

OSAAVAKSI POMOKSI-

Osaamisen johtamisen kehittäminen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveystieteiden

Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Jenni Mettälä

Pirjo Savolainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma

JENNI METTÄLÄ JA PIRJO SAVOLAINEN: Osaavaksi pomoksi -
osaamisen johtamisen kehittäminen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä

Sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen opinnäytetyö: 62 sivua, 9 liite
sivua
Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Päijät - Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön lähiesimiesten osaamisen johtamista. Tavoitteena on kyselyaineiston, aikaisempien tutkimusten ja Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön toiminnanjohtajasta ja päälliköistä koostuvan ohjausryhmän antamalla suuntaviivoilla luoda organisaatioon osaamisen johtamisen malli. Osaamisen johtaminen keskittyy tässä opinnäytetyössä siihen osaamisen johtamisen osa-alueeseen, joka toteutuu alaisen ja esimiehen välisessä suhteessa.

Henkilöstölle tehdyn määrällisen kyselytutkimuksen perusteella kartoitetaan osaamisen johtamisen nykytilaa ja koettua tärkeyttä organisaatiossa. Opinnäytetyössä alaiset arvioivat lähiesimiehensä osaamisen johtamisen eri piirteiden toteutumista. Kyselyaineiston tulokset on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen: asioiden johtamiseen, ihmisten johtamiseen ja esimerkillä johtamiseen. Asioiden johtaminen kuvaa esimiehen keinoja ja tapaa määrittellä tavoitteita, arvioida toimintaa sekä esimiehen piirteitä luoda foorumeita oppimista edistävälle keskustelulle työyhteisössä. Ihmisten johtaminen luonnehtii esimiehen ja työryhmän välistä vuorovaikutusta sekä esimiehen roolia työyhteisön ilmapiirin kehittäjänä. Esimerkillä johtamisen osa-alue keskittyy esimiehen sitoutumiseen työhön liittyvissä muutostilanteissa, innostuksena työhönsä ja oman ammattitaitonsa kehittämiseen

Opinnäytetyössä luotu osaamisen johtamisen malli kehittää osaamisen johtamista Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä jäsentämällä esimiehen tehtävät ja keinot konkreettisiksi. Osaamisen johtamisen malli sisältää yhdeksän osaamisen johtamisen tehtävää, jotka on avattu konkreettisiksi esimiehen keinoksi johtaa osaamista. Malli toimii hyvänä pohjana osaamisen johtamisen kehittämiseen, mikäli organisaatiossa päätetään lähteä systemaattisesti kehittämään esimiesten osaamisen johtamista.

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, ihmisten johtaminen, vuorovaikutus

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Social and Health Care
Master's Degree in Social and Health Care
Degree Programme of Development and Leadership in Social and Health Care

JENNI METTÄLÄ JA PIRJO SAVOLAINEN: Becoming a Competent Leader
- improving knowledge management of leaders at the Social-psychiatry Foundation
of Päijät-Häme.

Master's Thesis of Development and Leadership in Social and Health Care:
62 pages, 9 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

The aim of this thesis is to develop knowledge management of leaders at the Social-psychiatry Foundation of Päijät-Häme (later in the text referred as SPFPH). The goal is to generate a model for knowledge management and it is performed with guide lines obtained from surveys, previous studies and steering group consisting of executive manager and chiefs of SPFPH. In this study leadership management focus into that part of leadership that acts in relationship between employee and leader.

A questionnaire based research among personnel is used as a basis in questioning of knowledge management at the moment and experience of its importance in organization. In this study employees evaluate diverse activities of knowledge management of their line managers or team leaders. The results of the survey are divided into three areas: management, leadership and management by good example. Management defines means and ways to set goals and ones character to develop forums for discussion that improves learning within the working community. Leadership describes interaction between leader and employees and the leader's role in creating a practical atmosphere. Management by good example concentrates in commitment to change, personal enthusiasm and constant development of professional capacity.

The model for knowledge management created in this thesis will develop knowledge management in SPFPH by structuring the tasks and the means of leaders. This model contains nine assignments for knowledge management which are opened as actual methods to manage knowledge. The model will work as a good foundation for the development of leadership management, if the organisation decides systematically to improve leadership management of superiors.

Key words: knowledge, knowledge management, leadership, interaction

SISÄLLYSLUETTELO

1. KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT.....	1
1.1 Kehittämishankkeen tausta	1
1.2. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	4
1.3. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	5
1.4. Kehittämishankkeessa käytettyjen käsitteiden määrittely.....	7
2. KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA.....	9
2.1 Osaaminen.....	9
2.1.2 Organisaation osaaminen	11
2.2 Osaamisen johtaminen	16
2.2.1. Asioiden johtaminen	16
2.2.2 Ihmisten johtaminen.....	19
2.2.3 Esimerkillä johtaminen	25
3. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	28
3.1 Kehittämishankkeen kuvaus	28
3.2. Kyselytutkimus	29
3.3. Kyselytutkimuksen tulokset.....	31
3.4 Kyselytutkimuksen yhteenveto	39
3.5 Kyselytutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	44
4. KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	45
5. KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA.....	51
Lähteet.....	55
LIITE 1.....	63
LIITE 2.....	69

KUVIOT

KUVIO 1. Kehittämishankkeen kuvaus.....	4
KUVIO 2. Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön organisaatiokaavio 2009....	7
KUVIO 3. Kehittämishankkeen tietoperusta.....	9
KUVIO 4. Uuden tiedon luomisen prosessimalli.....	14
KUVIO 5. Kyselytutkimuksen tulosten osa-alueet.....	32
KUVIO 6. Tavoitteiden määrittely.....	33
KUVIO 7. Toiminnan arviointi.....	34
KUVIO 8. Foorumeiden luominen tavoitteiden määrittelylle ja toiminnan arvioinnille.....	35
KUVIO 9. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde.....	36
KUVIO 10. Esimiehen toiminta työyhteisön ilmapiirin kehittäjänä.....	36
KUVIO 11. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen.....	37
KUVIO 12. Yksilön kehittymisen tukeminen.....	38
KUVIO 13. Esimerkillä johtaminen.....	39
KUVIO 14. Osaamisen johtamisen malli Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä	46

*”Johtamista on vaikea opettaa. Se on kuin uimataito
– teorian voi selittää, mutta jos haluaa oppia uimaan, täytyy vain mennä veteen ja
uida.”*

– Jayanta Chatterjee-

1. KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Johtaminen on perinteisesti määritelty asioiden johtamiseksi, joka kytkeytyy organisaation toimintapolitiikkaan ja päätöksentekoon tai ihmisten johtamiseen, jossa keskiössä on johtajan ja työyhteisön vuorovaikutussuhde. Suomalaisista tutkijoista Sydänmaalakka (2002) ja Viitala (2004) ovat kiistäneet kahtiajaon ja peräänkuuluttavat kokonaisvaltaista johtamista, jossa sekä asioiden johtaminen että ihmisten johtaminen integroituvat toisiinsa. Osaamisen johtamisen tutkimusten mukaan henkilöstöjohtaminen on johtamisen osa-alue, joka vaatii eniten kehittämistä. (Koivuniemi 2004, 196; Aarva 2009, 201–202; Huotari 2009, 191.) Osaamisen johtamisen tulevaisuuden haasteet liittyvät esimiehen kykyyn ylläpitää henkilöstön motivaatiota, olemassa olevaa osaamista, hyvinvointia ja työkykyä sekä koulutetun työvoiman pysymistä organisaatiossa. Osaamisen johtaminen on suunnitelmallinen osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtäävää toimintaa organisaatiossa. (Ollila 2006, 188–189.)

Kun toimintaympäristö muuttuu, on myös toimijoiden muututtava. Organisaatioiden toiminnan menestymisen ratkaisee hyvin pitkälle henkilöstön osaaminen. Muutoksesta selviää vain, jos kykenee jatkuvasti oppimaan uusia taitoja ja tietoja. Muutosvauhti on kiihtynyt ja sitä kautta osaamisen kehittämisen nopeus voi muodostua haasteelliseksi tehtäväksi organisaatioissa. Asiakkaiden muuttuneiden palvelutarpeiden tiedostaminen ja ennakoiminen edellyttävät uusien työskentelytapojen oppimista ja korkeatasoista osaamista. (Metsämuuronen 2001, 170–171.)

Osaamisen johtaminen nousee erityisen tärkeäksi muutostilanteessa. Sosiaali- ja terveysalalla muutokset ilmenevät palvelurakenteen muutoksena, asiakkaiden muuttuneina palvelutarpeina, asiakkaiden kasvaneina odotuksina palveluita kohtaan ja verkostoitumisena. Myös taloudelliset tekijät, rahoitusjärjestelmien muuttuminen sekä kilpailutukset vaativat esimiehiltä kykyä luoda uusia visioita työyksikön toiminnan suunnan näyttämiseksi. Organisaatioiden madaltuminen on laajentanut sosiaali- ja terveysalan esimiesten tehtäväkenttää ja lisännyt vastuuta ja päätösvaltaa budjettiin ja

henkilöstöhallintoon liittyvissä tehtävissä. Toimintaympäristön nopeat muutokset ovat lisänneet henkilöstön motivoinnin, kannustuksen ja henkisen tuen tarvetta, mikä edellyttää esimieheltä aktiivista ihmisten johtamista. (Kanste 2005, 21–22; Ollila 2006, 142–143.)

Sosiaali- ja terveysalalla johtajaksi ovat aiemmin valikoituneet vankan kokemuksen omaavat lääkärit ja hoitajat. Vahvasta ammatillisesta, substanssin asiantuntijuudesta ollaan siirtymässä kohti ammattijohtajuutta. (Kanste 2005, 24; Viitanen & Kokkinen & Komu & Simonen & Virtanen & Lehto 2007, 32; Kivinen 2008, 19.) Sosiaali- ja terveydenhuolto on työvoimavaltainen ala, siten myös johtajuus näyttäytyy tärkeänä menestystekijänä. Johtamisessa korostuu järjestelmien ja organisaatioiden ohella moniammatillisen asiantuntijatyön ja osaamisen johtaminen jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Johtamisen kehittämiseksi tarvitaan myös koulutuksen kehittämistä. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen sekä johtamiskoulutuksen kehittäminen on valittu painopistealueiksi kansallisessa strategiassa, koska tutkimuksissa on todettu puutteita toimialan organisaatioiden johtamisessa. Lisäksi tarvitaan toimintatapoihin, työprosesseihin ja kulttuuriin liittyvien kysymysten tarkastelua. (Opetusministeriö 2004, 44.)

Tässä kehittämishankkeessa tarkastelussa on osaamisen johtaminen. Osaamisen johtamisen malliksi on valittu Viitalan (2004) väitöskirjatutkimuksessa esitetty kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tuottaa erityislaatuista oppimista tukevan otteen esimiestyöhön. Osaamisen johtamisen elementeissä korostuvat sekä asioiden, että ihmisten huomioiminen. Kun esimies johtaa osaamisen kehittämistä yksikössään, hän kohdistaa huomionsa tavoitteisiin, nykytilaan, järjestelmiin ja muihin asioiksi luokiteltaviin tehtäviin. Tämän hän tekee kuitenkin ihmisten kanssa ja ihmisten välityksellä ja kohdentaa huomiotaan myös ilmapiiriin ja alustensa osaamiseen yksilö ja ryhmätasolla (Viitala 2004, 193). Esimiehen tehtäväksi tänä päivänä tulee etenkin työntekijöiden motivoiminen ja sitouttaminen organisaation hankkeisiin. Hänestä tulee enemmänkin valmentaja ja työn edellytysten organisoija kuin suoristusten arvioitsija. Näin ihmisten johtamisella ja toimivalla vuorovaikutuksella on tulevaisuudessa entistä suurempi rooli organisaation menestymisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa. Vaikka johtaminen on ratkaisevassa asemassa, on jokaisen yksilön panos

tärkeä. (Salojärvi 2006, 54; Sydänmaalakka 2004, 25, 116–118; Viitala 2004, 193–194.)

Vaikka oppiminen teorioineen liittyy vahvasti osaamisen johtamiseen ja se on keskiössä erityisesti Viitalan väitöskirjatutkimuksessa (2004), on se tässä kehittämishankkeessa käsitelty siten, kun se on osaamisen johtamisen kannalta välttämätöntä. Osaamisen johtaminen ymmärretään organisaation oppimista edistävänä johtajuutena, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua sekä jatkuvia oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alaistensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. (Viitala 2004,194.)

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio tuottaa mielenterveyspalveluita. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö on muuttunut viime vuosina ja on edelleen suurien haasteiden edessä. Näinä aikoina kunnissa tarvitaan säästöjä ja toisaalta sosiaali- ja terveyspalveluja tarvitaan aiempaa enemmän. Resurssit ovat siis niukentuneet ja niukkenevat edelleen. Palvelurakenteen muutos on lisännyt yksityistä palvelutuotantoa ja tuonut alalle kilpailua. Palvelut ovat julkisen valvonnan alaisia ja palvelun laadun todentamiseksi edellytetään palvelukuvauksia ja laatukäsikirjoja. (Hujala 2008, 75–76.) Muutokset toimintaympäristössä ja työelämässä edellyttävät osaamisen jatkuvaa tarkastelua ja kehittämistä. Myös lainsäädännön ja asiakasrakenteen muuttuminen sekä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden muuttuneet palvelutarpeet haastavat myös kohdeorganisaation kehittämään uusia palveluita sekä tarkastelemaan kriittisesti olemassa olevien palvelujen tarkoituksenmukaisuutta. Toimintaa on entisestään tehostettava ja muutoksiin on valmistauduttava kehittämällä henkilöstön osaamista sekä alueellista yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Näihin haasteisiin kohdeorganisaatio vastaa osaamisen johtamisen kehittämällä.

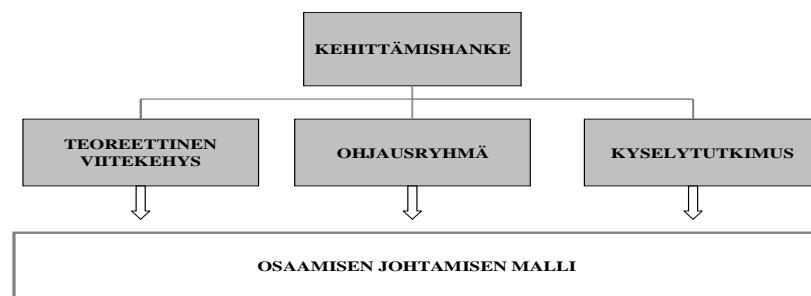
1.2. Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen (KUVIO 1.) tarkoituksena on kehittää Päijät-Hämeen sosiaali-psykiatrisen säätiön esimiesten osaamisen johtamista. Henkilöstölle tehdyn määrällisen kyselytutkimuksen perusteella kartoitetaan osaamisen johtamisen nykytilaa ja koettua tärkeyttä organisaatiossa. Tavoitteena on kyselyaineiston, aikaisempien tutkimusten ja ohjausryhmän antamalla suuntaviivoilla luoda organisaatioon osaamisen johtamisen malli.

Kehittämishankkeen tavoitteena on

1. Osaamisen johtamisen mallin kehittäminen kohdeorganisaatioon
2. Osaamisen johtamisen työkalujen kerääminen osaamisen johtamisen malliin

Tässä kehittämishankkeessa alaiset arvioivat esimiehiensä osaamisen johtamisen eri piirteiden toteutumista Riitta Viitalan (2004) luoman kyselylomakkeen avulla. Alaiset arvioivat esimiehiään valmiiden väittämien varassa. Kyselyaineistosta etsitään piirteitä, joiden avulla muodostetaan osaamisen johtamisen malli kohdeorganisaatioon.



KUVIO 1. Kehittämishankkeen kuvaus

1.3. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö (jatkossa säätiö). Säätiö on yksityisiä sosiaali- ja terveyspalveluja tuottava, voittoa tavoittelematon, alueellinen ja yleishyödyllinen yhteisö; mielenterveyspalveluntuottaja, kouluttaja ja työnantaja (Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö, 2009). Mielenterveystyöllä tarkoitetaan yksilön psyykkisen hyvinvoinnin, toimintakyvyn ja persoonallisuuden kasvun edistämistä sekä mielisairauksien ja muiden mielenterveydenhäiriöiden ehkäisemistä, parantamista ja lievittämistä. Mielenterveystyöhön kuuluvat mielisairauksia ja muita mielenterveydenhäiriöitä poteville henkilöille heidän lääketieteellisin perustein arvioitavan sairautensa tai häiriönsä vuoksi annettavat sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Mielenterveystyöhön kuuluu myös väestön elinolosuhteiden kehittäminen siten, että elinolosuhteet ehkäisevät ennalta mielenterveydenhäiriöiden syntyä, edistävät mielenterveystyötä ja tukevat mielenterveyspalvelujen järjestämistä. (Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116.)

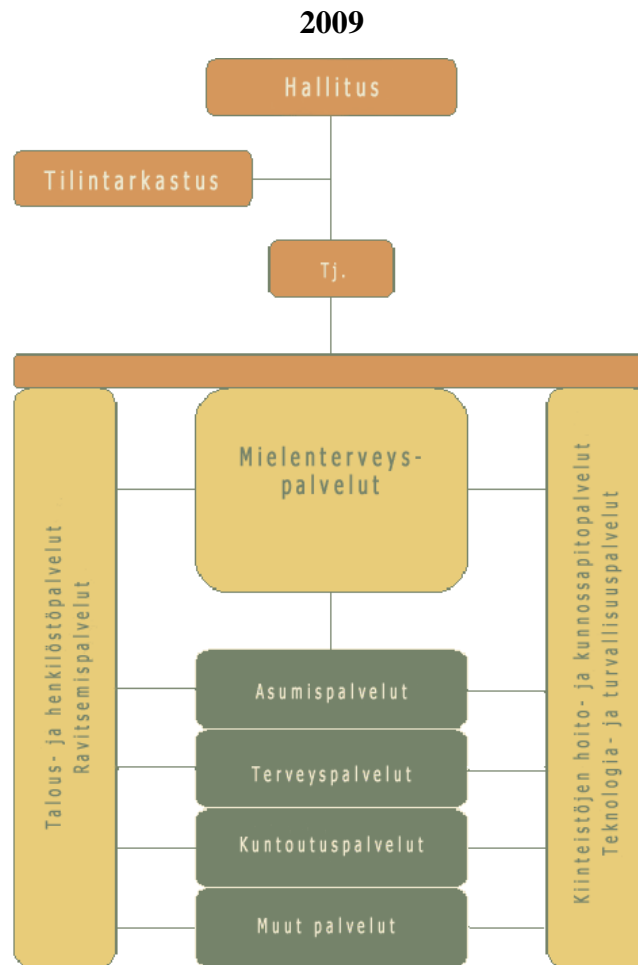
Säätiössä oli 31.12.2009 yhteensä 112 vakanssia, joita hoiti tehtäviinsä asianmukaisen koulutuksen saanut henkilöstö. Säätiön henkilökunnalla on hyvä koulutustaso jo taloon tullessaan. AMK-tutkinto on 25.9 %:lla, opistoasteentutkinto 22.4 %:lla ja kouluasteentutkinto 44.7 %:lla henkilöstöstä. Henkilökunnan ammatillisen osaamisen ylläpitäminen on osaltaan säätiön tuottamien palveluiden laadun tausta. Vuonna 2009 täydennyskoulutuspäiviä kertyi keskimäärin 1.3 henkilöä kohden ja painopiste oli pitkissä täydennyskoulutuksissa. Vuonna 2009 sisäisiä koulutuksia järjestettiin säätiössä aiempaa enemmän. (Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö, 2009.) Sosiaali- ja terveysministeriön täydennyskoulutussuosituksen mukaan täydennyskoulutuksen riittävä määrä määritellään yksilöllisesti ottaen huomioon henkilön peruskoulutuksen pituus, työn vaativuus ja toimenkuva. Valtioneuvoston periaatepäätöksessä täydennyskoulutuksen riittäväksi määräksi arvioitiin keskimäärin 3 – 10 päivää vuodessa henkilöä kohden. Jotta täydennyskoulutus täyttäisi sille asetetut odotukset, sen tulisi perustua henkilöstön koulutustarpeiden määrittämiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2006.)

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön (KUVIO 2) tavoitteena on luoda, ylläpitää ja kehittää, ammatillisesti osaavan henkilökunnan avulla, yhteistyössä toiminta-

alueensa kuntien ja Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden kanssa, näiden palvelutoimintaa tukeva ja täydentävä, laadukas, asiakaslähtöisesti ja taloudellisesti tuotettu ennaltaehkäisevän ja kuntouttavan mielenterveystyön palvelujen kokonaisuus (Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiö 2005). Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä halutaan kuulla erityisellä huolella kuntia palveluiden tilaajina ja pääasiallisina rahoittajina, sairaanhoitopiiriä yhteistyökumppanina ja mielenterveyspotilaita palvelujen käyttäjinä (Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiö 2009).

Koska asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat kovin erilaisia, täytyy palvelutkin räätälöidä muuttuvan asiakkuuden ja toimintaympäristön mukaisesti. Säätiön palvelut muodostuvat asumis-, kuntoutus- ja terveyspalveluista. Mielenterveyskuntoutujien laitospalveluiden vähenemisen ja avopalveluiden ensisijaisuuden myötä Säätiö on kasvanut voimakkaasti ja keskittynyt eriaikaisesti tuettuihin asumispalveluihin ja kotiin vietyyn kuntoutukseen. Väestön ikääntyminen, nuorten syrjäytyminen ja työttömyyden lisääntyminen näyttäytyvät nyt 2010 luvulla erilaisina ja osin uudenaikaisina asiakastarpeina.

Säätiössä otettiin käyttöön vuonna 2005 Suomen Kuntaliitossa kehitetty ITE- työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä. Menetelmään liittyvät laadunhallinta- ja asiakaspalautekyselyt toteutetaan kaikissa säätiön yksiköissä vuosittain. Esimiehet käyvät kehityskeskustelut alaistensa kanssa vähintään kerran vuodessa. Osa esimiehistä käyttää kehityskeskusteluissa yhdenmukaista henkilöstön osaamisen arviointilomaketta. Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä on viime vuosina päivitetty henkilöstön toimenkuvia ja tehtäväprofileja ja niiden päivittäminen jatkuu edelleen. Säätiössä on siis jo käytössä joitakin osaamisen johtamisen työkaluja, mutta niiden liittäminen osaksi systemaattista osaamisen johtamista vaatii vielä kehittämistä.



