

Organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen

Organisaatiokulttuurin muodostuminen
kuntarajat ylittävässä organisaatiossa ja
organisaation johtamisosaaminen

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen
ja johtaminen, ylempi AMK
Opinnäytetyö
Syksy 2015
Leena-Kaisa Lehti

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveysalan ylempi ammattikorkeakoulutukinto

LEHTI, LEENA-KAISA:

Organisaatiokulttuuri ja
johtamisosaaminen
Organisaatiokulttuurin
muodostuminen kuntarajat ylittävässä
organisaatiossa ja organisaation
johtamisosaaminen

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen opinnäytetyö, 63 sivua,
5 liitesivua

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö toteutettiin työelämälähtöisenä tutkimuksellisenä kehittämishankkeena. Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalveluiden organisaatiokulttuurin johtamista. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävässä organisaatiossa ja minkälaista johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Toisena tavoitteena oli luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin.

Kehittämishanke toteutettiin haastattelemalla kuutta lähiesimiestä organisaatiokulttuurista ja organisaation johtamisosaamisesta focus group- menetelmällä. Haastattelusta saatu aineisto käsiteltiin aineistopohjaisella sisällönanalyysillä. Alustavia tuloksia käsiteltiin näyttelykävely - menetelmällä, johon osallistui 13 toimialan esimiestä ja päällikköä.

Päätelmänä voidaan todeta, että organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävässä organisaatiossa toimintakulttuuria, organisaatioviestintää ja rakenteita kehittämällä. Johtamisosaaminen tulee näkyväksi arjessa johtamisella ja muutoksen johtamisessa. Hankkeen tuotoksena syntyi organisaatiokulttuurin johtamisen malli Oivan vanhus- ja vammaispuolen esimiehille. Malli sisältää arjen johtamisosaamista. Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa organisaatio-kulttuurin perusolettamuksiin tekemällä johdonmukaista työtä artefaktien tasolla sanoittamalla niitä arjessa.

Jatkokehittämishankkeena olisi hyödyllistä selvittää organisaation strategian mukaisten arvojen näkymistä organisaation arjessa sekä motivoivan ja älykkään johtamisen vaikutuksia organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

Asiasanat: organisaatiokulttuuri, johtamisosaaminen, kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Master of Social and Health Care

Master's Degree Programme in Developing and Management of Social
and Health Care

LEHTI, LEENA-KAISA

Organizational culture and leadership
skills
Organizational culture formation over
the municipal border organization and
organizational leadership skills

Bachelor's Thesis in Developing and Management of Social and Health
Care, 63 pages, 5 pages of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

This master's thesis was implemented as a development project in working life. The purpose of this development project was to develop the organizational culture management of the basic service Oiva's elderly and disabled services. The objective was to describe how the organizational culture consists of municipal-border organization and what kind of management expertise in organizational culture and leadership is required. The second objective was to create an organizational culture management model for the elderly and disabled services.

The development project was carried out by interviewing six local supervisors about the organizational culture and organizational leadership skills using the focus group method. The material from the interviews was analysed with a content analysis. The preliminary results were discussed with a gallery walk method, in which 13 supervisors and managers participated.

In conclusion, the organizational culture consists of municipal-border activities in the organization culture, organizational communication and structures. Leadership skills will be visible in the everyday life of leadership and management of change. The project output was the organizational culture management model to Oiva elderly- and disabled services superiors. The model includes everyday management skills. Municipal-border organization leadership skills can be influenced by the organizational culture by making basic assumptions and consistent efforts at the level of artifacts expressing them in everyday life.

For future research it would be useful to find out the views of the values of the organizational strategy in the organization's everyday life, as well as the impact of motivating and intelligent management on the development of the organizational culture.

