

Työyhteisöjen johtaminen ja kehittäminen

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden näkemyksiä

Kari Salonen & Marjaana Ojaniemi

TURKU AMK



283

Raportteja

Kari Salonen & Marjaana Ojaniemi

Työyhteisöjen johtaminen ja kehittäminen

– Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden
näkemyksiä



Kari Salonen

YTT, VTL, FM, yliopettaja

Toimin Turun ammattikorkeakoulussa yliopettajana sosiaali- ja terveysalan ylempään ammattikorkeakoulututkinnon opinnoissa. Kiinnostukseni kohteet ovat tutkimuksellinen kehittämistoiminta, tutkimustyö, opinnäytetyön kehittäminen, työyhteisökysymykset ja johtaminen, sosiaali- ja terveyspalvelut sekä sosiaaligerontologia.



Marjaana Ojaniemi

Sosionomi YAMK, ohjaaja

Työskentelen Turun ensi- ja turvakoti ry:n Baby Blues -hanketyössä. Minua kiinnostaa uusien asioiden oppiminen, oma ammatillinen kehittäminen ja kehittämistoiminta ja näitä olen saanut toteuttaa Sosionomi YAMK-opinnoissa sekä nykyisessä työtehtävässä. Myös johtaminen ja sen tutkiminen kiinnostavat minua; näitä sain toteuttaa YAMK-opinnäytetyössäni.

Turun ammattikorkeakoulun raportteja 283

Turun ammattikorkeakoulu

Turku 2022

Kuvat: Kannen kuva Schutterstock, s. 19, 21 ja 48

Unsplash ja s. 28–29 Turun AMK.

Taitto: PunaMusta Oy/Sisältö- ja suunnittelupalvelut

ISBN 978-952-216-806-1 (pdf)

ISSN 1459-7764 (elektroninen)

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-216-806-1>

Turun AMK:n sarjajulkaisut:

turkuamk.fi/julkaisut

Sisältö

Lukijalle	5
1 Turun ammattikorkeakoulun johtamisen ja kehittämisen opinnot YAMK-tutkinnoissa	7
1.1 Turun ammattikorkeakoulu.....	7
1.2 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-opetus YAMK-tutkinnoissa	8
1.3 Raportin taustalla oleva tutkimus	10
2 Johtaminen ammatillisena työnä	11
2.1 Johtamisen määritelmiä	11
2.2 Johtamisen painopisteitä 2000-luvulla	12
2.3 Johtajan organisatorinen asema ja roolit	14
2.4 2020-luvun muuttuvat toimintaympäristöt ja organisaatiot.....	16
3 Kehittämistoiminta ja asiantuntijuus.....	18
3.1 Kehittämistoiminta muutostyönä	18
3.2 Kehittämistoiminnan keskeisiä tunnuspiirteitä.....	19
3.3 Kehittämistoiminnan ympäristö ja työyhteisön rooli	21
3.4 Eräitä johtamisen painopisteitä kehittämistoiminnassa	22
3.5 Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus	23
4 Johtamis- ja kehittämisosaamisen ammatilliset osa-alueet.....	25
4.1 Ammatillisten osaamisalueiden taustaa	25
4.2 Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet.....	26
4.3 Työssä vaadittavat tiedot	26
4.4 Työn edellyttämät taidot.....	27
4.5 Johtamisvalmiuksien kehittyminen	30
4.6 Arvot ja asenteet työn perustana.....	31
4.7 Kokemus ja motivaatio.....	31
4.8 Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä.....	32
4.9 Työympäristöt ja työyhteisöt	33
4.10 Kehittämisen ja osallisuuden mahdollistaminen työyhteisöissä	33

5	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemykset johtamisesta ja kehittämisestä	34
5.1	Opiskelijoiden taustatiedot	34
5.2	YAMK-opiskelijoiden omat työkokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta.....	35
5.3	Oman johtamisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet	37
5.4	Oman kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet	42
5.5	Näkemykset johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla	46
5.6	Kehittämistoiminta sosiaali- ja terveysalalla	51
6	Yhteenveto johtamisesta ja kehittämisestä	55
6.1	Opiskelijoiden näkemykset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla	55
6.2	Oman johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet	56
6.3	Työyhteisöjen merkitys osana johtamista ja kehittämistä	58
6.4	Opiskelijoiden oman osaamisen arviointia johtamisesta ja kehittämisestä....	60
6.5	Muutama huomio sosiaali- ja terveysalan yamk-koulutukseen.....	61
	Lähteet.....	63
	Liitteet	
	Liite 1. YAMK-opiskelijoiden Keme (5 op) -opiskelutehtäväraportin tehtävänto... 70	
	Liite 2. Tutkimuksen metodologiset ratkaisut (Ojaniemi 2021).....	71
	Kuviot	
1.	Turun ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio.....	8
2.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työpaikat vuosina 2017–2018.	35
3.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden kokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta.	36
4.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet.	37
5.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen heikkoudet.	38
6.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen vahvuudet.	42
7.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkoudet.	43
8.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen vahvuudet. 47	
9.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen heikkoudet.47	
10.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan vahvuudet.	51
11.	Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan heikkoudet.	52
12.	Tutkimuksen eteneminen vuosina 2018–2021.....	72
13.	Sisällönanalyysin eteneminen (mukailten Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).....	73

Lukijalle

Turun ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista, jonka ensisijainen tehtävä on kouluttaa osaavia ammattilaisia pääasiassa Varsinais-Suomen työelämän tarpeisiin. Master- eli YAMK-tutkinnot (ylemmät ammattikorkeakoulututkinnot) tarjoavat opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä johtajina ja syventää osaamista asiantuntijoina työelämässä. (Turun ammattikorkeakoulu 2021a.)

Tämä raportti pohjautuu tutkimukseen, jonka tehtävänä oli selvittää syksyllä 2017 ja keväällä 2018 Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja suorittavien opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista sekä heidän näkemyksiään johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla.

Raportti perustuu keskeisiltä osin Marjaana Ojaniemen (2021) YAMK-opinnäytetyöhön. Tarve tutkimukselle nousi muutaman Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan YAMK-opettajan ehdotuksesta vuonna 2018 siksi, että opiskelijoiden jaksotehtäväraportit tuottivat ajantasaisia ja analyyseiltaan mielenkiintoisia näkökulmia sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisesta ja kehittämisestä. Toinen huomionarvoinen seikka oli Juha Sipilän hallituksen aikana käynnistynyt sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakennuudistus (sote-uudistus), jota Sanna Marinin hallitus vie edelleen eteenpäin. Kysymys kuuluiikin tuolloin, että miten Turun ammattikorkeakoulu osaltaan vastaa ammatillisen osaamisen näkökulmasta tähän tärkeään ja kaikkia suomalaisia koskevaan uudistukseen.

Tutkimusaineisto koostui Kehittämismenetelmäosaaminen-opintojakson (5 op) 147 raportista. Keskeistä tutkimuksessa olivat tiedon tuottaminen ja tulosten hyödyntäminen koulutuksen kehittämisessä. Johtamisen ja kehittämistoiminnan opetus ovat tärkeitä YAMK-tutkinnoissa, jotta YAMK-opiskelijoilla olisi ammatillisia valmiuksia ja osaamista työskennellä johto ja asiantuntijatehtävissä. Tutkimuksen tehtävänä oli myös selkeyttää käsityksiä siitä, mitkä olivat YAMK-opiskelijoiden näkemykset omasta johtamis- ja kehittämisosaamisestaan sekä tuoda näkyviin heidän kokemuksensa johtamisesta ja kehittämistoiminnasta pääasiassa eri sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöissä ja organisaatioissa¹.

¹ Kaikista opiskelijoiden raporteista (147 kpl) ei käy ilmi työpaikka, palvelu- tai toimialue. Suurin osa opiskelijoista työskenteli opintojakson suorittamisen aikana sosiaali- ja terveyspalveluissa. Näiden lisäksi opiskelijoita oli myös varhaiskasvatuksesta, koulutoimesta, valtionhallinnosta ja kolmannelta sektorilta.

Raportin alussa tietoperustassa kuvataan yleisesti johtamista ja kehittämistoimintaa työnä. Tämän jälkeen esitellään tarkemmin ammatillista kehittämisosaamista, asiantuntijuutta ja osaamisen osa-alueita sosiaali- ja terveyspalvelujen näkökulmista. Lopuksi arvioidaan tutkimustuloksia ja pohditaan lyhyesti sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutuksen johtamis- ja kehittämisosaamisen hyötyjä ja käyttöä työelämässä sekä Turun ammattikorkeakoulun roolia tukea opiskelijoiden ammatillista valmiuksia vastata muuttuviin työelämähaasteisiin.

Kiitämme arvokkaista huomioista ja tarkennuksista KT, lehtori Ilkka Uusitaloa, VTL, lehtori Anssi Lähdeettä ja FT, dosentti, yliopettaja Tuuli Lahtea.

Turussa 22.2.2022

*Kari Salonen
YTT, VTL, FM, yliopettaja
Terveys ja hyvinvointi
Turun ammattikorkeakoulu Oy*

*Marjaana Ojaniemi
Sosionomi (YAMK)
Ohjaaja
Turun ensi- ja turvakoti ry*

Turun ammatti- korkeakoulun johtamisen ja kehittämisen opinnot YAMK-tutkinnoissa

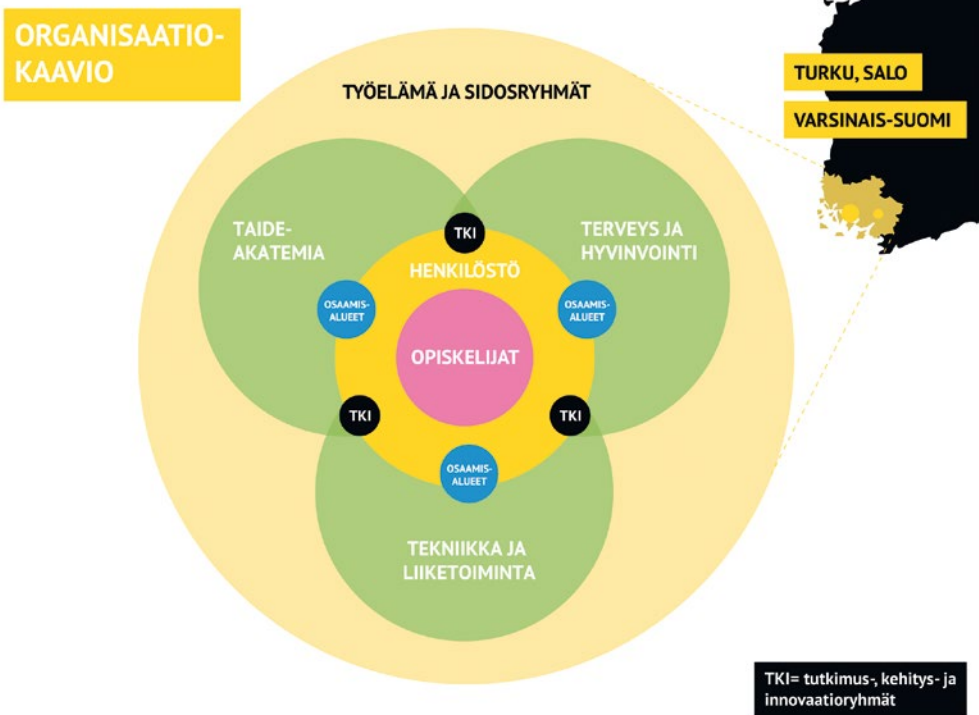


1

1.1 Turun ammattikorkeakoulu Oy

Turun ammattikorkeakoulu Oy on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista ja se on yli 10 000 osaajan yhteisö, josta valmistuu vuosittain yli 2 000 ammattilaista (Turun ammattikorkeakoulu 2021a). Korkeakoulun kampuksia on Turussa ja Salossa (Turun ammattikorkeakoulu 2021e).

Turun ammattikorkeakoulussa voi opiskella AMK-tutkintojen lisäksi Master- eli ylemmään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta tekniikan ja liikenteen, liiketalouden ja kulttuurin aloilla sekä sosiaali- ja terveysalalla. Eri Master-tutkintoja sosiaali- ja terveysalalla on 10. (Turun ammattikorkeakoulu 2021c.) Vuoden 2014 alusta Turun ammattikorkeakoulun toiminta siirtyi Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpidettäväksi (Turun ammattikorkeakoulu 2021d).



Kuvio 1. Turun ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio (Turun ammattikorkeakoulu 2021d).

1.2 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-opetus YAMK-tutkinnoissa

Ammattikorkeakoululaitos kehittyi 1990-luvun alussa opistoasteen tutkintojen pohjalta ammattikorkeakoulukokeiluna. Myöhemmin kokeiluista rakentui ammattikorkeakoulujärjestelmä. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ammattikorkeakoulut muodostavat yhdessä yliopistojen kanssa korkeakoululaitoksen. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on eri tehtävä yhteiskunnassa, mikä näkyy siten, että ammattikorkeakoulujen toiminta ja opetus liittyvät vahvasti työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Korkeakoulujen keskeinen tehtävä on kouluttaa ammattitaitoista työvoimaa työmarkkinoille. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014; Kinos 2020, 23–44.)

Ammattikorkeakoulut tarjoavat työelämän ja sen kehittämisvaatimukseen vastaavaa tutkimukseen, sivistyksellisiin ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa opetusta. Näiden lisäksi ne tekevät tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotyötä (TKI), joka palvelee

korkeakouluopetusta. Tämä tukee työelämää ja aluekehitystä ottamalla huomioon alueen maantieteelliset tunnuspiirteet ja elinkeinorakenteen. Ammattikorkeakouluopetus painottuu siis yliopistoista poiketen työelämän kehittämiseen ja uudistamiseen (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.)

Ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot kehitettiin 2000-luvun alussa ja ne nimettiin ylemmiksi ammattikorkeakoulututkinnoiksi. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto (YAMK) vakiinnutettiin vuonna 2005. YAMK-tutkinnon tavoitteina ovat työelämän kehittämisen edellyttämät syvälliset ja laajat tiedot opiskelijoiden oman alan vaativissa johtamis- ja asiantuntijatehtävissä sekä valmius kehittää omaa ammattitaitoaan. (Ahonen 2015, 8–13; Kinos 2020, 46.)

Ammattikorkeakouluissa kehitetyn innovaatiopedagogiikan tehtävä on vastata ajankohtaisiin työelämän haasteisiin ja vahvistaa siten tulevaisuuden työntekijöiden osaamista. Työntekijöiltä odotetaan korkeatasoista tietotaitoa ja ymmärrystä siitä, miten mahdollistetaan työelämän kehittyminen ja innovaatioiden syntyminen. (Salonen ym. 2017,10.) Turun ammattikorkeakoulun strategia 2015–2025 ”Excellence in Action” tukee koulutusta kehittymään entistä laadukkaammaksi ja monipuolisemmaksi innovaatiopedagogiikan periaatteita noudattaen (Ahonen 2015,12; Excellence in Action 2021; Innovaatiopedagogiikka 2021).

Turun ammattikorkeakoulussa innovaatiopedagogiikkaa on käytetty keinona koulutus-, työllisyys- ja elinkeinopolitiikan edistämiseen. Sen on arvioitu tuottavan lisäarvoa kaikille osapuolille. Ammattikorkeakouluja kannustetaan tekemään vahvaa yhteistyötä työelämän ja erityyppisten organisaatioiden kanssa. (Helminen 2016b, 123.)

Turun ammattikorkeakoulun Leadership Excellence -polku tarjoaa YAMK-opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä johtajina keskittymällä oman alan johtamisen haasteisiin erilaisissa toimintaympäristöissä. Opintojen aikana ja valmistumisen jälkeen opiskelijoiden yhtenä tärkeänä ammatillisena tehtävänä on kehittää työelämää, luoda uusia yhteistyöverkostoja ja hankkia itselleen valmiuksia toimia johtotehtävissä. (Turun ammattikorkeakoulu 2021b.)

Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-tutkintojen opetus perustuu tutkittuun tietoon ja ammatillisiin käytänteisiin. Tähän sisältyy tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaamista (TKI) sekä projektien hallintaa ja johtamista, joita painotetaan erityisesti ylempissä ammattikorkeakoulututkinnoissa (Excellence in Action 2021). Tehtävät liittyvät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin organisaatioihin ja hyvinvointipalveluihin pääsääntöisesti sosiaali- ja terveystieteillä ja varhaiskasvatuksessa.

1.3 Raportin taustalla oleva tutkimus

Ammattikorkeakoulun opetuksellisten tehtävien perusteella tälle tutkimukselle oli tarve siksi, että saataisiin tietoa siitä, minkälaista johtamis- ja kehittämisosaamista sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoilla oli ja mihin asioihin Turun ammattikorkeakoulun olisi hyvä kiinnittää huomiota Master Schoolin tutkinnoissa. Lisäksi haluttiin selvyyttä siitä, miten opiskelijat arvioivat omia vahvuuksiaan ja siten myös kehittävät ammatillista osaamistaan. (Ojaniemi 2021; Turun ammattikorkeakoulu 2021c.) Koulutuksen kehittämisen näkökulmasta tällä pyrittiin varmistamaan se, että opiskelijoilla olisi riittävät ammatilliset valmiudet työskennellä ja kehittyä lähijohtajina, johtajina ja alansa asiantuntijoina.

Edellisen perusteella asetettiin seuraavat neljä tutkimustehtävää (tarkemmin Ojaniemi 2021)²:

1. Minkälaisia kokemuksia YAMK-opiskelijoilla on johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla?
2. Minkälaista on YAMK-opiskelijoiden oma johtamis- ja kehittämisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla?
3. Minkälaista johtamista ja kehittämistoimintaa on toteutettu YAMK-opiskelijoiden työyhteisöissä?
4. Mitkä YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen näkemykset tukevat YAMK-tutkintoa?

² Tutkimuksessa kartoitettiin Turun AMK:n YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaaminen vuosina 2017–2018, ja sen lähtökohdat määriteltiin vuonna 2018. Opiskelijoiden kehittämismenettelyosaamisen opintojakson (5 op) raporttien perusteella näytti siltä, että ammatillisesti monipuolisesta aineistosta ja tuloksista (147 raporttia) olisi koulutuksen kehittämisen näkökulmasta hyödyllistä kirjoittaa yhteenvetoraportti. Jaksotehtävä 1 ja metodologiset ratkaisut liitteessä 2.

Johtaminen ammattillisena työnä

2

2.1 Johtamisen määritelmiä

Johtaminen on organisaation toimintatapa, joka voidaan jakaa perinteisesti joko asioiden tai ihmisten johtamiseen (Stenvall & Virtanen 2012, 103). Toisaalta voidaan puhua uudistavasta johtamisesta, jossa yhdistyvät sekä ihmiset että asiat (Korhonen & Bergman 2019, 12). Kehittämistoiminnan näkökulmasta johtaminen on usein myös horisontaalisesti ja vertikaalisesti verkostoitunut, jolloin keskeiset yhteistyösuhteet ja ympäristöt ovat työn tärkeitä osatekijöitä (Salonen ym. 2017, 26). Voidaan siis todeta, että johtamisella on keskeinen asema organisaatioissa, minkä vuoksi sitä on välttämätöntä kehittää, mutta samalla myös tarkastella kriittisesti (Juuti 2011c, 154).

Johtamisella tarkoitetaan varsinaista johtamistyötä. Siihen liittyviä järjestelmiä tarkastellaan oppeina, malleina ja välineinä, joita organisaatiossa käytetään ja ylläpidetään (Virtanen & Stenvall 2019, 52). Johtamisjärjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi prosesseja ja organisaation päätöksentekorakenteita. Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan johtajana olemista, johtajan asemaa ja johtamistyötä. Lisäksi sitä tarkastellaan persoonallisina ominaisuuksina ja käyttäytymisenä. Yleisellä tasolla johtaminen nähdään toimintana, jonka tavoitteena on saada organisaatioissa sovitut asiat tehdyksi. Tämä sisältää päätöksentekoa, ohjaamista, asioiden järjestämistä, vastuun jakamista ja voimavarojen hankkimista. (Niiranen ym. 2010, 13–14.)

Johtaminen kuvaa siis kaikkea organisoitua toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan tavoitteellisesti siihen, millainen on organisaation nykytila ja minkälaiseksi sen tulevaisuus muodostuu. Työskentelyä ohjaavat ja määrittävät erilaiset järjestelmät siten, että johtaminen tukee organisaation perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen yleinen tavoite on, että toiminnassa päästään tavoiteltuun päämäärään, joten se voidaan nähdä myös päämääräsuuntaisena toimintana. Tämän lisäksi työhön sisältyvät vallankäyttö, johtamisosaaminen ja -tyylit sekä persoonalliset ominaisuudet. (Juuti 2013, 23–39; Viitala & Jylhä, 2019, 11.) Edellisen perusteella voidaan todeta, että johtamisen

ydin on saada aikaan tuloksia työntekijöiden kanssa ja heidän avullaan. Siksi johtajuuden kokonaisvaltainen ja monitasoinen hahmottaminen ja ymmärtäminen ovat haastavia. (Juuti 2013, 24)

2.2 Johtamisen painopisteitä 2000-luvulla

Johtaminen on ollut 1900-luvun alusta alkaen tutkimuksen kohteena erilaisten oppien ja toimintatapojen näkökulmasta. Näitä voidaan myös kutsua paradigmoiksi, eräänlaisiksi johtamisen oppirakennelmiksi tai suuntauksiksi (Reikko ym. 2010, 22–23; Juuti 2013, 25). Vaikka johtamisen kehitys ei ole ollut kovin mullistavaa, johtamisteorioiden kehityksen kuvaus on silti tärkeää, jotta voidaan ymmärtää johtamisen muutoksia, kohdetta ja tehtäviä. Johtamista onkin tarkasteltu ilmiönä monista näkökulmista esimerkiksi sosiologiassa, psykologiassa, kasvatustieteessä, terveystieteissä ja taloustieteessä. Lähestymistapojen taustat ovat erilaisia riippuen siitä, mitä ja miten johtamisen sisältöjä tarkastellaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 15.)

Kun paneudutaan johtamisen historiaan ja eri koulukuntiin, paljastuu melko nopeasti, ettei johtamista ole pystytty kehittämään viimeisten vuosikymmenten aikana kovin mullistavasti. Samat teemat näyttävät toistuvan läpi vuosikymmenten. Johtamisen painopisteet ovat kuitenkin muuttuneet niin, että ihmisten johtamista korostetaan asiajohtamisen rinnalla aikaisempaa enemmän. Näin on etenkin hyvinvointipalvelujen johtamisessa, joskin painopisteet vaihtelevat johtajien organisatorisen aseman ja organisaatioiden tai työyhteisöjen koon perusteella.

Reikon ym. (2010, 22–23) mukaan muun muassa Seeck (2008) on todennut johtamisajattelun olleen sidoksissa oman aikansa työympäristöihin ja ihmisten asemaan. Eri aikakausien johtamisopeissa on korostunut teemoja, joiden kautta johtamista on tarkasteltu. Näitä ovat muun muassa ihmisten johtaminen ja asioiden johtaminen. Työskentelyn painopisteet ovat vaihdelleet eri aikoina johtuen myös siitä, että työ ja sen perustana olevat ajatusmallit sekä uskomukset ovat muuttuneet. (Viitala & Jylhä, 2019, 18, 40.) Toisaalta erilaisista johtamisteorioista ja -paradigmoista, näkökulmista ja johtamismalleista on puhuttu myös limittäin (Vartiainen 2011, 49; Rissanen & Hujala 2017, 87). Näin ollen johtamisesta ei ole löydettävissä yhtä, tyhjentävää ja kaiken kattavaa määritelmää tai näkökulmaa.