KUVIO 2. Pääjt-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön organisaatiokaavio

1.4. Kehittämishankkeessa käytettyjen käsitteiden määrittely

Kehittämishankkeessa on tarkastelussa *osaamisen johtaminen*. Osaamisen johtamisen malliksi on valittu Viitalan 2004 väitöskirjatutkimuksessa esittämä kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tuottaa erityislaatuista oppimista tukevan otteen esimiestyöhön. Osaamisen johtaminen ymmärretään organisaation oppimista edistävänä johtajuutena, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään sekä tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Kehittämishankkeessa keskitytään siihen osaamisen johtamisen osa-alueeseen esimiestyössä, joka toteutuu esimiehen ja hänen alaistensa välisessä suhteessa. (Viitala 2004, 194.)

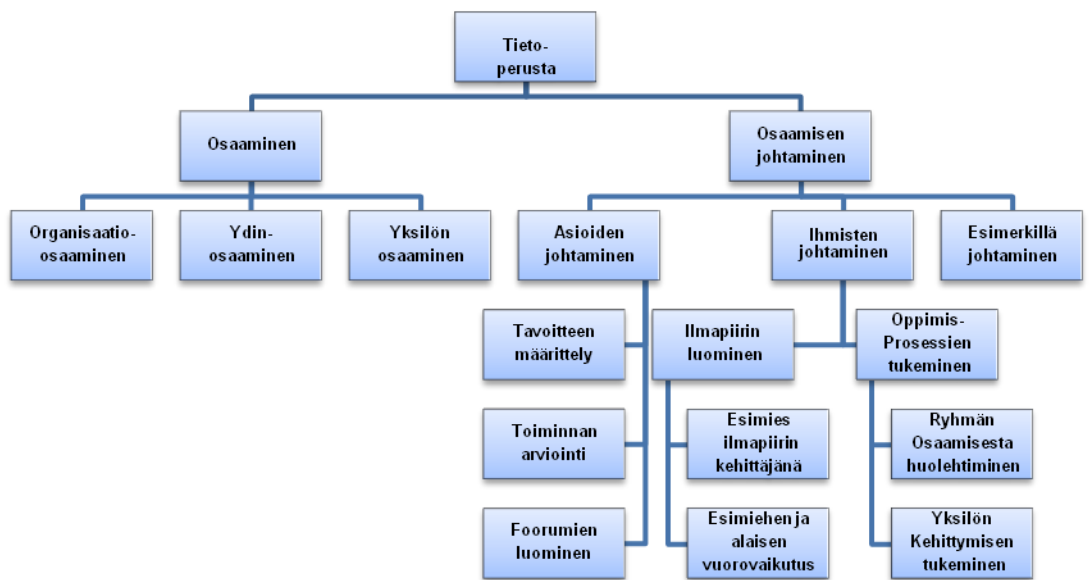
Kehittämishankkeessa *esimies ja esimiestyö* käsitetään erityisenä työroolina ja ammattitaitoalueena. Esimies ja esimiestyö sisältävät kaiken sen toiminnan, jonka varassa esimies suuntaa ja tukee alaisiaan saavuttamaan tavoitteet. Esimiestyötä tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten esimies voi toiminnallaan edistää organisaation menestykselle suotuisaa oppimista omassa yksikössään. (Viitala 2004, 32–34.)

Alaisella tarkoitetaan kehittämishankkeessa henkilöä, johon esimies on valta- ja vastuu suhteessa. Jokaisella alaisella on yksi sellainen esimies, jonka hän voi nimetä lähimmäksi esimiehekseen ja jonka asemaan kuuluu vastata hänen osaamisensa riittävyyden seuraamisesta ja kehittymisen tukemisesta. (Viitala 2004, 33.)

Tässä kehittämishankkeessa *osaaminen* ymmärretään koostuvan tiedoista, taidoista, asenteista, kokemuksista ja kontakteista (Sydänmaanlakka 2004, 150). Osaaminen ymmärretään kykyä soveltaa tietämystä johonkin tehtävään (Ojala 2008,50). Tässä kehittämishankkeessa osaaminen rajataan sellaiseen yksilö-, ryhmä- tai organisaatio-osaamiseen, joihin esimies voi toiminnallaan vaikuttaa.

2. KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

Kehittämishankkeen tietoperustana on osaaminen ja osaamisen johtaminen (KUVIO 3). Osaamisen johtamisen teoria rajataan Riitta Viitalan (2004) väitöskirjatutkimuksessaan esittämään kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan, joka tuottaa erityislaatuista, oppimista tukevan otteen esimiestyöhön. Tietoperustassa käsitellään myös oppimisen käsitettä, siltä osin kun on osaamisen kannalta tarkoituksenmukaista.



KUVIO 3. Kehittämishankkeen tietoperusta

2.1 Osaaminen

2.1.1 Yksilön osaaminen

Henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen tunteminen on työntekijöiden osaamisen tuntemista, oman henkilöstön vahvuksien ja heikkouksien näkemistä, uusien osaamistarpeiden tunnistamista, henkilöstön osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä ja työteki-

jöiden kehittämisedellytysten oivaltamista. Henkilöstön osaamisen tunnistamiseen liittyy myös osaamisen näkeminen tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääjänä. (Huotari 2009, 131–133.)

Osaamisen kehittäminen vaatii ymmärrystä siitä, mistä osa-alueista yksilön osaaminen muodostuu (Sandberg 2000, 9). Osaamisen määrittely edesauttaa yhteisen ymmärryksen syntymistä. Osaamisesta tulee näkyvä ja konkreettinen asia. (Ojala 2008, 50.) Yksilön osaaminen on taidon soveltamista sosiaalisessa kontekstissa. Osaamisessa opiskelulla ja kokemuksella hankittu tietotaito otetaan käyttöön yhdistämällä tiedon sisältö ja sen soveltaminen. Taitoja käytetään esineiden maailmassa, osaamista sovelletaan sosiaalisessa maailmassa ja tiedosta tulee osaamista oppimisen kautta. Oppiminen tuottaa uutta tietämystä. (Pulkinen 2003, 29; Raivola & Vuorensyrjä 1998, 23–24.)

Kun osaaminen ymmärretään yksilön tietojen ja taitojen soveltamiseksi työssä, niin siihen liittyy läheisesti myös työmotivaatio ja työkyky. Hyvä työkyky on edellytys työssä menestymiselle ja ammatilliselle kehittymiselle. Palkitsevassa ilmapiirissä omien kykyjen ja taitojen käyttäminen lisää mielekkyyden kokemuksia ja kehittämismyönteisyyttä sekä sitoutumista tehtävään ja koko organisaatioon. (Valtiovarainministeriö 2001,10.)

Työ määrittää yksilöille ne pätevyys- ja osaamisvaatimukset, jotka ovat relevantteja itse työn suorittamisen ja kehittämisen kannalta. Näiden tekijöiden halutunottamisen kannalta keskeisiä käsitteitä ovat ammattitaito, ammatillinen kompetenssi ja asiantuntijuus. (Luukkanen 2004, 71.) Ammattitaidon määrittely muuttuu riippuen siitä, arvioidaanko sitä nykyhetken vai tulevaisuuden osaamistarpeiden näkökulmasta. Ammattitaito on siten muuttuva ja kehittyvä ominaisuus, johon vaikuttavat toimintaympäristö, työtehtävät, työvälineet, työpaikan vaatimukset ja yksilöllinen vireystila. (Luukkanen 2007, 156–157.) Ammatillinen kompetenssi voidaan määrittää tietyn tehtävän asettamien vaatimusten vastaavuutena, tietona ja älyllisenä taitona sekä motivaationa ja itseluottamuksena, kapasiteettina ja potentiaalisena kyvykkyytenä. Kompetenssi työn asettamina vaatimuksina voi merkitä joko työhön liittyviä virallisia pääsyaatimuksia tai työn edellyttämää todellista pätevyyttä. Ammatillinen itsetuntemus ja voimaantuminen, oman työn laadun arviointi ja kehittäminen, perusteh-

tävän, tavoitteen ja sisällön hallinta, sekä rohkeus muutokseen ja jatkuvaan kasvuun muodostavat asiantuntijuuden kokonaisuuden (Ruohotie 2005, 8-10; Ruohotie & Ripatti 2006, 109–113.)

Sosiaali- ja terveysministeriö (2003: 33) määrittelee osaamisen siten, että se kuvaa koulutuksen tuottamia valmiuksia. Näitä valmiuksia ovat sellaiset tiedot ja taidot, joiden avulla henkilö pystyy suorittamaan tehtävänsä taitavasti, pystyvästi, onnistuneesti ja osuvasti. Keskeiseen osaamiseen sosiaali- ja terveysalalla liittyy muun muassa kyky tunnistaa ja täsmentää asiakkaan tarpeet, kyky asettaa tavoitteet yhteistyössä asiakkaan ja moniammatillisen työryhmän kanssa, kyky valita tarkoituksenmukaisia auttamismenetelmiä ja keinoja sekä kyky toteuttaa ja arvioida suunnitelman toteutumista. Sosiaali- ja terveysalan sisällön hallintaan sisältyy kyky soveltaa tutkitua tietoa toiminnassa sekä perustella näkemystä tutkitun tiedon avulla. Tärkeitä osa-alueita ovat myös vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, viestintä- ja päätöksentekotaidot, vastuullisuus, eettisyys, moniammatillisuus, asenteet, kontaktit ja kokemus. Osaaminen liittyy ihmisen kokonaispersoonallisuuteen ja se kehittyy ihmisen henkisen kehittymisen kautta. (Jämsä & Manninen 2000, 23; Sydänmaanlakka 2004, 15; 24; Lahti 2005, 50.)

Osaaminen on muuttunut yksilön osaamisesta yhteisöllisempään suuntaan. Aiemmin yksilöpainotteisen osaamisen korostaminen on muuttunut koko työryhmän tai organisaation osaamisen suuntaan. Entistä enemmän on näkyvissä myös painotus verkostojen osaamisen korostumiseen. Osaamisen laatu on myös muuttunut osakokonaisuuksien osaamisesta laajempien kokonaisuuksien hallinnan osaamisen suuntaan. (Virkkunen 2002, 34.)

2.1.2 Organisaation osaaminen

Organisaation osaamisen eri ulottuvuudet voidaan kuvata koostuvan sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen ja kollektiivisen osaamisen yhdistelmänä (Lehtonen 2002, 178). Organisaatio-osaamiseen liittyy ajattelumalleja sekä organisaation toimintaa ohjaavia käsityksiä ja toimintatapoja (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 21). Erityisesti yliammatilliset kvalifikaatiot, kuten joustavuus, oppimiskyky ja sosiaaliset tai-

dot ovat tulleet yhä merkittävämmiksi osaamisalueiksi. Organisaatioiden ylimmatil-
lisesta osaamisesta voidaan puhua myös sosiaalisena pääomana koska siihen vaikut-
taa kyseisen organisaation kulttuuri, perinteet ja muut erityispiirteet. (Lehtonen 2002,
178.)

Ydinosaminen on yksi osa organisaation osaamista. Hamel ja Prahalad (1994) kehit-
tivät termin ydinosaminen, joka on strategista osaamista. Ydinosamisalueet tuovat
kilpailuetua organisaatiolle. Ydinosaminen on osaamista, jota kilpailijoiden on vai-
kea kopioida ja jonka kehittämiseen organisaation voimavarat suunnataan. Ydin-
osaaminen tarkoittaa, että olemassa oleva osaaminen lisääntyy ja kehittyy aktiivisen
kehittämistoiminnan ja työntekijöiden oppimisen myötä. Ydinosaminen on kommu-
nikaatiota, osallistumista ja sitoutumista työskentelyyn yli organisaatorajojen ja siinä
on osallisena ihmisiä organisaation eri tasoilta ja kaikista toiminnoista. Ydinosamis-
alueiden määrittäminen on haasteellista, mutta se pakottaa johdon miettimään orga-
nisaation osaamista ja sen merkitystä kilpailutekijänä. (Hamel & Prahalad 1994,
223–224, 245–259.)

Organisaation osaamista voidaan tarkastella myös oppivan organisaation (Senge
1990) ja hiljaisen tiedon siirtymisen (Nonaka & Takeuchi, 1995) näkökulmista. Peter
Sengen (1990) mukaan oppiva organisaatio on sellainen organisaatio, joka jatkuvasti
kehittää kykyä luoda omaa tulevaisuuttaan. Sengen mukaan organisaatio ei koskaan
tule valmiiksi oppivaksi organisaatioksi, vaan mitä enemmän organisaatio oppii, sitä
enemmän se tiedostaa oman tietämättömyytensä. Organisaatiot oppivat vain yksilöi-
den ja tiimien oppimisen kautta. Ilman sitä ei tapahdu organisaation oppimista. Op-
pivassa organisaatiossa ihmiset laajentavat jatkuvasti kapasiteettiaan saada aikaan
haluamiaan tuloksia ja he oppivat jatkuvasti oppimaan yhdessä. Parhaimmassa tapa-
uksessa oppivassa organisaatiossa ihmiset toimivat yhdessä ainutlaatuisella tavalla
pyrkien yhteiseen tavoitteeseen ja hyvään tulokseen luottaen toisiinsa, täydentäen
toistensa taitoja ja kompensoiden toistensa rajoituksia. (Senge 1990, 3, 4, 139.) Op-
piva organisaatio on yhteisö, joka muuttaa koko ajan itseään ja tekee oppimiseen
työntekijöilleen helpoksi. Oppiva organisaatio-termi kuvaa organisaation toimintata-
paa ja rakenteita, joka kannustaa yksilöitä ja tiimejä jatkuvaan oppimiseen ja työsuoi-
ritusten parantamiseen. Toiminnan taustalla vaikuttavat vahvat arvot ja selkeä visio.
Oppiva organisaatio toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muil-

ta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. (Ruohotie 2000, 40; Ojala 2008, 278.)

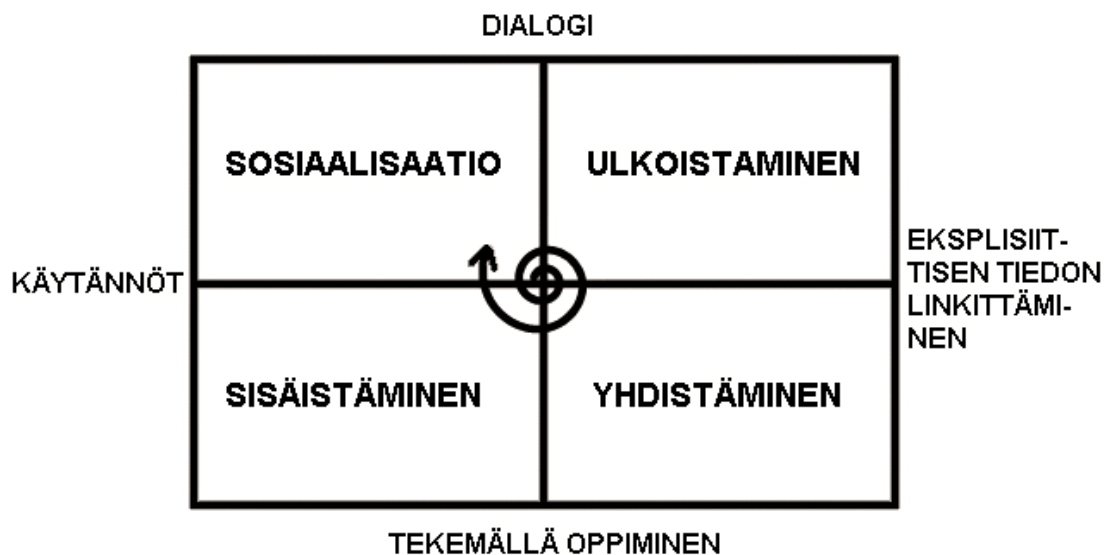
Senge (1990) nimeää viisi oppivan organisaation osa-aluetta (discipline), jotka erottavat oppivan organisaation muista organisaatioista. Nämä viisi osa-aluetta ovat: systeemijattelu, itsehallinta, mentaalit mallit, yhteisesti muodostettu jaettu visio ja tiimioppiminen. Kaikkia viittä osa-aluetta tarvitaan ja niitä tulee kehittää kokonaisuutena ja yhtä aikaa. (Senge 1990, 8-10, 69-70, 141-173, 223, 236-237, 260.) Viiden osa-alueen hallinnassa tarvitaan , päätöksenteon siirtämistä organisaatiossa alemmalle tasolle, johtajilta uudenlaista ajankäyttöä, uutta johdon roolia, perheen ja työn välisen ristiriidan yhteensovittamista, tietotekniikkaan perustuvia oppimisympäristöjä ja avoimuutta (Senge 1990, 272-315.)

Johtaminen on oppivan organisaation perusta. Oppiva organisaatio ei voi toimia vain johdon käskystä, vaan tarvitaan kaikkien organisaatiotasojen yhteistä ajattelua ja toimintaa. Oppivassa organisaatiossa ei toimi autoritäärinen johtajakäsitys. Johdon tulee ymmärtää, miten oppiminen tapahtuu, sekä mikä on oppiva organisaatio ja millaista sitoutumista se vaatii. (Senge 1990, 7-10.)

Oppivassa organisaatiossa syntyy uutta tietoa eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon vuorovaikutuksessa. Täsmällinen tieto (explicit knowledge), on objektiivista ja rationaalista. Täsmällinen tieto on ilmaistavissa sanoin, numeroin ja kuvin (Nonaka ja Takeuchi 1995, 59-61). Michael Polanyi esitteli 1950-luvulla käsitteen hiljainen tieto (tacit knowledge). Polanyin lähtökohtana on se, että tiedämme enemmän kuin voimme sanoa ilmaista. Tämä sanoin ilmaisematon tieto on pohjana kaikelle muulle tiedolle. Hiljaisessa tiedossa jaettu ja hiljainen tieto yhdistyvät yksilön kokemuksiin. Hiljainen tieto on subjektiivista ja kokemusperäistä tietoa. Sitä on vaikeaa esittää sanoin. Se koostuu ihmisen itsensä uskomuksista, mielikuvista, ajatusrakennelmista ja näkemyksistä. Hiljainen tieto on ammattitaitoa ja osaamista. (Polanyi 1967, 4; Nonaka & Takeuchi 1995, 59-61.)

Nonaka ja Takeuchi (1995, 70-71) esittävät uuden tiedon luomisen prosessimallin (KUVIO 4), jossa organisaation oppimisen ajatellaan riippuvan vuorovaikutuksesta ja erityisesti siitä, miten ihmiset antavat ja jakavat osaamistaan muille ja vastaanotta-

vat sitä toisiltaan. Johtamisen ja järjestelmien tehtävä on tukea tätä. Organisaatioissa olevan piilevän tiedon merkityksen ymmärtäminen on keskeinen asia tiedon ja osaamisen johtamisessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 48). Uuden tiedon muodostaminen tarkoittaa organisaation kykyä muodostaa uutta tietoa ja osaamista läpi organisaation ja hyödyntää sitä palveluiden ja toiminnan kehittämisessä. Uuden tiedon luomisen prosessimalli kuvaa tiedon ja osaamisen liikettä ja muuntumista neljässä eri vaiheessa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden tasolla spiraalimaisesti edeten. Organisatorisen tiedon muodostamisen mallissa yksilön tuottama tieto ja osaaminen vahvistetaan ja yhdistetään toisten yksilöiden tietoon ja osaamiseen sosiaalisissa prosesseissa, ja näin lisätään ja laajennetaan koko organisaation käyttöön. (Kivinen 2008, 117; Nonaka & Takeuchi 1995, 62, 70–71.)



KUVIO 4. Uuden tiedon luomisen prosessimalli. (Nonaka & Takeuchi 1995, 71).

Sosialisaatio on spiraalin ensimmäinen vaihe. Sosialisaation vaiheessa ihmiset jakavat kokemuksia, jolloin hiljaista tietoa alkaa syntyä. Hiljainen tieto ja osaaminen siirtyvät henkilöltä toiselle hiljaisena konkreettisesti vuorovaikutustilanteessa. Sosialisaatio tapahtuu usein ilman sanoja pääasiassa yhdessä olemisen ja tekemisen kautta. Se ilmenee kiinnostuksena toisen toimintatapoihin ja on käytännössä toisen työntekijän tarkkailua, imitointia ja harjoittelua. Tärkeää tässä vaiheessa on saada luotua yksilöiden välistä luottamusta. Lisäksi tavoitteiden tulisi

hahmottua, joko johtajan välityksellä tai ryhmän sisällä, riippuen ryhmän itseohjautuvuuden tasosta. (Nonaka & Takeuchi, 1995, 62–63, 85.)

Ulkoistamisessa toimintamalleja ja olemassa olevaa tietoa käsitellään tarkoituksenmukaisesti yhdessä työryhmän kanssa. Hiljaisen tiedon ulkoistamisessa sanat ovat merkittävässä roolissa ja ulkoistaminen tapahtuu puhumalla. Ulkoistamisvaiheessa yksilö samaistuu ryhmään. Se voi tapahtua kehittämisspalavereissa tai työryhmissä, joissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia, jolloin hiljainen tieto ja osaaminen muuttuvat explisiittiseksi tiedoksi koko organisaation käyttöön. Ryhmässä ulkoistamista tukevat dialogi, toisten kuunteleminen, kiinnostus toisten näkemyksistä, yhteisöllinen yhdessäolo, reflektointi, arviointi ja yhteisen edun tavoittelu. Keskustelujen epäyhtenäisyys ei ole este ulkoistamiselle, sillä myös ristiriidat mielikuvien ja ilmaisun välillä edistävät henkilöiden välistä vuorovaikutusta. Koska eksplisiittinen tieto on helposti levitettävissä, luo tiedon ulkoistaminen pohjan tehokkaalle tiedon jakamiselle niin organisaation sisäisesti kuin yli organisaatorajojen ja on siksi tärkeä uuden tiedon luomisen vaihe. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–66; Kivinen 2008, 96.)

Yhdistäminen on vaihe, jossa edellisen vaiheen tulokset siirtyvät järjestelmiksi, toimintasäännöiksi ja muiksi ohjeiksi toiminnalle. Siinä ne sulautetaan organisaation kokonaisuuteen. Yhdistämisvaiheessa kerätään eksplisiittistä tietoa organisaation sisältä ja ulkopuolelta ja muodostetaan siitä muokkaamalla ja yhdistelemällä uutta eksplisiittistä tietoa organisaation käyttöön. Eksplisiittistä tietoa vaihdetaan ja yhdistetään dokumentteina, kokouksissa, tapaamisissa ja puhelinkeskusteluissa, joissa tietoa yhdistämisen lisäksi lajitellaan ja luokitellaan. Tuloksena yhdistämisvaiheesta saadaan uutta käsitteellistä tietoa esimerkiksi dokumentointi, suunnitelmat, raportointi ja tilastointi. (Nonaka & Takeuchi 1995, 67–68; Kivinen 2008, 96.)

Sisäistämisvaiheessa yksilö ottaa uudet toimintamallit käyttöönsä omassa työssään. Yksilö oppii pois vanhasta ja kehittää uutta toimintamallia kokeiluvaiheessa saamansa tiedon ja kokemuksen pohjalta. Sisäistämisvaiheessa eksplisiittinen tieto muuntuu jälleen hiljaiseksi. Siinä sosialisointi, ulkoistamisen ja yhdistämisen kautta saatu uusi tieto muuntuu yksilön uudeksi hiljaiseksi tiedoksi. Tämä tapahtuu yksilön yhdistäessä eksplisiittisen tiedon omaan tietopääomaansa. Tällöin tieto saa uusia yhte-

yksiä yksilön tietämykseen, arvoihin ja kokemukseen perustuen ja synnyttää näin uutta tietämystä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)

Kokemusten dokumentointi auttaa yksilöä sisäistämään kokemansa. Dokumentointi mahdollistaa tiedon jakamisen muille, ja muut pääsevät osallisiksi kokemuksiin lukemalla tai kuulemalla niistä. Sisäistämisvaiheeseen kuuluvat täydennyskoulutukset, seminaarit, tutkimusten ja kirjallisuuden lukeminen, vertais- ja tutustumiskäynnit ja verkko-oppimisympäristöt. Sisäistämisvaiheessa asioita ei tarvitse kokea henkilökohtaisesti, vaan uusia käsitteitä ja metodeja voidaan oppia myös virtuaalisissa tilanteissa. Käytännön kokemukset kuitenkin edistävät tiedon sisäistämistä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 69.)

Pääosin organisaatiossa tapahtuva oppiminen syntyy vuorovaikutusprosessissa. Ihminen oppii toisilta ja omasta kokemuksestaan, kun hän prosessoi ja jakaa kokemuksia muiden ihmisten kanssa. Juuti ja Vuorela (2002, 19, 38) puhuvatkin keskusteluvasta ja kysyvästä johtajuudesta: esimiehen tulisi ottaa huomioon työntekijöiden mielipiteet ja käynnistää keskusteluja, joissa etsitään yhteistä toimintalinjaa ja oikeaa etenemistä.

2.2 Osaamisen johtaminen

2.2.1. Asioiden johtaminen

Asioiden johtaminen osaamisen johtamisessa ilmenee oppimisen suuntaamisena, jossa esimies yhdessä alaistensa kanssa määrittelee tavoitteita, arvioi toimintaa ja luo foorumeita edellisten käsittelylle.

Tavoitteiden määrittely osaamisen johtamisessa lähtee organisaation osaamistarpeista, joiden lähtökohtana on organisaation visio, strategia ja tavoitteet. Osaamisen johtaminen on osaamisstrategioiden viemistä käytäntöön. Organisaation tavoitteet ja strategia avataan osaamistarpeiksi jokaiselle organisaation jäsenelle ja koko työyhteisölle. Organisaatioissa tulisi määritellä ja konkretisoida siellä tarvittavan tiedon ja osaamisen johtamisen sisältö. Johtajan tehtävä on pitää henkilöstö ajan tasalla strate-

giatyössä, tiedottaa riittävästi sekä mahdollistaa myös henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön. (Sydänmaalakka 2004, 118–120; Rannisto 2005, 72; Hyrkäs 2009, 161–162.) Strategian toteutuminen työssä ilmenee henkilökunnan tietoisuutena arvoista ja periaatteista. Se tulee esiin myös henkilökunnan puheessa ja näkyy osaamisen reflektointina, kehityskeskusteluissa, henkilökohtaisissa kehittämis- ja koulutus suunnitelmissa sekä arvokeskusteluina kehittämispäivissä (Lahti 2005, 53; Hujala 2008, 66.) Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamiseen kohdistuneista tutkimuksista ilmenee, että henkilöstön osallistuminen strategiaprosesseihin on vähäistä (Kivinen 2008,81; Huotari 2009, 128–129).

Organisaation visio osoittaa henkilöstölle millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yksilöiltä sekä ryhmiltä (Koivuniemi 2004, 189). Visiolla ja strategialla on osaamisen johtamisessa kaksi eri merkitystä. Niiden varassa voi päätellä organisaatiossa tarpeellisten osaamisten sisältöjä ja niillä on myös oppimista virittävä vaikutus. Visio luo suuntaviivoja osaamis pohjan jatkuvalla kehittämiselle. Oppimista virittävä vaikutus perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategioiden ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Sekä organisaatiossa että yksilötasolla puhutaan vision ja nykytilan välisestä kuilusta ja siihen liittyvästä luovasta jännitteestä. Visiolla ja strategialla ei olekaan merkitystä pelkästään päätöksentekoon ja toiminnan suuntaamiseen vaan myös tavoiteltavan osaamisen määrittelemiseen ja oppimisen suuntaamiseen. (Senge 1990, 227–230.)

Toiminnan arviointi on osa tavoitteellisen toiminnan suunnitteluprosessia. Arvioinnin tavoitteena on selvittää kuinka toiminnassa on onnistuttu suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Sosiaali- ja terveysalalla laatutyö nähdään johtamisen välineenä, joka mahdollistaa toiminnan heikkouksien löytämisen ja sen kautta toiminnan parantamisen. Asiakaspalautetta keräämällä ja analysoimalla voidaan kehittää palvelujen laatua ja määritellä niiden riittävyttä suhteessa asiakastarpeisiin. (Kujala 2003, 63, 69; Ollila 2006, 193–194.) Arviointitiedon käyttöön liittyy myös arvioinnin tulosten säännöllinen kertominen alaisille (Huotari 2009, 155). Keskustelut toiminnan laadusta esimiehen ja alaisen välillä ovat tarpeellisia, jotta palveluja kehitetään ja suunnataan tarkoituksenmukaisesti. Samassa organisaatiossa työskentelevät henkilöt saattavat antaa laadulle erilaisia merkityksiä. Yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi tar-

vitaan eri ammattiryhmien ja eri tasoilla työskentelevien työntekijöiden välistä dialogia. (Mäki 2004, 266, 269.)

Toiminnan systemaattista arviointia voi suorittaa erilaisten mittareiden avulla. Suomen kuntaliitossa kehitetty ITE-työyksikön itsearviointi menetelmä on eräs mittari, joka antaa kokonaiskuvan toiminnasta, henkilöstöstä ja työkäytännöistä. ITE-menetelmä auttaa esimiestä tunnistamaan prosessien kulmakivet, ongelmakohtat ja kehittämistavoitteet. ITE-arviointien tulokset auttavat esimiestä kohdistamaan työyksikön palveluja tehokkaammin sekä kehittämään työnsisältöä ja työprosesseja yhdessä henkilöstön kanssa. ITE-arviointi kehittää organisaatiossa tehtävää dokumentointia parantamalla käytössä olevien ohjeiden tarkoituksenmukaisuutta ja päivittämällä ohjeita. ITE- arvioinnin avulla voidaan tehostaa esimiesten viestintää ja palaverikäytäntöjä. ITE-arvioinnilla helpotetaan esimiesten työtä koulutusten suunnittelussa ja yhteisten henkilöstöresurssien hyödyntämisessä. (Sipilä 2005, 84–85.)

Toiminnan arviointia koskevan keskustelun ylläpitäminen on esimiehen tehtävä. Esimies voi ruokkia reflektiivistä otetta kaikkeen toimintaan sitä tukevalla puheella. Esimies johdattaa alaiset sekä yksilöinä, että ryhmänä arvioimaan itse sitä, miten tavoitteiden suunnassa on edetty. (Viitala 2004, 128.) Palautteenantoa voi kehittää ottamalla arviointi osaksi työprosesseja. Työntekijällä on myös oikeus saada tietää mitä häneltä odotetaan ja miten hän työstään suoriutuu. Samalla hänen tulee voida asettaa tavoitteita työlleen ja osaamiselleen. Kyetäkseen toimimaan mahdollisimman hyvänä arvioijana, esimiehen on tunnettava alaisensa ja heidän työnsä, oltava jatkuvassa vuorovaikutuksessa heidän kanssaan sekä osoitettava kiinnostusta alaisensa kehittymistä kohtaan. (Valtiovarainministeriö 2005, 22.)

Foorumeiden luominen on tärkeää osaamisen siirtymisessä yksilötason osaamisesta organisaation osaamiseksi. Kehittämispalavereissa luodaan yhteisiä toimintamalleja ja vaihdetaan kokemuksia, jolloin hiljainen tieto ja osaaminen muuttuvat eksplisiittiseksi tiedoksi koko organisaation käyttöön. Dialogisuus, toisten kuunteleminen, kiinnostus toisten näkemyksistä, reflektointi ja arviointi sekä yhteisöllisyys edistävät osaamisen siirtymistä työryhmissä. (Nonaka & Takeuchi 1995, 64–66.)

Palaverit toimivat organisaatioissa säännöllisinä ja jatkuvina vuorovaikutuksen välineinä. Niiden avulla työyhteisön jäsenet, verkostot ja tiimit pysyvät tietoisina ja ajan tasalla työskentelyyn vaikuttavista asioista. Esimiehen tehtävä on pitää kiinni palaverien järjestämisestä. (Roos-Cabrera 2002, 72; Vähämäki 2008, 156.) Pelkät konkreettiset vuorovaikutustilanteet eivät kuitenkaan riitä, sillä vuorovaikutuksen ilmapiirillä on myös suuri merkitys. Vuorovaikutuksen laatu on ratkaiseva tekijä siinä, saavutaanko kokouksissa niiden tarkoitus. Vähämäen tutkimuksesta ilmenee ongelmana vuorovaikutuksen kaavamaisuus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Aktiivinen osallistuminen ja vertaisuuden toteutuminen jäävät usein puuttumaan organisaatioiden kokouskäytännöissä. (Mönkkönen 2002, 47; Hujala 2008, 51; Vähämäki 2008, 155–157.)

Kokousinstituutio täyttää monia osaamisen johtamisen kannalta keskeisiä tehtäviä. Organisaation sisäiset kokoukset tuovat yhteen yksikön tiedonkulun ja päätöksenteon kannalta tärkeitä henkilöitä. Kokouksessa jaettava tieto tarjoaa mahdollisuuden päivittää omia tietoja ja saada käsitystä siitä, millaisen merkityksen muut yksikön jäsenet tiedolle antavat. (Kangasharju & Nikko & Säntti 2003, 261–262.) Esimiehen osallistava ja avoimuuteen pyrkivä johtamistapa voi ilmetä myös kokouksissa. Puheenjohtajana toimiva esimies luopuu tietystä määrin kokouksen johtamisen käytännöistä ja mahdollistaa muiden osanottajien toimivan aloitteentekijöinä, arvioijina ja kyseenalaistajina. Esimiehellä on merkittävä rooli vuorovaikutuksen kulussa ja hän voi toiminnallaan edistää osallistujien tietämyksen esiintuomista. (Kangasharju ym. 2003, 262–266; Mönkkönen 2008, 542–543.)

2.2.2 Ihmisten johtaminen

Tässä kehittämishankkeessa ihmisten johtaminen ilmenee oppimista edistävän ilmapiirin luomisena sekä oppimisprosessien tukemisena. Ihmisten johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutuksellinen prosessi, joka rakentuu vuorovaikutuksellisissa suhteissa (Mönkkönen 2008, 540).

Ilmapiirin luomisessa on tavoitteena kulttuuri, jossa toiminnan kriittinen tarkastelu on luonteva osa normaalia toimintaa. Uudet ajatukset tarvitsevat esiin päästäkseen

sallivan ja suvaitsevan ilmapiirin. Ilmapiiri tukee osaamista ja sen kehittämistä. (Juuti & Vuorela 2002, 27; Hyrkäs 2009, 162.) Ilmapiiri muodostuu yksilöiden työympäristöään koskevista subjektiivisista havainnoista ja näille annetuista merkityksistä. Ilmapiirihavainnoja määrittävät työntekijän yksilölliset ominaisuudet sekä koko organisaatiosta ja muusta yhteiskunnasta muodostuva laajempi toimintaympäristö. Ilmapiiri muodostuu ja muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Nakari 2003, 39, 84.)

Työpaikan hyvä ilmapiiri helpottaa työn tekemistä ja työpaineita, toisaalta huono ilmapiiri työpaikalla on kuormituksen lähde. Organisaation hyvä ilmapiiri ja esimiehen hyvä johtamistyyli perustuvat yrityksen yhteisiin arvoihin, joista keskeisiä ovat avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Näille arvoille rakentuu hyvälle yhteistyölle perustuva työyhteisön kulttuuri. (Forss 2004, 10.) Hyvä työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa myös tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen (Vähämäki 2008, 118).

Luottamuksellinen työilmapiiri vaatii johdon sitoutumista. Hyvään lopputulokseen pääsemiseksi tarvitaan myös henkilöstön sitoutumista ja osallistumista. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä kehitetään osana työyhteisön muuta yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Oppimisenäkökulma on tärkeä työyhteisön hyvän hengen ja luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä. Sen tietoinen painottaminen toiminnan kehittämisessä tarkoittaa sitä, että työpaikan toiminnan kehittämishaasteet nähdään myös oppimishaasteina. Organisaatio, joka tuntee omat osaamisalueensa, kykenee pitämään yllä jatkuvaa, uutta osaamista luovaa oppimista ja siten edistää luottamuksen ilmapiiriä. (Juuti 1992, 246–247, 252; Kärkkäinen 2005, 36–39.)

Viitalan (2004) väitöskirjan haastateltavat liittivät puheissaan virheistä oppimisen ja ilmapiirin tiukasti yhteen. Uskaltaminen nousi esiin oppimisen ehtona ja sen koettiin olevan yhteydessä ilmapiiriin. Vain turvalliseksi koettu ilmapiiri mahdollistaa virheiden esille tulon ja niiden hyödyntämisen oppimisen lähteinä. Myös kysymysten esittäminen vaatii sallivaa ilmapiiriä. Keskinäinen luottamus korostui hyvän ilmapiirin keskeisenä piirteenä. (Viitala 2004, 135.) Esimiehen ja alaisen välisellä vuorovaikutussuhteella, vuorovaikutuksen laadulla ja sisällöllä on suuri merkitys ilmapiiriin ja koko organisaatiokulttuuriin (Hujala 2008, 40, 49).

Mönkkönen (2008) on tutkinut työyhteisön vuorovaikutusta ja erittelee vuorovaikutuksesta viisi eri tasoa. Alhaisemmilla vuorovaikutuksen tasoilla vuorovaikutus on muodollista ja perustuu siihen, että yksilöt ovat samassa tilassa. Vuorovaikutus on yksisuuntaista ja toinen vuorovaikutuksen osapuoli käyttää valtaa toiseen. Tuollaisia tilanteita työyhteisöissä ovat rutiininomaiset kokoukset, joissa hoidetaan vain välttämättömät muutoseikat. Esimiestyössä voidaan ilmaista, että työntekijät voivat tehdä ehdotuksia asioiden kehittämiseksi, mutta kuitenkin ehdotuksilla ei ole merkitystä käytännössä. (Mönkkönen 2008, 540- 544.) Vuorovaikutuksen ylemmillä tasoilla vuorovaikutuksessa olevilla osapuolilla on selkeä, yhteinen tehtävä ja osapuolet sitoutuvat yhteisiin päämääriin. Parhaimmillaan vuorovaikutussuhteessa vallitsee molemminpuolinen luottamus ja yhteistoiminnallisuus. Luottamussuhde on aina ihmisten välissä oleva asia ja yhteistoiminnassa ihmisten välillä tapahtuu jotain molemmille osapuolille merkittävää. Hyvä yhteistoiminta ihmisten välillä mahdollistaa parhaimmillaan dialogisuuden. Tuolloin ryhmä on jo löytänyt yhteisen tarkoituksen sekä yhdessä toimimisen, tietää toiminnan suunnan ja on valmis näkemään vaivaa yhteisen toiminnan eteen. (Mönkkönen 2008, 540- 544.)

Vuorovaikutuksen tasot eivät ole pysyviä, ne ovat monivivahteisia, eri tasoilla liikkuvia ja niiden eteen on työskenneltävä jatkuvasti. Ilman yhteistä tehtävää työyhteisön vuorovaikutus luiskahtaa helposti edellisille tasoille. Kaikilla työryhmän jäsenillä on vastuu vuorovaikutuksesta. Erityisesti muutostilanteissa, jotka ovat haasteellisia työryhmille, on hyvä ottaa henkilöstö mukaan muutostyöhön. Osallisuus ei ole pelkästään johdon varassa oleva asia, vaan henkilöstöllä on myös paljon aktiivisia keinoja passiivisuuteen. (Mönkkönen 2008, 548.)

Esimies on vastuussa työyhteisön vuorovaikutuksesta. Nykyisiä organisaatioita johdetaan erilaisten keskustelujen avulla, joissa johtamispuheeksi ei riitä tavanomaisen keskustelun käyminen. (Wink 2007, 196–197.) Dialogisuus on enemmän kuin keskustelua. Dialogissa kaikki jäsenet ovat aktiivisia. Dialogilla on syvempi tarkoitus ymmärtää perusteluja kuin keskustelulla. Keskustelujen merkitys ihmisten jaksamiselle ja työhyvinvoinnille on myös merkittävä. (Vähämäki 2008, 99; Wink 2007, 196–197.) Dialogi on keskustelua, jossa on ydin ja jossa ei valita puolta. Se ei ole väittelyä eikä neuvottelua, vaan siinä pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja uskotaan

siihen olevan parempi mahdollisuus ryhmässä kuin yhden yksilön pohdintana. Se eroaa tavanomaisesta nopeisiin päätöksiin tähtäävästä keskustelusta siinä, että dialogissa pyritään aktiivisesti luomaan uusia mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja, selvittämään edessä olevien valintojen luonnetta, herättämään oivalluksia, joiden pohjalta tietoja ja ennakkokäsityksiä voi järjestää uudelleen. Dialogitaitoja ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe. (Isaacs 2001, 55–63.)

Heikkilä (2006, 284) toteaa tutkimuksessaan, että ilmapiiri ja oma tila liittyvät kiinteästi yhteen. Työelämän muuttuminen verkostomaiseksi on lisännyt epävarmuutta ja vähentänyt yhteisöllisyyttä. Verkostojen ja yhteisöjen rajoilla toimivilta henkilöiltä vaaditaan vahvaa identiteettiä. Jatkuva kehittäminen, kiire ja hankkeesta toiseen siirtyminen nakertaa jaksamista, työntekijä tarvitsee myös rauhallisempia jaksoja työelämässä. Ilmapiirin ja vuorovaikutuksen yhteys korostuu työyhteisön kehittämistyön onnistumisen edellytyksenä. Toiminnan laadusta puhuminen, yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen ja kehittämistoiminnan koordinointi edellyttävät hyvää ilmapiiriä. (Tiusanen 2005, 116–117.)

Yksilön kehittymisen tukeminen osaamisen johtamisessa sisältää ihmisten auttamista kasvamaan omassa työssään. Siihen kuuluu työntekijöiden tukeminen, rohkaiseminen, opastaminen, kouluttaminen ja sitouttaminen sekä työntekijöiden motivoiminen oman ammattitaitonsa käyttämiseen että itsensä kehittämiseen. (Lahti 2005, 51; Harjunen 2008, 85–86.) Osaamisen johtajan rooliin sisältyy toimiminen valmentajana ja ohjaajana. Valmentajat ovat myös aktiivisia keskustelujen synnyttäjinä ja virheiden ja ongelmien rakentavan käsittelyn tukijana (Viitala 2004, 172–173). Ihmisten johtaminen on yhä enemmän markkinoinnin kaltainen tehtävä, jossa johtajan on houkuteltava työntekijä toimimaan organisaation hyväksi. Johtajuus ei niinkään ole ihmisten työnteon johtamista, vaan enemminkin työsuorituksiin tähtäävää johtamista, jolloin johtamista voi kuvailla ihmisten tavoitteellisena luotsaamisena, ohjaamisena ja valmentamisena siten, että kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot voidaan saada tuottavaan käyttöön. (Drucker 2000, 30–35.)

Esimiehen antamalla palautteella on keskeinen rooli alaisen oppimisprosessien tukemisessa (Viitala 2004, 163–165). Vaikka palautteen tärkeys on tiedostettu, kärsitään suomalaisissa työyhteisöissä palautteen puutteesta. Palautteella ja työn mielek-

kyydellä on todettu olevan yhteys toisiinsa. Esimieheltä saatava myönteinen palaute tulisi olla osuvaa, konkreettista, aitoa ja ammattitaitoa arvostavaa. Kielteisen palautteen antaminen koetaan esimiestyössä erityisen vaikeana. Esimiehet ovat huolissaan kielteisen palautteen seurauksista. Myös aikaisemmat kokemukset kielteisen palautteen antamisesta vaikuttavat siihen kuinka herkästi kielteistä palautetta annetaan. (Roos-Cabrera 2002, 58–64.) Suurin osa työssäkävivistä henkilöistä kokee saavansa liian vähän palautetta toiminnastaan. Palautekeskusteluina voidaan pitää myös lyhytkestoisia, spontaaneja keskusteluja päivittäisessä kanssakäymisessä. (Berlin 2008, 38.)

Kehityskeskustelut ovat yksi tapa palautteenantoon työntekijälle. Kehityskeskustelujen tarpeellisuutta on perusteltu sillä, että jokainen työntekijä kaipaa palautetta työskentelystään ja uusia tietoja suunnitelmiensa tueksi. Esimiesten tehtävänä on auttaa alaisiaan kehittymään ja heidän on uskottava alaisten kehittymismahdollisuuksiin. (Wink 2007, 53; Berlin 2008, 38.) Kehityskeskustelut ovat mainioita ohjauksen välineitä edellyttäen että niissä todella keskustellaan eikä vain haastatella. Keskustelun on oltava dialoginen, ja siinä vaihdettu tieto on täsmällistä sekä piilevää tietoa. Kehityskeskustelujen tavoitteena on osaamisen kehittymisen, motivaation ja työilmapiirin edistäminen. (Valpola 2002, 15; Viitala 2004, 133.)