Nykyisin johtamisessa painotetaan ihmisten johtamista. Tämä tarkoittaa lyhyesti sitä, että toiminnan tavoitteista ja sisällöistä keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. Salosen ym. (2017,19) mukaan asioiden ja hallinnon johtamisesta onkin siirrytty johtamaan enemmän ihmisiä ja työprosesseja. Erityisesti palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan

kehitys on nostanut johtamisen keskiöön työntekijät, yhteistyötahot, asiakkaat ja eri toimijoiden tasavertaiset vuorovaikutussuhteet. Nykyisin johtamisopeissa korostetaan lisäksi organisaation työntekijöiden aktiivista, itseohjautuvaa ja jopa yrittäjämäistä työskentelyä. Tällöin johtamisen tarve ei kuitenkaan vähene, vaan johdolta edellytetään uudenlaista osaamista. (Salovaara 2019, 96; Viitala & Jylhä, 2019, 30–31.)

Johtamistyö voi olla samankaltaista eri aloilla ja eri tehtävissä. Resurssien näkökulmasta kaikilla johtajilla on käytössään työntekijät, ammatillinen osaaminen eli ammattitaito, tietojärjestelmät, fyysiset työskentely-ympäristöt, materiaalit, työvälineet ja raha. (Viitala & Jylhä, 2019, 15.) Lisäksi johtamisella vaikutetaan organisaation toimintaan, tuloksellisuuteen, organisaation työntekijöiden hyvinvointiin ja elämään. Toisin sanoen hyvällä johtamisella on arvoa työyhteisön tuloksille ja ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti 2011c, 154; Manka & Manka 2016, 141.)

Johtamisen työnsisällöt vaihtelevat laajoista strategisista kysymyksistä yksittäisiin operatiivisiin päätöksiin. Nykyisin näitä työnsisältöjä kuvaavat monitasoisuus, vaihtelevuus, lyhytkestoisuus, pirstoutuneisuus ja ennakoitavuus. Siksi suurempia haasteita johtamisessa ovat valintojen tekeminen ja asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen.

Tärkeimpiä johtamisen tehtäväalueita ovat jo pitkään olleet toiminnan suunnittelu, arviointi, ihmisten johtaminen ja kaikkia näitä koskeva päätöksenteko. Lisäksi johtajat noudattavat tehtävässään organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta tulevia sääntöjä, normeja ja sopimuksia. Esimerkiksi julkisten palvelujen johtamisessa painottuu lainsäädäntö ja julkinen vastuu voimakkaammin kuin yksityissektorilla. Lisäksi julkisessa johtamisessa painottuvat valtakunnan tason poliittinen päätöksenteko, normiohjaus ja resurssointi. (Viitala & Jylhä, 2019, 16; Sote-uudistus 2021.)

Nykyaikaisissa organisaatioissa halutaan korostaa yhteisöllisyyttä, joka toimii johtamisen yhtenä tärkeänä voimavarana. Yhteisöllisyys perustuu ihmisten väliseen kommunikaatioon sekä yhteiseen näkemykseen työyhteisöistä ja työstä. Näin olleen johtajan halu ja kyky yhteisöllisyyden ylläpitämisessä vaikuttavat paljon työyhteisöjen dialogisen, tasavertaisen työskentelyn muotoutumiseen. (Niiranen ym. 2010, 130.) Yhteisöllisyyttä voidaan pitää siis tärkeänä, työskentelyä ohjaavana voimavarana ja arvona. Nämä molemmat liittyvät vahvasti työyhteisön sisäiseen luottamukseen ja sen ylläpitoon. Tässä tehtävässä johdolla on merkittävä rooli.

Hyvällä johtamisella saadaan aikaan myös tehokasta työskentelyä, kun työntekijöillä on riittävästi tietoa organisaatioiden tavoitteista sekä on riittävästi osaamista, motivaatiota, välineitä ja hyvät työskentelyolosuhteet. Tähän sisältyvät myös työntekijöiden riittävän hyvä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Nämä kaikki auttavat työntekijöitä

sitoutumaan organisaatioon ja luottamuksen rakentumiseen työyhteisössä. Myös työntekijöiden osaamisen arvostaminen ja kannustavuus tukevat työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Vesterinen 2011, 114; Laaksonen 2019, 13; Salonen 2020, 112.)


Tiimityön yleistymisen ja itseohjautuvuuden myötä hierarkkisuus on vähentynyt tai vähentymässä valtaosassa organisaatiota (Aarnikoivu 2010, 32–33; Martela & Jarenko 2017). Organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen yhteistyön tehostamisessa on tärkeää huomata, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat rakentaisivat sellaisia työyhteisöjä, jotka mahdollistavat avoimen vuorovaikutuksen emotionaalisesti turvallisissa ympäristöissä (Lampinen ym. 2015, 240).

2.3 Johtajan organisatorinen asema ja roolit

Johtajat ovat työhönsä ja toimialaansa erikoistuneita ammattilaisia, jotka toimivat organisaatioissa ja työskentelevät asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajalla on yleensä myös oma viiteryhmänsä organisaatiossa, johon kuuluu johtamistyötä tekeviä henkilöitä ja muita toimijoita, jotka asettavat johtamiselle omat vaateensa. Organisaation hierarkiassa johtajuuteen liittyy virallinen asema, joka määrittää johtamistehtävät, toimi- ja asiavaltarajat sekä vastuut. (Viitala & Jylhä, 2019, 16.) Yleensä edellä mainitut on kirjattu tehtäväkuviin ja organisaatiokaavioihin. Erityisesti julkisen hallinnon johtamisessa ja tehtävissä korostuvat työskentelyä ohjaava lainsäädäntö ja virkavastuu (Tuori & Kotkas 2016).

Aseman ja työtehtävien lisäksi johtajuutta voidaan lähestyä myös erilaisten roolien kautta. Ne tarkoittavat erilaisia tehtäväkenttiä, joissa johtaja työskentelee. Tämän mukaan johtamisen roolit painottuvat eri tavoin eri tilanteissa ja työtehtävissä. Toisaalta johtajan rooli voi olla myös sellaisella työntekijällä, jolla ei ole virallista johtaja-asemaa organisaatiossa. Tällöin johtaminen nähdään vaikuttamistyönä, jota tekevät monet työyhteisön työntekijät. Yleisesti johtaminen liitetään kuitenkin vain johtajaan, lähijohtajaan tai esihenkilöön. (Juuti 2013,13; Viitala & Jylhä, 2019, 12–25.)

Johtajien roolit ovat siirtymässä hierarkkisesta ja muodollisesta asemasta yhteistyötä painottavaan johtamiseen (Tiililä 2016, 44). Nykyaikainen ammatillinen johtajuus tarvitsee työntekijöitä ja yhteistyöverkostoja ympärilleen tukemaan omaa työtään (Hulkkonen 2016, 20; Salonen 2020). Johtaminen on siis monelta osin vuorovaikutukseen liittyvä taito. Johtaminen realisoituu työksi johtajan, työntekijän, asiakkaiden, tilanteiden ja tavoiteltujen päämäärien välillä. Hyväksi johtajaksi voidaan nimetä henkilö, jonka työyhteisö pystyy saavuttamaan tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. (Aarnikoivu 2010, 33, 71; Juuti 2013, 9–13; Huttunen 2018, 23.)



**Johtaminen realisoituu
työksi johtajan, työn-
tekijän, asiakkaiden,
tilanteiden ja tavoitel-
tujen päämäärien
välillä.**

Taitava johtaja osaa huolehtia omasta osaamisestaan, ja siksi monet johtajat ovat kiinnostuneita itsensä kehittämisestä. Työyhteisön vuorovaikutus- ja konfliktitilanteisiin puuttumiseen sekä häiriö- ja yllätystekijöihin reagointi edellyttää johtajalta monipuolisia tietoja ja taitoja. (Aarnikoivu 2010, 33; Niiranen ym. 2010, 100–131; Lewandowska 2020, 77.) Hyvät ja tehokkaat johtajat ovat ystävällisiä ja avuliaita, jotka keskittyvät työsäännön myös muiden tarpeisiin. Lisäksi nykyisin luottamuksen saavuttaminen on ratkaisevan tärkeää hyvässä johtajuudessa. Tämä koskee myös koko organisaatiota. (Hackselius-Fonsén 2018, 39–49; Hilmarsson 2020, 24.)

Tiivistäen nykyaikaisen johtajan aseman ja roolien edellyttämiin ammattitaitovaatimuksiin kuuluvat kyky ja halu johtaa toimintaa ja asioita, nähdä oman yksikön ja koko organisaation etu, arvioida omaa työtään, olla yhtä aikaa näkijä sekä tekijä, pyrkiä yksimielisyyteen erimielisyyksien sijasta ja kyky tehdä itsenäisiä päätöksiä. Mutta hänen tulee pysytellä myös samanaikaisesti riittävän lähellä ja riittävän etäällä työntekijöistä, pystyä asettumaan tarvittaessa työntekijöiden asemaan, jakaa heidän tunteitaan, olla itsevarma ja nöyrä, osoittaa välittämistä, huolehtia tehokkuudesta ja hyvinvoinnista sekä luottaa omiin työntekijöihinsä (Sydänmaanlakka 2015, 151; Kivinen & Silván 2019b, 122–123; Maxwell 2019, 23.). Nykyisin tehtäväkenttä on siis sangen vaativa ja laaja.

Rooleissa korostuvat muun muassa tukijan, sovittelijan, valmentajan, ohjaajan ja verkostoitujan roolit. Painopiste on paljolti työntekijöiden välisissä ihmissuhteissa ja inhimillisen osaamis pääoman käytössä ja hyödyntämisessä. Roolien näkökulmasta johtaminen on haastavaa, henkisiä voimavaroja kuluttava ja niitä kysyvä. Näin siksi, että johtamiseen liittyy nykyisin lähes koko inhimillisen elämän kirjo asiasisältöjen hallinnan lisäksi.

2.4 2020-luvun muuttuvat toimintaympäristöt ja organisaatiot

Suomen sosiaali- ja terveystalvelujen kokonaisuus on ollut valtavassa muutoksessa viimeisten 50 vuoden aikana. Kehittämisen tuloksena on syntynyt suomalainen hyvinvointivaltion ja -palvelujen perusta. Sitä on kehitetty lainsäädäntöuudistusten ja poliittisen ohjauksen kautta, jolloin kokonaisuuteen ovat vaikuttaneet valtakunnan politiikka, kansantalouden tila ja yleinen mielipide arvoineen. Lyhyesti voidaan todeta, että viimeisen 50 vuoden aikana hyvinvointivaltion ja sen palvelujen rakentaminen on ollut Suomessa tärkeä kansallinen hyvinvointiprojekti. (Stenvall & Virtanen 2012, 12–13.)

2010-luvulle tultaessa tunnustettiin kuitenkin se tosiasia, että koko sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmä on muodostunut pirstaleiseksi ja vaikeaksi hallita. Vaikka vuosikymmenten aikana palvelujärjestelmä on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja valmiimmaksi, ovat tästä huolimatta järjestelmä ja palvelut olleet osittain toimimattomia (STM 2019). Lisäksi palvelutarjonta on ollut epätasaista johtuen 2000-luvun aikana syntyneestä kuntakentän rakennemuutoksesta. Pirstaleista palvelujärjestelmää on yritetty kehittää kokonaiseksi 2010-luvulla eri keinoin, esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisella kehittämisohjelmalla (Kaste). (Stenvall & Virtanen 2012, 13–15; Arola & Suhonen 2014, 15–16.)

2020-luvulla tullaan sote-uudistuksessa muuttamaan sosiaali- ja terveystalvelut perustavanlaatuisesti erityisesti rakenteellisesti, mutta myös sisällöllisesti. Uudistuksen tavoitteena on taata kansalaisille yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvelut siten, että väestön hyvinvointi- ja terveyserot vähentyisivät. Uusien hyvinvointialueiden toiminta on määrä alkaa vuoden 2023 alusta lukien. (Sote-uudistus 2021.)

Edellisen perusteella käytännön johtaminen toteutuu kuitenkin edelleen ympäristössä, jota kutsutaan organisaatioksi. Ne ovat riippuvaisia toimintaympäristöstään ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa sen kanssa. Tämä voidaan ymmärtää myös systeemisenä kokonaisuutena, jossa jokaisen organisaation tehtävänä on säilyttää tasapainotila muutoksissa. Tällä on myös yhtymäkohtia nykyisin käytössä olevaan resilienssi-käsitteeseen, vaikka siinä painotetaan organisaatioiden sijasta yksilöä (Poijula 2018). Kyse on pitkälti ulkoisen toimintaympäristön sekä organisaatioiden sisäisen tasapainon ja ulkoisten suhteiden hallinnasta ja johtamisesta sekä organisaatioiden voimavarojen ja vahvuksien hyödyntämisestä erityisesti muutostilanteissa (Koirikivi & Benjamin 2020).

Organisaatorakenne pitää siis yllä organisaation perustehtäviä ja luo jatkuvuutta suhteessa toimintaympäristöön. Ilman toimivaa rakennetta organisaatiossa vallitsisi kaaos. (Niiranen ym. 2010, 101–102; Viitala & Jylhä, 2019, 11, 139.) Organisaation rakenne ja

tehtävät määrittelevät myös sen, minkälaista osaamista tarvitaan organisaatiossa, miten sitä ylläpidetään ja miten sen perusteella rekrytoidaan työntekijöitä eri tehtäviin (Laaksonen 2019, 15).

Päivittäiset toimintaympäristöt ja institutionaaliset mekanismit, kuten esimerkiksi rakenne, henkilöstö, perustehtävät ja maantieteellinen sijainti, määrittävät johtamista. Ne asettavat perusteet ja reunaehdot sille, millaiseksi johtaminen muotoutuu ammattikäytännöissä. Organisaation toiminnallinen rakenne on erityisen tärkeässä asemassa, sillä se mahdollistaa organisaation ydintehtävien toteutumisen. (Niiranen ym. 2010, 23, 101.) Juuri tästä on kyse esimerkiksi sote-uudistuksessa (Sote-uudistus 2021).

Organisaation määrittelyyn ja tehtäviin vaikuttaa sen koko. Kyseessä voi olla siis sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus tai yksittäisen kunnan sosiaalitoimisto tai terveyskeskus. Lisäksi toimintaa on säädelty eritasoisessa ohjeistuksessa siten, että esimerkiksi erikoissairaanhoidon hierarkkinen asiantuntijaorganisaatio, kun taas monet sosiaalipalvelut ovat malliltaan usein verkosto- tai yhteenliittymäorganisaatioita. (Risänen & Hujala 2017, 86–87.)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä, jonka toimintatavat ja ajattelumallit vaikuttavat työntekijöihin joka päivä. Vastavuoroisesti organisaation jokainen jäsen vaikuttaa osaltaan johtamiskulttuuriin joko tietoisesti tai tiedostamattaan. Myös johtajat omaksuvat pitkälti organisaation johtamiskulttuurin, joka heijastaa organisaatiossa muotoutunutta tapaa johtaa ihmisiä. Organisaatiokulttuuri muokkaa ja ohjaa siis kaikkea käyttäytymistä ja työskentelyä, joita kukin johtaja muokkaa omalta osaltaan tietynlaiseksi. Organisaatio ja siinä työskentelevät työntekijät ovat oppineet tultuaan työyhteisöön tietyt kulttuuriset ajattelu- ja toimintatavat, jotka uusien työntekijöiden tulee myös omaksua. (Kinnunen 2017, 168–171; Mäki 2019, 123; Viitala & Jylhä, 2019, 260.)

Tässä sosiaalistumisprosessissa johdon erityyppiset roolit ja tehtävät ovat keskeisessä asemassa. Lisäksi organisaation työilmapiiri liittyy välittömään työympäristöön ja kuvaa organisaation tunneilmastoa. Suuressa organisaatiossa voi olla useita, kulttuurisesti erityyppisiä työilmapiirejä, jotka osaltaan vaikuttavat johtamiseen, työmotivaatioon, työn tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. (Laaksonen 2019, 11; Viitala & Jylhä, 2019, 30, 299.)

Kehittämistoiminta ja asiantuntijuus

3

3.1 Kehittämistoiminta muutostyönä

Työyhteisöjen kehittäminen on myös osa johtamistyötä. Kehittämistyössä luodaan dialogin kautta yhteisiä merkityksiä ja yhteisöllisyyttä. Samalla kehittämisessä tarkennetaan yhdessä työn tavoitteet, organisointi, resurssit, arviointitavat ja yhteistyö (Niiranen ym. 2010, 138–139; Salonen ym. 2017).

Kehittämisellä tarkoitetaan yleisesti jonkin ominaisuuden kasvattamista, parantamista, uudistamista, lisäämistä tai kykyjen ja mahdollisuuksien esiin saamista (Luoma 2011, 27). Manssilan (2011) mukaan kehittämisen ytimenä pidetään käsitteitä, menetelmiä ja viitekehyksiä, joilla työntekijät pyrkivät saamaan aikaan muutoksen. Ajallisesti kehittäminen voi olla joko projektimaista tai jatkuvaa uudistamistyötä. Toisaalta kehittäminen voi toteutua myös huomaamattomasti. (Stenvall & Virtanen 2012, 80–103.)

Muutokseen työelämässä vaikuttaa paljolti se, minkälainen on oman organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön välinen suhde. (Huttunen 2018, 141.) Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla saavutetaan selkeästi määritellyjä tavoitteita, mutta kehittämistoiminnan lähtökohdat, kohteet, laajuus ja työskentelytavat poikkeavat erilaisissa tilanteissa. Yleisesti kehittämisellä tähdätään kuitenkin muutokseen, jolla tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmin käytetyt toimintatavat mahdollistivat. (Toikko & Rantanen 2009, 14–16.)

Kehittämistoiminta perustuu siihen, että mukana olevilla toimijoilla on käsitys kehitettävästä kohteesta, kohteen perusteluista ja rajauksista, kehittämisen tavoitteista ja käytössä olevista menetelmistä ja välineistä. Arvioinnin tekeminen, tuotoksen tai tulosten levittämisen tavat ja kanavat vaikuttavat myös kehittämistoiminnan toteuttamiseen. Kehittämistoiminta on aina kontekstisidonnaista, mikä koskee toimintaympäristöä, organisaatiota tai yksittäistä työyhteisöä, suunniteltua, kehittämiskohteen rajausta, työskentelyn vaiheistamista ja tulosten hyödyntämistä. Lisäksi kehittämistoimintaa ohjaavat yhdessä sovitut säännöt, työskentelytavat, resurssit, kieli ja käsitteet. (Salonen ym. 2017, 29–34.)

3.2 Kehittämistoiminnan keskeisiä tunnuspiirteitä

Kehittämistoiminta on nykyisin keskeinen osa työelämää. Kehittäminen näkyy erillisissä projekteissa tapahtuvana toimintana tai tieteelliseen tutkimukseen perustuvana tiedontuotantona, jossa on sisäänrakennettu oletus siitä, että tulokset tai tuotokset siirtyisivät työkäytäntöihin. Toisaalta on myös todettu, että kehittämisosaamista ei ole tunnustettu eikä arvostettu riittävästi. (Arola & Suhonen 2014, 15.) Nykyään kehittäminen liittyy kiinteästi jokaisen työtehtäviin ja toimenkuvaan erityisesti korkeaa koulutusta edellyttävissä asiantuntijatehtävissä. Näin siksi, että kehittämisellä luodaan uusia toimintatapoja, menetelmiä ja uudistetaan palveluja tai tuotteita. Tällä taataan organisaation jatkuvuus, kilpailukyky ja ammattimainen työskentely muuttuvissa toimintaympäristöissä. (Ojasalo ym. 2015, 11.)



Nykyään kehittäminen koskee niin julkisen, yksityisen kuin kolmannenkin sektorin toimijoita. Kehittämistoiminnan ja konkreettisen kehittämistyön näkökulmista eri sektorit ovat lähestyneet toisiaan esimerkiksi talouden, markkinoinnin, palvelu- ja tuotekehityksen, asiakassegmenttien ja työntekijöiden osaamisen johtamisen osalta.

Ennen kehittämistoiminnan aloittamista on otettava huomioon tiettyjä asioita, joita ilman ei voida kehittää. Näitä ovat muun muassa tunnistettu kehittämistarve, yhdessä yksilöity tavoite, organisaation luoma visio, johtaminen ja työntekijöiden osallisuus. Kehittämistyö voi liittyä työnsisältöjen, työmenetelmien, työprosessien, tuotteiden, palvelujen ja koko työyhteisön kehittämiseen. Siinä nähdään innovatiivisuuden piirteitä oppimisen ja uudelleen tekemisen näkökulmista. Lisäksi kehittämistoiminnassa voidaan hyödyntää erilaisia tutkimusmenetelmiä tiedon tuottamisessa. Toimintaympäristön näkökulmasta työskentely ulottuu usein verkostomaisesti organisaatioiden tai toimialojen rajojen yli. (Arola & Suhonen 2014, 16; Salonen ym. 2017, 16–35.)

Yleisen käsityksen mukaan elämme innovaatioyhteiskunnassa, jossa osaaminen ja innovaatiot toimivat taloudellisen toiminnan moottorina. Innovaatioyhteiskunnassa vaaditaan paljon sekä työntekijöiltä että organisaatioilta, jotta kehittämistoiminta lähtisi liikkeelle uusista lähtökohdista. (Juuti 2011a, 13.) Tämän mukaan kehittämistoimintaa tulee tarkastella kolmesta rakenteellisesta näkökulmasta eli järjestelmä-, asiakas- ja työntekijänäkökulmasta. Järjestelmänäkökulmalla tarkoitetaan palveluiden tarkastelua kokonaisuuden kannalta kuten esimerkiksi sote-uudistuksessa tehdään. Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan ajankohtaista tietoa asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien tilanteesta sekä heidän tarpeistaan. Työntekijän näkökulma kehittämisessä on tärkeä, koska korkeatasoinen ammatillinen osaaminen on perusta tarjontalähtöiselle innovaatiotoiminnalle. (Stenvall & Virtanen 2012, 99–102.)

Työntekijöiden näkökulmasta kehittämistoimintaa voidaan kuvata myös sosiaalisesti oppimis- ja työskentelyprosessiksi, mikä edellyttää työyhteisön jäseniltä aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistumisella varmistetaan eri tahojen sekä työntekijöiden intressien ja tarpeiden huomioiminen mahdollisimman hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 89–90; Salonen 2020.) Esimerkiksi erikoissairaanhoidolla on ollut kehittämisvastuu terveydenhuollosta, isot kaupungit ja kuntayhtymät ovat puolestaan rekrytoineet työntekijöitä sosiaali- ja terveystalouden kehittämiseen. Koska pienillä kunnilla on pienemmät resurssit verrattuna isoihin kaupunkeihin, ovat alueelliset osaamis- ja yhteistyöverkostot niille tärkeitä. Sote-uudistus tullee jatkossa muuttamaan tilannetta siten, että maakunnat ottavat vastuun alueen kehittämistoiminnasta yhteistyössä kaupunkien ja kuntien kanssa. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 35; Sote-uudistus 2021.)



3.3 Kehittämistoiminnan ympäristö ja työyhteisön rooli

Kehittämistoiminnan mahdollistajina toimivat toimintaympäristöt ja rakenteet, joihin voidaan sisällyttää lainsäädäntö, toiminnan organisoitumisen tapa, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät, innovaatiojärjestelmä sekä eri toimijat ja tahot sekä näiden väliset suhteet. Tämän vuoksi kehittäminen ja innovaatiot eivät synny ainoastaan rakenteellisten tasojen varassa. Tätä voidaan kuvata innovatiivisen työyhteisön avulla, joka ymmärretään innovaatioympäristöjä ja järjestelmiä koossapitäväksi voimaksi. Mutta tämä ei synny ilman kehittämistä, eikä kehittäminen etene tuottavaksi toiminnaksi ilman johtajuutta. (Salonen ym. 2017, 19–20.) Johtamisella pitää luoda työyhteisöissä sellaisia sosiaalisia rakenteita, joilla ylläpidetään ja kehitetään uusia toiminta- ja työskentelytapoja (Aaltio 2011, 83).

Yksittäisen työntekijän roolia ja näkökulmaa pidetään tärkeänä kehittämisessä siksi, että kehittämistoiminnassa osaaminen ei ole aina suoraan sidoksissa tiettyyn tehtävänkuvaan tai asemaan organisaatiossa (Vuokila-Oikkonen 2015, 208). Kehittäminen vaikuttaa kaikkiin työyhteisön työntekijöihin, jolloin siihen liittyvä tieto pitää olla yhteisöllisesti jaettava. Yhteinen mielenkiinto, erinomaisuus ja omalaatuisuus, kuuluminen joukkoon, avoin keskustelu ja luottamuksellisuus, tavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen

työskentely sekä tila tai paikka korostuvat kehittämistoiminnassa osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. (Salonen ym. 2017, 22.) Näin siksi, että osallistumisen on todettu kehittävän työntekijöitä ja tiimejä, joten työntekijöiden ja johdon välistä vuoropuhelua ja osallisuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi ratkaisujen löytämisessä muutostilanteissa (Hilmarsson 2020, 28; Dahlman & Heide 2019, 50).

Niin yritykset kuin julkiset organisaatiot ovat saaneet uudenlaisia toimintamahdollisuuksia, mutta erityisesti 2000-luvulla myös haasteita nopeiden toimintaympäristöjen muutosten myötä. Tämä vaatii organisaatioilta ja niiden jäseniltä ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä. Innovatiivisuus ja organisaatiokyvykyys ovatkin tulleet merkittäviksi kilpailutekijöiksi. Paikallisella toiminta-alueella on myös tärkeä rooli uusien innovaatioiden syntymisessä, jolloin keskinäisellä yhteistyöllä vaikutetaan alueiden kehittymiseen. (Ojasalo ym. 2015, 12–14.)

3.4 Eräitä johtamisen painopisteitä kehittämistoiminnassa

Kehittämistyö muutos- ja uudistamistyönä on tullut osaksi jokapäiväistä johtamista (Reikko ym. 2010, 57; Dahlman & Heide 2019, 48). Tämä vaatii johtajalta kehittämistyön prosessin tuntemista, ja siksi johtajien osallistumista yhteiskehittämiseen pidetäänkin nykyisin välttämättömänä. Hänen vastuullaan on johtaa työntekijöitä, jotta koko organisaatio kykenee vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja auttaa organisaatiota menestymään (Juuti 2011c, 154; Korhonen & Bergman 2019, 15). Osaava johtaja kannustaa työntekijöitä myös innovointiin ja luovuuteen sekä arvostaa heidän työpanostaan (Labalette 2020, 56).

Organisaatioiden ja työyhteisöjen johtamista on tarkasteltu useista eri näkökulmista (Niiranen ym. 2010, 93). Työhön sisältyviä ammatillisia kompetensseja voidaan luetella kymmeniä, ja ne ovat muuttuneet vuosikymmenten aikana (Ajanko 2016, 166). Nuoliojan (2018, 15) mukaan Calhounia ym. (2002) sekä Jenningsia ym. (2007) lainaten johtamisaosaamisen määritelmät liittyvät usein johtajan työssä tarvittaviin taitoihin, tietoihin, arvoihin, kykyihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotka määrittävät osaltaan organisaatioiden tehokkuutta ja menestystä. Nykyisin korostetaan henkilökohtaista kyvykkyyttä eli kompetenssia, joskin organisaatioiden asettamat ammatilliset kriteerit johtajuudelle ja työn sisällöille ovat tärkeitä. Erityisesti julkisella sektorilla nojataan kuitenkin edelleen koulutusperustaisiin kriteereihin, ja siksi henkilökohtaisen kompetenssin painoarvo näyttäisi oleva vähäisempi.

Tutkimusten perusteella tiedetään johtamisen olevan tehtäväalue, jossa työhön tarvittavia tietoja ja taitoja voidaan oppia ja samalla kehittää omaa johtajuuttaan. Työssään

johtajat tarvitsevat monenlaisia kvalifikaatioita ja kompetensseja, koska he toimivat erilaisissa työrooleissa ja siirtyvät roolista toiseen tilanteiden mukaan. (Ajanko 2016, 166; Viitala & Jylhä, 2019, 25–26.) Johtajan pitää myös sekä kehittää että käyttää omaa ennakoitavuuksiaan silloin, kun tarkastellaan organisaation tulevaisuutta sekä nähdään uusia toiminta- ja menestymismahdollisuuksia (Sydänmaanlakka 2015, 152). Korkeatasoisen osaamisen on todettu edesauttavan erityisesti ennakoivassa johtamisessa (Sorsa ym. 2015, 50).

Sosiaali- ja terveystalvelujen johtajan työssä johtamisosaamisen käsite liitetään usein johtamistaitoihin ja tehtäväalueisiin, jotka ovat kytköksissä organisaation työlle asetettiin vaatimukseen eli kvalifikaatioihin (Nuolioja 2018, 16). Esimerkiksi julkisen hallinnon johtamistehtäviin edellytetään korkeakoulututkinnon suorittamista. Muut johtamistehtävät liittyvät toimialaosamiseen ja yleisiin johtamistaitoihin, kuten vuorovaikutus- ja suunnittelutaitoihin. Vaadittavien taitojen lisäksi laaja-alaisen tiedon soveltaminen on nähty tärkeäksi julkisessa johtamisessa. (Virtanen & Stenvall 2019, 18.)

Uudenlainen johtamisosaaminen on tärkeässä asemassa osana työyhteisöjen kehittämistä. Nuoliojan (2018, 49–50) mukaan sosiaali- ja terveystalvelujen johtamisosaamista pitäisi kehittää vastaamaan paremmin työn vaatimuksia niin toiminnan kuin työntekijöidenkin johtamisessa erityisesti organisaatiouudistuksissa. Tiedolla johtamisen käytännön pitäisi tukea päivittäistä toimintaa. Johtajien pitäisi myös kehittää talousosaamista, jolla nähdään olevan kauaskantoisia vaikutuksia koko organisaation toimintaan ja asiakaspalveluun. Näiden lisäksi johtajilla pitää olla kyky arvioida työntekijöiden osaamista sekä täydentää ja vahvistaa työyhteisöissä sellaista ammatillista osaamista, jota organisaatio tarvitsee tulevaisuudessa. Lähijohtajien johtamisosaamista, roolia ja asemaa pitää uudistaa, minkä vuoksi esimerkiksi strategisen tason johtajien on tunnistettava osaamisvajeita ja auttaa heitä kehittymään lähijohtajina.

3.5 Ammatillinen osaaminen ja asiantuntijuus

Olenainen perusta kehittämistoiminnassa on ammatillinen osaaminen (knowledge and skills), joka rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Nämä konkretisoituvat hyvinä työsuorituksina ja sujuvana työskentelynä. Osaamista voidaan kuvata myös kompetenssilla (competence) ja ammattitaidolla (professional skills) (Hanhinen 2010, 48–52; Sydänmaanlakka 2015, 153; Viitala & Jylhä 2019, 245).

Edellä mainittuja yhdistää asiantuntijuus-käsite. Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jonka työskentely liittyy tietyn alan asiantuntijana toimimiseen. Helmisen (2015, 222) mukaan asiantuntijuus mahdollistaa työskentelyn muuttuvissa tilanteissa työyhteisössä.

Asiantuntijalla on tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiudet sekä ongelmanratkaisutaidot, jotka tukevat hänen työskentelyään.

Asiantuntijalta edellytetään erilaisia ammattitaito- ja pätevyysvaatimuksia, kykyjä, ominaisuuksia ja valmiuksia eli kvalifikaatioita, jotka muuttuvat yhteiskunnan muutoksen myötä. Näin ollen ammattilaisella pitää olla myös halua muuttaa ja kehittää omaa osaamistaan kohti asiantuntijuutta, on sitten kyse kvalifikaatioista tai kompetenssista. Yksi nopeasti kehittyvä osaamisalue asiantuntijuudessa on muun muassa työelämälähtöinen tutkimus- ja kehittämisosaaminen. (Helminen 2015, 222; Vilka 2015, 17.)

Asiantuntijan ammatillinen osaaminen sisältää lisäksi aina hiljaista tietoa ja työn tekemisessä tarkoituksenmukaisia tietoja, taitoja, kykyjä, sitoutumista, motivaatiota, asenteita, kokemusta, tunteita ja ihmissuhdeverkkoja sekä näiden kaikkien ominaisuuksien yksilöllistä integrointia. Toisin sanoen osaaminen on käytännön tietoa, mikä on havainnoitavissa työsuorituksissa ja ennustaa yksilön käyttäytymistä erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa. Se on aina myös tilannesidonnaista, kontekstuaalista. (Hätönen 2011, 9–10; Sorsa ym. 2015, 44–45; Sydänmaanlakka 2015, 152.)

Työelämässä on vannottu jo pitkään oppimisen nimeen. Osaamisen tarkastelu mahdollistaa oman toiminnan arvioinnin ja omaehtoisen osaamisen kehittämisen. Muutospaineet pakottavatkin oppimaan uutta, jotta sopeuduttaisiin, pärjättäisiin tai innovoitaisiin uusia ja luovia ratkaisuja. (Sorsa ym. 2015, 45; Huttunen 2018, 212.)

Osaamiseen sisältyvä yksilön työmotivaatio ja työkyky liittyvät osaksi työhyvinvointia. Osaaminen siis vahvistaa yksilön työkykyä, joka on tärkeä edellytys ammattitaidon kehittymiselle työelämässä. (Hätönen 2011, 9.) Työpaikoilla myönteisten henkilösuhteiden ja kulttuurin ylläpidon lisäksi oppimista tukeva johtajuus edistää työhyvinvointia, mikä nähdään nykyisin tärkeäksi osaksi työyhteisöjen asiantuntijuuden johtamista (Pihlainen ym. 2015, 103; Kokkinen 2020).

Edellä kuvatun perusteella johtamis- ja kehittämisosaaminen on nostettu tärkeäksi osaamisalueeksi korkeakouluopinnoissa. Opiskelijoiden osaaminen vahvistuu, kun opinnot toteutetaan aidossa työelämäyhteistyössä alueellisen innovaatio- ja osaamisverkoston kanssa (Salonen ym. 2017, 15). Etenkin sosiaali- ja terveysalan asiantuntijatyöntekijöiltä vaaditaan kehittämisosaamista ammatillisen asiaosaamisen rinnalla (Arola & Suhonen 2014, 15).

Johtamis- ja kehittämisoosaamisen ammatilliset osa-alueet

4

4.1 Ammatillisten osaamisalueiden taustaa

Kuten edellä todettiin, on sekä johtamis- että kehittämisoosaamisesta löydettävissä empiirisistä tutkimuksista useita osa-alueita, joiden perusteella ammatillista työtä tehdään. Näissä painottuvat persoonalliset piirteet, henkilökohtainen kompetenssi sekä tähän kiinteästi yhdistyvät organisaatiokohtaiset ja koulutuksessa hankitut ammattikvalifikaatiot. Lisäksi toimintaympäristöjen merkitys on korostunut erityisesti julkisten palvelujen tuottamisessa ja johtamisessa aikaisempaa enemmän siksi, että lainsäädännöllinen ohjaus ja resursointi ovat linjanneet uudelleen palvelutoimintaa. 2020-luvulle tultaessa ollaan uudelleenorganisoimassa sosiaali- ja terveyspalvelut kunnissa, kuntayhtymissä ja maakunnissa. Voidaankin todeta, että koskaan itsenäisen Suomen aikana ei ole tehty näin suurta hallinnollista reformia. Siksi on syytä tarkastella tarkemmin niitä ammatilliseen osaamiseen sisältyviä osa-alueita, joita erityisesti johtamis- ja kehittämistyötä tekevät asiantuntijat tarvitsevat.

Se, miten ammatilliset osa-alueet on tähän valittu, perustuu pitkälti alan kirjallisuuteen ja opintojaksotehtävään.³ Aikaisemmin todettiin, että erilaiset paradigmat painottavat sekä johtamisessa että kehittämisessä erilaisia asioita. Lisäksi käsitteiden väliset rajat ovat epäselviä, päällekkäisiä ja tulkinnanvaraisiakin. Painotuksiin vaikuttavat myös organisaatioiden koko, niiden tehtävät, asiakassegmentit, suhteet ja kytkennät toimintaympäristöön sekä käytössä olevat resurssit.

³ Kustakin valitusta osa-alueesta voisi kirjoittaa oman lukunsa raporttiin. Tarkastelussa on kuitenkin tehty monia tiivistyksiä, koska niiden auki kirjoittaminen tyhjentävästi ei ole mahdollista eikä mielekästä. Etenkin johtamisesta löytyy runsaasti oppikirjoja ja akateemista tutkimusta, joiden parissa asiasisältöjä ja näkökulmia voi tarkentaa.

Nämä lähtökohdat huomioiden tässä halutaan painottaa sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen osa-alueita ja niiden erityispiirteitä. Painotuksessa on kuitenkin paljon yhteistä laajemminkin hyvinvointipalvelujen johtamiseen ja kehittämiseen, esimerkiksi opetukseen ja kasvatukseen. Kaupan ja teollisuuden alalla painotukset ovat erilaisia johtuen näiden tehtäväalueista ja toimintaympäristöistä. Hyvinvointipalvelujen yhteiskunnallisena tehtävänä on huolehtia, hoitaa, kasvattaa ja auttaa kansalaisia erilaisissa elämäntilanteissa ja murtumakohtissa. Siksi hyvinvointipalvelujen johtaminen ja kehittäminenkin ovat luonteeltaan pitkälti ihmisten välistä toimintaa.

4.2 Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen tapaa olla, tuntea, ajatella ja kokea. Se kuvaa meitä kokonaisena ihmisenä ja kertoo meistä asioita muille ihmisille. Persoonallisuus muodostuu luontaisista taipumuksista, itsetunnosta, maailmankuvasta, minäkäsityksestä ja preferenssistä. Sen perusta rakentuu temperamentista, resilienssikyvystä sekä biologisesta, yksilölle ominaisesta reagointi- ja käyttäytymistyylistä. (Ajanko 2016, 160–161; Poijula 2018.) Persoonallisuuden muotoutumiseen vaikuttavat myös lapsuuden kasvuympäristöt, elämän kuormitustekijät ja murroskohdat.

Voidaan sanoa, että persoonallisuus rakentuu siis ihmisen tekemistä tietoisista tai tiedostamattomista valinnoista eri elämäntilanteissa (Hulkkonen 2016, 19), kun taas yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön reagoitokyvyn ja tyylin tilanteesta riippumatta (Hätönen 2011, 10). Ominaisuudet vaikuttavat asenteiden lisäksi taitavaan osaamiseen (Viitala & Jylhä 2019, 26). Ammatillinen osaaminen ole siis vain jokin erillinen osa persoonallisuutta, vaan se on myös näkyvän käyttäytymisen tulosta, jota yksilö voi kehittää ja harjoitella erilaisissa vuorovaikutustilanteissa työyhteisöissä (Sydänmaanlakka 2015, 153).

4.3 Työssä vaadittavat tiedot

Tieto on tärkeä osa ammatillista osaamista ja asiantuntijuutta. Johtamisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta tiedolla tarkoitetaan substanssiosaamista, joka on syntynyt opiskelun ja käytännön työelämäkokemusten kautta. (Arola & Suhonen 2014, 15; Sydänmaanlakka 2015, 152; Salonen ym. 2017,10; Viitala & Jylhä, 2019, 26). Nykyisin oleellinen kysymys johtamisen ja asiantuntijuuden näkökulmasta on myös se, että miten valtava määrä työyhteisöissä olevaa tietoa muutetaan ammatilliseksi toiminnaksi. Kyse on siis tiedon käyttämisestä ja tiedolla johtamisesta. Tulevaisuudessa tämän painoarvo tulee kasvamaan.

Ammatissa vaadittava substanssiosaamiseen sisältyy tietyn ammattialan tieto. Se sisältää keskeisiä teoreettisia ja käytännöllisiä tietoja ja periaatteita, spesifistä ymmärrystä alan toiminnasta, tulevan kehityksen suuntaviivoista ja kyvyn soveltaa työssään tätä tietoa. Substanssiosaamisen lisäksi voidaan puhua ammattikohtaisista kompetensseista ja työtehtävään liittyvästä tiedoista ja osaamisesta.

4.4 Työn edellyttämät taidot

Ammattitaito on jokaisen työntekijän henkilökohtainen ominaisuus. Se ymmärretään toiminnan kokonaisuudesta erillisinä yksilön tietoina ja taitoina. Taidot edellyttävät siis tietyn määrän tietoa, joita työntekijät käyttävät työtehtävien suorittamisessa (Aarnikoivu 2010, 64–65; Salminen 2015, 69; Viitala & Jylhä 2019, 245.). Substanssiosaamisen lisäksi voidaan puhua yleisistä työelämätaidoista. Ne voidaan jakaa muun muassa asiantuntijan erityistaitoihin, yhteistyötaitoihin, asiakastaitoihin ja ammattiosaamisen kehittämistaitoihin. (Salminen 2015, 68–70.)

Yleiset työelämätaidot ovat taitoja, jotka eivät ole suoraan sidottuja tiettyihin työtehtäviin. Niitä ovat muun muassa yleinen tieto (yleissivistys), teknologioiden hallinta, oppimiskyky, loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot, kyky hallita kokonaisuuksia, kielitaito, kiireen hallinnan taito, tunnetaidot, työkyvyn ylläpitämisen taidot, organisointitaidot, soveltamiseen ja arvioimiseen liittyvät taidot, tiedonhallinnan taidot ja kyky toimia vastuullisesti. (Aarnikoivu 2010, 69; Salminen 2015, 69–85; Viitala & Jylhä 2019, 245.) Nämä taidot ovat monelta osin siirrettävissä työtehtävistä toiseen riippumatta tehtävien asiasisällöistä.

Suuri osa työtehtävistä erityisesti sosiaali- ja terveystaloudissa liittyy asiantuntijatyöhön, jossa korostetaan työntekijän itsenäisyyttä ja vastuuta oman osaamisensa ylläpitämisestä. Lisäksi asiantuntijatyö vaatii työntekijältä erityistaitoja, joilla pystytään vastaamaan työnantajan ja asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Näitä ovat muun muassa luovuus ja innovaatiotaidot, projektityötaitot, projektin johtamistaidot sekä kyky käsitellä ristiriitaista informaatiota ja arvioida informaatiota kriittisesti. (Salminen 2015, 69–117.)

Menestyminen työelämässä edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Voidaan siis puhua ammattiosaamisen kehittämisen taidoista. Niihin kuuluvat muun muassa itsearviointitaidot, oman toiminnan analysointitaidot, informaation käsittelyn taidot, oma-aloitteisuus, kyky kehittää itseään oppijana ja oppimisen tekniikoiden tuntemus. Lisäksi ammatillisen kehittymisen tarpeen arviointivalmius ja uusien taitojen oppiminen ovat tärkeä osa ammattitaitoa ja asiantuntijuutta. (Aarnikoivu 2010, 40–41; Usitalo 2019, 122–125.)

**Innovatiivinen
työyhteisö perustuu
ideoiden ja asioiden
jakamiseen,
osallistamiseen,
keskusteluun ja
kuuntelemiseen.**





Työyhteisötaidot ovat keskeinen osa työelämätaitoja, joilla tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia rakentavana, vastuullisena ja tuottavana työyhteisön jäsenenä riippumatta siitä, mitä työtä hän tekee tai missä asemassa työyhteisössä tai organisaatiossa hän toimii. Lisäksi työyhteisötaidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä omien arvojen, ajatusten ja toimintatapojen erittelykykyyn. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa ymmärrys omasta ja muiden työntekijöiden roolista työyhteisössä, palautteen antamisen ja vastaanottamisen taito sekä taito asettua muiden asemaan. Yhteistyötaidot sisältävät puolestaan ryhmätyö-, tiimityö- ja verkostoitumistaitoja. (Salminen 2015, 70, 135–136.)

4.5 Johtamisvalmiuksien kehittyminen

Johtaminen sisältää siis opittuja tietoja ja taitoja, mutta myös valmiuksia vastata erilaisiin tilanteisiin työyhteisöissä. Siksi on tärkeää, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Lisäksi johtajan on hyvä tiedostaa, että kaikissa tilanteissa eivät samat osaamisen vahvuudet ja valmiudet välttämättä toimi yhtä hyvin. (Juuti 2013, 9; Korhonen & Bergman 2019, 164.)

Esimerkiksi lähijohtamisen taidot kytkeytyvät usein työ- ja tehtävärooleihin. Lähijohtajataitoja voidaan luokitella tiettyihin kategorioihin, jotka tyypillisesti liittyvät niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla toiminnan analysointi- ja suunnittelutaitoihin, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, delegointiin, päätöksentekotaitoihin ja ristiriitojen hallintaan. Lisäksi itsensä johtamisen taito sisältyy edellä mainittuihin taitoihin, koska itsensä johtaminen on edellytys laadukkaalle johtamiselle. (Aarnikoivu 2010, 71.) Hyvillä lähijohtajataidoilla tarkoitetaan alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista siten, että organisaation tehtävät toteutetaan yhdessä parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen lähijohtajan yksi tehtävistä on tarkastella omia työyhteisötaitojaan ja johtamisvalmiuksiaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111; Uusitalo 2019, 56–58.)

Erilaisissa yhteisöissä ja työympäristöissä saatetaan edellyttää, ellei jopa vaatia, johtajalta erilaista käyttäytymistä ja työtettä, joiden pitää olla sopusoinnussa johtajan persoonallisuuden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että johtaja vahvistaa valinnoillaan omaa johtajuusprofiliaan. (Hulkkonen 2016, 21.) Johtajuuden punaisena lankana voidaan pitääkin sitä, että johtaja on tietoinen omasta tavastaan toimia vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa, millaisissa tehtävissä hän toimii parhaiten ja miten hän onnistuu työssään (Tiililä 2016, 44). Tämä edellyttää valmiutta työssä oppimiseen ja itsereflektioon.