Onnistuessaan kehityskeskustelut tukevat myös osaamista, ammatillista kasvua ja kehittymistä. Keskustelu on samalla myös aina esimiestyössä kehittymisen mahdollistaja. Kehityskeskustelut ovat kehittyvä prosessi, jonka etuja ovat henkilökohtaisuus ja keskittyminen, tietojenvaihto, palautteen anto puolin ja toisin sekä kehitysuunnitelman syntyminen. (Koivuniemi 2004, 191; Viitala 2004, 197; Pohjalainen 2006, 70–71.) Kehityskeskustelusta voi hyötyä myös siten, että esimies ja alainen oppivat tuntemaan toisiaan ja siten energiaa vievä arvailu heidän välillään vähenee (Wink 2007, 53). Onnistunut kehityskeskustelu mahdollistaa työntekijöiden yksilöllisten tietojen, taitojen, kokemusten ja osaamisen esilletulon (Lahti 2005, 51).

Berlin (2008, 213–214) on tutkinut työyhteisössä annettua palautetta alaisten näkökulmasta. Hänen tutkimuksestaan käy ilmi, että alaiset toivoisivat esimieheltä enemmän aikaa palautteen, erityisesti kriittisen palautteen käsittelyyn ja keskusteluun, jotta se johtaisi muutokseen toiminnan tasolla. Palautteenantotilanteet ovat osin

ennakoimattomia. Jokainen tilanne on ainutkertainen ja sisältää mahdollisuuden onnistua tai epäonnistua. Esimiehen valmistautuminen tilanteeseen, kommunikointitapa sekä tilanneherkkyys ovat keskeisiä tekijöitä palautetta annettaessa.

Henkilöstön pitäminen nykypäivän kilpailutilanteissa on noussut tärkeäksi haasteeksi osaamisen johtamisessa. Monilla toimialoilla on havahduttu siihen, että jotain on tehtävä, että osaajat saadaan pidettyä työssään. Etenkin julkisella sektorilla ja myös sosiaali- ja terveysalalla taloudellisten resurssien niukkuutta pyritään kompensoimaan tarjoamalla yksilöille haasteellisia, itsenäisiä ja mielenkiintoisia työtehtäviä sekä mahdollisuuksia kehittää omaa ammattitaitoaan. (Rannisto 2005, 166; Viljanen 2006, 196.)

Ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtimiseen kuuluu, että esimies tunnistaa työryhmässä olevan osaamisen ja sallii osaamisen esille tulemisen. Esimiehen tehtävä on yhdistää osaamiset tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisiksi. (Viitala 2004, 123, 164; Lahti 2005, 51.) Parhaimmillaan esimies pystyy hyödyntämään työntekijöiden vahvuuksia. Yhteisöjen kehittämisessä on keskeistä henkilöiden kommunikointitaidot, mutta yhtäläillä keskiössä on se, kuinka sitoutuneita henkilöt ovat yhteistoimintaan. (Mönkkönen 2002, 4.)

Yksilöiden toisistaan erillinen oppiminen ei vielä tuota organisaatioiden tarvitsemää kollektiivista oppimista, joka on monimutkaisempi oppimismuoto. Se on riippuvainen jokaisen ryhmän jäsenen yksittäisestä kyvykkyydestä, niiden jakamisesta, yhdistelemisestä, rikastamisesta ja suuntaamisesta ryhmän tavoitteiden saavuttamiseksi. Työryhmä- ja tiimipohjaisten organisointitapojen yleistyminen korostaa ryhmässä tapahtuvan oppimisen merkitystä. Se edellyttää taitavaa ihmisten johtamista. Ryhmän kokonaisuosaamisesta huolehtiminen edellyttää esimieheltä pitkälle tiedostettua ja konkreettiselle tasolle vietyä osaamisen johtamista. Se konkretisoituu erityisesti osaamisen merkityksellisyyden tiedostamisena, näkyväksi tekemisenä ja osaamisasioihin keskittymisenä esimiehen ja hänen alaistensa välisessä vuorovaikutuksessa. (Viitala 2004, 17, 163–165.) Muodollisten koulutusten lisäksi, on hyvä kiinnittää huomiota työssä tapahtuvaan koulutukseen ja oppimiseen, mentorointiin, keskinäiseen osaamisen ja hyvien käytäntöjen jakamiseen. (Kanste 2005, 183; Harjuniemi 2008, 82.)

Esimies voisi hyödyntää laajemmin osaamisen jakamista työyhteisössä. Toisaalta sosiaali- ja terveydenhuollon ammattinimikkeisiin ja niiden hierarkiaan liittyvän byrokratian koetaan haittaavaan osaamisen jakamista. (Anttonen 2007, 59.) Osaamisen jakamisessa on yhtenä hyvänä toimintatapana tehtävien kierto, jolloin saadaan organisaation laajempialaista osaamista (Heikkilä 2009, 75).

2.2.3 Esimerkillä johtaminen

Sengen (1990, 132) mukaan esimiehen tehokkain johtamisstrategia on esimerkkinä toimiminen. Esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittymiseensä. Esimiehen oman toiminnan uskottavuudesta riippuu koko osaamiskeskustelun uskottavuus ja se, miten työntekijät ottavat asian omakseen. Ulottuvuus näkyy myös esimiehen sitoutumisena muutoksiin, oman ammattitaitonsa kehittämiseen sekä innostuksena omaan työhönsä. Jos esimiehen suhtautuminen on innotonta eikä hän kehitä itseään, ei sitä voi odottaa alaisiltakaan. Esimies vaikuttaa kaikella sillä, mitä tekee ja miten käyttäytyy, mutta myös sillä, minkä jättää tekemättä tai mitä ei ilmaise. (Viitala 2004, 190.)

Esimiehet johtavat omalla esimerkillään alaistensa kehittymistä positiivisesti kautta linjan. Viitalan (2004, 168–181) tutkimuksen mukaan esimiehet ovat vahvimmissaan suunnannäyttäjiä ja ilmapiirin vahvistajia. Viitala ryhmittelee esimiehet neljään ryhmään osaamisen johtamisen alueella: kapteeneihin, luotseihin, kollegoihin ja valmentajiin, joista viimeksi mainitut edustavat osaamisen johtamisessaan jo pitkälle edenneitä henkilöitä.

Esimiehen sitoutuminen näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Myös esimiehen kehittämisaktiivisuudella on yhteyttä työyhteisön toimintaan sekä ilmapiiriin. (Nakari 2003, 182; Viitala 2004, 190.) Sosiaali- ja terveysalan esimiehillä on vahva toive, pyrkimys ja kunnianhimo olla hyviä johtajia ja heidän motivaationsa hankkia johtamiskoulutusta on korkea. Johtamista on tutkittu paljon yksilön ominaisuuksiin sekä persoonallisuuteen henkilöityneenä ilmiönä. (Viitanen ym. 2007, 70). Johtaminen on aina kontekstisidonnaista.

Johtaminen sidotaan johdettavan organisaation perustehtävään ja substanssiin, jolla organisaation palvelut tuotetaan. Johtamistavat ja sisällöt ovat sidoksissa organisaation toimintaympäristöön ja kulttuuriin. Toimintaympäristö vaikuttaa johtamiseen, mutta toisaalta myös johtajuudella voidaan vaikuttaa toimintaympäristön muotoutumiseen. (Aarva 2009, 24.)

Esimies osoittaa omalla esimerkillään oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta ja suvaitsevaisuutta. Esimiesten perususkomukset, ihmiskuvat ja arvot ovat heidän johtamiskäyttäytymisensä taustalla ja heijastuvat persoonallisena jälkenä koko organisaatioon. Hyvän esimiehen ihmiskuvaan sisältyy näkemys siitä, että työntekijällä on arvo sinänsä, ei pelkkänä resurssina. Siihen kuuluu myös aito ymmärrys ja kiinnostus työntekijöiden kokonaisvaltaiseen kasvuun ja hyvinvointiin. (Holopainen, Lehtonen, Kiviniemi, Järvinen & Gorski 2003, 18; Åhman 2003, 165–167.)

Esimiehen esimerkillä toimimisessa kyky reflektoida omaa toimintaansa liitetään esimiehelle tärkeisiin piirteisiin. Reflektoinnin vaikeus piilee siinä, että se edellyttää oman mukavuusalueen ulkopuolelle menemistä, jolloin ihminen voi törmätä itsensä asioihin, jotka haluaa kieltää. Reflektoinnissa joutuu tunnistamaan omat virheensä. (Harjuniemi 2008, 81.) Läsä oleva esimies altistaa itsensä keskustelulle olemalla tavoitettavissa. Erityisen tärkeää on myös kuuntelemisen taito. Esimiehen vuorovaikutus henkilöstön kanssa on keskeinen läsnäolon tunnusmerkki. Läsnäolo tarkoittaa myös sitä, että esimiehellä on valmius puuttua käytännön kitkatekijöihin ja ongelmiin, joita väistämättä tulee eteen työyhteisöä johdettaessa ja muutoksia toteutettaessa. Itsensä likoon laittaminen eli esimerkillä johtaminen on perusedellytys taitavalle johtamiselle. Tämä tarkoittaa sitä, että keskittymällä omaan kehittymiseensä ja työhönsä esimies luo koko työyhteisöönsä mallin, jonka mukaan voidaan toimia. Tärkeimpiä asioita onnistuneessa johtamisessa on esimiehen motivaatio omaan johtamistehtäväänsä ja siihen sitoutuminen. (Stenwall, Majoinen, Syväjärvi, Vakkala & Selin 2007, 69–78; Mönkkönen 2008, 544.)

Nykyaikaisen johtamiskäsityksen mukaan hyväksi johtajaksi ei synnytä, vaan sellaiseksi voidaan kasvaa kokemuksen ja henkilökohtaisen kehittymisen kautta. Johtajuuden haasteellisuus piilee vaatimuksessa ja mahdollisuudessa jatkuvasti kehittyä esimiehenä. Tieto ja taito eivät yksistään riitä, vaan hyvään johtajuuteen tarvitaan ai-

toa halua toimia esimiestehtävissä sekä vuorovaikutuksesta organisaation ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Koskinen 2005, 246.) Johtajuus ei perustu virka-asemaan vaan johtajuuteen. Johtajaksi voidaan nimittää, mutta alaisten kunnioitus on ansaittava. (Harjuniemi 2008, 64.)

2.3. Tietoperustan yhteenveto

Osaaminen on kykyä soveltaa tietämystä johonkin tehtävään. Osaaminen voidaan jakaa yksilöosaamiseen ja organisaation osaamiseen. Yksilöosaaminen on henkilöön sitoutunutta teoreettista ja käytännöllistä tietoa ja taitoa, joiden kautta henkilön ammatillinen osaaminen tulee esiin. Se on myös työntekijän valmiutta saavuttaa laadulliset ja määrälliset työhön liittyvät tavoitteet. Yksilöosaaminen on työntekijän persoonaan sitoutunutta osaamista. Yksilön osaaminen voi olla piilossa ja se hyödyttää organisaatiota vasta sitten, kun se saadaan houkuteltua näkyville henkilön toimintaan. Yksilön osaaminen realisoituu vasta toiminnan kautta. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18, 21; Hovila & Olkkonen 2006, 51; Ojala 2008, 50.)

Organisaation osaaminen on sitä osaamista, joka työpäivän jälkeen jää työpaikalle. Se on kaikkiin tietojärjestelmiin, työkaluihin ja työtapoihin liittyvää osaamista. Näistä osaamisista yksilöosaaminen on organisaation kannalta riskialttiimpaa, sillä se menetetään kun henkilö vaihtaa työpaikkaa. (Ahvo-Lehtinen & Maukonen 2005, 18, 21; Hovila & Olkkonen 2006, 51.)

Osaamisen johtaminen on kokonaisvaltainen lähestymistapa organisaation henkilöstön kehittämiseen ja siinä asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja esimerkiksi johtaminen integroituvat toisiinsa. Osaamisen johtamisen keskeisiä ulottuvuuksia ovat oppimisen suunnan näyttäminen, oppimista tukevan ilmapiirin luominen, oppimisprosessien tukeminen ja roolimallina oleminen. (Viitala 2004, 194.) Osaamisen johtamisessa korostuvat sekä asioiden, että ihmisten huomioiminen ja kaikessa on läpäisevänä piirteenä työyhteisön oppimista tukeva vaikutus. Silloin kun esimies johtaa osaamisen kehittymistä työyksikössään, hän kohdistaa huomiotaan tavoitteisiin, nykytilaan järjestelmiin ja muihin asioiksi luokiteltaviin seikkoihin. Tämän hän tekee ihmisten kanssa ja ihmisten kautta. Esimies kohdentaa huomiotaan myös työyhte-

teisön ilmapiiriin ja alaistensa osaamiseen yksilö- ja ryhmätasolla. (Viitala 2004, 194.)

Käytännössä osaamisen johtaminen siis käsittää organisaation ydinosaamisen ja sen suhteuttamisen organisaation visioon ja strategiaan. Strategisen johtamisen avaintehtäviä ovat suunnan antaminen sekä merkittävien näkemysten tunnistaminen, innostaminen ja mahdollisuuksien että edellytysten luominen. (Hannus 2004 253–256.) Niin ikään osaamisen kehittämisenä on oltava vahva yhteys organisaation strategiaan. Osaamisen kehittämisen tehtävänä on siis osaltaan varmistaa organisaation strategian toteutuminen.

Tärkeää osaamisen johtamisessa on avoimen keskusteleavan ilmapiirin luominen työyhteisöön. Osaamisen johtaminen on työntekijöiden ohjaamista, aktivointia ja osaamisen kehittymisen mahdollistamista sekä tukemista ja rohkaisemista osaamistarpeiden tunnistamisessa. Siihen kuuluu tukeminen ja auttaminen heikkouksissa. Se on koulutusten suunnittelua yhdessä, niistä tiedottamista ja niihin motivointia. Vaikeina aikoina ja erityisesti muutostilanteissa tarvitaan henkilöstön kehittämistä ja erityisesti johdossa katse tulisi olla vahvasti tulevaisuuden osaamistarpeissa. Keskinäisellä osaamisella ei tuoteta huipputuotteita. Osaamisen kehittäminen linkittyy nykyisiin yhä tiiviimmin työprosesseihin sekä johtamiseen. Esimiehillä on vastuu henkilökunnan osaamisesta, työtehtävien hallinnasta sekä yksikössä tarvittavan osaamisen varmistamisesta.

3. KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kehittämishankkeen kuvaus

Kehittämishanke aloitettiin tammikuussa 2008. Kehittämishankkeen käynnisti Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön esimiesten tietoisuus siitä, että osittain käytössä olevat alaisten osaamisen arviointiin perustuvat henkilöstöarviointilomakkeet kertovat esimiehille työyksiköiden osaamisen tilasta, mutta eivät siitä miten osaamista tulee organisaation hyödyksi menestyksekkäästi johtaa. Henkilöstön johtaminen ja lä-

hiesimiestyön vahvistaminen ovat olleet jo vuosien ajan keskeisiä kehittämisalueita Päijät-Hämeen sosiaalisessa säätiössä. Osaamisen johtamisen kehittäminen vastaa hyvin organisaation kehittämistarpeeseen. Kehittämishankkeen tarkoituksena on koota Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön sisäiseen tietoverkkoon esimiesten käyttöön osaamisen johtamisen malli ja osaamisen johtamisen työkaluja.

Kehittämishankkeeseen ovat osallistuneet koko Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön vakituisessa työsuhteessa, ei esimiestehtävässä toimivat työntekijät. Kehittämishanketta varten säätiössä perustettiin ohjausryhmä. Ohjausryhmän muodostivat säätiön kaikki kolme päällikköä ja toiminnanjohtaja. Ohjausryhmän tehtäväksi määriteltiin kyselytutkimuksesta nousevien osaamisen johtamisen keskeisten kehittämisalueiden määrittäminen. Ohjausryhmä kokoontui kolme kertaa. Ensimmäinen kerta käytettiin kehittämishankkeen esittelyyn, toisella tapaamiskerralla käytiin läpi kyselytutkimuksen keskeisiä tuloksia, joista nostettiin kehittämiskohteita tarkasteluun. Viimeisellä tapaamiskerralla keskityttiin kehittämishankkeen tulosten analysointiin.

Osana kehittämishanketta toteutettiin kyselytutkimus. Riitta Viitalalta saatiin kirjallinen lupa syyskuussa 2008 käyttää hänen kehittämänsä kyselylomaketta. Kyselyaineisto kerättiin lokakuussa 2008. Aineisto käsiteltiin marraskuussa 2008. Kyselytutkimusaineisto analysoitiin joulukuun 2009 ja huhtikuun 2010 välisenä aikana.

3.2. Kyselytutkimus

Kyselylomakkeiden avulla kerätään tietoa vastaajien ajatuksista, mielipiteistä ja tuntemuksista. Lomakkeen avulla tiedot voidaan kerätä yhtenäisellä tavalla, jolloin tutkimuksen kannalta epäoleelliset tekijät ovat hallittavissa. Kysely mahdollistaa tutkimuksen osallistujajoukon kasvattamisen suhteellisen vähäisellä resurssien lisäämisellä. Kyselyn suorittaminen edellyttää melko hyvää tuntemusta aihealueesta ja jonkinlaista kyselyä ohjaavaa teoriaa tai viitekehystä, sillä kysymykset ja vaihtoehdot on kyettävä laatimaan kiinnostuksen kohdetta mittaaviksi ja kattaviksi. (Vanhala 2005, 17–20.) Lomakekyselyjä, joissa pyydetään alaisilta arviota heidän esimiehensä

toiminnasta, on pidetty johtamistutkimuksissa tehokkaana tapana saada tietoa esimiehen toimintatavoista. Tässä kehittämishankkeessa käytettiin Riitta Viitalan kehittämää osaamisen johtamisen kyselylomaketta (Viitala 2004, 41, 241–244). (liite 1.)

Kyselytutkimuksen kysymykset voidaan laatia kahdella tavalla: vastaajalle voidaan antaa valmiit vastausvaihtoehdot tai sallia vastaaminen omin sanoin. Ensimmäinen vaihtoehto on suositeltava, sillä se yksinkertaistaa vastausten analysointia (Vanhala 2005, 25). Tässä kehittämishankkeessa käytettiin kyselylomaketta, joka sisälsi 31 osaamisen johtamista koskevaa väittämää ja 31 saman asian koettua tärkeyttä koskevaa väittämää. Koetun asiantilan ja sen koetun tärkeyden mittaaminen samassa lomakkeessa tuottaa enemmän syvyyttä saatuun aineistoon ja antaa täsmällisempää tietoa kehittämistarpeista ja -suunnasta. Lisäksi se toimii tutkimuksen luotettavuusarvioinnin kriteerinä. Jos alaiset eivät pidä jotakin johtamisen ulottuvuutta tärkeänä, on sen arviointi vailla pohjaa. Kyselytutkimuksen taustalla on tietoisuus siitä, että sen tuloksena voi saada tietoa vain alaisten tulkinnoista eikä objektiivista tietoa esimiesten toiminnasta. Kyselytutkimuksella voi tavoitella kuvaa keskimäärin koetusta tilanteesta tutkitussa ryhmässä (Viitala 2004, 148–150). Tässä kyselytutkimuksessa kysyttiin 85 alaisen mielipidettä oman esimiehensä osaamisen johtamisen tilasta Riitta Viitalan (2004) kyselylomakkeen avulla. Kyselyssä arvioitiin seitsemää eri esimiestä. Alaiset arvioivat esimiehiään valmiiden väittämien varassa.

Kyselytutkimuksen tutkimusjoukkona olivat kaikki Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön vakituudessa työsuhteessa olevat työntekijät, jotka eivät olleet esimiesasemassa. Vakituisten työntekijöiden määrä varmistettiin kunkin yksikön esimiehiltä ja kyselylomakkeita jaettiin esimiehen ilmoittama määrä. Kyselylomakkeet jaettiin henkilökohtaisesti kaikkien seitsemän esimiehen johtamaan yksikköön. Vastattuaan kyselyyn alaiset palauttivat kyselylomakkeen suljetussa kirjekuoressa yksikköönsä jätettyyn palautuslaatikkoon. Kyselylomakkeita jaettiin 85 kappaletta joista 75 palautui sovitussa ajassa. Vastausprosentti oli 87. Enimmillään yhtä esimiestä arvioi 19 alaista ja vähimmillään kaksi alaista.

Tämän kehittämishankkeen kyselylomakkeessa käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Rensis Likert kehitti 1930-luvulla asennemittaustekniikan, jota kutsutaan Likertin asteikoksi. Likertin asenneasteikot ovat yleensä viisi- tai seitsemänluokkai-

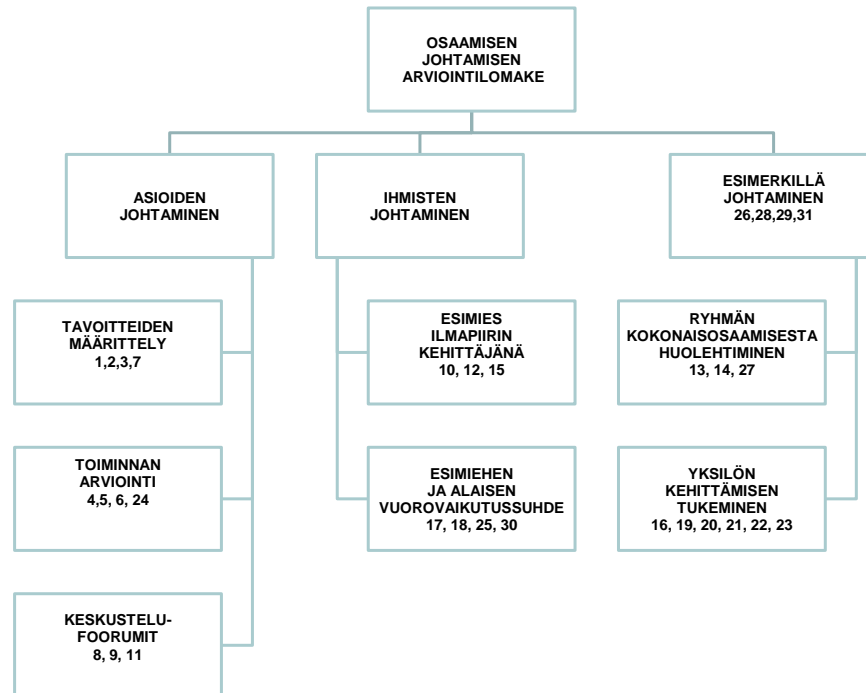
sia. Henkilö ei ilmoita kantaansa väittämään olemalla siihen nähden vain joko samaa mieltä tai eri mieltä, vaan hänelle tarjotaan tavallisesti viisi vaihtoehtoa. (Eskola 1975, 201). Tämän asteikon hyvinä puolina on vastausten käsittelyn yksinkertaistaminen. Lisäksi kaikille vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto. Likert-asteikon huippu ja pienin arvo merkitsevät vastakkaisia mielipiteitä, kuten ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”. Likert-asteikkoa noudattavassa lomakkeessa jokainen vastaus on tuloksen kannalta yhtä merkitsevä. Tämän vuoksi lomakkeella kerättyjen vastausten pisteyttäminen ja tulosten laskeminen on helppoa, sillä pistemäärä voidaan laskea summaamalla yksittäisten kysymysten vastaukset. (Vanhala 2005, 25.)