4.6 Arvot ja asenteet työn perustana

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita pidetään arvokkaina ja tärkeinä. Arvojen koetaan oikeuttavan valintojamme ja toimintaamme, joten ne ovat lähtökohtia ihmisten toiminnan perustavalle laadulle. Tavallisesti arvoihin liitetään korkea sosiaalinen hyväksyttävyyys työyhteisöissä. (Virtanen & Stenvall 2019, 93.) Arvoihin perustuvat asenteet ovat myös tärkeä osa osaamista. Eräs keskeinen työelämätaito on arvostamisen taito, jossa kyse on kyvystä ajatella positiivisesti, vahvistaa myönteisiä tunteita ja hallita kielteisiä tunteita. Arvoista johdetut asenteet ja periaatteet muokkaantuvat henkilöhistorian ja erilaisten kokemusten kautta. (Salminen 2015, 72; Sydänmaanlakka 2015, 152; Viitala & Jylhä, 2019, 26.)

Jokaisella ihmisellä on omat arvonsa. Ne muodostavat asenteiden kanssa käsityksen itsestä. Itsensä tunteminen on pohja sille, millaisilla keinoilla yksilö pyrkii tavoittelemaan omia päämääriä. Jotta päämäärät koettaisiin mielekkäiksi, yksilön on tunnistettava omat arvonsa, uskomuksensa, kykynsä ja taipumuksensa. Johtamistyön keskeisistä teemoista asenteella on olennainen rooli ihmistuntemuksessa, moninaisuuden johtamisessa ja erilaisuuden kohtaamisessa. (Hätönen 2011, 10; Surakka & Rantamäki 2013, 40; Ajanko 2016, 45; Hiila ym. 2019, 111.)

Myös organisaatiolla on omat, yleensä julkilausutut arvonsa. Voidaan puhua vastuullisesta johtamisesta, jolla edistetään laadukasta, hyvää ja tuloksellista työskentelyä. Tämä edellyttää onnistumista asioiden ja työntekijöiden johtamisessa. (Lämsä 2019, 49.) On syytä kuitenkin painottaa, että hyvinvointipalveluja ohjaavat julkilausut, yleisesti hyväksytyt yhteiskunnalliset arvot ja lainsäädäntö, joskin ne kohdistuvatkin pitkälti asiakas- ja potilastyöhön. Vaikka johtamisen organisaatiokohtaiset arvot ovat usein organisaatioiden itsensä kirjoittamia, ohjaavat hyvän hallinnon periaatteet kirjoitettujen arvojen lisäksi organisaation kaikkia tasoja, toimintoja ja työntekijöitä (Tuori & Kotkas 2016).

4.7 Kokemus ja motivaatio

Kokemukset ovat olennainen osa ammatillista osaamista. Kokemuksella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja kykyjä, joita ei ole hankittu pelkästään opiskelemalla, vaan ne ovat syntyneet erilaisissa toimintaympäristöissä ja työtehtävissä. Tärkeä rooli on työntekijän työhistorialla, koska nykyisin korkeatasoinen osaaminen edellyttää kohtuullisen laajaa työkokemusta. (Sydänmaanlakka 2015, 152.) Työntekijän osaamista voidaan vahvistaa kokemuksilla siitä, miten hän voimavaraistaa muun muassa työnsä merkityksen, ammatissa kehittymisen, työjärjestelyihin liittyvän vaikuttamisen ja työyhteisön

yhteenkuuluvuuden tunteen. Nämä lisäävät työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Hiotala 2019, 34–35.) Siksi työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset, kuten tiedot, taidot, kyvyt ja psyykkiset sekä fyysiset voimavarat vaikuttavat työsuoritukseen motivaation lisäksi. (Viitala & Jylhä 2019, 231–232.)

Työmotivaatiota on tutkittu paljon. Tiedetään, että motivoituneet työntekijät oppivat asian paremmin kuin ne, joilla ei ole motivaatiota tai kiinnostusta uuden oppimiseen. (Talvio & Klemola 2017, 26.) Paras tae motivaation syntymiselle on aito mielenkiinto työtä kohtaan. Kiinnostusta lisää myös se, jos työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi. Jos hän ei arvosta omaa työtään, heijastuu negatiivisuus muihin työntekijöihin ja asiakkaisiin. Lisäksi mielenkiinnon puute näkyy asenteissa ja toiminnassa. Siksi motivaation ylläpitämisessä on koko organisaation johdolla tärkeä merkitys.

4.8 Työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä

Hyvä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työkyky ovat tärkeitä edellytyksiä työssä suoriutumiseen. Työkykyä vahvistaa psyykkisten ja fyysisten voimavarojen välinen tasapaino, ja siksi työkyky koostuu monien asioiden summasta. Tämän vuoksi vastuu hyvinvoinnin vaalimisesta kuuluu niin työntekijöille kuin työnantajille. Työhyvinvointi näkyy työssä positiivisena vireenä, jonka tunnusmerkkejä ovat suoriutuminen, kehittyminen ja oppiminen, innovatiivisuus, sitoutuminen työhön ja työpaikkaan sekä yhteistyön sujuminen työntekijöiden kesken. Voidaankin sanoa, että hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä. (Viitala & Jylhä 2019, 241–242.)

Työhyvinvoinnilla on siis iso merkitys organisaatioiden ja yritysten tulokseen (Huttunen 2018, 253). Se ei synny itsestään, vaan edellyttää systemaattista johtamista. Sille asetetut tavoitteet tulee arvioida osana organisaation strategiatyötä. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, tavoitteellinen, jatkuvasti itseään kehittävä ja siellä on turvallista työskennellä. (Manka & Manka 2016, 80.) Lisäksi hyvinvoivassa ja tuottavassa organisaatiossa on kiinnitetty huomiota työn kannustavuuteen, keskinäiseen luottamukseen ja hierarkkisten tasojen madaltamiseen. Viimeksi mainittuun voidaan sisällyttää muun muassa johdon läsnäolo ja saavutettavuus, avoin viestintä ja keskinäiseen luottamukseen perustuva työskentelyilmapiiri (Salonen 2020).

4.9 Työympäristöt ja työyhteisöt

Työympäristöön vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, johdolta saatu tuki ja työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet (Viitala & Jylhä 2019, 230). Työn ja työyhteisön kehittämisessä ei riitä pelkkä ”johdon sitoutuminen” tai ”luvan antaminen”. Kehittämistoiminnassa johto tukee ja osallistuu itse aktiivisesti työskentelyyn ja antaa tilaa erilaisille mielipiteille.

Organisaation keskeinen voimavara on henkilöstö, joka nousee erityisen tärkeäksi muutos-, murros- ja uudistusaikoina. Käsitys henkilöstöstä ja sen johtamisesta onkin muuttunut Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykypäivänä henkilöstö, työ ja työyhteisön kehittäminen ymmärretään kokonaisuudeksi. (Niiranen ym. 2010, 125–139.)

4.10 Kehittämisen ja osallisuuden mahdollistaminen työyhteisöissä

Jotta organisaatiot pystyvät olemaan oppivia ja innovatiivisia, niiden on jatkuvasti uudistettava tuotteitaan, palveluitaan ja toimintaansa (Juuti 2011b, 81). Innovatiivinen työyhteisö perustuu ideoiden ja asioiden jakamiseen, osallistamiseen, keskusteluun ja kuuntelemiseen, jolloin koko organisaation reagoitiherkkyys toteutuu sen kaikilla tasoilla (Salonen ym. 2017,19; Uusitalo 2019, 46–49).

Työntekijät vastaavat itse kukin toiminnallaan siitä, miten he edistävät parhaiten yhdessä asetettujen tavoitteiden toteutumista sekä hyvien työskentelyolosuhteiden syntymistä ja ylläpitämistä. Työntekijöiden toiminta työyhteisössä on kehittämisen näkökulmasta laadukasta silloin, kun heidän ammattitaitonsa ja yhteistyönsä ovat sillä tasolla, että ne lisäävät organisaation mahdollisuuksia tehokkaaseen toimintaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 24.)

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden näkemykset johtamisesta ja kehittämisestä



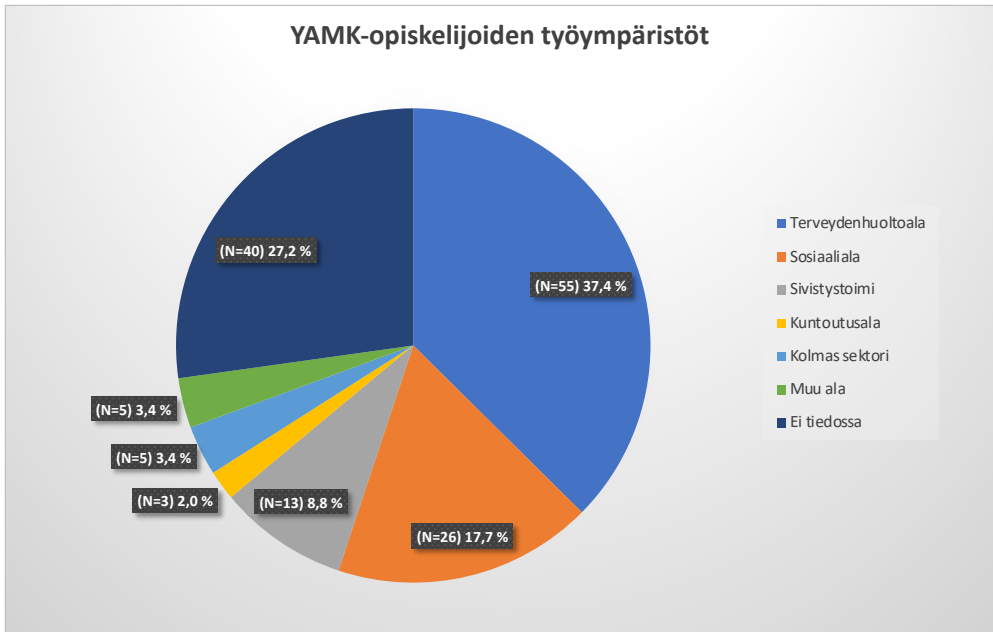
5

5.1 Opiskelijoiden taustatiedot

YAMK-opiskelijat kirjoittivat yksilötyönä jaksoraportteja yhteensä 147 kpl, joista 84 kpl oli syksyn 2017 ja 63 kpl kevään 2018 opiskelijoiden kirjoittamia. Naisten osuus opiskelijoista oli 89 % ja miesten 5,5 %. Lopuista vastauksista (5,5 %) ei ilmennyt kirjoittajan sukupuoli.

YAMK-opiskelijoiden työpaikat vaihtelivat jonkin verran. Suurin osa opiskelijoista työskenteli terveysalalla (37,4 %). Sosiaalialalla työskenteli 17,7 %, sivistystoimessa 8,8 %, kolmannella sektorilla 3,4 %, kuntoutusalalla 2,0 % ja muilla aloilla 3,4 %. Raporteista 27,2 % oli sellaisia, joissa työpaikkaa ei mainittu.

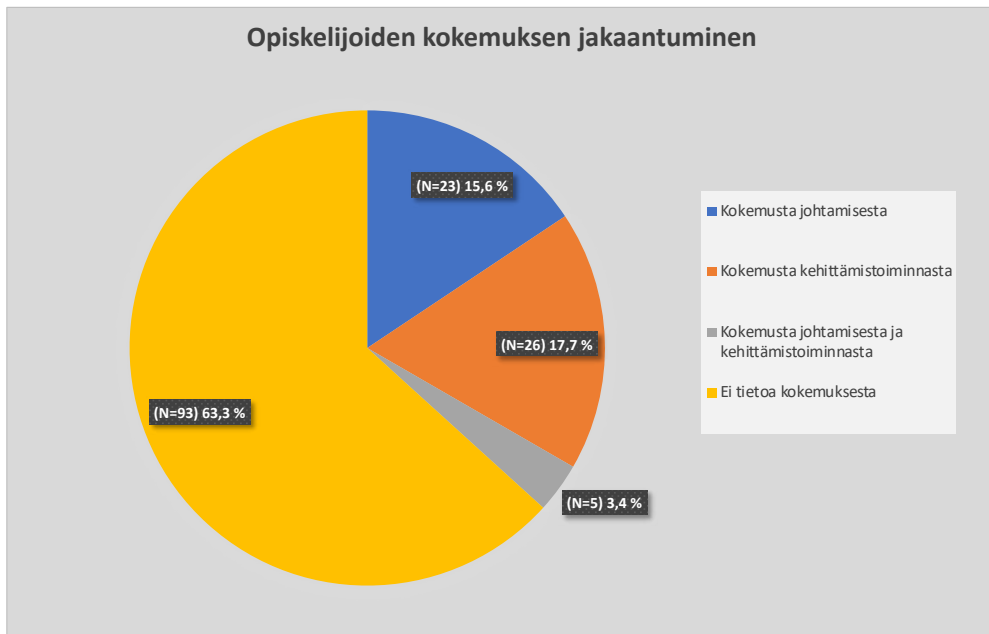
Terveystenhoitoalan työpaikkoina olivat sairaala, erikoissairaanhoito, terveyskeskus, hoitopoliklinikka, suun terveyden- ja työterveyshuolto, psykiatrinen hoito sekä äitiysneuvola ja -poliklinikka. Sosiaalialan työpaikkoina olivat sosiaalitoimi, perusturvakuntayhtymä, vammaispalvelut, maahanmuuttopalvelut, kuntoutuspalvelut, lastensuojelupalvelut, perhe- ja sijaishuoltopaikat sekä vanhuspalvelut. Sivistystoimessa olevat YAMK-opiskelijat työskentelivät varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja yliopistossa. Lisäksi osa opiskelijoista työskenteli seurakunnissa, järjestöissä, pelastuslaitoksella ja hyvinvointitoimialalla.



Kuvio 2. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työpaikat vuosina 2017–2018.

5.2 YAMK-opiskelijoiden omat työkokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta

Raporteista kävi ilmi, että opiskelijoilla oli kokonaisuutena melko vähän omakohtaista kokemusta johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. 15,6 %:lla opiskelijoista oli kokemusta johtamisesta, 17,7 %:lla kehittämistoiminnasta ja vain 3,4 %:lla oli kokemusta sekä johtamisesta että kehittämistoiminnasta. Sen sijaan 63,3 %:lla opiskelijoista ei ollut lainkaan kokemusta tai kokemuksen määrää ei kerrottu. Tämän perusteella voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoista suurin osa työskenteli ennen opintojensa alkua ja niiden aikana asiakastason työssä.



Kuvio 3. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden kokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta.

Ne opiskelijat, joilla oli kokemusta johtamisesta, kertoivat toimivansa lähijohtajana, apulaisosastonhoitajana ja vastaavana hoitajana. Osa oli sijaistanut omaa lähijohtajaansa tai toiminut tiimin johdossa. Opiskelijoiden kokemuksia kehittämistoiminnasta oli kertynyt ensisijaisesti työyhteisöjen kehittämissuhteissa, joissa he olivat työskennelleet esimerkiksi projektinjohtajina. Lisäksi muutama opiskelija oli saanut lisäkokemusta kehittämistoiminnasta, joka liittyi omaan työhön. Osalla oli osallistunut pieniin projekteihin, osalla taas oli kokemusta pidempiaikaisista projekteista tai kehittämishankkeista. Osalla tämänhetkinen työ oli kokonaan projektityötä tai kehittämistä.

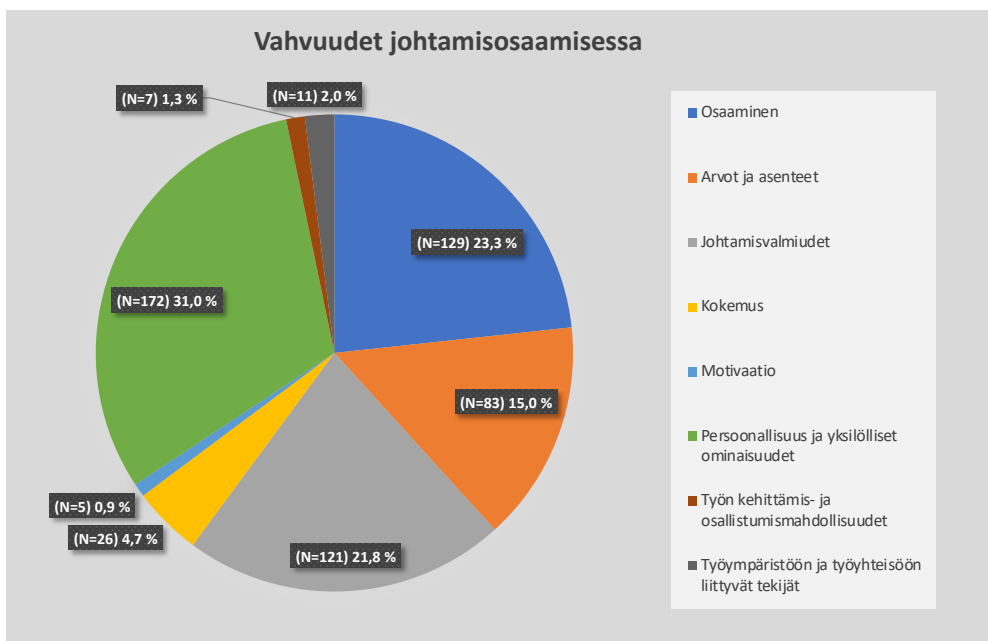
Ne opiskelijat, joilla oli kokemusta johtamisesta tai kehittämistoiminnasta, ilmaisivat halunsa toimia tulevaisuudessa lähijohtajana, vastaavana hoitajana tai osastohoitajana. Joukossa oli myös opiskelijoita, jotka totesivat, etteivät he ole mielestään johtajatyyppejä, vaan halusivat kehittyä alansa asiantuntijoiksi. Muutamat kaipasivat itsevarmuutta omaan osaamiseensa, vaikka he olivat olleet mukana kehittämissuhteissa.

Osa opiskelijoista koki YAMK-opintojen antavan mahdollisuuden peilata omaa johtajuuttaan tai tiiminvetäjän rooliaan syvemmin, ja he totesivat opiskelun myötä oppimishalun kasvattaneen motivaatiota toimia johtajana tai projektipäällikkönä. Opiskelijoiden joukossa oli myös niitä, joilla ei ollut kokemusta johtamisesta eikä kehittämistoiminnasta,

mutta jotka olivat tästä huolimatta kiinnostuneita lähijohtajan työstä ja haaveilivat pääsevänsä näihin tehtäviin YAMK-koulutuksen jälkeen.

5.3 Oman johtamisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet

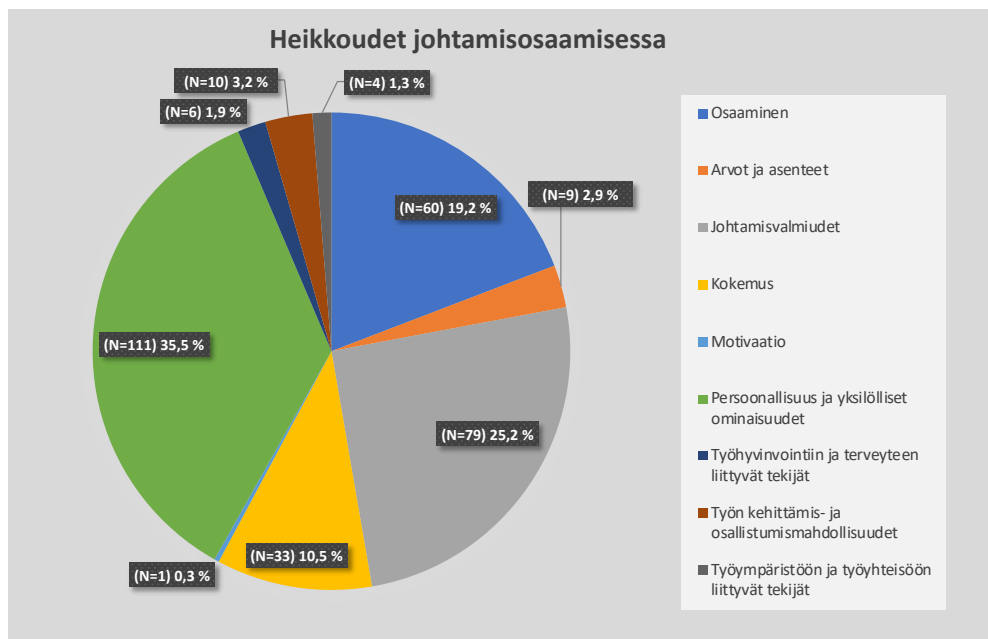
Suurin osa opiskelijoista analysoi omaa johtamisosaamistaan SWOT-analyysilla. Opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet jaettiin yhdeksään johtamista kuvaavaan kategoriaan. Vahvuudet sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisessa jakaantuivat seuraavasti: persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,0 %), osaaminen (23,3 %), johtamisvalmiudet (21,8 %), arvot ja asenteet (15,0 %), kokemus (4,7 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (2,0 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (1,3 %) sekä motivaatio (0,9 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä ei mainittu johtamisosaamisessa lainkaan, jota voidaan pitää hienoise-
na yllätyksenä.



Kuvio 4. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet.

Kun tarkastellaan vastanneiden opiskelijoiden heikkouksia johtamisosaamisessa, jakaantuivat ne seuraavasti: persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (35,5 %), johtamisvalmiudet (25,2 %), osaaminen (19,2 %), kokemus (10,5 %), arvot ja asenteet (3,2 %), arvot ja asenteet (2,9 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (1,9 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (1,3 %) sekä motivaatio (0,3 %).

Vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelussa ne koettiin melko samalla tavoin ja ikään kuin vastinparina. Persoonalliset ja yksilölliset ominaisuudet, johtamisvalmiudet ja osaaminen olivat niitä johtamisosaamisen ammatillisia tunnusmerkkejä, jotka kuvaavat yleisemminkin sosiaali- ja terveysalan johtamista 2000-luvulla. Huomio kiinnittyy myös siihen, että työympäristöt ja työyhteisötekijät eivät erityisesti korostuneet johtamisosaamisessa. Tämä voi johtua vahvasta asiakastyöpainotteisuudesta, jolloin koko organisaatiota ja työyhteisöä koskevat asiat jäävät työssä taustalle.



Kuvio 5. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen heikkoudet.

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,0 %) olivat opiskelijoiden vastausten perusteella yleisin vahvuus. Tämän kategorian vastauksissa opiskelijat kuvasivat 57 erilaista luonteenpiirrettä ja ominaisuutta sekä 16 roolia, joiden he kokivat olevan vahvuuksiaan johtamisosaamisessa. Suurin osa vastauksista liittyi opiskelijoiden luonteenpiirteisiin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin (80,8 %), joissa oma halu johtaa työyhteisöä oli yleisin vahvuus. Lisäksi opiskelijat kokivat oman innovatiivisuutensa, itsetuntemuksensa ja luovuutensa olevan heidän vahvuuksiaan. Loput vastauksista koostuivat erilaisista rooleista (19,2 %), jotka opiskelijat kuvasivat johtamisen vahvuuksiksi omissa työyhteisöissään. Näitä rooleja olivat muun muassa kannustaja, innostaja, rohkaisija ja tukija. Myös ohjaajan ja suunnannäyttäjän roolit mainittiin vahvuuksina.