Kyselytutkimusaineisto analysointiin SPSS (Statistical Package for Social Sciences) tilastollisen tietojenkäsittelyn ohjelmistolla. Kyselytutkimuksen tulokset esitetään vastausvaihtoehtojen keskiarvoina. Tulokset esitetään käyttäen Excel- taulukkolaskentaohjelmaa, jonka avulla tuloksista on tehty havainnollistavia kuvioita.

Kyselyaineistosta ohjausryhmä nosti kehittämiskohteeksi johtajan oman työn hallinnan. Ohjausryhmän näkemyksen mukaan johtajan oman työn hallinta sisältää tiedon prosessoinnin alaisten kanssa, organisaation johdon kanssa sekä kollegiaalisen yhteisön kanssa, koskien visioita, strategioita, asiakaspalautteita, toiminnan tuloksia ja tavoitteita. Ohjausryhmä korosti ennenkaikkea esimiehen asemaa työnantajan edustajana sekä asioiden johtajana esimiestyötä ohjaavien lakien, asetusten ja organisaation sisäisten ohjeiden hallintana ja noudattamisena.

3.3. Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen aineisto jaoteltiin kahdeksaan osaamisen johtamisen osaluueeseen alla olevan kuvion (KUVIO 5) mukaisesti. Kyselytutkimuksen tulokset ovat kokonaisuudessaan liitteenä työn lopussa. (LIITE 2.)



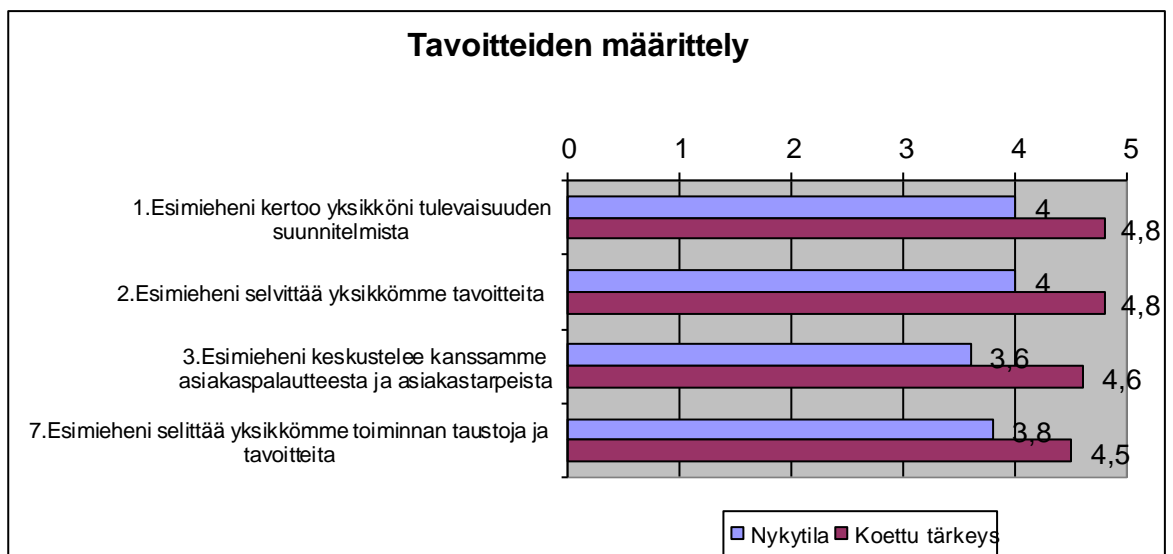
KUVIO 5. Kyselytutkimuksen tulosten osa-alueet. (numerot osa-alueissa viittaavat kyselylomakkeen kysymysten numeroihin)

Asioiden johtaminen

Kyselytutkimuksen tuloksissa asioiden johtaminen esitetään tavoitteiden määrittelynä, toiminnan arvioina ja foorumeiden luomisena. Kyselytutkimuksen sisältämät väittämät luonnehtivat esimiehen keinoja ja tapaa hahmotella ja määrittellä tarvittavaa osaamista, suunnata oppimista sekä kehittää osaamista. Väittämät sisältävät myös kannanottoja siitä, miten esimies tekee yksikössään näkyväksi haluttua tulevaisuutta ja tavoitteita, joita kohden ollaan menossa sekä toiminnan tason arviointia ja sitä käsittelevän tiedon prosessointia. Lisäksi asioiden johtamisen väittämät sisältävät esimiehen tehtäviä keskustelujen ja osaamisen jakamisen edistämiseen.

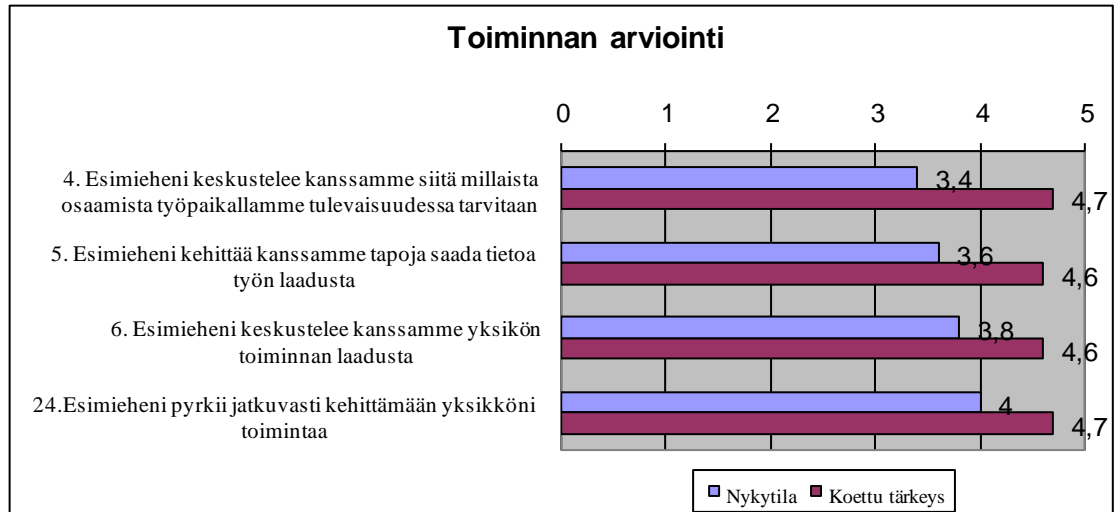
Esimiesten asioiden johtamisen nykytila on säätioässä hyvällä, osin jopa erinomaisella tasolla. Keskiarvo asioiden johtamisen koetun tärkeyden suhteen on korkeaa tasoa. Vastausten mukaan esimiehet kehittävät jatkuvasti yksikkönsä toimintaa, järjestävät yhteisiä keskusteluja ja suunnittelua sekä ideointia.

Alaiset arvioivat säätiön esimiesten **tavoitteiden määrittelyn** (KUVIO 6) nykytilan olevan hyvää tasoa. Alaiset myös kokevat tavoitteiden määrittelyn tärkeänä. Alhaisin tulos on asiakaspalautetta ja asiakastarvetta arvioivan väittämän kohdalla. Vastauksista voi päätellä, että esimiehet keskustelevalaisten kanssa asiakaspalautteesta ja asiakastarpeesta riittävästi. Tuloksista ilmenee, että esimiehet vievät yksikön tavoitteita ja tulevaisuuden suunnitelmia alaisille kyselyhetkellä hyvin. Alaiset kokevat tämän osa-alueen väittämistä vähiten tärkeänä yksikön toiminnan taustojen ja toiminnan vaikutusten selittämisen.



KUVIO 6. Tavoitteiden määrittely

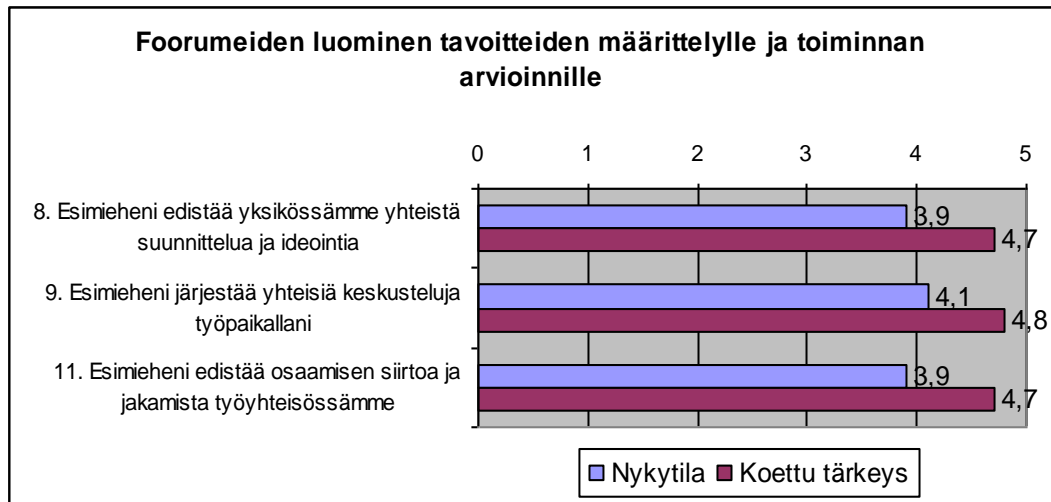
Toiminnan arviointi osa-alueen (KUVIO 7) tuloksista ilmenee, että esimies ei keskustele alaisten mielestä riittävästi siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa työpäikällä tarvitaan. Tämän väittämän kohdalla asian nykytilan arvio oli yksi koko kyselyn heikommista. Kuitenkin tulevaisuuden osaamistarpeista keskusteleminen koetaan alaisten mielestä tärkeänä. Yksikön toiminnan ja työn laadusta keskusteleminen sekä toiminnan kehittäminen arvioidaan olevan melko hyvällä tasolla. Alaisten näkemyksen mukaan esimiehet pyrkivät jatkuvasti kehittämään yksikön toimintaa. Alaiset kokevat toiminnan arvioinnin tärkeänä osaamisen johtamisen osa-alueena.



KUVIO 7. Toiminnan arviointi

Foorumeiden luomista koskevat kysymykset arvioivat esimiehen piirteitä luoda oppimista edistävää toimintaympäristöä, rakenteita ja toimintamalleja, joiden avulla esimies varmistaa ja systematisoi sekä kehittää oppimista edistävää keskustelua työyhteisössä. (KUVIO 8.) Alaisten arvioinnin mukaan esimies luo foorumeita toiminnan määrittelyä ja toiminnan arviointia varten.

Korkein keskiarvo on väittämän kohdalla, jossa arvioidaan esimiestä yhteisten keskustelujen järjestäjänä. Esimies tukee ryhmän yhteistä oppimista organisoimalla keskustelufoorumeja. Alaiset arvioivat esimiehen toimivan aktiivisesti keskustelujen ja yhteisten suunnittelujen edistäjänä sekä ideoijana. Alaiset kokivat foorumeiden luomisen keskusteluille, suunnittelulle ja kehittämiselle erittäin tärkeänä.



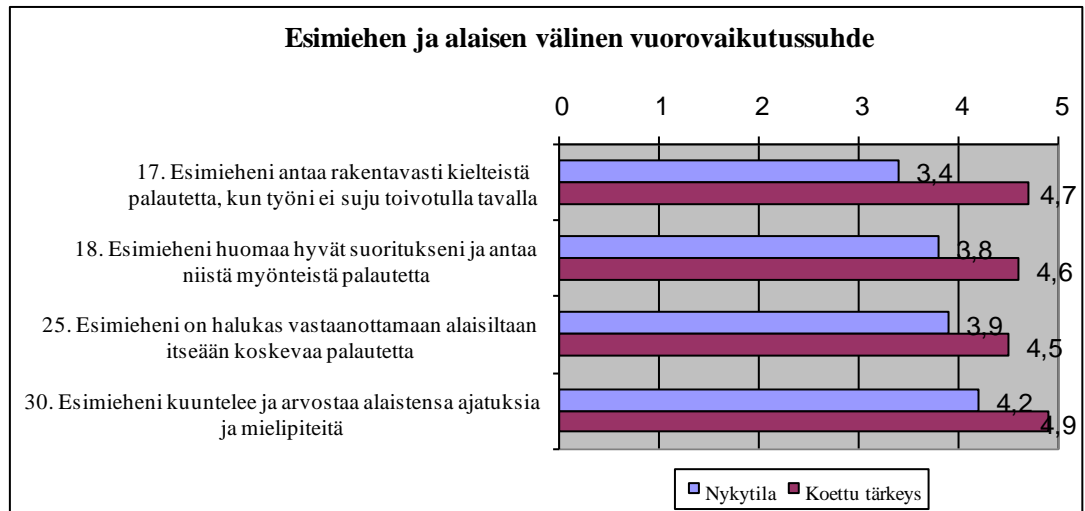
KUVIO 8. Foorumeiden luominen tavoitteiden määrittelylle ja toiminnan arvioinnille

Ihmisten johtaminen

Kyselytutkimuksen tuloksissa ihmisten johtamista koskevat väittämät esitetään esimiehen ja työryhmän välisenä vuorovaikutussuhteena, esimiehen taitona kehittää työyhteisön ilmapiiriä, esimiehen keinona huolehtia ryhmän kokonaisosaamisesta sekä yksilön kehittymisen tukemisesta.

Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde sisältää väittämiä, joissa alaiset arvioivat esimiehen kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta sekä ottaa huomioon alaisen mielipiteitä (KUVIO 9).

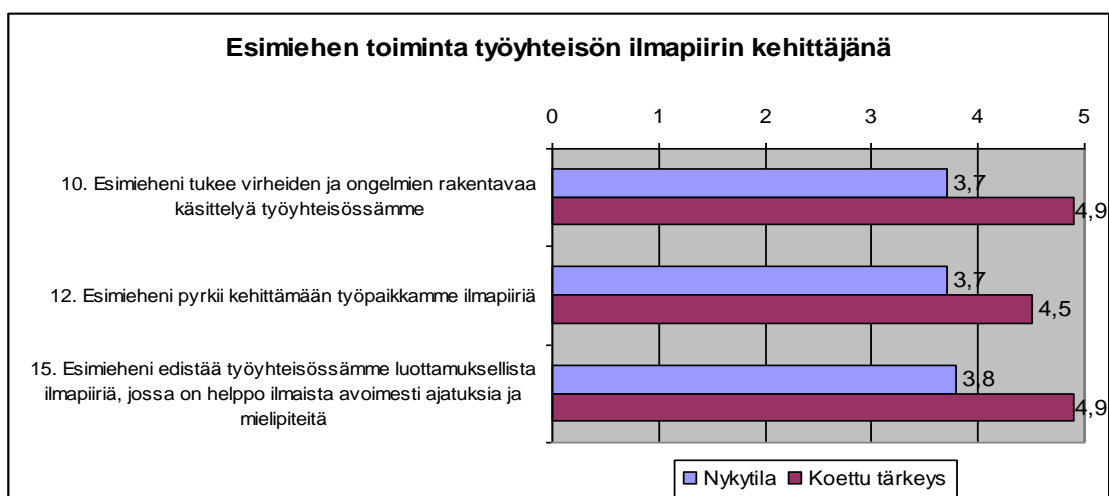
Heikoin arvio on väittämän kohdalla, jossa alaiset arvioivat esimiehen kykyä antaa kielteistä palautetta rakentavasti. Kyseisen väittämän kohdalla nykytilan ja koetun tärkeyden välinen erotus oli koko kyselytutkimuksen suurin. Alaisten vastausten perusteella esimiehet kuuntelevat ja arvostavat alaistensa mielipiteitä ja ajatuksia ja ovat halukkaita ottamaan vastaan itseään koskevaa palautetta sekä hallitsevat hyvin myönteisen palautteen antamisen.



KUVIO 9. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus

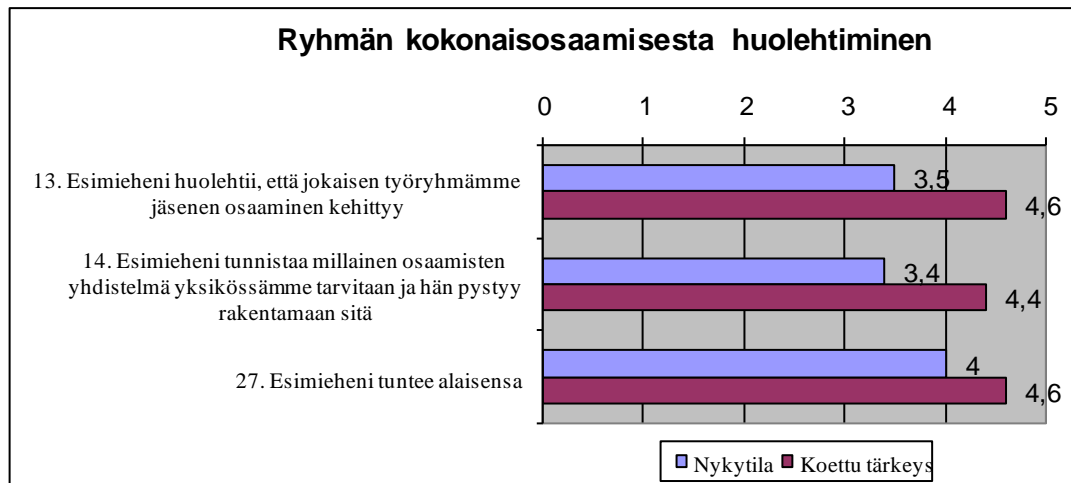
Esimiehen toiminta työyhteisön ilmapiirin kehittäjänä sisältää väittämiä (KUVIO 10), jossa alaiset arvioivat esimiehen kykyä käsitellä virheitä ja ongelmia, sekä kykyä edistää työyhteisön ilmapiiriä.

Esimiehen rooli ilmapiirin kehittäjänä koetaan kyselytutkimuksen mukaan merkittävänä. Alaisten mielestä esimiehillä on kykyä edistää ja kehittää työyhteisön ilmapiiriä. Esimiesten rakentava virheiden ja ongelmien käsittely työyhteisössä näyttäytyy erityisen tärkeänä esimiehen osaamisen johtamisen osaamisalueena. Kyseisen väittämän kohdalla myös asian nykytilan ja koetun tärkeyden välinen arvio on suuri.



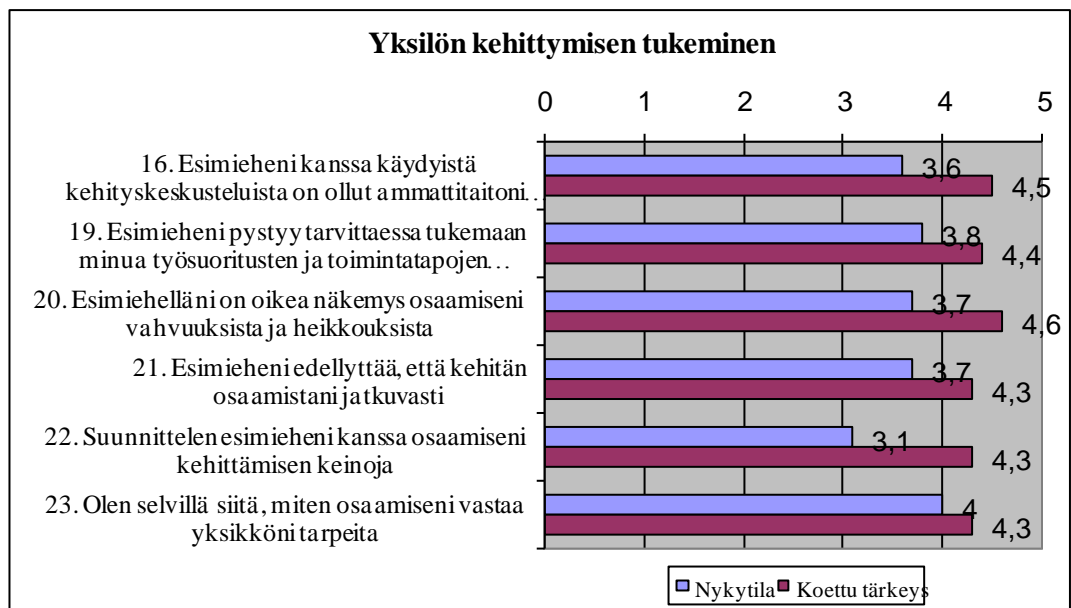
KUVIO 10. Esimiehen toiminta ilmapiirin kehittäjänä

Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen sisältää alaisten arvioita siitä, kuinka esimies tuntee alaisensa ja huolehtii ryhmän kokonaisosaamisesta (KUVIO 11). Korkein nykytilanarvio on väittämän kohdalla, jossa alaiset arvioivat esimiesten alaisten tuntemista. Heikoin nykytila-arvio on väittämän kohdalla, jossa alaiset arvioivat esimiehen kykyä tunnistaa ja rakentaa yksikön osaamisen yhdistelmää. Esimiehen tehtävä työryhmän jäsenten osaamisen kehittäjänä ja yksikön osaamisten yhdistelmien tunnistajana ja rakentajana koetaan tärkeänä. Kyseisten asioiden kohdalla säätiön esimiehillä näyttää kyselytutkimuksen tulosten perusteella olevan parannettavaa.