Tarkasteltaessa opiskelijoiden heikkouksia johtamisosaamisessa mainittiin persoonallisuuden ja yksilöllisten ominaisuuksien (35,5 %) olevan heidän suurin heikkoutensa johtamisosaamisessa. Tämä sisälsi 44 luonteenpiirrettä, ominaisuutta tai temperamenttia (96,4 %), joista itsetuntemuksen epävarmuus korostui eniten. Lisäksi opiskelijat kokivat oman kärsimättömyytensä ja empaattisuutensa olevan heidän heikkouksiaan. Opiskelijoiden kuvaamia rooleja (3,6 %) oli neljä, joista ”yksinpuurtajan” rooli (75 %) koettiin olevan yleisin heikkous.

Osaaminen

Oma osaaminen (23,3 %) oli opiskelijoiden vastausten perusteella heidän toiseksi yleisin vahvuutensa johtamisosaamisessa, joka sisälsi taidot ja substanssiosaamisen. Vastaustuloksista 95,3 % liittyi opiskelijoiden taitoihin ja osaamiseen, ja hieman yllättäen vain 4,7 % liittyi tietoihin. Opiskelijoiden kuvaamat tiedot sisälsivät teoriatietoa, ihmiskäsityksen, työhyvinvointiin liittyvää tietoa ja yleistä työelämä tietoa. Vastausten perusteella taitojen suurin kategoria oli työelämä taidot, joista melkein puolet oli yleisiä työelämä taitoja (49,6 %). Loput taidot ja osaaminen liittyivät työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (17,9 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (16,3 %), ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (9,8 %), asiantuntijan erityistaitoihin (4,9 %) ja muihin taitoihin (1,6 %), kuten esimerkiksi läsnäolotaitoihin.

Johtamisosaamisen heikkouksissa opiskelijoiden oma osaaminen (19,2 %) oli kolmanneksi yleisin kategoria. Tästäkin kategoriasta suurin osa sisälsi taitoja ja substanssiosaamista (93,3 %) sekä tietoja (6,7 %). Opiskelijoiden kuvaamat tiedot liittyivät muun muassa vähäiseen talousasioiden tuntemukseen. Taitojen ja osaamisen heikkoudet

yhdistettiin ensisijaisesti yleisiin työelämätaitoihin (62,5 %). Loput kohdistuivat asian-
tuntijan erityistaitoihin (14,3 %), työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (10,7 %), ammatissa
vaadittavaan substanssiosaamiseen (8,9 %) ja ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin
(3,6 %).

Johtamisvalmiudet tiedoissa ja taidoissa

Opiskelijoiden johtamisvalmiudet (21,8 %) olivat kolmanneksi yleisin vahvuus. Suurin
osa vastauksista sisälsi lähijohtaja- ja johtamistaitoja sekä johtamisosaamista (85,1 %),
kuten suunnittelu-, analysointi-, päätöksenteko-, vuorovaikutus- ja viestintätaitoja sekä
itsensä johtamisen ja strategisen ajattelun taitoja. Noin kaksi kolmasosaa vastauksista
sisälsi mainintoja vuorovaikutustaidoista. Lähijohtaja- ja johtamistaitojen lisäksi vasta-
ukset liittyivät johtamistyyliin (9,9 %) sekä johtajarooliin ja johtajan ominaisuuksiin
(5,0 %), joita he nimesivät itselleen sopiviksi. Opiskelijoiden kuvaamiksi johtamistyylei-
ksi nimettiin muun muassa asiajohtaminen, henkilöstöjohtaminen, valmentava johtami-
nen ja kehittämistyön johtaminen. Osallistava johtaminen korostui kuitenkin tyyleistä
selvimmin, jonka osa opiskelijoista mielsi itselleen sopivaksi johtamistyyliksi. Johtaja-
roolit ja johtajan ominaisuudet liittyivät kuuntelevan johtajan rooliin.

Johtamisosaamisen heikkouksissa toiseksi yleisin kategoria oli johtamisvalmiudet (25,2
%). Vastausten sisällöt jakaantuivat samalla tavalla kuin vahvuuksissa. Suurin osa näis-
tä liittyi opiskelijoiden näkemysten mukaan johtamistaitoihin ja heidän omaan johta-
misosaamiseensa (77,2 %), joista noin puolet yhdistettiin hyviin vuorovaikutustaitoihin.
Vastauksista johtamistyyliä ja johtamisen ominaisuuksia oli 11,4 % ja johtajarooleja ja
johtajan ominaisuuksia 10,1 %. Johtamistyyleillä ja johtamisen ominaisuuksilla viitattiin
henkilöstö- ja talousjohtamiseen sekä kehittämisen johtamiseen.

Arvot ja asenteet

Opiskelijoiden johtamisosaamiseen sisällyvistä vahvuuksista arvoja ja asenteita mainit-
si 15,0 % vastaajista. Yli puolet vahvuuksista (62,7 %) liittyi asenteisiin, arvoihin puoles-
taan 37,3 %. Suurin osa myönteisistä asenteista kuvasi oppimis-, kokeilu- ja yhteistyöha-
lua, kehittämis-, uudistus- ja muutostenmyönteisyyttä, innostuneisuutta, kiinnostuneisuutta
ja työhön sitoutumista. Opiskelijoiden määrittelemät arvot liittyivät luottamukseen, ta-
sapuolisuuteen, tasavertaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, asiakasarvoon, eettisyyteen,
yhdenvertaisuuteen, esteettömyyteen ja vastuullisuuteen.

Opiskelijoiden arvojen ja asenteiden osuus oli johtamisosaamisen heikkouksissa huomattavasti pienempi (2,9 %). Tästä 55,6 % kuvasi arvoja, jotka liittyivät työn merkitykseen, luottamukseen ja tasavertaisuuteen. Vastauksista 60 % kohdistui heikkoon luottamukseen, joka vaikutti työntekoon ja vaikeutti muun muassa työtehtävien delegointia. Loput liittyivät opiskelijoiden henkilökohtaisiin asenteisiin (44,4 %), jolla tarkoitettiin turhaumista ja negatiivisia asenteita työyhteisöissä.

Kokemus ja motivaatio

Johtamisosaamisen vahvuuksista 4,7 % liittyi heidän kokemukseensa, josta 61,5 % oli työkokemusta, 19,2 % kehittämis- ja projektikokemusta, 11,5 % muuta kokemusta ja 7,7 % johtamiskokemusta. Johtamisosaamisen heikkouksissa korostui vähäinen johtamiskokemus (51,5 %). Muut vastaukset liittyivät kokemattomuuteen (21,2 %), kehittämis- ja projektikokemattomuuteen (15,2 %) ja lyhyeen tai kapea-alaiseen työkokemukseen (12,1 %).

Muut tekijät johtamisosaamisessa

Opiskelijat mainitsivat varsin vähän työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (2,0 %), jotka vahvistaisivat heidän johtamisosaamistaan. Esimerkiksi yhteisöllisyys ja työyhteisön tai tiimin toimivuus, henkilöstön ja asiakkaiden tuntemus sekä verkostot vahvistivat heidän näkemystensä mukaan heidän johtamisosaamistaan. Heikkouksiin liitettiin työympäristö- ja työyhteisötekijöitä, kuten työympäristön työilmapiiri, työolot ja kustannustehokkuus.

Opiskelijat kokivat työyhteisöissä olevien kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistavan heidän johtamisosaamistaan (1,3 %). Näitä olivat muun muassa lähijohtajan antama tuki, toiminnan kehittämismahdollisuudet ja projektien tarjoamat osallistumismahdollisuudet. Heikentävillä tekijöillä opiskelijat (3,2 %) tarkoittivat puolestaan sitä, että kehittämisprojektin tehtäviä ja rooleja ei jaettu tasapuolisesti. Lisäksi asiakasryhmät saivat aikaan haasteita projekteissa, eikä heillä ei ollut käytössään ajantasaisia, kehittämiseen sopivia työvälineitä.

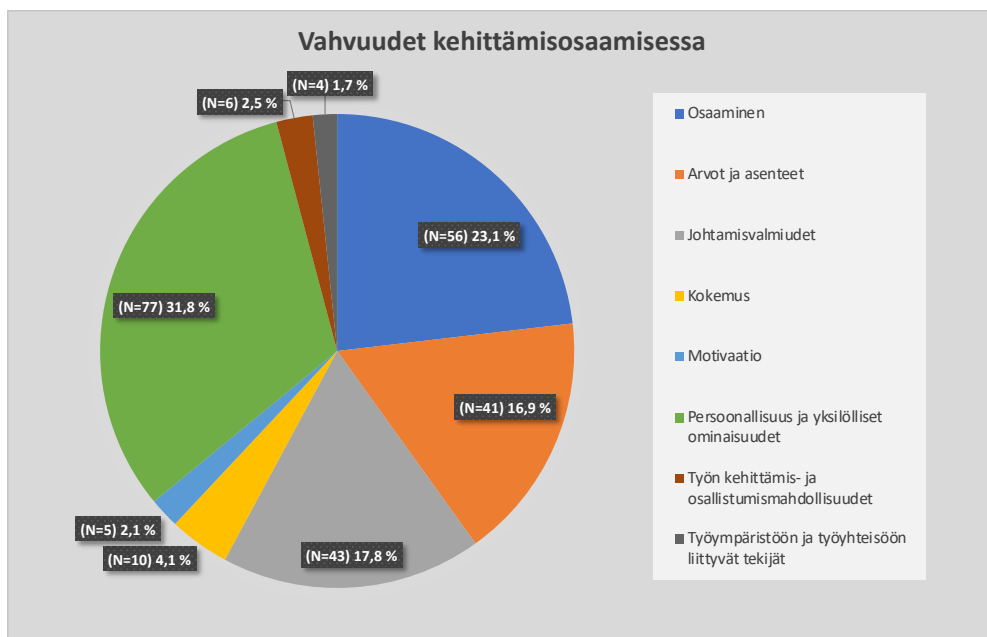
Opiskelijat eivät maininneet omaan työhyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyviä tekijöitä johtamisosaamisen vahvuuksina, vaan ne yhdistettiin johtamisosaamisen heikkouksiin (1,9 %). Opiskelijoiden mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, väsymys ja heikko fyysinen työkyky heikensivät heidän johtamisosaamistaan.

5.4 Oman kehittämisoaamisen vahvuudet ja heikkoudet

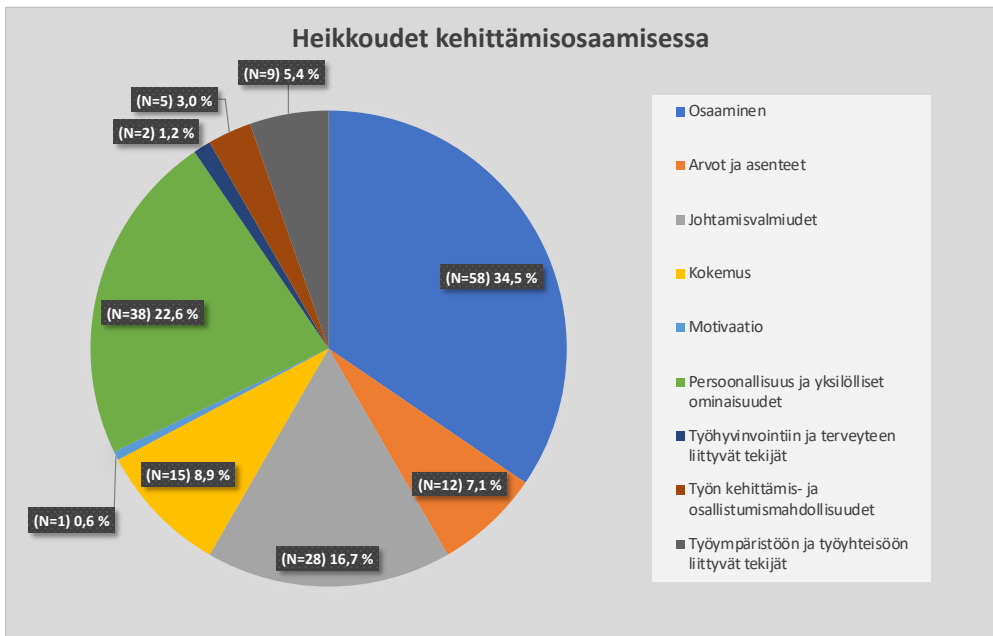
Vain pieni osa opiskelijoista analysoi omaa kehittämisoaamistaan SWOT-analyysilla raporteissa. Syy tälle oli tehtävänannon painottuminen johtamisoaamiseen. Opiskelijoiden kehittämisoaamisen vahvuudet ja heikkoudet jaettiin samoihin yhdeksään kategoriaan kuin johtamisoaamisen osiossa.

Opiskelijoiden vahvuudet kehittämisoaamisessa jakaantuivat seuraavasti: persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,8 %), osaaminen (23,1 %), johtamisvalmiudet (17,8 %), arvot ja asenteet (16,9 %), kokemus (4,1 %), motivaatio (2,1 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (2,5 %) sekä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (1,7 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä ei mainittu raporteissa.

Vastanneiden opiskelijoiden heikkoudet kehittämisoaamisessa olivat oma osaaminen (34,5 %), persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (22,6 %), johtamisvalmiudet (16,7 %), kokemus (8,9 %), arvot ja asenteet (7,1 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (5,4 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (3,0 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (1,2 %) sekä motivaatio (0,6 %).



Kuvio 6. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden kehittämisoaamisen vahvuudet.



Kuvio 7. Sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkoudet.

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

YAMK-opiskelijoiden vastausten perusteella heidän yleisin vahvuutensa kehittämisosaamisessa olivat persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,8 %) aivan kuten johtamisosaamisessakin. 92,2 % vastauksista liittyi opiskelijoiden 39 erilaiseen luonteenpiirteeseen tai ominaisuuteen, josta innostuneisuus korostui eniten. Lisäksi innovatiivisuus ja rohkeus koettiin tärkeiksi ominaisuuksiksi. 7,8 % vastauksista koostui erityyppisistä rooleista, joita olivat muun muassa kehittäjä, rohkaisija, kannustaja ja tukija.

Opiskelijoiden persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet olivat toiseksi yleisin (22,6 %) heikkous kehittämisosaamisessa. Tästä 92,1 % sisälsi opiskelijoiden luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia, loput 7,9 % kuvasivat heidän työroolejaan. Opiskelijat kuvasivat 17 erilaista luonteenpiirrettä ja ominaisuutta, jossa eniten korostui opiskelijoiden itsetuntemuksen epävarmuus. Lisäksi lyhytjänteisyys ja kärsimättömyys painottuivat vastauksissa.

Osaaminen

Opiskelijoiden vastausten mukaan heidän toiseksi yleisin vahvuutensa kehittämisosaamisessa oli ammatillinen osaaminen (23,1 %) aivan kuten heidän johtamisosaamisessakin. Opiskelijoiden kehittämisosaamiseen liittyviä taitoja ja osaamista oli 94,6 % vastauksista, tietoja puolestaan 5,4 %. Opiskelijoiden kehittämisosaamista tukevat tiedot sisältävät muun muassa sosiaali- ja terveysalan teorian tietoa.

Vastausten perusteella työelämätaidot korostuivat heidän vahvuuksissaan, josta 62,3 % sisälsi yleisiä työelämätaitoja. Loput taidot ja osaaminen liittyivät asiantuntijan erityistaitoihin (13,2 %), työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (9,4 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (7,5 %), ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (5,7 %) ja muuhun taitoon (1,9 %), kuten esimerkiksi kädentaitoihin.

Kun tarkastellaan opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkouksia, oli heidän suurin heikkoutensa kehittämisosaamisessa oma ammatillinen osaaminen (34,5 %), joista taitoja ja substanssiosaamista oli 96,6 % ja tietoja vain 3,4 %. Opiskelijoiden tiedot liittyvät tarpeeseen saada lisää koulutusta kehittämisestä. Taidoissa opiskelijat kokivat yleisten työelämätaitojen (75,0 %) olevan heikkoja. Muut heikkoudet taidoissa olivat asiantuntijan erityistaidot (12,5 %), työyhteisö- ja yhteistyötaidot (5,4 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (3,6 %) ja ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (3,6 %).

Johtamisvalmiudet tiedoissa ja taidoissa

Kolmanneksi yleisin vahvuus kehittämisosaamisessa liittyi opiskelijoiden johtamisvalmiuksiin (17,8 %). Näistä suurin osa sisälsi mainintoja lähijohtajataidoista (81,4 %), johtajarooleista ja johtamistyyleistä (9,3 %) sekä johtajan ominaisuuksista (9,3 %). Yli puolet vastanneista korosti hyviä vuorovaikutustaitoja johtamisessa. Muina lähijohtaja- ja johtamistaitoina mainittiin ristiriitojen hallintataidot, viestintä-, päätöksenteko- ja suunnittelutaidot sekä itsensä johtamisen ja strategisen ajattelun taidot.

Opiskelijoiden johtamisvalmiudet (16,7 %) nimettiin kolmanneksi yleisimmäksi heikkoudeksi kehittämisosaamisessa. Suurin osa heikkouksista liittyi lähijohtaja- ja johtamistaitoihin (82,1 %), johtamistyylisiin liittyviä vastauksista oli 10,7 %, loput liittyivät johtajarooliin ja johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin (7,1 %).

Lähijohtaja- ja johtamistaidoissa taidot jakaantuivat melko tasaisesti, paitsi delegointi- ja vuorovaikutustaidoissa. Opiskelijat kokivat delegointitaitojensa olevan hieman vuorovaikutustaitojaan heikompia. Johtamisosaamisessa strateginen johtaminen ja

henkilöstöjohtaminen koettiin heikkouksina kehittämisosaamisen näkökulmasta. Osa opiskelijoista ei kokenut olevansa ”johtaja-ainesta” tai koki olevansa huono ”paimentamaan” muita työntekijöitä heidän työssään.

Arvot ja asenteet

Opiskelijoiden kehittämisosaaminen sisälsi arvoja ja asenteita (16,9 %), jotka mainittiin heidän vahvuuksinaan. Asenteista 75,6 % liittyi kehittämis- ja muutosmyönteisyyteen sekä oppimishaluun, loput yhdistettiin johtamis- ja yhteistyöhaluun, itsensä kehittämisen haluun ja koulutusmyönteisyyteen. Arvot (24,4 %) sisälsivät puolestaan käytännölläisyyden, luottamuksen, oikeudenmukaisuuden, asiakaslähtöisyyden ja tasapuolisen kohtelun työyhteisöissä.

Opiskelijoiden omat arvot ja asenteet (7,1 %) vaikuttivat myös heikentävästi heidän kehittämisosaamiseensa. Näistä suurin osa kuvasi asenteita (83,3 %) ja loput arvoja (16,7 %). Asenteet liittyivät kiinnostuneisuuteen, eri toimintatyylien ja -tapojen sekä ajatusmallien sietämiseen ja hyväksymiseen sekä toisten työntekijöiden näkemysten ja toiminnan ymmärtämiseen. Arvoissa tuotiin esiin luottamus, jolla tarkoitettiin esimerkiksi luottamuspuola yhdessä päätettyjen asioiden tekemisessä.

Kokemus ja motivaatio

Opiskelijoiden omat kokemukset (4,1 %) miellettiin vahvuutena kehittämisosaamisessa. Tästä puolet oli työkokemusta, muuta kokemusta oli 30,0 %, kehittämis- ja projektikokemusta 10,0 % sekä johtamiskokemusta 10,0 %. Kehittämisosaamisessa vain 2,1 % opiskelijoista mainitsi motivaation olevan heidän vahvuutensa, mikä näkyi muun muassa haluna osallistua kehittämistyöhön ja tekemättömien asioiden hoitamisena.

Kehittämisosaamisen heikkouksissa kokemus oli opiskelijoiden näkemysten mukaan neljänneksi yleisin heikkous (8,9 %). Tämä liitettiin vähäiseen lähijohtaja- ja johtamiskokemukseen (33,3 %), vähäiseen kehittämistyökokemukseen (13,3 %), vähäiseen työkokemukseen (26,7 %) ja yleiseen kokemattomuuteen (26,7 %).

Muut tekijät kehittämisosaamisessa

Opiskelijat kokivat kehittämisosaamisen vahvuuksien liittyvän työympäristö- ja työyhteisötekijöihin (1,7 %), jotka sisälsivät kontakteja organisaatiossa, työpaikan sijainnin, työilmapiirin ja työn kannustavuuden. Kehittämisosaamisen heikkoudet liittyivät myös

työympäristö- ja työyhteisötekijöihin (5,4 %), joilla tarkoitettiin kiirettä, ajanpuutetta, huonoa tiedonkulua, työyhteisön toimimattomuutta, epäselviä toimenkuvia, uusia työnkuvia ja organisaation asettamia vaatimuksia.

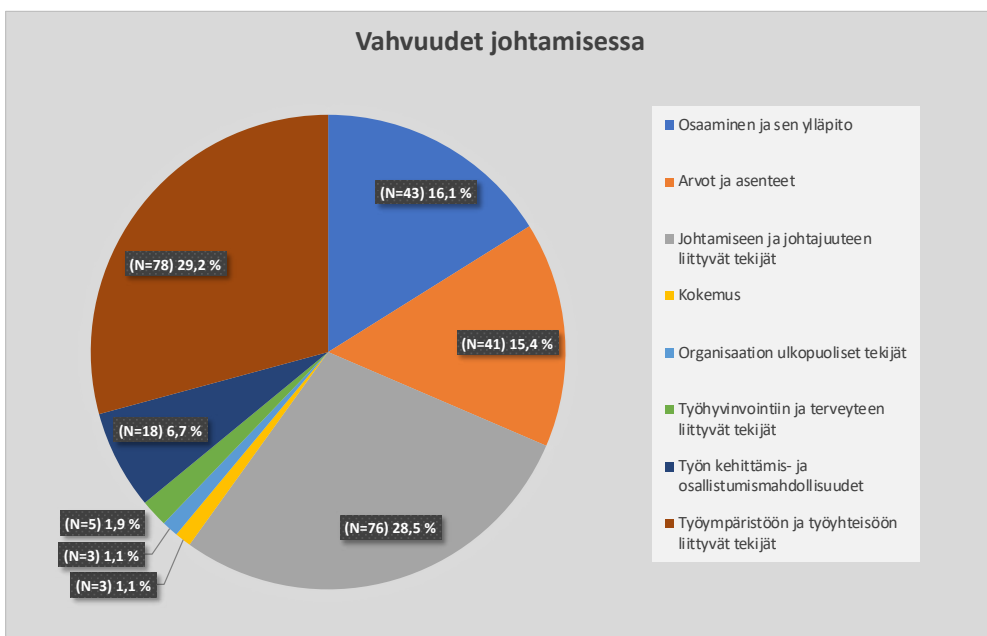
Opiskelijat kuvasivat vahvuuksikseen työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia (2,5 %), jotka liittyivät projekti- ja työskentelymahdollisuuksiin sekä lähijohtajien antamaan tukeen. Vastaavasti työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet heikensivät (3,0 %) opiskelijoiden kehittämisosaamista, jolla opiskelijat tarkoittivat haasteita kehittämisprojekteissa ja asiakaspalvelutyössä tai ylipäättään haasteita kehittää työtä työyhteisön nykyisillä toimintatavoilla.

Opiskelijat eivät tuoneet esille omaan työhyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyviä tekijöitä kehittämisosaamisen vahvuuksina, mutta työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (1,2 %) vaikuttivat heikentävästi heidän kehittämisosaamiseensa. Näitä tekijöitä olivat muun muassa työstressi ja oma ikä.