KUVIO 11. Ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtiminen

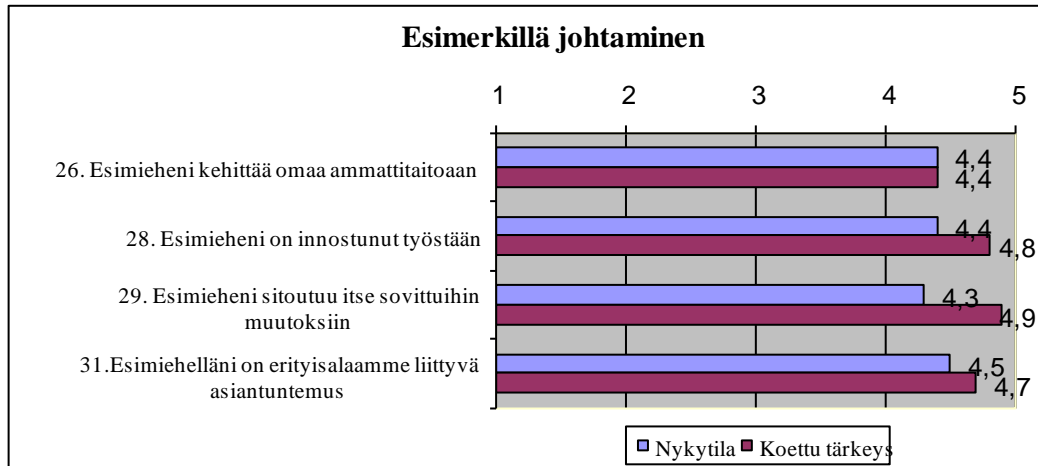
Yksilön kehittymisen tukeminen sisältää alaisten arvion esimiehen näkemyksestä alaisensa osaamisesta ja siitä, missä määrin hän aktiivisesti suunnittelee alaisensa kanssa tämän osaamisen kehittämistä (KUVIO 12). Kysymys, joka arvioi esimiehen kykyä suunnitella yhdessä alaisen kanssa hänen osaamisensa kehittämisen keinoja, on toinen koko kyselytutkimuksen alhaisemmista arvioista. Kysymyksen kohdalla asian nykytilan ja koetun tärkeyden välinen ero on suuri. Myös väittämä, jossa alaiset arvioivat esimiehen kanssa käytyjen kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä on tämän osa-alueen toiseksi alhaisin. Kaiken kaikkiaan yksilön kehittymisen tukeminen koetaan koko kyselytutkimuksessa vähiten tärkeänä.



KUVIO 12. Yksilön kehittämisen tukeminen

Esimerkillä johtaminen sisältää alaisten arvioita esimiehen sitoutumisesta. Se näkyy sitoutumisena työhön liittyviin muutoksiin sekä innostuksena työhön että oman ammattitaidon kehittämiseen (KUVIO 13). Esimiehen sitoutuminen sovituihin muutoksiin sekä innostuneisuus työtään kohtaan koetaan tärkeimmiksi esimiehen kyvyksi esimerkillä johtamisen osa-alueella.

Alaiset arvioivat esimiestensä otetta työhön, innostuneisuutta ja sitoutuneisuutta erittäin korkealle tasolle. Alaisten arvion mukaan esimiehet kehittävät omaa osaamistaan ja ammattitaitoaan runsaasti. Esimiehen erityisalaan liittyvän asiantuntemuksen alaiset ovat arvioineet olevan erittäin hyvälle tasolle. Esimerkillä johtamisen osa-alueen nykytilan arviot ovat koko kyselytutkimuksen korkeimmat.



KUVIO 13. kyselytutkimuksen tulokset/ Esimerkillä johtaminen

3.4 Kyselytutkimuksen yhteenveto

Kyselytutkimuksen yhteenvedossa esitetään kyselytutkimuksen tuottamat kehittämiskohteet osaamisen johtamiseen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä. Kehittämiskohteiksi nostetaan ne osaamisen johtamisen osaamisalueet, joissa asioiden nykytilan ja koetun tärkeyden välinen ero on suurin. Lisäksi yhteenvedoon nostetaan kehittämiskohteita asioiden- ja esimerkillä johtamisen osa-alueilta, koska näiden osa-alueiden koetut tärkeydet nousevat kyselytutkimuksessa korkeaksi. Kehittämiskohteiksi nostetut osaamisen johtamisen osa-alueet esitetään yhdeksänä väittämänä, joita peilataan teoriataustassa esitettyihin aiempiin tutkimuksiin.

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä esimiehet kertovat alaisilleen toiminnan tavoitteista, taustoista ja tulevaisuuden suunnitelmista.

Aikaisemmissa tutkimuksissa organisaation vision, strategian, toiminnan tavoitteiden ja tulevaisuuden näyn avaaminen ja arkikielelle tuominen on esimiehen keskeinen tehtävä. Koivuniemi (2004), Rannisto (2005), Hujala (2008) sekä Huotari (2009) ovat todenneet tutkimuksissaan, että esimiehen arkikielinen, käytännönläheinen ja usein toistuva keskustelu alaisten kanssa käytännön toiminnasta sekä toiminnan laadusta ovat asioiden johtamisessa keskeistä. Rannisto (2005) toteaa, että esimiehen on myös aktiivisesti kannustettava alaisiaan toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavut-

tamiseksi sekä tarkkailtava jatkuvasti toimintaympäristöä ja signaaleja tulevaisuuden haasteista. Myös Hujalan (2008) tutkimus osoittaa, että sosiaali- ja terveystalouden yrityksissä on strategiat kirjattu ja laatukäsikirjat käytössä. Strategian ei pitäisi kuitenkaan tarkoittaa vain virallista, kirjallista ja muodollista strategiaa, vaan sillä pitäisi olla suhde käytäntöön toiminnan suunnittelussa, konkretisoinnissa, yhdessä tekemisessä ja yhteisessä keskustelussa.

Päijät - Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä esimies luo foorumeita, jotka mahdollistavat yhteisen keskustelun.

Foorumeiden luominen osaamisen johtamisen tehtävänä nousee myös aiemmista tutkimuksista. Esimiehen tehtävä on pitää kiinni säännöllisistä palaverien järjestämisestä. Palaverit toimivat organisaatioissa vuorovaikutuksen välineinä ja niiden avulla työyhteisön jäsenet pysyvät tietoisina ja ajan tasalla työskentelyyn vaikuttavista asioista. Foorumeiden avulla siirretään osaamista ja saadaan hiljaista tietoa yksilötasolta organisaatioon. (Nonaka & Takeuchi 1995; Roos-Cabrera 2002; Vähämäki 2008.)

Palavereiden vuorovaikutuksen laatu ja ilmapiiri ovat ratkaisevia tekijöitä siinä, saavutetaanko palavereissa niiden tarkoitus. Vähämäen (2008) tutkimuksesta ilmenee, että aktiivinen osallistuminen ja vertaisuuden toteutuminen jää puuttumaan organisaatioiden palaverikäytännöissä. Esimiehellä on merkittävä rooli vuorovaikutuksen kulussa ja hän voi toiminnallaan edistää osallistujien osaamisen esiintuomista. (Mönkkönen 2008)

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön esimiehet keskustelevat alaistensa kanssa asiakaspalautteesta ja asiakastarpeesta riittävästi. Myös toiminnan laatuun ja laadun kehittämiseen liittyvää keskustelua toivotaan esimiehiltä enemmän.

Aikaisemmissa tutkimuksissa todetaan asiakaspalautteen tärkeys toiminnan kehittämiseen. Säännöllinen asiakaspalautteen kerääminen ja analysointi työryhmän kanssa auttaa esimiehiä pohtimaan työyksikön palvelujen kohdentamista ja kertoo asiakkaiden näkemyksen työyksikön toiminnasta. (Sipilä 2005.) Asiakkaan tyytyväisyys tai

tyytymättömyys syntyy kohtaamisissa. Asiakaspalautteita analysoitaessa saadaan selville palvelunkäyttäjien kokemukset, odotukset ja tarpeet. (Kujala 2003.)

Tutkimuksissa todetaan laatu keskustelun alaisten ja esimiehen välillä olevan tarpeellista palvelujen oikean suuntaiselle kehittämiselle. Mäki (2004) toteaa, että samassa organisaatiossa työskentelevät voivat antaa laadulle erilaisia merkityksiä. Eroavuuksia hänen mukaansa esiintyy esimiesten sekä hoitotyötä tekevien kesken. Hoitotyöntekijät korostavat mikrotason laatua ja yksittäisen asiakkaan näkökulmaa kun esimiesten näkökulmaan sisältyy edellisten lisäksi tehokkuuden ja tuloksellisuuden näkökulmat. Mäki (2004) esittää myös tutkimuksessaan, että eri ammateissa ja sektoreilla toimivat henkilöt antavat laadulle erilaisia merkityksiä. Laadun samansuuntaiseen määrittelyyn tarvitaan eri tasojen ja ammattiryhmien välistä dialogia. Laatuajattelussa saatetaan törmätä yksipuolisuuteen, jos laatu nähdään tiukkana, joustamattomana laatu järjestelmänä lisääntyneine ohjeineen. (Mäki 2004.)

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä esimies ei keskustele alaisten mielestä riittävästi siitä, millaista osaamista tulevaisuudessa työpaikalla tarvitaan.

Myös aiemmista tutkimuksista ilmenee, että osaamisen kuvauksia työstetään liiaksi eri tulosalueilla eikä yhteistä osaamisen painopistealueiden määrittelyä tehdä. Kun ei ole tiedossa mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan, ei voida suunnata osaamisen kehittämistään. Osaamisen ennakoimisen tärkeys ja osaamisen kehittäminen tulevaisuuden haasteisiin ja tarpeisiin nähden on ensiarvoisen tärkeää. Se edellyttää yhteistä keskustelua, jotta organisaation näkökulmasta oleelliset osaamiset saadaan nostettua esille. Osaamisen tunnistamisella ja osaamistarpeiden tiedostamisella on tärkeä merkitys myös uutta henkilöstöä rekrytoitaessa. (Anttonen 2007; Heikkilä 2009.)

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön esimies ei tunnista riittävästi alaisten osaamista eikä rakenna yksikölle tarkoituksenmukaista osaamisten yhdistelmiä.

Tutkimusten mukaan osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen on osaamisen johtamisen lähtökohta. Yksilötason osaamisen analysointi on välttämätöntä toimen-

kuvien täsmentämiseksi, koulutuksen kehittämiseksi ja urapolkujen suunnittelemiseksi. (Lehtonen 2002). Osaamisen tunnistamisessa esimiehen välineenä on osaamiskartoitus, jonka avulla arvioidaan nykyosaamista ja tavoiteosaamista sekä niiden välisiä osaamiskuiluja. (Viitala 2004). Viitalan (2004) mukaan osaamisten yhdisteleminen on osaamisen johtamisen yksi vastuualue. Kilpailukyvyn kannalta merkittävä osaaminen syntyy erilaisten osaamisten taitavasta yhdistelemisestä. Hänen mukaansa osaamisen johtamistyön ensisijaisena kohteena on yksilöiden sijasta ryhmät.

Esimies ei käytä kehityskeskustelua yksilön osaamisen kehittämisen keinona.

Kehityskeskustelut nähdään aikaisemmissa tutkimuksissa tärkeänä tarkastelukeinona osaamisen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi (Heikkilä 2006). Vaikka kehityskeskustelujen merkitys henkilöstön osaamisen tukemisessa ja kehittämisessä on kiistatonta, eivät kehityskeskustelut tutkimusten mukaan toteudu systemaattisesti. Kehityskeskustelujen hyödyistä ja vaikutuksista on tutkimustuloksia, mutta siitä, mitä keskustelussa tapahtuu esimiehen ja alaisen välillä, ei ole juuri raportoitu. Kehityskeskustelujen luonne, henkilökohtaisuus ja luottamuksellisuus tekevät niiden tarkastelun haasteelliseksi. (Wink 2007.) Mönkkösen (2008) mukaan henkilöstöä kuullaan kehityskeskusteluissa, mutta tulokset kuitataan vain muodollisesti ja esittämällä. Henkilöstölle voi herätä odotus kuulluksi tulemisesta, mutta myös pettymys siksi, että sovituihin asioihin ei koskaan palata. (Mönkkönen 2008.) Eri organisaatioiden kehityskeskusteluihin kohdistuneesta tutkimuksesta ilmenee, että keskustelut ovat osin esimiehen yksisuuntaista monologia ja niissä toistetaan vanhoja teemoja tai ilmaistaan käskyjä sekä kehotuksia (Wink 2007.)

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiossä esimiehen on vaikeaa antaa rakentavasti kielteistä palautetta.

Aikaisemmista tutkimuksista ilmenee, että työyhteisössä virheistä puhuminen on edelleen vaikeaa ja virheiden käsittelemisen vuorovaikutustilanteet eivät suju henkilöstön toiveiden mukaisesti. Virheiden käsittelemiseen liittyy paljon tunteita ja rationaalinen käyttäytyminen virheiden käsittelyssä jää taka-alalle. Virheiden henkilöitymistä pelätään ja siksi virheitä jätetään työyhteisöissä käsittelemättä. Hujalan (2008) Vähämäen (2008) ja Berlinin (2008) tutkimuksista käy ilmi, että alaiset kaipaavat

enemmän aikaa kriittisen palautteen käsittelyyn. Kriittisen palautteen vaikeus voi liittyä palautteen tuomaan muutostarpeeseen, joka luo epävarmuutta ja jopa pelon tunteita. Berlin (2008) toteaa tutkimuksessaan että esimiehet hallitsevat pelkästään positiivisen ja helposti hyväksyttävän palautteen antamisen ja omaavat eniten parantamisen varaa korjaavan ja aidosti uudistavan palautteen kommunikoinnissa.

Päijät- Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätön esimies on innostava ja kehittää jatkuvasti ammattitaitoaan sekä toimii esimerkkinä alaisilleen.

Johtajan omaa esimerkkiä johtamisroolissaan, johtajan tahtoa kehittää, kehittyä sekä sitoutua korostavat sekä Ollila (2006) että Viitala (2004) tutkimuksissaan. Viitanen ym. (2007) ovat tutkineet johtajuutta sosiaali- ja terveysalalla ja todenneet, että sosiaali- ja terveydenhoitoalan johtajilla on vahva toive, pyrkimys ja kunnianhimo olla hyviä johtajia ja heidän motivaationsa hankkia johtamiskoulutusta on korkea. Nakarin (2003) tutkimuksen mukaan esimiehen kehittämisasiäkkyydellä on yhteyttä työyhteisön toimintaan sekä ilmapiiriin.

Johtamista on tutkittu paljon yksilön ominaisuuksiin sekä persoonallisuuteen henkilöityneenä ilmiönä. Ranniston (2005) tutkimuksen mukaan johtajat toimivat persoonallisen tapansa mukaan vankkaan kokemukseen ja omiin näkemyskäsityksiinsä perustuen. Hänen mukaansa persoonallinen johtamistapa on riski ja voi olla jopa uhka ennustamattomuutensa vuoksi ja saattaa aiheuttaa ongelmia henkilöstön jaksamisessa, toiminnan tehokkuudessa sekä organisaation demokratiassa. (Rannisto 2005.) Åhman (2003) toteaa, että ei ole olemassa yhtä oikeaa johtamistapaa tai henkilötyyppiä. Tärkeintä on olla aito, oma itsensä ja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa. Erityisesti kaikenlaisessa kehittämistoiminnassa johdon sitoutuminen ja esimerkki on tärkeää. Harjuniemi (2008) toteaa pro gradu tutkimuksessaan, että johtajuus ei perustu virka-asemaan vaan johtajuuteen. Johtajaksi voidaan nimittää, mutta alaisten kunnioitus on ansaittava.

3.5 Kyselytutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kehittämishankkeessa käytettiin menetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jota käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Määrällinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä sopii suuria ihmisryhmiä kartoittaviin tutkimuksiin. Määrällisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat ja käsitteiden määrittely. (Hirsjärvi & Hurme 2007, 130–131.)

Määrällisessä tutkimusmenetelmässä kyselylomake on tavallisin aineiston keräämisen tapa. Tämän kehittämishankkeen aineistokeruumenetelmänä käytettiin strukturoitua kyselylomaketta. Kyselytutkimuksen luotettavuuteen liittyvät keskeiset käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa, että mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne voidaan toistaa. (Uusitalo 2001, 82.) Validiudella tarkoitetaan, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sillä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi & Hurme 2007, 226–227).

Kyselytutkimuksessa käytettiin Riitta Viitalan (2004) väitöskirjatutkimuksen kyselylomaketta. Kyselylomaketta käytettiin samoin kuin Viitalan (2004) tutkimuksessa. Kyselytutkimuksen luotettavuutta korosti strukturoidun kyselylomakkeen käyttö sekä laaja vastaajajoukko (75 vastausta). Kyselytutkimuksen luotettavuuteen vaikutti lisäksi se, että arvioinnin suorittajina olivat kaikki Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön työntekijät eikä vain osa heistä. Luotettavuutta nostaa se, että arvioinnin suorittajina olivat alaiset eikä esimies itse. Kyselytutkimuksen tulosten analysointiin osallistui kaksi tutkijaa mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen positiivisesti. Molemmat tutkijat työskentelivät tutkimushetkellä Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä ja olivat itsekin arvioinnin kohteena, mikä saattaa heikentää kyselytutkimusten tulosten luotettavuutta.

Tässä kyselytutkimuksessa ei voida olla varmoja kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot olivat arvioinnin suorittajien näkökulmasta. Kyselylomaketta ei esitettävä Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön työntekijöillä. Toisaalta osaamisen johtamisen aihealue vietiin lähelle arvioinnin suorittajia, kun kysely toteutettiin kont-

rolloituna kyselynä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2006, 185.) Tutkijat itse jakoivat kyselylomakkeet henkilökohtaisesti jokaiseen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön yksikköön. Lomakkeiden jaon yhteydessä tutkijat kertoivat tutkimuksen tarkoituksesta, selostivat kyselyä ja vastasivat esitettyihin kysymyksiin.

Arvioinnin suorittajat osallistuivat kyselytutkimukseen vapaaehtoisesti. He täyttivät kyselylomakkeen työajallaan ja palauttivat sen ennalta sovittuun palautepisteeseen sovittuna päivänä. Kyselyyn vastattiin nimettömänä, eikä kyselylomakkeesta ilmenyt ketä esimiestä lomakkeella arvioitiin. Tutkijat lupautuivat hävittämään aineiston tutkimuksen valmistuttua. Esimiestoiminnan arviointi on arkaluontoinen asia sekä arvioitavalle esimiehelle että alaiselle. Tottumattomuus tällaiseen arviointiin korosti vaatimusta organisoida se niin, että alaiset voivat luottaa palautetietojen salassa pysymiseen. Alaiset vastasivat kyselyyn anonyymisti ja itse esiinnyimme heidän suuntaansa selvästi vastuuhenkilöinä. Toimimme tutkimuksessa itsekkin omien alaistemme esimiehinä. Omat alaisemme saivat myös suljettavat vastauskuoret ja palauttivat ne neljän muun yksikön kanssa samaan palautuslaatikkoon.

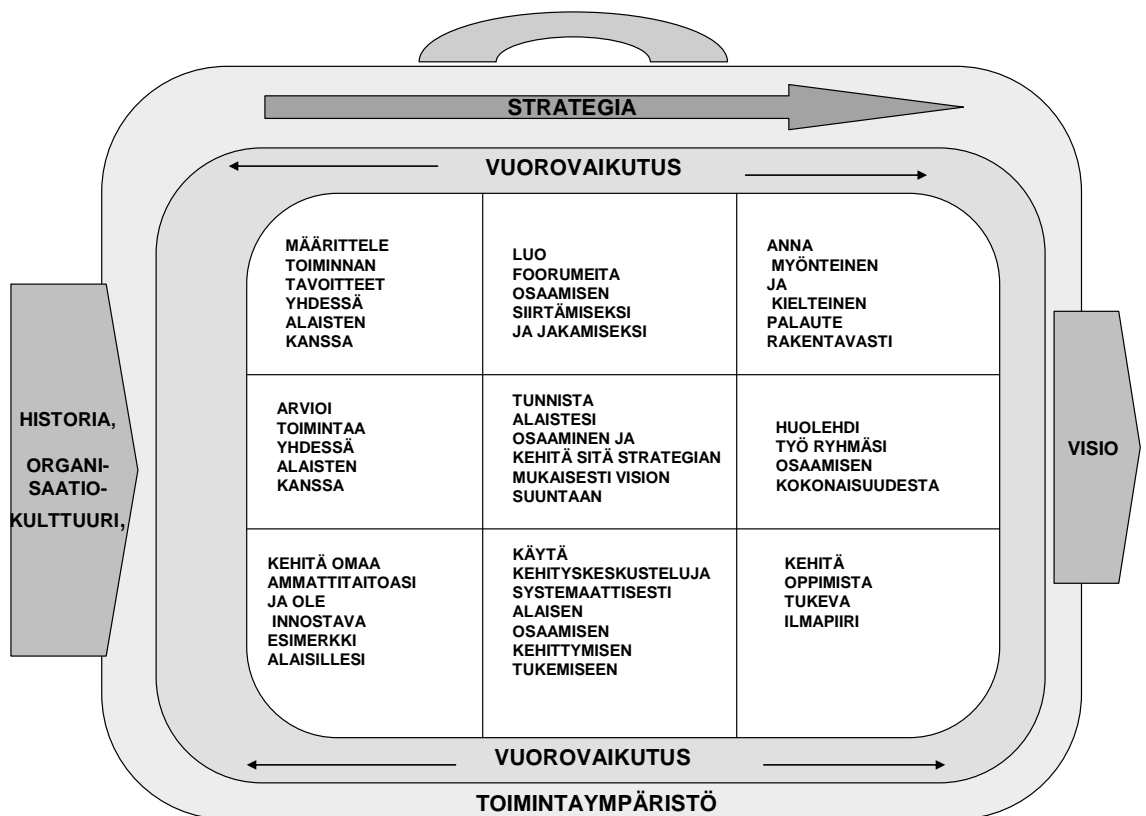
4. KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön lähiesimiesten osaamisen johtamista. Henkilöstölle tehdyn määrällisen kyselytutkimuksen perusteella kartoitetaan osaamisen johtamisen nykytilaa ja sen koettua tärkeyttä organisaatiossa. Tavoitteena on kyselyaineiston, aikaisempien tutkimusten ja ohjausryhmän antamilla suuntaviivoilla luoda säätiöön osaamisen johtamisen malli.

Osaamisen johtamisen malliin kerättiin kyselytutkimuksesta nousseita esimiehen osaamisen johtamisen tehtäviä. Osaamisen johtamisen mallissa näkyy myös organisaatiokulttuuri ja toimintaympäristö. Mikään organisaatio ei ole olemassa yksin, vaan nivoutuu olemassa olevaan toimintaympäristöön. Muutokset toimintaympäristössä ohjaavat organisaatiossa tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja osaamisen kehittämistä. Menneet ja tulevat toimintaympäristön muutokset pakottavat Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön kehittämään jatkuvasti toimintaansa sekä osaa-

mista organisaatiossa. Vuonna 2010 säätiö täyttää 20 vuotta. Näiden vuosikymmenten aikana organisaatioon on muotoutunut organisaatiokulttuuri, jonka vaikutus on myös huomioitava osaamisen johtamista kehitettäessä. Organisaatio on kasvanut voimakkaasti ja johtamiskulttuurin kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi viime vuosien aikana.

Osaamisen johtamisen mallissa asioiden-, ihmisten- ja esimerkillä johtamisen osa-alueita ei ole tarkoituksenmukaista eritellä. *Kun esimies johtaa ihanteellisella tavalla osaamisen kehittymistä yksikössään, hän kohdistaa huomiotaan tavoitteisiin, nykytilaan, järjestelmiin ja muihin ”asioiksi” luokiteltaviin seikkoihin. Tämän hän kuitenkin tekee ihmisten kanssa ja ihmisten kautta. Hän kohdentaa huomiotaan myös ilmapiiiriin ja alaistensa osaamisen kehittymiseen yksilötasolla ja ryhmätasolla.* (Viitala 2004, 194.)



KUVIO 14. Osaamisen johtamisen malli Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä

Osaamisen johtamisen malli (KUVIO 14) sisältää yhdeksän osaamisen johtamisen tehtävää. Osaamisen johtamisen mallin lokerot avataan konkreettisiksi esimiehen keinoiksi johtaa osaamista Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä. Näissä keinoissa mainitaan myös jo organisaatiossa käytössä olevia osaamisen johtamisen työkaluja. Jo olemassa olevat osaamisen johtamisen työkalut kootaan jäsennellysti osaamisen johtamisen malliin.

Määrittele toiminnan tavoitteet yhdessä alaisten kanssa

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on konkretisoida ja viedä arkikielelle organisaation visiota ja strategiaa. Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä tulevaisuuden suunnitelmat määritellään konkreettisella tasolla toimintasuunnitelmissa vuoden tai kahden vuoden periodilla.

Perustehtävän konkretisointi alaisille edellyttää selkeää viestintää. Edellytyksenä viestinnälle on, että tieto kulkee joka suuntaan ja tiedonkulku on jatkuvaa. Tiedottaminen on esimiehen jokapäiväistä työtä. Säätiössä on käytössä henkilöstölle sisäinen Intranet, jossa toimintakertomukset ja – suunnitelmat ovat helposti ja reaaliaikaisesti henkilöstön saatavilla. Lisäksi Intranet- järjestelmä antaa mahdollisuuden viestinnän tehostamiseen.

Luo foorumeita osaamisen siirtämiseksi ja jakamiseksi

Esimiehen tulee järjestää riittävästi säännöllisiä palavereita. Henkilöstön osallistaminen palaverissa puheenjohtajuutta tai vastuita kierrättämällä vahvistaa henkilöstön osaamista. Vastuu palaverista on esimiehellä ja hänen tulee valmistautua niihin hyvin. Esimiehen vastuulla on myös huolehtia, että palaverista kirjoitetaan muistiot, jotka ovat kaikkien työntekijöiden saatavilla. Säätiössä on yksiköissä käytössä viikoittaiset työkokoukset, joista laaditaan muistiot.

Esimies voi edistää yksikön työntekijöiden osaamisen jakamista mahdollistamalla monialaiset palaverit yli yksikkö- ja organisaatorajojen. Esimies rohkaisee työntekijöitä nykyteknologian mahdollistamaan uudenlaisten foorumien hyödyntämiseen.

Esimiehen tehtävä on myös luoda foorumeille avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka sallii ideoinnin ja kritiikin esilletulon.

Anna myönteinen ja kielteinen palaute rakentavasti

Esimiehen tulee antaa palaute suoraan ja välittömästi. Rakentavan negatiivisen palautteen tulee olla hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen. Esimies voi palkita työntekijöitään järjestämällä yhteisiä teemapäiviä, retkiä, koulutuksia sekä konkreettisia materiaalisia etuja. Koulutuksiin pääseminen ja uuden omaksutun asian hyödyntäminen työssä toimivat kannustamisen keinoina ja työtä kohtaan osoitettu arvostus tai julkinen tunnustus vahvistavat työntekijän halukkuutta osaamisen kehittämiseen. Organisaatioon on kehitetty reklamaatioiden käsittelyprosessi, joka on nähtävillä Intranetissä. Se selkeyttää esimiesten roolia kielteisen palautteen antamisessa.

Arvioi toimintaa yhdessä alaisten kanssa

Esimiehen asemaan liittyy työnjohto- ja valvontaoikeus, jonka perusteella hänen tehtävänä on tarkistaa ja arvioida toiminnan tuloksia. Säätiön esimiehillä on käytössä ITE- työyksikön itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmä, jossa alaiset ja esimies arvioivat työyksikköään vuosittain. ITE- menetelmä kokoaa tulokset yhteen ja antaa välineet kehittää työn laatua, mutta menetelmän käyttäminen yksikön toiminnan kehittämiseen ja laadun parantamiseen jää jokaisen esimiehen vastuulle.

Esimiehen velvollisuus on huolehtia asiakaspalautteen keräämisestä. Palautteesta keskustelu ja analysointi henkilökunnan kanssa on oltava säännöllistä. Säätiössä kerätään vuosittain asiakaspalaute kaikilta palvelun käyttäjiltä. Systemaattinen ITE- menetelmän sekä asiakaspalautteen tulosten analysointi yhdessä alaisten ja muiden esimiesten kanssa parantaa entisestään niiden hyödynnettävyyttä toiminnan kehittämisessä.

Tunnista alaistesi osaaminen ja kehitä sitä strategian mukaisesti vision suuntaan.

Esimiehen on oltava selvillä yksikkönsä osaamistarpeesta eli siitä mitä resursseja tavoitteeseen pääseminen edellyttää. Esimiehen on yhdessä johdon kanssa määriteltävä, mitä osaaminen organisaatiossa on ja millaista osaamista tavoitteeseen pääsemiseksi tulevaisuudessa tarvitaan. Esimiehen on oltava selvillä yksikkönsä osaamisvarannosta eli hänen on oltava tietoinen siitä, mitä resursseja hänellä on käytettävissään. Osaamisvarannon selvittämiseen esimies käyttää työkaluna osaamiskartoitusta. Osaamisvajaiden tunnistamisella esimies tiedostaa mitä resursseja yksiköstä vielä puuttuu tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamiskuilujen selvittämiseksi esimies käyttää osaamisprofileita.

Huolehdi työryhmäsi osaamisen kokonaisuudesta

Alaisten osaamiskartoitusten ja osaamisprofileiden avulla esimies tunnistaa työryhmänsä osaamisen ja järjestää oikeat ihmiset oikeaan paikkaan. Ryhmän kokonaisosaamisen tunnistaminen antaa esimiehelle nykyistä enemmän mahdollisuuksia, joita hän voi hyödyntää työvuorosunnittelussa, tarkoituksenmukaisessa työnjaossa, työnkierrossa, mentoroinnissa, perehdytyksessä, rekrytoinnissa ja koulutusten suunnittelussa ja järjestämisessä.

Kehitä omaa ammattitaitoasi ja ole innostava esimerkki alaisillesi

Esimiehen tulee reflektoida toimintaansa säännöllisesti ja käyttää samaansa palautetta oman johtamisensa kehittämiseen. Palautteen keräämiseen alaisilta tulee käyttää tarkoituksenmukaista palautelomaketta. Vuorovaikutustaidot ja esiintymiskyky ovat tärkeitä johtamisessa ja niiden ylläpitäminen ja kehittäminen tulee olla jatkuvan tarkastelun kohteena. Esimies toimii työryhmän jäsenenä, mutta pitää tietyn etäisyyden alaisiinsa; tekee päätöksiä rohkeasti ja perustelee tekemänsä päätökset. Esimiehen tulee huolehtia omasta jaksamisestaan. Hallinnollinen työnohjaus ja työnohjaukselliset keskustelut muiden esimiesten kanssa on oltava säännöllisiä.

Käytä kehityskeskusteluja systemaattisesti alaistesi osaamisen kehittämiseksi

Kehityskeskustelut ovat olennainen osa johtamisjärjestelmää. Niiden avulla varmistetaan esimiehen ja alaisen kommunikointi työtehtäviin, tavoitteisiin ja arviointiin liittyen. Kehityskeskustelut käydään säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa ja keskustelun sisällöt kirjataan arvioitavaan muotoon, jotta niiden vieminen konkretiin ja niihin palaaminen myöhemmin olisi mahdollista. Kehityskeskusteluissa saadaan esiin koulutustarpeet, jotka toimivat pohjana koulutussuunnittelulle. Koulutussuunnitelman tulee olla realistinen ja sen tulee tukea organisaation perustehtävässä tarvittavaa osaamista. Koulutussuunnitelma on sopimus, jolla alainen sitoutuu kehittämään osaamistaan ja esimies sitoutuu antamaan siihen tarvittavat resurssit. Esimiehen vastuulla on huolehtia, että koulutuksen jälkeen alainen antaa koulutuksesta palautteen koulutuspalautelomakkeella ja jakaa uuden osaamisensa työryhmän käyttöön.

Kehitä oppimista tukeva ilmapiiri

Avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri mahdollistaa osaamisen jakamisen työyhteisössä. Esimiehen tehtävä on luoda työyhteisö, jossa vallitsee keskusteleva ja vuorovaikutteinen ilmapiiri ja johon työntekijät haluavat kuulua. Esimies kannustaa erilaisuuden hyväksymiseen, houkuttelee esille erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia toiminnan kehittämiseksi.

Esimiehen tehtävä on ottaa puheeksi työyhteisön ilmapiiriin vaikuttavia asioita. Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti ja sitä on kehitettävä osana työyhteisön muuta yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. Oppimisnäkökulma on tärkeä luottamuksen ilmapiirin synnyttämisessä. Esimiehen tehtävä on esittää muutokset ja hankalat tilanteet työyhteisölle oppimishaasteina. Koko organisaation tasolla ilmapiirikartoitukset antavat yleiskuvan organisaation ilmapiiristä. Yksikötasolla esimies kehittää ilmapiiriä yhteisen tekemisen, yhteisten keskustelujen sekä kehittämis- ja virkistyspäivien avulla.

5. KEHITTÄMISHANKKEEN POHDINTA

Tämän kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön esimiesten osaamisen johtamista. Kehittämishankkeen tuloksena luotiin osaamisen johtamisen malli työkaluineen. Osaamisen johtamista tarkasteltiin Viitalan 2004 väitöskirjatutkimuksessa esittämän lähestymistavan mukaan. Kehittämishanke käynnistyi tammikuussa 2008. Silloin kehittämishankkeen toteuttajat kokivat Viitalan (2004) näkökulman osaamisen johtamisesta ainutlaatuisiksi. Nyt kaksi ja puoli vuotta ja useita osaamisen johtamisen näkökulmia myöhemmin, kehittämishankkeen toteuttajien näkökulmat osaamisen johtamisesta ovat avartuneet. Kehittämishankkeen aikana on Suomessakin julkaistu useita osaamisen johtamista eri näkökulmista tarkastelevia tieteellisiä tutkimuksia.

Kehittämishankkeessa syntyi osaamisen johtamisen malli, joka koostuu aikaisemmista tutkimuksista, organisaatiossa tehdystä kyselytutkimuksesta ja ohjausryhmän luomista suuntaviivoista. Ohjausryhmän muodosti säätiön toiminnanjohtaja ja päälliköt. Ohjausryhmä kokoontui kolme kertaa. Ohjausryhmän tapaamisiin kehittämishankkeen tekijöiden olisi pitänyt valmistautua paremmin sekä hyödyntää enemmän ohjausryhmän asiantuntemusta kehittämishankkeen toteutuksessa. Tekijät esittelivät ohjausryhmän tapaamisissa työn etenemistä, mutta esittivät liian avoimia kysymyksiä, joihin ohjausryhmän oli vaikea vastata tuntematta tarkemmin työn teoriaa ja taustoja.

Kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 87. Korkeasta vastausprosentista päätellään, että kyselyyn vastaaminen koettiin tärkeänä. Korkeaan vastausprosenttiin vaikutti, että kyselytutkimuksen tekijät työskentelivät samassa organisaatiossa. Vastaamisen tärkeäksi kokeminen johtuu myös siitä, että organisaatiossa ei ole aikaisemmin tehty tutkimusta alaisten arviosta oman esimiehensä johtamistaidosta.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että osaamisen johtamisen nykytila jokaisella johtamisen osa-alueella on organisaatiossa korkealla tasolla. Organisaatiossa on tehty paljon kehittämistyötä vuosien ajan, joka varmasti vaikuttaa kyselyn hyvään tulokseen. Vaikka organisaatiossa ja työryhmissä on keskusteltu paljon osaamisesta ja osaamiskartoituksia on tehty, ei osaamista ole tiettävästi määritelty yhdessä. Sellai-

nen osaaminen, joka ei ole konkreettista, herättää henkilöissä erilaisia mielikuvia. Osaamisen kehittäminen edellyttää, että henkilöillä on yhteinen ymmärrys osaamisesta. Osaamisen kehittämistä pidetään usein esimiehen ja organisaation johdon tehtävänä, mutta kirjallisuudessa sekä tutkimuksissa korostetaan myös henkilön omaa vastuuta ja motivaatiota osaamisen kehittämiseen.

Kehittämishankkeen ajatuksena oli rakentaa osaamisen johtamisen malli, joka jäsentää esimiehen tehtävät asioiden-, ihmisten ja esimerkillä johtamiseen. Hankkeen edetessä ilmeni, että nämä kolme asiaa kietoutuvat yhteen niin, että niiden käsitteleminen erillisinä johtamisen alueina on mahdotonta. Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä on korostettu asioiden johtamista esimiestyössä. Esimies nähdään vahvasti työnantajan edustajana, joka käyttää työnjohto- ja valvontaoikeutta. Organisaatiossa johtamiskulttuuri on nykyisellä rakenteellaan varsin nuori ja vasta kehittymässä. Kehittyvässä johtamiskulttuurissa on pakko varmistaa että asioiden johtaminen on esimiehillä hallinnassa. Kyselytutkimuksen perusteella esimiehet ovat hyviä asioiden johtajia.

Kehittämishankkeessa luodussa osaamisen johtamisen mallissa korostuu vahvasti ihmisten johtaminen valitusta Viitalan (2004) näkökulmasta johtuen. Ryhmän kokonaisosaamisen tunnistaminen nousi kehittämiskohteena kyselytutkimuksen tuloksista. Osaamisen tunnistaminen yksilö- ja ryhmätasolla on hyödyntämätön voimavara säätiössä. Tällä hetkellä säätiössä pidetään kaikissa yksiköissä säännölliset kehityskeskustelut ja joissain yksiköissä tehdään osaamiskartoituksia. Ne toteutuvat ainoastaan yksilötasolla. Kehityskeskusteluja ja osaamiskartoituksia ei vielä osata käyttää osaamisyhdistelmien rakentamiseen.

Nykypäivän työelämä vaatii esimieheltä laaja-alaista osaamista. Esimiehiltä tarvitaan jatkuvaa uudelleen organisointia, koska vanhat opit eivät päde uudellisissa tilanteissa. Luovuus, innovatiivisuus, älykkyys, sosiaalisuus, eettisyys, moraalit, yhteisöllisyys ja avoin dialogi nousevat esiin entistä enemmän. Työympäristöissä ajatellaan ja tehdään yhdessä sekä hyödynnetään moninaisuutta. Erilaisista työntekijöistä ja erilaisilla osaamisilla varustetuista persoonista rakennetaan työryhmiä. Se vaatii esimieheltä jatkuvaa uudelleen ajattelua, joka taas vaatii jatkuvaa yhteistyötä. Se on kaikkien yhteinen projekti, josta toisaalta vastaa esimies, toisaalta jokainen työryhmän jäsen omalta osaltaan. Sen tähden esimies ei saa liiaksi pitää kiinni vallastaan

vaan siitä pitäisi pikemminkin luopua johdettavien hyväksi. Esimies on pikemminkin mahdollistaja kuin tietäjä tai taitaja ja hänen tehtävänä on luoda tilanteita, joissa ihmisten kapasiteetti tulee näkyviin ja saadaan yhteiseen käyttöön. Hyvän johtajan on uskallettava olla myös ihminen.

Koulutusjärjestelmällä on edelleen vahva rooli osaamisen kehittämisessä, mutta tietoa voidaan lisätä ja osaamista kehittää myös muilla keinoilla. Ideointiin voisi osallistaa koko henkilöstön, mutta järjestelmän luominen ja järjestelmän ylläpitäminen vaatii vastuuhenkilön, henkilöstön kehittäjän. Koulutuksia voisi järjestää yhteishankintoina, jolloin kunkin organisaation taloudellinen rasite on pienempi. Organisaatioiden ja yksiköiden parempi verkostoituminen tuo taloudellisen hyödyn lisäksi myös muita merkittäviä etuja. Verkostoituminen lisää moniammatillisuutta ja hyviä käytäntöjä. Sen avulla myös vaihdetaan ja saadaan uusia ja tuoreita näkökulmia.

Kehittämisehdotuksena esitämme osaamispassin käyttöön ottamista. Osaamispassiin merkitään työntekijöiden kartoitettu osaaminen sekä kirjataan osaamisen kehittämisen tarve että kehittämissuunnitelman aikataulu. Nykyisin organisaatioissa on tietosuojaan vuoksi henkilöstön koulutustiedot kerättyinä ja talletettuna siten, että ne ovat vain ylimmän johdon käytettävissä. Osaamispassi voisi olla työntekijän hallussa, jolloin ei tulisi ongelmia tietosuojan osalta. Osaamispassi voisi muodoltaan olla sähköinen tiedosto, jonka päivittäminen olisi suhteellisen vaivatonta.

Osaamisen eri ulottuvuudet tiedot, taidot, arvot, asenteet, verkostot ja laatu ovat säätiön kilpailukykyisyyden perusta. Säätiössä on paljon erityisosaamista ja kokeneita pitkän työuran tehneitä työntekijöitä. Kokemuksen kartuttamaa osaamista ja sisäistä asiantuntijuutta tulee nostaa esiin ja hyödyntää systemaattisemmin. Esimiesten tulisi enemmän markkinoida sisäistä asiantuntijuutta, työn äärellä oppimista sekä mentoointia. Yksilöille sisäinen asiantuntijuus tarkoittaa kokemuksen arvostamisen lisääntymistä. Siten myös osajista pidetään kiinni ja sitoutetaan organisaatioon. Mentoointijärjestelmän luominen edistää sisäisen asiantuntijuuden hyödyntämistä sekä arvostamista. Mentoroinnille tulee olemaan lähivuosina tarvetta, kun työelämästä poistuu osajia eläkkeelle. Säätiön henkilöstön ikärakenne myötäilee pitkälti yleistä eläkkeelle poistumisnäkökymää. Kokemusta, asiantuntijuutta, psykiatrisen hoidon ja kuntoutuksen osaamista, joita ei voi pelkästään tutkintoja suorittamalla saavuttaa, tu-

lee saada jaettua. Hyvin suunnitellulla perehdytysohjelmalla voidaan edistää uuden osaajan kehittyminen ja sitoutuminen organisaatioon sekä varmistaa että organisaation osaaminen on tulevaisuudessakin korkealla tasolla.

Lähteet

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis 1421. Tampere 2009.

Ahvo-Lehtinen, S., Maukonen, S. (toim.) 2005. Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. Kuntaosaaja 2015 työkirja. Efeko Oy. Helsinki.

Anttonen, S. 2007. Sähköisen osaamisrekisterin kehittäminen strategisen osaamisen johtamisen välineeksi. Pro gradu.

Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Acta Wasaensia no 198. Universitas Wasaensis 2008.

Drucker, P.F. 2000 Johtamisen haasteet. WSOY. Juva.

Eskola, A (1975) Sosiologian tutkimusmenetelmät II. WSOY. Porvoo.

Forss, S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki:Eläketurvakeskuksen monisteita 52.

Hamel, Gary & Prahalad, Coimbatore Krishnarao 1994. Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. ProTalent Oy. Jyväskylä.

Harjuniemi, M. 2008. Esimiesidentiteetti, elinikäinen oppiminen ja oppivan organisaation ajattelumalli. Pro Gradu- tutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.

- Heikkilä, K. 2009. Osaamisen johtamisen tila ja johtajuus asiantuntijaorganisaatiossa - tapauksena tiehallinnon hankinta ja suunnittelu. Pro Gradu – tutkielma. Lapin yliopisto.
- Heikkilä, T. 2001: Tilastollinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Helsinki, Oy Edita Ab.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007: Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Keuruu, Tammi.
- Holopainen, A., Lehtonen, V.-M., Kiviniemi, M., Järvinen, T & Gorski, A. Valtiohallinnon johdon kehittämisen strategia 2002–2012. Selvitysosa. Valtiovarainministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. 2003, 18.
- Hovila, H. & Olkkonen, J. 2006. Kokemus organisaation voimavaraksi. Research Reports 32. Tampere University of Technology and University of Tampere. Tampere 2006.
- Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Akateeminen väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion Yliopisto.
- Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamistieteiden laitos. Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Tampere 2009.
- Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Akateeminen väitöskirja. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 338. Digipaino 2009.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki. Kauppakaari.
- Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki. Otava. Aavaranta-sarja 18.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavarantasarja. Jyväskylä. Ps-kustannus.