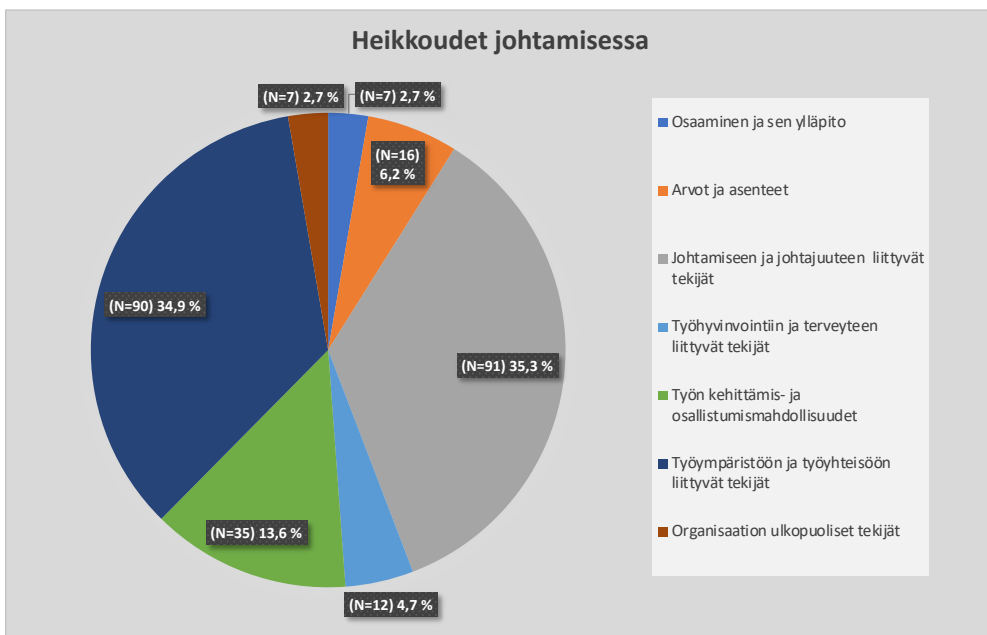
5.5 Näkemykset johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla

Opiskelijat mainitsivat vahvuuksina työyhteisöjen johtamisessa työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (29,2 %), johtamiseen (28,5 %), osaamisen ja sen ylläpitoon (16,1 %), arvoihin ja asenteisiin (15,4 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksiin (6,7 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä (1,9 %) sekä kokemukseen (1,1 %) ja organisaation ulkopuolisiin liittyviä tekijöitä (1,1 %). Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että työyhteisöillä näyttäisi opiskelijoiden näkemysten mukaan olevan melko merkittävä rooli siinä, miten johto ja johtamisosaaminen työyhteisöissä toimivat.

Opiskelijoiden kuvaamat työyhteisöjen johtamisen heikkoudet jakautuivat melkein samalla tavoin kuin vahvuudet. Heikkouksina mainittiin johtamiseen liittyviä tekijöitä (35,3 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (34,9 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia (13,6 %), arvoja ja asenteita (6,2 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä (4,7 %), osaamista ja sen ylläpitoa (2,7 %) sekä organisaation ulkopuolisia tekijöitä (2,7 %).



Kuvio 8. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen vahvuudet.



Kuvio 9. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen heikkoudet.

Työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät tekijät

Opiskelijoiden mielestä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (29,2 %) olivat yleisin vahvuus työyhteisöjen johtamisessa. Näillä tekijöillä opiskelijat tarkoittivat muun muassa työilmapiiriä, toimintatapoja, organisaatorakennetta ja -kulttuuria, työn sisältöjä, tiedonkulkua ja viestintää, yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, työskentelyotetta, keskinäistä vuorovaikutusta ja dialogisuutta sekä yhteistyön sujuvuutta. Nämä kaikki edesauttoivat opiskelijoiden mielestä hyvää johtamista työyhteisöissä.

Työyhteisöihin ja työympäristöön liittyvät tekijät (34,9 %) olivat opiskelijoiden mukaan toiseksi yleisin heikkous. Näitä olivat muun muassa tiedonkulku ja viestintä, resurssit, työskentelytavat, ajanpuute ja ajanhallinta, työyhteisön ilmapiiri, organisaatiomuutokset, yhteishenki ja yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja dialogisuus, työn sisältö, palkitseminen sekä työote ja toimintatavat. Yhteenvetona voidaan todeta, että nimetyt työyhteisötekijöiden vahvuudet esitettiin pääosin myös heikkouksina.



Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (28,5 %) olivat toiseksi yleisin vahvuus työyhteisöjen johtamisessa, joka jakaantui johtajuuteen, tyyleihin ja työhön. Johtajuudella tarkoitettiin lähijohtajien, johtajien ja ylemmän johdon hyviä johtamistaitoja sekä rooleja ja käytännön työskentelyä. Johtamistyyleistä osallistava johtaminen, Lean-johtaminen, jaettu johtaminen ja kehittämisen johtaminen toteutuivat opiskelijoiden mielestä hyvin vahvuuksina.

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (35,3 %) mainittiin myös yleisimpinä heikkouksina. Hieman alle puolet oli sitä mieltä, että johtajuus oli heikkoa, mikä näkyi negatiivisesti lähijohtajien, johtajien ja johdon taidoissa, rooleissa ja työskentelyssä. Näiden lisäksi koettiin lähijohtajien ja johtajien työnkuormituksen, kokemattomuuden tai koulutustaustan heikentävän työyhteisöjen johtamista.

Erityisesti muutosjohtamista, kehittämisen johtamista ja strategista johtamista pidettiin heikkoina. Yleisesti koettiin, että työyhteisöistä puuttui hyvän johtamisen kriteerejä, selkeyttä, ryhdikkyyttä ja näkyvyyttä. Opiskelijoiden mielestä nykyinen johtamismalli, kuten hierarkia ja vanhoillinen johtamiskulttuuri, eivät tukeneet hyvää johtamista.

Osaaminen ja sen ylläpito

Opiskelijoiden mukaan työyhteisöjen johtamisessa otettiin huomioon henkilöstön osaaminen ja sen ylläpito (16,1 %) tarjoamalla työntekijöille koulutusmahdollisuuksia. Lisäksi heille annettiin mahdollisuus arvioida omaa osaamistaan, ammatillisuuttaan ja asiantuntijuuttaan hyödyntämällä kehityskeskusteluja ja itsearviointia.

Pieni osa opiskelijoista koki, että henkilöstön osaamista ja osaamisen ylläpitoa (2,7 %) ei hyödynnetty työyhteisöissä. Lisäksi opiskelijat mainitsivat, ettei opittua tietoa eikä osaamista osattu jakaa, vaikka työyhteisöissä ammatillista osaamista oli vahvistettu esimerkiksi koulutuksella.

Arvot ja asenteet

Arvoja ja asenteita (15,4 %) näkyi opiskelijoiden raporteissa neljänneksi eniten. Myönteiset asenteet liittyivät kehittämis- ja muutos- ja koulutusmyönteisyyteen sekä sitoutumiseen. Arvot liittyivät puolestaan asiakaslähtöisyyteen, asiantuntijakeskeisyyteen ja luottamuksellisuuteen.

Pieni osa opiskelijoista koki arvojen ja asenteiden (6,2 %) heijastuvan heikentävästi johtamisessa. Suurin osa arvoista liitettiin epäluottamukseen työyhteisöissä. Kielteiset asenteet ilmenivät työyhteisöjen vähäisessä kehittämismyönteisyydessä, työhön sitoutumisessa ja työntekijöiden vahvoissa mielipiteissä.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet

Työyhteisöjen johtamisessa opiskelijoiden näkemysten mukaan vahvuuksia olivat työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (6,7 %). Opiskelijat kokivat omien työyhteisöjen olevan käytännönläheisiä, joissa tehtiin kehittämis-, hanke- ja projektitöitä. Lisäksi työntekijöitä otettiin mukaan kehittämistyöhön ja työntekijöiden ideoita kuunneltiin.

Toisaalta opiskelijoiden raporteista kävi ilmi, että työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (13,6 %) mainittiin kolmanneksi yleisimpänä heikkoutena johtamisessa. Yli puolet näistä liitettiin työn kehittämismahdollisuuksiin. Muun muassa työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen, kilpailukyky ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet koettiin heikkouksiksi.

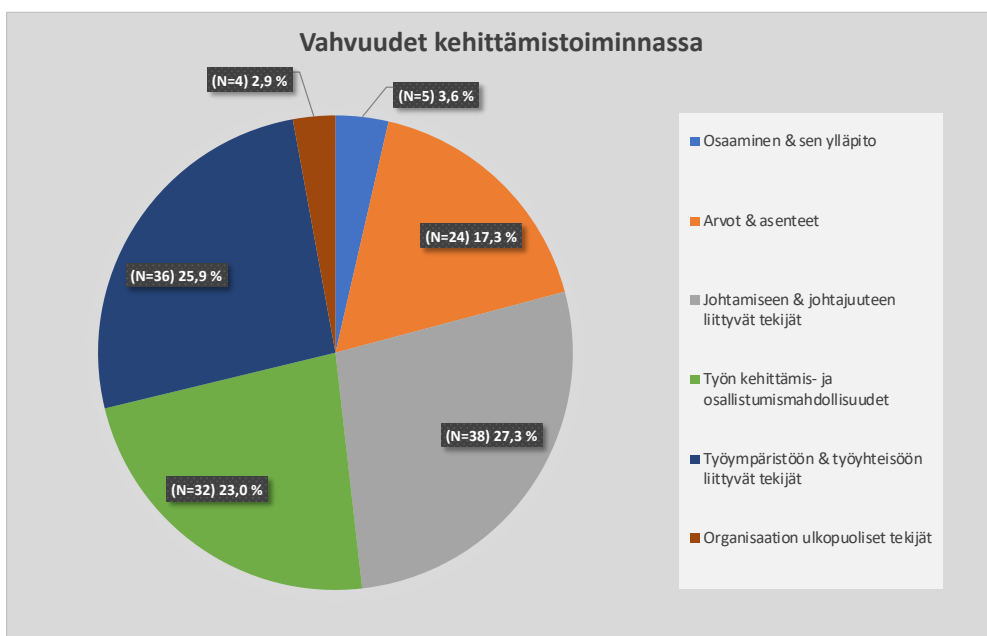
Muut tekijät johtamisessa

Organisaatioiden ja työyhteisöjen ulkopuoliset tekijät yhdistettiin vahvuuksina (1,1 %) tulevaan sote- uudistukseen ja maakunnalliseen toimintaan, jotka opiskelijoiden mielestä otettiin johtamisessa huomioon. Mutta samalla muutamat opiskelijat kokivat heikkoutena (2,7 %) sen, että organisaation ulkopuolisista tekijöistä erityisesti sote-uudistusta ei huomioitu riittävästi työyhteisöjen johtamisessa. Loput heikkoudet liittyivät asiakaskatoon, tulevaisuusnäkyisiin, markkinointiin, imagoon ja YT-neuvotteluihin. Vahvuuksina kokemus (1,1 %) mainittiin työkokemuksena ja työyhteisökokemuksena, heikkouksien näkökulmasta kokemusta ei mainittu työyhteisöjen johtamisessa lainkaan.

Opiskelijoiden mielestä heidän työhyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyvät tekijät (1,9 %) otettiin osittain huomioon johtamisessa, kuten esimerkiksi huolehtimalla henkilökunnan hyvinvoinnista ja työpaikan viihtyvyydestä. Toisaalta työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (4,7 %) koettiin myös heikkoutena, mikä ilmeni työpaineena, ylikuormituksena, heikkona työtyytyväisyytenä, työntekijöiden turhautuneisuutena, heidän työhyvinvointinsa laiminlyöntinä, pahoinvointina, väsymyksenä ja poissaoloina.

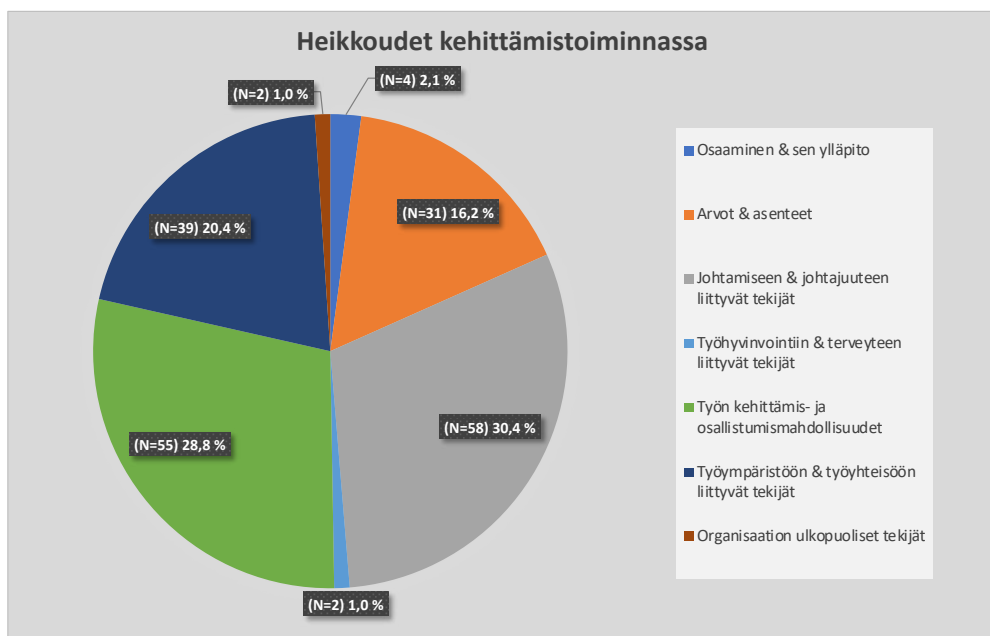
5.6 Kehittämistoiminta sosiaali- ja terveysalalla

Johtamisen tapaan opiskelijat kuvasivat myös heidän työyhteisöjensä vahvuuksia kehittämistoiminnassa. Sen näkökulmasta johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä tekijöitä mainittiin 27,3 %, ja työyhteisö- ja työympäristötekijöitä 25,9 %, työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia 23,0 %, arvoja ja asenteita 17,3 %, osaamisen ylläpitoon 3,6 % ja sekä ulkopuolisia tekijöitä 2,9 %. Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä sekä kokemusta ei mainittu kehittämistoiminnan vahvuuksina lainkaan, mitä voineen pitää melko yllättävänä tuloksena.



Kuvio 10. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristöjen kehittämistoiminnan vahvuudet.

Opiskelijoiden mielestä heidän työyhteisöjensä heikkouksia kehittämistoiminnassa olivat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (30,4 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (28,8 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (20,4 %), arvot ja asenteet (16,2 %), osaamisen ylläpito (2,1 %), työyhteisöjen ulkopuoliset tekijät (1,0 %) sekä työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (1,0 %). Kokemusta ei mainittu lainkaan heikkoutena opiskelijoiden työyhteisöjen kehittämistoiminnassa.



Kuvio 11. Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden työympäristöjen kehittämistoiminnan heikkoudet.

Johtaminen kehittämistoiminnassa

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (27,3 %) mainittiin yleisimmiksi vahvuuksiksi kehittämistoiminnassa, mikä ilmeni lähijohtajien ja johtajien rooleissa. Opiskelijoiden mukaan suuri osa heidän lähijohtajistaan ja johtajistaan oli kehittämis- ja muutostyöntekijä. Johdon koettiin kuuntelevan työntekijöitä ja olevan sitoutunut kehittämistoimintaan. Johtamistyyleistä vastauksissa tuli esiin osallistava johtaminen, joka tuki opiskelijoiden mielestä kehittämistoiminnan käytännön toteuttamista. Muun muassa Lean-toimintamallin mainittiin edesauttavan kehittämistoiminnan johtamista.

Opiskelijoiden näkemysten mukaan työyhteisöjen kehittämistoiminnassa johtaminen ja johtajuus (30,4 %) oli samalla myös sen yleisin heikkous. Heikoimmaksi asiaksi nimettiin johtamistyyli, joka liittyi strategiseen johtamiseen ja yleiseen tapaan johtaa työyhteisöjä. Loput heikkoudet yhdistettiin käsitykseen johtajuudesta, joka jakaantui lähijohtajien, johtajien ja johdon rooliin, työn ylikuormitukseen, tuen puutteeseen, johtajien kokemattomuuteen ja vähäiseen kehittämisosaamiseen. Johtamismalli nähtiin pääasiassa hierarkkisenä, eikä tätä pidetty hyvänä kehittämistoiminnassa.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät

Opiskelijoiden mukaan työyhteisöön ja -ympäristöön liittyvät tekijät (25,9 %) nähtiin toiseksi yleisimpänä vahvuutena kehittämistoiminnassa. Opiskelijat kokivat työyhteisön yhteishengen, työilmapiirin, työ- ja kehittämiskulttuurin, organisaation rakenteen ja uudistuksen toteutuvan hyvin kehittämistoiminnassa.

Työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät tekijät (20,4 %) mainittiin kolmanneksi yleisimpänä heikkoudeksi kehittämistoiminnassa. Heikkoudet jakaantuivat ajankäyttöön, tiedonkulkuun, muutoksiin, työkuultuuriin ja vastuun jakamiseen.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet

Tulosten perusteella työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (23,0 %) nimettiin kolmanneksi yleisimmäksi vahvuudeksi. Opiskelijoiden mukaan kehittämistoiminta ja työn kehittäminen heidän työyhteisöissään oli vahvaa. Lisäksi koettiin, että kehittämis-työtä tehtiin monella tasolla monin eri tavoin tunnistamalla ja yksilöimällä kehittämisen kohteita. Työyhteisöissä toteutettiin myös erilaisia projekteja ja hankkeita. Lisäksi opiskelijoiden mielestä työyhteisöissä oli mahdollista kehittää omaa työtään, ja työntekijöillä oli mahdollisuus osallistua projekteihin.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (28,8 %) nähtiin myös toiseksi yleisimpänä heikkoutena työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Näkemysten mukaan työntekijöille ei annettu mahdollisuutta osallistua kehittämiseen. Lisäksi koettiin, että hankkeet ja projektit olivat pieniä, niitä ei arvioitu, eikä johto ottanut niistä vastuuta. Työn kehittäminen nähtiin myös heikkona, mihin liitettiin innovatiivisuuden puute, juurruttamisen vaikeus, kehittämishaasteet, työn vaikuttavuuden ja tulosten arviointi sekä koko työyhteisön toiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. Lisäksi työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen nimettiin heikkoudeksi.

Arvot ja asenteet

Arvot ja asenteet (17,3 %) nähtiin vahvuutena opiskelijoiden työyhteisöissä. Asteet olivat ensisijaisesti kehittämismyönteisiä. Muut asenteet liittyivät koulutus- sekä muutos- ja uudistusmyönteisyyteen. Arvot kehittämistoiminnassa olivat pitkälti asiakaslähtöisiä.

Arvot ja asenteet (16,2 %) vaikuttivat myös heikentävästi kehittämistoimintaan. Suurin osa yhdistettiin negatiivisiin asenteisiin, jotka jakaantuivat muutosvastarintaan ja

kehittämishaluttomuuteen. Loput arvot liittyivät kehittämistoiminnan vähäiseen asiakaslähtöisyyteen.

Osaaminen ja sen ylläpito

Ammatillinen osaaminen ja sen ylläpito (3,6 %) nähtiin vahvuutena työyhteisöjen kehittämistoiminnassa. Vahvuuksiksi nimettiin moniammatillinen ja monipuolinen osaaminen, kehittämistoiminnan osaaminen, lisäkoulutus ja osaamisen jakaminen työyhteisöissä. Opiskelijoiden mielestä osaaminen ja sen ylläpito (2,1 %) nähtiin myös heikkoutena. He kokivat, että työyhteisöjen kehittämistoiminnassa ammatillista osaamista tai asiantuntemusta ei osattu hyödyntää riittävästi.

Muut tekijät

Kehittämistoiminnassa organisaatioiden ja työyhteisöjen ulkopuoliset tekijät (2,9 %) yhdistettiin yleisimmin tulevaan soite-uudistukseen. Maininnat sisälsivät viittauksia uudistuksen lainsäädäntöön ja rahoitukseen (1,0 %).

Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä sekä kokemusta ei nimetty lainkaan vahvuuksiksi työyhteisöissä, mutta heikentävästi kylläkin (1,0 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvillä tekijöillä viitattiin henkilöstön hyvinvointiin, uupumiseen ja poissaoloihin.

Yhteenveto johtamisesta ja kehittämisestä

6

6.1 Opiskelijoiden näkemykset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveystalalla

Tutkimustulosten mukaan YAMK-opiskelijoilla (147 kpl) oli yleisesti ottaen vähän kokemusta johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. Ainoastaan 15,6 %:lla opiskelijoista oli kokemusta johtamisesta, 17,7 %:lla kehittämistoiminnasta ja vain 3,4 %:lla oli kokemusta sekä johtamisesta että kehittämistoiminnasta. Yli puolella opiskelijoista (63,3 %) ei ollut lainkaan kokemusta tai kokemuksen määrää ei kerrottu opintojaksoraporteissa. Vaikka varsinaista syytä vähäiselle kokemukselle ei raporteissa tuotu esille, eikä sitä suoraan kysytty, voidaan yhtenä merkittävänä syynä pitää opiskelijoiden taustat tuntien heidän työnsä painottumista pääosin asiakas- ja potilastyöhön.

Tuloksissa korostuu vaihtelevuus siitä, halusivatko opiskelijat johtaa ja kehittää työyhteisöjä YAMK-koulutuksen jälkeen. Jotkut halusivat tehdä lähijohtaja- ja asiantuntijatehtäviä. Osa kertoi kiinnostuksen lähijohtaja- tai asiantuntijatyöhön lisääntyneen opintojen myötä, mutta kokivat edelleen epävarmuutta omassa johtamisosaamisessaan. YAMK-opintojen koettiin kuitenkin antavan mahdollisuuden arvioida syvemmin omaa ammatillista roolia ja johtajuutta. Pieni osa opiskelijoista kertoi haluavansa vain joko asiantuntijatehtäviin tai johtajaksi.

Tutkimuksessa korostui siis YAMK-opiskelijoiden epävarmuus toimia lähijohtajana tai asiantuntijana. Salminen (2015) ja Vilka (2015) toteavat saman havainnon. Vilkan (2015, 17) mukaan opiskelijat saattavat kokea jo opiskeluaikanaan riittämättömyyttä omassa osaamisessaan ja ajatella, etteivät tietomäärä ja osaaminen riitä työelämässä. Myös Salmisen (2015, 114) mukaan opiskelijat kokivat omat valmiutensa puutteellisiksi, kun he siirtyivät työelämään opintojen jälkeen.

Edellä todetun perusteella koulutuksella ja yksittäisillä opintojaksoilla näyttäisi olevan ammatillista osaamista refleктоiva tehtävä. Tämä tuli ilmi raporteista. Vaikka Turun

ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden ylempien tutkintojen profiilissa on myös kehittäminen ja johtaminen (90 op), jossa keskitytään muuta profiileja selkeämmin juuri johtamisen kysymyksiin, on myös muissa profiileissa pakollisia opintojaksoja johtamisesta ja kehittämisestä. Näiden osaaminen painottuu erityisesti opinnäytetyössä (30 op).

Asiaan on kiinnitetty huomiota korkeakouluissa viime vuosina ja todettu, että pelkkään teoreettinen tieto ei riitä tuottamaan opiskelijoille valmiuksia vastata työelämän osaamisvaatimukseen, vaan sen rinnalla vaaditaan monia ammatillisia työelämätaitoja. Johtaminen ja kehittäminen voidaan nykyisin lukea osaksi näitä työelämätaitoja, mutta ne vaativat tuekseen myös riittävän määrän substanssiopintoja ja monipuolista työelämäkokemusta.

6.2 Oman johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet

YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet liittyivät ylivoimaisesti eniten persoonallisuuteen ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Johtamista ei mielletty vain pelkäksi työtehtäväksi, rooliksi tai toimintatavaksi, vaan sen ymmärrettiin sisältävän näiden lisäksi tunteita, ajattelua, käyttäytymistä, toimintatapoja ja tekoja, jotka perustuvat omaan persoonaan ja kokemukseen itsestä ihmisenä (Ajanko 2016, 149). Tulos vahvistaa sitä näkemystä, että sosiaali- ja terveystieteiden aivan kuin laajemminkin hyvinvointipalvelujen johtaminen perustuu monelta osin johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden väliseen kanssakäymiseen ja kommunikointiin. Näin asian on erityisesti lähijohdon ja esihenkilön työssä.

Työyhteisöissä johtamisen ytimessä ovat johtamistyyli ja -roolit, olipa kyseessä sitten oman työyhteisön johtaminen tai tiiminvetäjän rooli (Hulkkonen 2016, 21). Oman johtamistyylin tunnistaminen on tärkeä osa itsearviointia, koska johtajan on oltava tietoinen häneen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä ja prosesseista (Surakka & Rantamäki 2013, 40; Sydänmaanlakka 2015, 152).

Opiskelijoiden yleiset työelämätaidot korostuivat heidän osaamisessaan, kun taas johtamisvalmiuksista hyvät vuorovaikutustaidot nimettiin ylivoimaisesti yleisimmäksi lähijohtaja- ja johtamistaidoksi. Yleisiä työelämätaitoja tarvitaan kuitenkin työelämässä tehtävistä riippumatta (Aarnikoivu 2010, 69; Virtanen & Stenvall 2019, 18). Johtajan on siis tärkeä tunnistaa se, miten hänen oma toimintansa vaikuttaa työyhteisön jäsenten keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lisäksi halu kehittää omaa työtään ja oppia työssään nähdään tärkeiksi (Niiranen ym. 2010, 99; Viitala & Jylhä, 2019, 12).

Opiskelijoiden mielestä vähäinen johtamiskokemus vaikutti heikentävästi heidän johtamis- ja kehittämisosaamiseensa. Suomessa sosiaalialan johtotehtäviä tutkittaessa on muun muassa todettu, että työura ja kokemus eivät yksin takaa monipuolista johtamisosaamista. Pekkarisen (2010, 30) mukaan esimerkiksi sosiaalialan johtotehtäviin on siirrytty perinteisesti pitkän työuran ja kokemuksen perusteella ilman varsinaista johtamisen erikoistumiskoulutusta. Nuolioja (2018, 23) toteaaakin, että sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen edellyttää myös monipuolista koulutusta huolimatta siitä, että monilla lähijohtajilla on taustalla pitkä ammatillinen työkokemus. Yhteenvedon voidaan siis todeta, että sosiaali- ja terveysalan johtajilla näyttäisi olevan puutteita johtamisosaamisessa ja he hakeutuvat johtamiskoulutukseen vasta johtotehtäviin siirtymisen jälkeen, eivät sitä ennen.

Johtamis- ja kehittämisosaamisen näkökulmasta suurin osa opiskelijoiden asenteista liittyi myönteisiin asenteisiin, kuten oppimis- ja yhteistyöhaluun, kehittämis- ja muutosten myönteisyyteen, sitoutumiseen ja itsensä kehittämiseen (Uusitalo 2019, 114–116). Salmisen (2015, 71) mukaan suhtautuminen ja asenne omaan työhön, työnantajaan ja muihin työntekijöihin on tie työssä menestymiseen. Ammatillainen kokee ylpeyttä omasta ammattitaidostaan, pyrkii kehittämään sitä ja näkee työnsä merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta. Tämän opiskelijat toivat esille myös omissa raporteissaan.

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siihen liittyviä näkökulmia on tutkittu työyhteisöissä kohtuullisen paljon. Yhteenkuuluvuuden tunteen on todettu olevan vahvasti sidoksissa luottamukseen, työn imuun, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen (Roth & Saarenpää 2020, 75). Rothin (2020) toteaman yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi on tiettyjen voimavarojen todettu toimivan tärkeinä työhyvinvoinnin indikaattoreina. Nämä liittyvät työntekijöiden työhyvinvointiin siten, että hän voi hyvin työssään, kun hän voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja organisointiin, hallitsee työnsä, kokee työnsä merkityksellisenä sekä saa hyväksyntää ja oikeudenmukaista kohtelua omassa työyhteisössään. (Viitala & Jylhä 2019, 242).

Motivaation vaikutus opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiseen oli yllättävän vähäistä tai sitä ei osattu painottaa. Lisäksi työyhteisöihin ja työympäristöihin, työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät sekä työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet näyttävät vaikuttaneen melko vähän opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisessa. Tulosta voidaan pitää yllätyksenä. Mainittu tulos saattaa liittyä opiskelijoiden työnteon painottamiseen vahvasti asiakas- ja potilastyöhön, ja näin koko organisaatiota ja työympäristöä koskevat tekijät jäävät vähemmälle huomiolle. Näin voitaneen ajatella tapahtuneen erityisesti isoissa organisaatioissa kuten kaupungeissa.

6.3 Työyhteisöjen merkitys osana johtamista ja kehittämistä

YAMK-opiskelijat kuvasivat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvillä tekijöillä lähijohtajan, johtajan ja ylempään johdon johtamistaitoja, roolia ja työskentelyä sekä johtamistyyliä, jotka nähtiin sekä vahvuuksina että heikkouksina. Tutkimukset sosiaalialan johtamisen tavoista ja tyyleistä osoittavat, että johtamisen tavat vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Pekkarinen 2010, 34).

Yleisesti YAMK-opiskelijoiden mielestä osallistava johtaminen oli yleisin johtamistyyli, joskin terveydenhuollon yksiköissä Lean-johtaminen oli myös melko yleistä. Osallistavan johtamisen perusta liittyi työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jossa työntekijöitä kannustettiin osallistumaan työnteon uudelleenorganisointiin ja toiminnan kehittämiseen. Työntekijöiden ymmärrettiin siis tuntevan parhaiten oma työnsä (Kivinen & Silván 2019a, 25; Pentikäinen 2021). Lean-johtaminen on puolestaan lähestymistapa, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tehokas ja hyvänlaatuinen tuotantoprosessi mahdollisimman pienin kustannuksin sekä taata suuri asiakastytyväisyys (Viitala & Jylhä, 2019, 183). Lyhyesti voidaan todeta, että työyhteisöjen johtamisessa oli merkitystä sillä, mitkä johtamistyyliä YAMK-opiskelijat kokivat toimivaksi ja mitkä eivät.

Opiskelijoiden kuvaamat työyhteisöjen tarjoamat kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet koettiin kuitenkin pääosin hyväksi. Tällä he viittasivat muun muassa työilmapiiriin, työn sisältöön, tiedonkulkuun, yhteisöllisyyteen, työkuultuuriin, vuorovaikutukseen ja yhteistyön sujuvuuteen, käytännönläheisiin hanke- ja projektitöihin sekä oman substanssialansa kehittämiseen. Näillä tarkoitettiin myös sitä, että työtehtävät oli resursoitu tarkoituksenmukaisesti ja kohdennettu oikein. Lisäksi työntekijöille annettiin mahdollisuus osallistua työyhteisönsä kehittämiseen ja kehittää omaa ammattitaitoaan. Näin voitiin hyödyntää työntekijöiden osaamista ja tarjota heille mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön antamalla tilaa uusille, mutta myös erilaisille näkemyksille (Salonen 2020, 109; Talentia 2020). Opiskelijoiden esiin tuomat asiat indikoivat siten työn hyvää organisointia ja osallisuutta. Muutamat opiskelijat kertoivat edellä mainittujen asioiden olleen kuitenkin heikosti johdettuja, eivätkä he tulleet kuulluksi tai heidän mielipiteitään ei haluttu ottaa huomioon.

Opiskelijat arvostivat sitä, että heidän osaamisensa ja sen ylläpito huomioitiin tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuutta arvioida omaa ammattitaitoaan ja asiantuntijuuttaan. Tulos on tärkeä siksi, että nykyisin sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden keskeinen resurssi liittyy juuri henkilöstöön ja ammatilliseen osaamiseen. Tähän vastaaminen toteutuu parhaiten siten, että johto ja johtajat huomioivat riittävästi henkilöstön osaamisen tason sekä ylläpitävät ja kehittävät sitä. (Niiranen ym. 2010, 93.)

Ammatillista osaamista tukeva johtajuus edistää myös työhyvinvointia, joka yleensä liitetään tärkeäksi osaksi osaamisen johtamista (Hätönen 2011, 9; Kokkinen 2020).

Työyhteisöjen arvoilla ja asenteilla oli selvä vaikutus myös johtamiseen ja kehittämistoimintaan. Lähijohtajilta odotettiin arvostavaa kohtelua, sillä he välittivät omalla toiminnallaan arvoja työyhteisöissä (Himananen 2019, 48). Lisäksi lähijohtajien toiminta ja asenteet vaikuttavat opiskelijoiden näkemysten mukaan työntekijöiden työmotivaatioon (Viitala & Jylhä 2019, 240).

Osa opiskelijoista mainitsi, että heidän työyhteisöissään huolehdittiin henkilökunnan hyvinvoinnista ja työpaikan viihtyvyydestä sekä huomioitiin heidän työkokemuksensa. Mutta tästä huolimatta opiskelijat painottivat myös työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä haittatekijöitä, jotka liitettiin johtamiseen ja kehittämistoimintaan. Työtahti oli kiristynyt ja kiireen tuntu oli lisääntynyt työpaikoilla. Muutokset ja uudistuspaineet korostuivat entisestään, jolloin työntekijät rasittuivat erityisesti henkisesti. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että organisaatioissa panostettaisiin hyvinvointiin (Huttunen 2018, 253).

Hyvinvoinnin tukemisen lisäksi Lämsä (2019, 49) korostaa vastuullisen johtamisen ajatusta, joka edistää laadukasta ja hyvinvoivaa työelämää. Vastuullisuudessa ei ole kyse pelkästään eri tehtävien suorittamisesta lain vaatimalla tavalla, vaan vastuullisuus edellyttää asioiden monipuolista harkintaa, arviointia ja riittäviä perusteluja toiminnasta ja päätöksenteosta. Hyvinvointipalveluissa vastuullisuuteen liittyy myös johtamisen etiikka, työntekijöistä huolehtiminen sekä asiakkaiden ja potilaiden tarpeisiin vastaaminen.

Organisaatioiden ja työyhteisöjen ulkopuoliseksi, johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin yleisemmin tuleva sote-uudistus. Osa opiskelijoista koki sote-uudistuksen hyväksi, esimerkiksi mahdollisuutena laajentaa työtehtäviä ja parantaa urakehitystä, ja sen, että maakunnallisuus otettiin huomioon toiminnan ja palvelujen suunnittelussa. Sote-uudistuksen nähtiin tuovan mukanaan uusia ammatteja, työnkuvia ja lisääntyviä ammattitaitovaatimuksia. Pieni osa opiskelijoista kertoi kuitenkin sote-uudistuksen jäävän lähes kokonaan huomiotta omassa työyhteisössään.

Opiskelijoiden näkemyksiä seuraten on selvää, että sote uudistuksen onnistumiseksi sosiaali- ja terveysalan henkilöstön ammatillisen osaamisen kehittymisen pitää mahdollistua. Siksi onkin esitetty täydentävän osaamisen koulutusta erikseen lähi- ja keskijohdolle, mutta myös ylemmälle johdolle. (Ryttyläinen-Korhonen 2018.) Uudistuksen myötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yhteistyö ja laaja-alainen osaaminen ovat perusta kehittämistyölle, jolloin tutkimus- ja kehittämistoiminta kiinnittyy osaksi perustyötä laadukkaiden palvelujen varmistamiseksi (Valtioneuvosto 2021).

6.4 Opiskelijoiden oman osaamisen arviointia johtamisesta ja kehittämisestä

Tulosten perusteella voidaan todeta, että opiskelijat olivat varsin tietoisia oman johtamis- ja kehittämisosaamisensa vahvuuksista ja heikkouksista. Näihin voidaan sisällyttää persoonallisuus, johtamisvalmiudet, monipuolinen osaaminen, arvot ja asenteet sekä se, miten ne yhdessä vaikuttavat valmistumisen jälkeisiin työtehtäviin. Kinon (2020, 3–4, 120–127) toteaa YAMK-opintojen syventävän tutkinnon suorittaneiden opiskelijoiden osaamista ja kehittävän heidän asiantuntijaosaamistaan, kuten kykyä työskennellä itsenäisesti vaativissa asiantuntijatehtävissä. Lisäksi johtamisosaaminen näyttää kehittyvän parhaiten työn sisältöjen vuoksi ihmisten, mutta myös asioiden johtamisessa.

Tutkimus vahvistaa sen, että itsearviointitaidot antoivat opiskelijoille mahdollisuuksia reflektoida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Reflektio auttoi opiskelijoita oivaltamaan, millä tavoin opitaan tehokkaasti omista työ-, työyhteisö- ja elämäkokemuksista. Tämä edesauttaa myös uudelleenoppimista (Viitala & Jylhä 2019, 247). On myös osoitettu, että johtajien itseluottamusta ja itsetuntoa sekä johtamistaitoja voidaan vahvistaa johtamiskoulutuksella ja johtamisvalmennuksella (Grant ym. 2017, 237; Stuart & Wilcox 2017, 485; Bradd ym. 2018, 908). Tämän perusteella voidaan päätellä, että koulutus lisää YAMK-opiskelijoiden itseluottamusta ja -tuntemusta niin johtamisessa kuin kehittämisessä.⁴

YAMK-tutkinnon ja -koulutuksen tulevaisuuden kannalta opiskelijat kokivat tärkeäksi sen, että tutkintojen pitäisi olla räätälöityjä ja joustavia, jotta opiskelijoita pystyttäisiin ottamaan enemmän mukaan koulutussisältöjen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi painotettiin opiskelijoiden mukaan ottamisen lisäävän heidän omakohtaista vastuunottoaan opiskelusta. (Salonen ym. 2015, 19.) Sorsa ym. (2015, 60) ovatkin todenneet YAMK-tutkinnon tarjoavan opiskelijoille taitoja luoda innovaatioita eri toimintaympäristöissä osallistumalla innovaatiotoimintaan. Siksi osallisuutta tulee edelleen kehittää niin työyhteisöissä kuin koulutuksessa.

4 YAMK-opiskelijoiden olisi hyvä oppia soveltamaan ja tarkastelemaan omaa johtamis- ja kehittämisosaamistaan siten, että sitä voi soveltaa suoraan nykyiseen työelämään. Ihanteellinen tilanne olisi se, että YAMK-opiskelijat pääsisivät mukaan suunnittelemaan myös opintojen sisältöä oman osaamisprofiilinsa ja ammatillisten kehittymistarpeidensa mukaisesti.

Waiten ym. (2018) mukaan yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa terveydenhuollon opiskelijat otettiin mukaan terveydenhuollon johtajakoulutusohjelmaan omien johtamistaitojen kehittämiseksi ja johtamisvalmiuksien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi. Opiskelijat toivat esiin oman johtamiskäyttäytymisensä ja pystyivät edistämään ihmissuhdetaitojaan, kehittämään omia ammatillisia ja henkilökohtaisia taitojaan, kun taas opettajat pystyivät vaikuttamaan johtajuuteen kehittämällä edellä mainittuja prosesseja innovatiivisilla tavoilla. (Waite ym. 2018, 147–158.) Vaikka esimerkkiä ei voida aivan suoraan soveltaa suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuoltoon, on siinä löydettävissä yhtymäkohtia suomalaisen palvelujärjestelmään ja sen kehittämiseen. Kyse on paljolti työssäoppimisesta ja uudenaikaisista oppimisen foorumeista.

6.5 Muutama huomio sosiaali- ja terveysalan YAMK-koulutukseen

Opiskelijoiden opintojaksoraportit eivät antaneet kaikkiin asioihin vastauksia. Esimerkiksi raporteissa opiskelijoiden toiminta- ja työympäristöjen tarkempi analyysi jäi osittain epäselviksi. Lisäksi ei saatu tarkkaa vastausta siihen, millä tavoin opiskelijoiden johtamis- tai kehittämisosaamiset näkyvät käytännön työskentelyssä. Analyysit jäivät monelta osin suppeiksi ja tulkinnanvaraisiksi.

Opiskelijoiden vähäinen johtamiskokemus näyttäisi vaikuttaneen heikentävästi omaan johtamis- ja kehittämisosaamiseen. Pelkästään YAMK-opintojen aikana erityisosaamisen ja asiantuntijuuden kehittyminen on vaikeahkoa saavuttaa, sillä sen saavuttamiseksi tarvitaan teorian ja käytännön lisäksi pitkäaikaista kokemustietoa (Vanhanen-Nuutinen ym. 2012, 266). Tulosten perusteella voidaan todeta, että opiskelijat olivat tietoisia senhetkistä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan eli heidän persoonallisuudestaan, johtamisvalmiudestaan, monipuolisesta osaamisestaan sekä omista arvoistaan ja asenteistaan. Myös Surakka ja Rantamäki (2013, 40) sekä Sydänmaanlakka (2015, 152) näkevät eri toimintatyylien tunnistamisen olevan yksi lähestymistapa itsensä tuntemiseen. Tällöin johtaja on tietoinen häneen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista prosesseista. (Ajanko 2016, 148).

Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan korkeakoulun tehtävänä on tarjota opiskelijoille työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa opetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua, jotta YAMK-opiskelijat osaavat vastata työelämän haasteisiin nykypäivänä ja tulevaisuudessa (Virtanen & Stenvall 2019, 18). Tutkimustuloksissa kävikin ilmi se, mitä opiskelijat haluavat tehdä YAMK-koulutuksen jälkeen. Osa haluaa tehdä lähijohtaja- ja/tai asiantuntijatehtäviä, saada lisävarmuutta tekemiseen ja kokee opiskelun antavan mahdollisuuden peilata syvemmin omaa ammatillista rooliaan.

Nuoliojan (2018) ja Kinoksen (2020) tutkimukset tukevat YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen merkitystä työelämässä. Nuoliojan (2018, 49–50) mukaan johtamisosaamisen kehittämisen sosiaali- ja terveysalalla tulisi vastata paremmin työn vaatimuksia sekä asijahtamisen että ihmisten johtamisen osalta eritoten organisaatio-uudistuksissa. Kinon (2020, 177) painottaa myös YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista korkeakoulutuksessa. Esimerkiksi YAMK-sosionomit työllistyvät parhaiten juuri hyvinvointipalveluiden lähijohtajatehtäviin. Niissä edellytetään monenlaista osaamista, minkä vuoksi esimerkiksi julkisen hallinnon johtamis- ja asiantuntijatehtävissä edellytetään yleisesti ylemmän korkeakoulututkinnon suorittamista (Virtanen & Stenvall 2019, 18).



**Innovaatio-
pedagogiikka
on tarkoitettu
vahvistamaan
tulevaisuuden
työntekijöiden
osaamista.**

Tutkimustulokset tukevat myös sitä, että opiskelijoiden on jatkossakin hyödyllistä reflektoida omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Viitalan ja Jylhän (2019, 247) mukaan reflektointitaito auttaa oivaltamaan, millä tavalla voidaan oppia erilaisista työ- ja elämäntilanteista. Bradd ym. (2018, 908), Grant ym. (2017, 237) sekä Stuart ja Wilcox (2017, 485) ovat todenneet, että johtajien itseluottamusta ja itsetuntoa sekä johtamistaitoja on saatu vahvistamaan johtajakoulutukseen liittyvillä ohjelmilla ja johtamisvalmennuksella.

Salonen ym. (2017, 10–15) vahvistavat myös sen, että korkeakouluopiskelussa opiskelijan kehittämisosaaminen edistyy, kun hän opiskelee aidossa työelämäyhteistyössä osana alueellisia innovaatio- ja osaamisverkostoja. Ammattikorkeakoulujen kehittämä innovaatiopedagogiikka on tarkoitettu vahvistamaan tulevaisuuden työntekijöiden osaamista. Lisäksi työelämän muutokset ja niiden ennakointi pidetään ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittämisen keskiössä (Vanhanen-Nuutinen ym. 2012, 259). Näin ollen YAMK-opiskelijoiden ammatillisten valmiuksien niin johtamisessa kuin kehittämisessä pitäisi olla sellaisia, että he pystyisivät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin, kuten sote-uudistukseen.

Tulosten perusteella voidaan yhtyä Nuoliojan (2018), Niirasen ym. (2010) ja Pihlainen ym. (2015) ajatuksiin. Nuoliojan (2018) mukaan johtaminen sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa edellyttää laajaa ja monipuolista osaamista, jota pitää kehittää aktiivisesti toiminnan johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmasta vastaamaan johtamistyön sisältöä ja osaamisvaatimuksia. Lisäksi muuttuvat organisaatorakenteet ja kasvava talousvastuu vaativat johtajalta uusien tehtävien edellyttämää korkeatasoista ammatillista osaamista. Tämän vuoksi oppiminen, yhteistyöverkostot ja johtamiskoulutus ovat avainasemassa puhuttaessa sosiaali- ja terveystalouden johtamisen laadusta ja pätevyyksistä (Niiranen ym. 2010,105; Pihlainen ym. 2015, 95).

Lähteet

- Aaltio, Iiris 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä: arviointia kulttuuritutkimuksen ja kriittisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 83–93.
- Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WS Bookwell.
- Ahonen, Pia 2015. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuus. Teoksessa Pia Ahonen (toim.), Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opettajuus tutkimuksen, kehittämisen ja uudistamisen sillanrakentajana. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 222. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 8–19.
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.
- Alatalo, Marja & Ellonen, Noora 2021. Tilastot tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 16.3.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tilastot/tilastot-tutkimuksessa/>
- Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Tampere: Vastapaino.
- Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Annettu Helsingissä 14.11.2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>
- Anttila, Pirkko 2014. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Menetelmäkäsi- ja opetuskirja. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 16.3.2021 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#6.4.2%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20kuvauk>
- Arola, Marjut & Suhonen, Liisa 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Arja-Irene Tiainen (toim.), YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 14–22.
- Bradd, Patricia; Travaglia, Joanne & Hayen, Andrew 2018. Developing allied health leaders to enhance person-centred healthcare. Journal of Health Organization and Management. Vol. 32 Issue: 7. Emerald Insight, 908–932. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JHOM-01-2018-0015>
- Dahlman, Susanne & Heide, Mats 2019. Strategisk intern kommunikation. Led organisationer med kommunikation. Stockholm: Liber.
- Excellence in Action 2021. Viitattu 25.8.2021 <https://messi.turkuamk.fi/turunamk/3/Sivut/etusivu.aspx>
- Grant, Antony M.; Studholme, Ingrid; Verma, Raj; Kirkwood, Lea; Paton, Bronwyn & O'Connor, Sean 2017. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. Journal of Health Organization and Management. Vol. 31 Issue: 2. Emerald Insight, 237–252. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JHOM-09-2016-0187>

Hackselius-Fonsén, Riikka 2018. Growth with a change. A handbook of strategic leadership. Helsinki: Brand Acendy Punda.