Jämsä, K. & Manninen, E. 2000. Osaamisen tuoteistaminen sosiaali- ja terveystaloudella. Tammi oppimateriaalit. 2000.

Kagasharju, H. & Nikko, T. & Säntti, R. 2003. Organisaation sisäinen kokous tiedon johtamisen välineenä. *Aikuiskasvatus* 23 (4), 260–268.

Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Akateeminen väitöskirja. Oulu University Press. 2005.

Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Väitöskirjatutkimus. Terveystalouden ja talouden laitos. Kuopion yliopisto.

Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino. Tampere.

Koskinen, O. 2005. Asia- ja ihmisjohtajien eroavuudet. *Acta Wasensia*. No 134. *Liiketaloustiede* 54. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasensis. 2005.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastilliseen prosessinohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Akateeminen väitöskirja. *Acta Universitatis Tamperensis* 914. Tampere 2003.

Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lahti, M. 2005. Osaamisen johtaminen urakehitysohjelman käyttökokeilussa terveydenhuollon organisaatiossa. Pro-Gradu-tutkielma. Terveystaloustiede. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Terveystalouden- ja taloudenlaitos. Kuopion yliopisto.

Lehtonen Teemu J. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampereen yliopisto, Tampere.

Luukkanen, O. 2004. Opettajuus – ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Väitöskirja. Acta Universitatis Tamperensis. Tampereen yliopisto. Tampere 2004.

Luukkanen, O. 2007. Opettajankouluttajan osaamistarpeita. Teoksessa S. Saari & T. Varis(toim.) Ammatillinen kasvu - Pekka Ruohotien juhlakirja. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Keuruu: Otava

Metsämuuronen, J. 2001. Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta etsimässä. International Methelp Ky. Viro.

Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116.

Mäki, T. 2004. Laadun informaatio-ohjauksen haasteet. Hoitohenkilökunnan ja laatusuosituksen laadulle antamien merkitysten harmonisuus ja ristiriitaisuus. Akateeminen väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja 109.

Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki. Edita.

Mönkkönen, K. 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Kuopion yliopiston julkaisuja. Kuopion Yliopisto.

Mönkkönen, K. 2008. Näkymättömät tulostekijät työyhteisöjen toiminnassa. Yhteiskuntapolitiikka 73: 5.

Nakari M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge - creating company. Oxford university press, Inc.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Acta Wasensia 156. Vaasa.

Opetusministeriö. 2004. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Koulutus- ja tiedepoliittikan osasto 2004.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WS Bookwell OY. Porvoo.

Pohjalainen, M. 2006. Osaamisen johtaminen yleisissä kirjastoissa. Gummerus kirjapaino OY. Vaajakoski.

Polanyi, M. 1967. The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul Ltd.

Pulkkinen, L. 2003. Tietämys, hallinta ja julkisorganisaatio: knowledge management-käsite julkisorganisaatiossa. Tampereen Yliopisto. Tampere.

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö. Toiminnan suuntaviivat 2005.

Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrinen säätiö. Vuosikertomus 2009.

Raivola, R. & Vuorensyrjä, M. 1998. Osaaminen tietoyhteiskunnassa. Sitra 180. Hakapaino Oy. Helsinki.

Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampereen yliopistopaino OY. Juvenes Print. Tampere.

Roos-Cabrera, I. 2002. Esimiehen ja alaisen välinen palaute asiantuntijaorganisaat-

tiossa. Puheviestinnän Pro gradu-tutkielma. Viestintätieteidenlaitos. Jyväskylän yliopisto.

Ruohotie, P. 2000. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Oy Edita Ab. Helsinki

Ruohotie, P. 2005. Ammatillinen kompetenssi ja sen kehittäminen. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 7(3), 4–18.

Ruohotie, P. & Ripatti, A. 2006. Asiantuntijuus – ammatillista kasvua. Teoksessa Soikkeli, S. & Haapasilta, M. & Siikaniemi, L. Näkökulmia ammatilliseen kasvuun. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisuja. Tampere, 11–13.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus- positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY pro. Helsinki.

Sandberg, J. 2000. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 1, 2000, pp. 9-25.

Senge, Peter M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.

Sipilä, T. 2005. Työyksikön itsearviointi hoitotyön johtajan apuna. ITE-itsearviointimenetelmän käytöstä sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien työvälineenä. Pro-Gradu tutkielma. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000- 2003. Seurantajulkaisu. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2003/12.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2006. Sosiaalihuollon täydennyskoulutussuositus. Opas kunnille ja kuntayhtymille. Toim. Kallio, A ja Sarvimäki, P. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki.

- Stenvall, J. & Majoinen, K. & Syväjärvi, A. & Vakkala, H. & Selin, A. 2007. ”Meesromppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191, s. 69–78. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Suomen kuntaliitto, 2003. ITE 2-opas uudistuneen itsearviointi- ja laadunhallintamenetelmän käyttöön. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Sydänmaalakka, P. 2002. An intelligent Organization. Integrating performance, competence and knowledge management. Cornwall: Capstone Publishing Limited.
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki.
- Tiusanen, O. 2005. Työyhteisön kehittäminen ja tärkeimmät muutosvälineet. Tapaututkimus Helsingin liikelouden ammattikorkeakoulun eli Helian henkilöstön ja johdon kehittämiskäsityksistä, muutosvälineistä ja muutosmalleista 1995–1997. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere University Press.
- Uusitalo, Hannu 2001: Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. 7. painos. Helsinki, WSOY.
- Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskustelussa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi: Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisön haasteena. Työturvallisuuskeskus, Kuntaryhmä. Helsinki.
- Valtionvarainministeriön työryhmämuistioita 6/2001. Osaamisen johtaminen - kehittämishankkeen loppuraportti.
- Valtiovarainministeriö (2005). Yhteisen henkilöstöpolitiikan haaste: Valtion henkilöstöpolitiikan arviointi. Tutkimukset ja selvitykset 4. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto [viitattu 22.9.2009]. Saatavissa:

http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/04_tutkimukset_ja_selvitykset/95454/95452_fi.pdf

Vanhala, T. (2005) Kyselylomakkeet käytettävyytutkimuksessa. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 17–36. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1.

Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. 4. uudistettu painos. Akateeminen väitöskirja. Vaasan yliopisto.

Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O. Virtanen, V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammalan kirjapaino OY. Vammala.

Viljanen, M. 2006. ”Täytyykö töissä niin viihtyäkään?” Henkilöstövoimavarojen johtamisen tuloksellisuus tietotekniikka-ammateissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Esa Print. Tampere.

Virkkunen, J. (toim.) (2002): Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä. Työelämän kehittämisohjelma, raportti 20. Painopörssi Oy. Helsinki.

Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa – itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu. Esa Print. Tampere.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskurssiivisina käytäntöinä. Tapaus-tutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis 1238,2007.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen: näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. Monikko Oy 2003.

LIITE 1.

Arvoisa Vastaaja

Vuoden 2007 syksyllä aloitimme YAMK-opiskeluihimme liittyen osaaminen yhteiseksi - kehittämishankkeen, jonka tarkoituksena on kehittää osaamisen johtamista Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä. Osaamisen johtamisen kehittäminen sisältää sekä olemassa olevan osaamisen tehokkaan hyödyntämisen organisaation päämäärien hyväksi että osaamisen kehittämisen ja uudistamisen. Kehittämishankkeessa tarkastelemme esimiestyötä siitä näkökulmasta, miten esimies voi toiminnallaan edistää organisaation menestykselle suotuisaa oppimista omassa yksikössään.

Osana kehittämishanketta toteutamme kyselytutkimuksen. Pyydämme Teitä ystävällisesti vastaamaan seuraavilla sivuilla oleviin kysymyksiin. Osallistumalla kyselyyn olette mukana vaikuttamassa osaamisen johtamisen kehittämiseen Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisessa säätiössä.

Kysely on tarkoitettu kaikille Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön työntekijöille, toiminnanjohtajaa, päälliköitä ja lähiesimiehiä lukuun ottamatta. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastauslomakkeeseen ei tarvitse laittaa omaa nimeä.

**PALAUTA KYSELY OHEISESSA KIRJEKUORESSA 31.10.2008 MENNESSÄ
YKSIKKÖÖSI TOIMITTETTUUN PALAUTUSLAATIKKOON**

Yleinen vastausohje: Kaikki tämän kyselyn kysymykset on laadittu siten, että valittavanasi on viisi vaihtoehtoa seuraavilla merkinnöillä:

- 1 Pitää paikkansa erittäin vähän tai ei ollenkaan
- 2 Pitää paikkansa melko vähän
- 3 Pitää paikkansa osittain
- 4 Pitää paikkansa melko paljon
- 5 Pitää paikkansa täysin tai erittäin paljon

Vastaa mustaamalla väittämän jäljessä omaa mielipidettäsi vastaava vaihtoehto näin



On tärkeää, että vastaat kaikkiin kohtiin ja otat kantaa kaikkiin väittämiin!

1 2 3 4 5

1. Esimieheni kertoo yksikköni tulevaisuuden suunnitelmista
2. Esimieheni selvittää yksikkömme tavoitteita
3. Esimieheni keskustelee kanssani asiakaspalautteista ja asiakastarpeista
4. Esimieheni keskustelee kanssani siitä, millaista osaamista työpaikallani tulevaisuudessa tarvitaan
5. Esimieheni kehittää kanssamme tapoja saada tietoa työmme laadusta
6. Esimiehemme keskustelee yksikkömme toiminnan laadusta
7. Esimieheni selittää yksikkömme toiminnan taustoja ja tavoitteita
8. esimieheni edistää yksikössämme yhteistä suunnittelua ja ideointia
9. Esimieheni järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikallani
10. Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme
11. Esimieheni edistää osaamisen siirtoa ja jakamista työyhteisössämme
12. Esimieheni pyrkii kehittämään työpaikkamme ilmapiiriä
13. Esimieheni huolehtii, että jokaisen työryhmämme jäsenen osaaminen kehittyy
14. Esimieheni tunnistaa millainen osaamisten yhdistelmä yksikössämme tarvitaan ja hän pystyy rakentamaan sitä
15. Esimieheni edistää työyhteisössämme luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista avoimesti ajatuksia ja mielipiteitä
16. Esimieheni kanssa käydyistä kehityskeskusteluista on ollut ammattitaitoni kannalta hyötyä

17. esimieheni antaa rakentavasti kielteistä palautetta, kun työni ei suju toivotulla tavalla
18. Esimieheni huomaa hyvät suoritukseni ja antaa niistä myönteistä palautetta
19. Esimieheni pystyy tarvittaessa tukemaan minua työsuoritusteni ja toimintatapojeni kehittämässä
20. Esimiehelläni on oikea näkemys osaamiseni vahvuuksista ja heikkouksista
21. Esimieheni edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti
22. Suunnittelen esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja
23. Olen selvillä siitä, miten osaamiseni vastaa yksikkömme tarpeita
24. Esimieheni pyrkii jatkuvasti kehittämään yksikkömme toimintaa
25. Esimieheni on halukas ottamaan alaisiltaan vastaan itseään koskevaa palautetta toimintansa kehittämiseksi
26. Esimieheni kehittää omaa ammattitaitoaan
27. Esimieheni tuntee alaisensa
28. Esimieheni on innostunut työstään
29. Esimieheni sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin
30. Esimieheni kuuntelee ja arvostaa alaistensa ajatuksia ja mielipiteitä
31. Esimiehelläni on erityisalaamme liittyvää asiantuntemus

Seuraavat väittämät koskevat sinun arvostuksiasi ja toiveitasi esimiestoiminnalle. Nyt et siis ota kantaa esimiehesi toimintaan, vaan siihen, miten toivoisit asioiden olevan.

1 2 3 4 5

32. Minulle on tärkeää, että esimies selvittää meille yksikköni tulevaisuuden suunnitelmia
33. Minulle on tärkeää, että esimies selvittää meille yksikköemme tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia.
34. Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme asiakkaiden vaatimuksista ja palautteesta
35. Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme siitä, millaista osaamista työpaikallani tulevaisuudessa tarvitaan
36. Minulle on tärkeää, että esimies kehittää kanssamme tapoja saada palautetietoa työmme laadusta
37. Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme yksikköemme toiminnan ja tulosten laadusta
38. Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme yksikköemme toiminnan taustoista ja tavoitteista
39. Minulle on tärkeää, että esimies edistää yksikössämme yhteistä suunnittelua ja ideointia
40. Minulle on tärkeää, että esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikallemme
41. Minulle on tärkeää, että esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä
42. Minulle on tärkeää, että esimies edistää osaamisen siirtoa ja jakamista työyhteisössämme
43. Minulle on tärkeää, että erityisesti esimies pyrkii edistämään hyvää ilmapiiriä työpaikalla
44. Minulle on tärkeää, että esimies tukee jokaisen työyhteisössämme jäsenen osaamisen kehittymistä
45. Minulle on tärkeää, että esimies huolehtii siitä, että yksikössämme on juuri oikea yhdistelmä osaamisia

46. Minulle on tärkeää, että esimies edistää työyhteisösämme luottamuksellista

ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä

47. Minulle on tärkeää, että saan kehityskeskusteluista tukea ammattitaitoni kehittymiselle

48. Minulle on tärkeää, että esimies antaa rakentavaa palautetta, kun teen työssäni väärinä ratkaisuja tai se ei tuota toivottua tulosta

49. Minulle on tärkeää, että esimies antaa myönteistä palautetta hyvistä suorituksistani

50. Minulle on tärkeää, että esimies pystyy tukemaan minua työsuoritusteni ja toimintatapojeni kehittämisessä

51. Minulle on tärkeää, että esimieheni tietää osaamiseni vahvuudet ja heikkoudet

52. Minulle on tärkeää, että esimies edellyttää minun pitävän osaamistani ajan tasalla ja kehittävän sitä

53. Minulle on tärkeää, että voin suunnitella esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja

54. Minulle on tärkeää, että esimieheni kertoo, miten osaamiseni vastaa yksikkömme tarpeita

55. Minulle on tärkeää, että esimies pyrkii kehittämään yksikkömme toimintaa

56. Minulle on tärkeää, että esimies haluaa ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta

57. Minulle on tärkeää, että esimies kehittää omaa ammattitaitoaan

58. Minulle on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa

59. Minulle on tärkeää, että esimies on innostunut työstään

60. Minulle on tärkeää, että esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin

61. Minulle on tärkeää, että esimies kuuntelee ja arvostaa alaisensa mielipiteitä

○ ○ ○ ○ ○ 62. Minulle on tärkeää, että esimiehelläni on aluettamme koskevaa erityisasiantuntemusta

Kiitos vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin

Jenni Mettälä ja Pirjo Savolainen

LIITE 2

Descriptive Statistics

	N	Mini- mum	Maxi- mum	Mean	Std. De- viation
Esimieheni kertoo yksikköni tulevaisuuden suunnitelmista	75	1	5	4,03	,930
Esimieheni selvittää yksikköni tavoitteita	75	1	5	4,04	1,006
Esimieheni keskustelee kanssamme asiakaspalautteesta ja asiakastarpeista	75	1	5	3,64	1,048
Esimieheni keskustelee kanssani siitä, millaista osaamista työpaikallamme tulevaisuudessa tarvitaan	75	1	5	3,41	1,092
Esimieheni kehittää kanssamme tapoja saada tietoa työn laadusta	75	1	5	3,56	1,068
Esimiehemme keskustele yksikkömme toiminnan laadusta	75	1	5	3,77	1,008
Esimieheni selittää yksikkömme toiminnan taustoja ja tavoitteita	75	1	5	3,77	,863
Esimieheni edistää yksikössämme yhteistä suunnittelua ja ideointia	75	1	5	3,88	1,208
Esimieheni järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikallani	75	1	5	4,09	1,055
Esimieheni tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä työyhteisössämme	75	1	5	3,71	1,088
Esimieheni edistää osaamisen jakamista työyhteisössämme	75	1	5	3,77	1,034
Esimieheni pyrkii kehittämään työpaikamme ilmapiiriä	75	1	5	3,69	1,208

Esimieheni huolehtii, että jokaisen työryhmämme jäsenen osaaminen kehittyy	75	1	5	3,51	1,005
Esimieheni tunnistaa millainen osaamisten yhdistelmä yksikössämme tarvitaan ja hän pystyy rakentamaan sitä	75	1	5	3,40	,944
Esimieheni edistää työyhteisössämme luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista avoimesti ajatuksia ja mielipiteitä	75	1	5	3,79	1,177
Esimieheni kanssa käydyistä kehityskeskusteluista on ollut ammattitaitoni kannata hyötyä	72	1	5	3,56	1,124
Esimieheni antaa rakentavasti kielteistä palautetta, kun työni ei suju toivotulla tavalla	74	1	5	3,39	1,237
Esimieheni huomaa hyvät suoritukseni ja antaa niistä myönteistä palautetta	75	1	5	3,76	1,101
Esimieheni pystyy tarvittaessa tukemaan minua työsuoritusten ja toimintatapojen kehittämisessä	75	1	5	3,77	1,008
Esimiehelläni on oikea näkemys osaamiseni vahvuuksista ja heikkouksista	74	1	5	3,65	,957
Esimieheni edellyttää, että kehitän osaamistani jatkuvasti	75	1	5	3,71	,983
Suunnittelen esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja	75	1	5	3,11	,994
Olen selvillä siitä, miten osaamiseni vastaa yksikköni tarpeita	75	1	5	4,01	,862

Esimieheni pyrkii jatkuvasti kehittämään yksikköni toimintaa	75	1	5	4,04	1,032
Esimieheni on halukas ottamaan alaisiltaan vastaan itseään koskevaa palautetta toimintansa kehittämiseksi	75	1	5	3,85	1,281
Esimieheni kehittää omaa ammattitaitoaan	74	2	5	4,43	,795
Esimieheni tuntee alaisensa	75	2	5	3,95	1,025
Esimieheni on innostunut työstään	75	2	5	4,35	,893
Esimieheni sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin	75	1	5	4,27	,935
Esimieheni kuuntelee ja arvostaa alaistensa ajatuksia ja mielipiteitä	75	1	5	4,08	1,112
Esimiehelläni on erityisalaamme liittyvää asiantuntemusta	75	1	5	4,45	,949
Validi N (listwise)	69				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Minulle on tärkeää, että esimies selvittää meille yksikköni tulevaisuuden suunnitelmia	75	4	5	4,81	,392
Minulle on tärkeää, että esimies selvittää meille yksikköni tavoitteita ja tulevaisuuden suuntia	75	4	5	4,83	,381
Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme asiakkaiden vaatimuksista ja palautteesta	75	3	5	4,60	,545

Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme siitä, millaista osaamista työpaikallani tulevaisuudessa tarvitaan	75	3	5	4,65	,581
Minulle on tärkeää, että esimies kehittää kanssamme tapoja saada palautetietoa työmme laadusta	75	3	5	4,56	,663
Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme yksikömmme toiminnan ja tulosten laadusta	75	2	5	4,55	,741
Minulle on tärkeää, että esimies keskustelee kanssamme yksikömmme toiminnan tavoitteista ja taustoista	75	3	5	4,52	,665
Minulle on tärkeää, että esimies edistää yksikössämme yhteistä suunnittelua ja ideointia	75	3	5	4,72	,534
Minulle on tärkeää, että esimies järjestää yhteisiä keskusteluja työpaikallamme	75	2	5	4,77	,559
Minulle on tärkeää, että esimies tukee virheiden ja ongelmien rakentavaa käsittelyä	75	3	5	4,89	,352
Minulle on tärkeää, että esimies edistää osaamisen jakamista työyhteisössämme	75	3	5	4,73	,475
Minulle on tärkeää, että erityisesti esimies pyrkii edistämään hyvää ilmapiiriä työpaikalla	75	2	5	4,52	,742
Minulle on tärkeää, että esimies tukee jokaisen työyhteisömmme jäsenen osaamisen kehittymistä	75	3	5	4,60	,593

Minulle on tärkeää, että esimies huolehtii siitä, että yksikössämme on juuri oikea yhdistelmä osaamista	75	2	5	4,43	,720
Minulle on tärkeää, että esimies edistää työyhteisössämme luottamuksellista ilmapiiriä, jossa on helppo ilmaista ajatuksia ja mielipiteitä	75	4	5	4,89	,311
Minulle on tärkeää, että saan kehityskeskusteluista tukea ammattitaitoni kehittymiselle	75	2	5	4,48	,742
Minulle on tärkeää, että esimies antaa rakentavaa palautetta, kun teen työssäni väärin ratkaisuja tai se ei tuota toivottua tulosta	75	3	5	4,68	,524
Minulle on tärkeää, että esimies antaa myönteistä palautetta hyvistä suorituksistani	75	3	5	4,59	,595
Minulle on tärkeää, että esimies pystyy tukemaan minua työsuoritusteni ja toimintatapojeni kehittämisessä	75	3	5	4,41	,660
Minulle on tärkeää, että esimies tietää osaamiseni vahvuudet ja heikkoudet	75	3	5	4,55	,599
Minulle on tärkeää, että esimies edellyttää minun pitävän osaamistani ajan tasalla ja kehittävän sitä	75	2	5	4,25	,755
Minulle on tärkeää, että voin suunnitella esimieheni kanssa osaamiseni kehittämisen keinoja	75	2	5	4,31	,771
Minulle on tärkeää, että esimies kertoo, miten osaamiseni vas-	75	2	5	4,28	,847

taa yksikköme tarpeita					
Minulle on tärkeää, että esimies pyrkii kehittämään yksikköme toimintaa	74	3	5	4,65	,560
Minulle on tärkeää, että esimies haluaa ottaa vastaan itseään koskevaa palautetta	75	3	5	4,49	,645
Minulle on tärkeää, että esimies kehittää omaa ammattitaitoaan	75	1	5	4,43	,791
Minulle on tärkeää, että esimies tuntee alaisensa	75	3	5	4,61	,613
Minulle on tärkeää, että esimies on innostunut työstään	75	3	5	4,75	,496
Minulle on tärkeää, että esimies sitoutuu itse sovittuihin muutoksiin	75	4	5	4,85	,356
Minulle on tärkeää, että esimies kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä	75	4	5	4,92	,273
Minulle on tärkeää, että esimiehelläni on aluettamme koskevaa erityisasiantuntemusta	75	3	5	4,71	,514
Validi N (listwise)	74				