Hanhinen, Taina 2010. Työelämäosaaminen. Kvalifikaatioiden luokitusjärjestelmän konstruointi. Acta Universitatis Tamperensis 1571. Tampere: Tampereen yliopisto.

Helminen, Jari 2015. Kokemuksen myötä asiantuntijaksi – Loppusanat. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 220–229.

Helminen, Jari 2016a. Kohti työelämälähtöistä pedagogiikkaa yhteistyössä sosiaali- ja terveysalan toimijoiden kanssa. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Työelämälähtöistä ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakentamassa. Helsinki: Diakoni-ammattikorkeakoulu, 17–38.

Helminen, Jari 2016b. Työelämälähtöistä pedagogiikkaa vai innovaatiopedagogiikkaa. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Työelämälähtöistä ammattikorkeakoulupedagogiikkaa rakentamassa. Helsinki: Diakoni-ammattikorkeakoulu, 123–136.

Hietala, Henri 2019. Ajattelun muutos: avain parempaan liiketoimintaan. Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 22–47.

Hiila, Ilona; Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Jyväskylä: Tuuma.

Hilmarsson, Hilmar Thór 2020. Coachande ledarskap. För samarbete, effektivitet och hälsa. Lund: Studentlitteratur.

Himanen, Sari 2019. Esimies ja vastuun kantaminen. Teoksessa Hannele Laaksonen & Sirpa Salin (toim.), Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 43–51.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2014. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hulkkonen, Vesa 2016. Yhdentävä johtajuus. Esimiestaito tänään ja huomenna. Helsinki: Melior Oy.

Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppakamari.

Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Educa-instituutti Oy. Helsinki: Edita Prima.

Innovaatiopedagogiikka 2021. Viitattu 25.8.2021. <https://messi.turkuamk.fi/Tutkimus%20ja%20kehitys/opetusjaohjaus/4/Sivut/etusivu.aspx>

Juuti, Pauli 2011a. Johdanto: Työt ja organisaatiot ovat muuttuneet – Nyt tarvitaan uudenlaisia työyhteisöjen kehittämisen muotoja. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 13–25.

Juuti, Pauli 2011b. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 68–82.

Juuti, Pauli 2011c. Johtamisen kehittäminen. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 154–166.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kinnunen, Juha 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen ja muutos. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 167–181.

Kinos, Sirppa 2020. Sosionomit (Ylempi AMK) muuttuvilla työmarkkinoilla. Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään, osaaminen ja toimintaympäristön haasteet. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Koulutus sosiologian tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden tohtoriohjelma. Turku: Turun yliopisto.

Kivinen, Pirkko & Silván, Anne 2019a. Ole läsnä, kuuntele ja keskustele. Teoksessa Hannele Laaksonen & Sirpa Salin (toim.), Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 23–30.

Kivinen, Pirkko & Silván, Anne 2019b. Uskallatko heittäytyä? Teoksessa Hannele Laaksonen & Sirpa Salin (toim.), Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 119–127.

Kiviniemi, Kari 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 70–85.

Koirikivi, Pia & Benjamin, Saija 2020. Mitä resilienssi on? Koulutus, kasvatusta ja oppiminen. Helsinki: Helsingin yliopisto. Viitattu 12.9.2021
<https://www2.helsinki.fi/fi/uutiset/koulutus-kasvatus-ja-oppiminen/mita-resilienssi-on>

Kokkinen, Lauri (toim.) 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Saatavilla: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20tyo%3%b6st%3%a4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.

Laaksonen, Hannele. 2019: Henkilöstöjohtamisen näkökulmia. Teoksessa Hannele Laaksonen & Sirpa Salin (toim.), Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Helsinki: Oppian, 9–20.

Labalette, Sandy 2020. Incompetent Leader. Teoksessa Elina Wainio (ed.), Johtajuus tänään / Leadership today. Laurea-julkaisut/Laurea publications. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu, 55–61. Viitattu 21.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-576-4>

Lampinen, Mai-Stiina; Viitanen, Elina Annikki & Konu, Anne Irmeli. 2015. Sense of community and job satisfaction among social and health care managers. Leadership in Health Services. Vol. 28, Issue:3. Emerald Insight, 228–244. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHS-09-2014-0067>

Lewandowska, Daria 2020. Leadership as a lighthouse. Teoksessa Elina Wainio (ed.), Johtajuus tänään/ Leadership today. Laurea-julkaisut / Laurea publications. Vantaa: Laurea-ammattikorkeakoulu, 76–81. Viitattu 21.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-799-576-4>

- Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 26–45.
- Lämsä, Anna-Maija 2019. Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 48–72.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.
- Maxwell, John C. 2019. Leader shift. The 11 essential changes every leader must embrace. New York: HarperCollins Leadership, an imprint of HarperCollins.
- Moilanen, Pentti & Rähä, Pekka 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.
- Mäki, Annastiina 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: Rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 123–144.
- Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Nuolioja, Noora 2018. Strategisen tason johtamisosaaminen sosiaali- ja terveyspalveluiden organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 6.6.2019 <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20118?locale-attribute=f>
- Ojaniemi, Marjaana 2021. YAMK-opiskelijoiden osaaminen ja kokemus näkyväksi. Tutkimus sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta sekä kokemuksista johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. Opinnäytetyö. Sosiaalialan YAMK -koulutusohjelma. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Pentikäinen, Eeva 2021. Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen (PATU). Artikkelit. Yrittäjä, näin autat työyhteisöäsi yltämään parhaimpaansa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2021 <https://patu.turkuamk.fi/yleinen/yrittaja-nain-autat-tyoyhteisoasi-yltamaan-parhaimpaansa/>
- Pihlainen, Vuokko; Kivinen, Tuula & Lammintakanen, Johanna 2015. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. Leadership in Health Services. Vol. 29 Issue:1. Emerald Insight, 95-110. Viitattu 7.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHS-11-2014-0072>
- Pojjula, Soili 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.

- Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.
- Puusa, Anu & Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189–202.
- Reikko, Kai; Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Rissanen, Sari & Hujala, Anneli 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81–104.
- Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna 2017. Sosiaali- ja terveyshuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 15–38.
- Roth, Pia-Christina & Saarenpää, Jari 2020. Sudenpentujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.
- Ryttyläinen-Korhonen, Katri 2018. Sote-uudistus ja uudet osaamistarpeet. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.4.2021 <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/sote-uudistus-ja-uudet-osaamistarpeet/>
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.3.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html
- Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-impact.
- Salonen, Kari; Berg, Johanna & Ahonen, Pia 2015. Opettajuus sillanrakentajana. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ja TKI-toiminnan integraatio sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 91. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.3.2021 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/104/>
- Salonen, Kari; Eloranta, Sini; Hautala, Tiina & Kinos, Sirppa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.10.2020 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>
- Salonen, Kari 2020. Osallisuuden johtaminen työyhteisössä. Teoksessa Päivi Myllymäki, Eeva Timonen-Kallio & Sirpa Kinos (toim.) Asennetta ja menetelmiä osallisuuden edistämiseen eri toimintaympäristöissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 270. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 104–114. Viitattu 16.4.2021 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/120/>
- Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot - mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 96–122.

Sorsa, Kaisa; Nurminen, Raija; Jolkkonen, Ari & Ahonen, Pia 2015. Innovaatiokyvykkyydestä ennakoivan toiminnan ja johtamisen kompetensseihin. Teoksessa Pia Ahonen (toim.), Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opettajuus tutkimuksen, kehittämisen ja uudistamisen sillanrakentajana. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 222. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 44–65. Viitattu 16.3.2021 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/84/>

Sote-uudistus 2021. Mikä on sote-uudistus? Viitattu 14.4.2021 <https://soteuudistus.fi/mika-sote-uudistus>

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2012. Sosiaali- ja terveystieteiden uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintamallit ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma Oy.

STM 2019. Tiekartta 2030. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalityön tulevaisuus selvitys. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:41. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Stuart, Kaz & Wilcox, Megan 2017. System leadership development in Children's Centres in the UK. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Vol. 8 Issue 4. Emerald Insight, 470–488. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SAMPJ-06-2015-0043>

Surakka, Tarja & Rantamäki, Tomi 2013. Työelämätaidot: Sinä oman työelämäsi johtajana. Porvoo: Bookwell.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, Pentti 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Talentia 2020. Organisointi. Viitattu 15.10.2020 <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/organisointi/>

Talvio, Markus & Klemola, Ulla 2017. Toimiva vuorovaikutus. Jyväskylä: PS-kustannus.

Tiirilä, Maarit 2016. Innosta onnistumaan – yhdessä! Helsinki: Kauppakamari.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen University Press.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuori, Kaarlo & Kotkas, Toomas 2016. Sosiaalioikeus. Helsinki: Talentum Pro.

Turun ammattikorkeakoulu 2021a. Esittely. Viitattu 18.2.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Turun AMK> Tutustu meihin> Esittely.

Turun ammattikorkeakoulu 2021b. Master School. Viitattu 23.1.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Tutkinnot ja opiskelu> Master School.

Turun ammattikorkeakoulu 2021c. Tutkinnot. Viitattu 23.1.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Tutkinnot ja opiskelu> Tutkinnot.

Turun ammattikorkeakoulu 2021d. Organisaatio. Viitattu 18.2.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Turun AMK> Tutustu meihin> Organisaatio.

Turun ammattikorkeakoulu 2021e. Yksiköt ja kampukset. Viitattu 18.2.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Turun AMK> Kampukset.

- Uusitalo, Ilkka 2019. Työssä oppiminen lastensuojelun sosiaalityössä. Reunaehtoja ja mahdollisuuksia ammatillisen asiantuntijuuden kehittymiselle. Turun yliopiston julkaisu. Sarja C 482. Turku: Turun yliopisto.
- Waite, Roberta; Mensinger, Janell; Wojciechowicz, Christine; Colistra, Angela & Gambescia, Stephen 2018. Examining pre-post results Kouzes and Posner's LPI amid undergraduate health professions students in a leadership program. Journal of Applied Research in Higher Education. Vol. 11 Issue:1. Emerald Insight, 146–159. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JARHE-05-2018-0083>
- Valli, Raine 2010. Mitä numerot kertovat? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 222–235.
- Valtioneuvosto 2021. Sote-ministerit uudistuksesta: Toimiva rakenne luo turvaa tulevaisuudelle. Viitattu 31.1.2021 <https://soteuudistus.fi/-/1271139/sote-ministerit-uudistuksesta-toimiva-rakenne-luo-turvaa-tulevaisuudelle-1>
- Vanhanen-Nuutinen, Liisa; Laitinen-Väänänen, Sirpa & Väänänen, Ilkka 2012. Työelämä haastaa ammatikorkeakoulupedagogiikan. Teoksessa Hannu Kotila & Kimmo Mäki (toim.), Ammatikorkeakoulupedagogiikka 2. Helsinki: Edita, 259–275.
- Vartiainen, Matti 2011. Evidenssipohjainen johtaminen – Onko sitä? Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 46–59.
- Vesterinen, Pirkko-Liisa 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 110–122.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
- Vilkkä, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Vuokila-Oikkonen, Päivi 2015. Työn ja työkäytäntöjen yhteiskehittäminen. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 207–218.

LIITE 1. Kehittämismenetelmäosaamisen opintojakson (5 op) tehtävä.

Turun ammattikorkeakoulu Oy
Sosiaali- ja terveystieteiden – Yhteiset opinnot
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kehittämismenetelmäosaaminen 5 op

Syksy 2017–keväät 2018

Tämän osion tavoitteena on täsmentää johtamisen merkitystä ja tehtäviä osana kehittämistoimintaa.

Työskentelyohje (yksilötyö):

Vastaa seuraaviin kysymyksiin kehittämistoiminnan johtamisesta erilaisia lähteitä hyödyntäen. Pohdi lisäksi lyhyesti omaa johtamisosaamistasi kehittämistoiminnan näkökulmasta. Tässä kehittämistoiminta voidaan nähdä myös kehittämisprojektina tai projektin johtamisena:

1. Mitä johtaminen on mielestäni kehittämistoiminnassa?
2. Mihin asioihin johtajan tulee kiinnittää huomioita?
3. Millaisia rooleja johtajalla on kehittämistoiminnassa?
4. Miten perinteinen johtaminen poikkeaa kehittämistoiminnan johtamisesta?
5. Mitä vahvuuksia ja parannettavia asioita tunnistat omassa kehittämisosaamisessasi/ johtajuudessasi (esim. SWOT, mindmap).
6. Pohdi lyhyesti oman organisaatiosi/työpaikkasi kehittämisen johtamista (esim. vahvuudet, parantaminen, osaaminen, kulttuuri jne.).

Raportissa tekstin pituus on 5–7 sivua lähteineen. Käytä tehtävässä MESSIn ohjeita lähdeviitauksissa ja lähdeluettelossa.

Arviointi: T1– K5.

LIITE 2. Tutkimuksen metodologiset ratkaisut (Ojaniemi 2021).

Tutkimusote

Tutkimusotteessa käytettiin laadullisen aineiston vuoksi pääasiassa laadullista tutkimusotetta, jonka tarkoitus oli tuottaa ymmärrystä YAMK-opiskelijoiden kokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä johtamis- ja kehittämisosaamisesta (Kiviniemi 2010, 70–71; Puusa 2020, 147–148; Puusa & Julkunen 2020, 195). Tutkimuksessa hyödynnettiin laadullisen tutkimusotteen rinnalla myös kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta aineiston kvantifiointissa. Kvantifiointissa aineistoja voidaan esittää numeerisesti esimerkiksi taulukkoina, jotka auttavat ja tarkentavat piirteitä ja havainnollistamaan tutkimusta. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote voivat näin täydentää toisiaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2014, 136–137.)

Tutkimusaineisto ja analysitavat

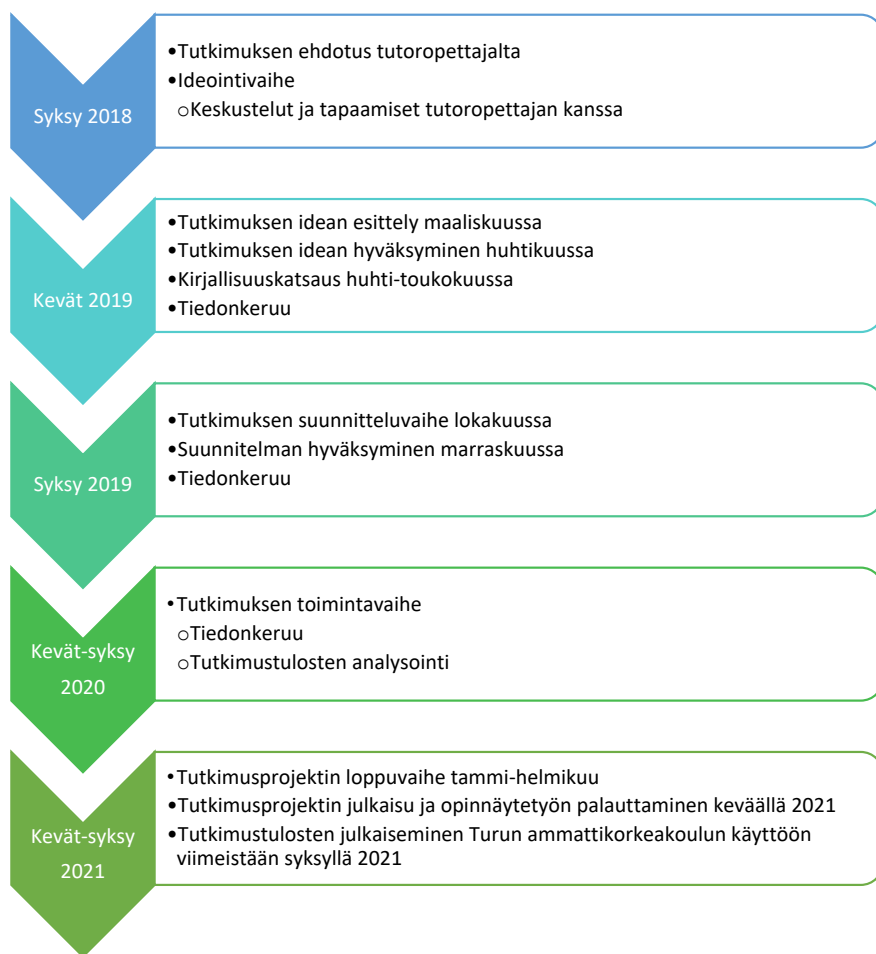
Tutkimuksessa hyödynnettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden (N=147) kirjoittamia raportteja KEME- eli kehittämismenetelmäosaamisen-opintojaksosta. Raportissa YAMK-opiskelijat vastasivat kysymyksiin kehittämistoiminnan johtamisesta ja pohtivat omaa johtamisosaamistaan kehittämistoiminnan näkökulmasta (Liite 1). Raportteja oli yhteensä 1 409 sivua, josta syksyn 2017 raporteissa oli 682 sivua ja kevään 2018 raporteissa 727 sivua.

Opiskelijat käyttivät raporteissaan myös SWOT-analyysia. Sitä voidaan hyödyntää silloin, kun henkilö haluaa tutkia omia vahvuuksiaan ja kohdentaa huomionsa tärkeisiin asioihin (Viitala & Jylhä, 2019, 75–76). Opiskelijat hyödynsivät SWOT-analyysin ensimmäistä vaihetta, jossa he tunnistivat ja kirjasivat muistiin sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi he kirjasivat ulkoiset uhat ja mahdollisuudet. Viimeksi mainitut suljettiin kuitenkin pois tutkimuksesta, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin tai opiskelijat eivät olleet kirjanneet niitä raporteihin. Niistä poimittiin tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot ja karsittiin epäolennaiset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Poimitut tiedot lajiteltiin aihealueittain teemoittelun ja tyypittelyn avulla Excel-taulukkoon, jossa olennaiset tutkimukseen liittyvät tiedot koottiin yhteen tutkimustuloksiksi. (Ojaniemi 2021.)

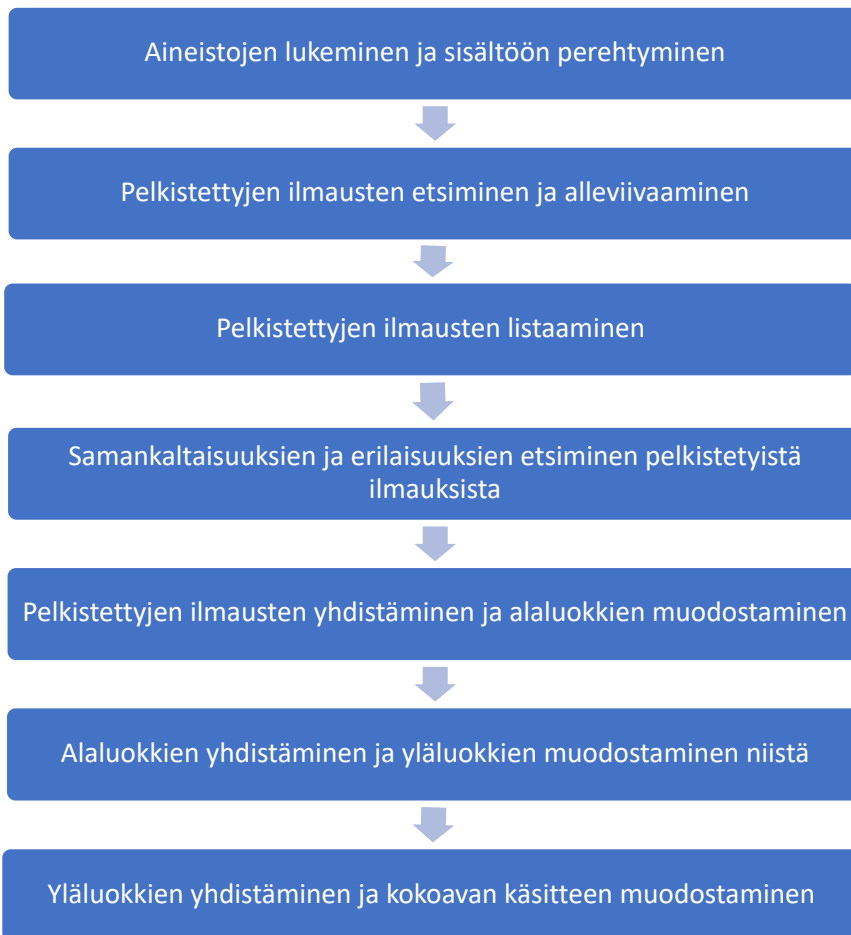
Raporttien sisältö analysoitiin sisällönanalyysilla. Tämän perusteella tutkija kirjoitti tulokset ja teki johtopäätökset. (Alasuutari 2011, 40; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–107.) Sisällönanalyysiä voidaan kuvata teoriaohjaavaksi, aineistolähtöiseksi ja teorialähtöiseksi. Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenevät aineiston ehdoilla. Teorialähtöisellä sisällönanalyysilla tarkoitetaan taas aineiston analyysin luokittelun

perustuvan aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla malli, teoria, käsitejärjestelmä tms. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–133.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin myös aineiston määrällistä laskentaa sen laadullisen tulokinnan rinnalla. Määrällinen aineisto esitettiin Excel-taulukkoina ja se oli luonteeltaan kuvaileva, ei tilastollisesti merkitsevä. Näiden pohjalta vastaukset luokiteltiin ja teemoiteltiin taustatiedoksi tarkempaa analysointia varten. (Valli 2010, 225; Alastalo & Ellonen 2021.) Tutkimustulokset esitettiin kuvioina numeerisessa muodossa (Anttila 2014). Kuvion avulla pystyttiin antamaan visuaalisempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Valli 2010, 225).



Kuvio 12. Tutkimuksen eteneminen vuosina 2018–2021.



Kuvio 13. Sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa on toimittu eettisesti selostamalla tarkasti tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät ja tutkimuksen eteneminen. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusetiikkaa tukee tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutumisesta tutkimustulosten tiedottamiseen sisältäen tutkimuksen kaikki vaiheet johdonmukaisella hallinnalla. Toisin sanoen tutkija pystyy kuvaamaan ja perustelemaan tutkimuksessaan, mistä valintajoukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on päättänyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Näiden lisäksi tutkija pystyy arvioimaan ratkaisujensa

toimivuutta tai tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. (Hirsjärvi ym. 2014, 164–232; Vilkkä 2015, 41–42, 197; Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Perusteluilla pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija vakuuttaa lukijan uskottavin perusteluin ammattitaidoistaan siten, että hän on osannut valita ja käyttää oikeanlaisia ja perusteltuja menetelmiä sekä lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimustehtävän ja toteuttaakseen tutkimuksen (Juuti & Puusa 2020, 175). Tutkimuksessa oli luontevaa käyttää sisällönanalyysia, koska siinä hyödynnettiin aineistopohjaisia raportteja. Edellä mainitut toimintatavat tukevat tutkimuksen validiteettia eli sitä, että tutkimusasetelma, tutkimusilmiön kuvaus ja aineiston analyysi oli tehty oikein (Kananen 2014, 147).