Key words: organizational culture, leadership skills, development

SISÄLLYS

1	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	3
1.3	Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet	5
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	6
2.1	Organisaatiokulttuuri	6
2.2	Johtamisosaaminen	11
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	20
3.1	Kehittämishankkeen eteneminen	20
3.2	Focus group -menetelmä	21
3.3	Aineiston analysointi	23
3.4	Näyttelykävely -menetelmä	24
4	ESIMIESTEN KOKEMUKSIA KUNTARJAT YLITTÄVÄN ORGANISAATIOKULTTUURIN MUODOSTUMISESTA JA ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMISOSAAMISESTA	27
4.1	Organisaatiokulttuurin muodostuminen	27
4.2	Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen	37
4.3	Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen malli	46
5	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	50
5.1	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	50
5.2	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	53
5.3	Kehittämishankkeen arviointi	55
5.4	Jatkokehittämishankkeet	56
6	LÄHTEET	58
	LIITEET	64

1 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Sosiaali- ja terveydenhuoltoon kohdistuu tulevaisuudessa suuria haasteita. Näitä ovat taloudelliset paineet, rakenteiden ja toimintamallien muutokset, laadullisiin ja lisääntyviin palvelutarpeisiin vastaaminen sekä osaamiseen ja osaamisen johtamiseen liittyvät tekijät. Johtamisessa sovitetaan yhteen talouden tasapainottaminen ja samalla panostetaan suoritustavoitteiden saavuttamiseen. Myös osaamisen kehittäminen ja eettisten periaatteiden noudattaminen korostuvat tulevaisuudessa. Julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja velvoittavat vahva lakisääteisyys ja arvoperustana oleva kansalaisten yhden- ja tasavertaisuus. (Huotari 2009,71; Saario 2007, 93.)

Sipilän (2015) hallitusohjelmassa sosiaali- ja terveydenhuollon painopisteet ovat ennaltaehkäisyssä, hoitoketjujen sujuvuudessa, henkilöstön hyvinvoinnissa ja toimivissa tietojärjestelmissä. Lisäksi johtamista ja toimeenpanoa uudistetaan vahvistamalla tietoon perustuvaa päätöksentekoa ja avoimuutta. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistamisen tavoitteena on terveyserojen kaventaminen ja kustannusten hallinta. Uudistus toteutetaan palveluiden täydellisellä integraatiolla sekä vahvistamalla järjestäjien kantokykyä. Suurimpana uudistuksena mainitaan sosiaali- ja terveyspalveluiden (SOTE) järjestämiskäytäntö kuntaa suurempien itsehallintoalueiden pohjalta.

Työelämän kehittäminen on toimintaa jatkuvassa muutoksessa. Toimitilat, esimiehet sekä henkilöstö voivat vaihtua ja samalla myös työyhteisön organisaatiokulttuuri muuttuu jatkuvasti. Kaikki uudet tilanteet, muutokset, tavoitteet, tehtävät sekä uudet yhteisön jäsenet tuovat aina organisaatiokulttuuriin uusia elementtejä ja muutoksen mahdollisuuksia. Vaikka organisaatiokulttuuri on konservatiivista, se ei ole pysyvää. Suurissa, eriytyneissä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ei ole yhtenäistä organisaatiokulttuuria. Johtajienkin kulttuuri voi olla oleellisesti erilaista kuin suorittavassa työssä olevien ajattelutavat ja toimintamallit. Organisaatiokulttuurissa on asioita, jotka ovat työyhteisön ja koko

organisaation jäsenille tiedostamattomia. Esimiehen tulee tuntea kulttuurijärjestelmä, koska työyhteisössä ja organisaatiossa vallitseva kulttuuri määrittelee, mitä pidetään totuutena, miten ajatellaan ja miten prosessoidaan ongelmia sekä miten käyttäytyään ja toimitaan. Usein uusi työyhteisön jäsen havainnoi näitä joskus perustelemattomiakin ajattelu- ja toimintamalleja. Niitä ovat organisaation selviönä pidetyt merkit, symbolit, kieli ja kommunikaatitapa, henkilöstön pukeutuminen ja jopa istumapaikat sosiaalitiloissa. (Kinnunen 2011, 166, 172-174.) Schein (1987) toteaa, että yhteiset kokemukset ovat tärkeitä organisaatiokulttuurin synnyssä, eikä organisaatiokulttuurin muutos ja kehitys ole mahdollista ellei samanaikaisesti muuteta myös prosesseja ja perustavaa laatua olevia rakenteita.

Organisaation muodostaminen yli kunta- ja toimialarajojen on palveluntuottajien jo laajalta osin nykyinen ja etenkin tulevaisuuteen katsova malli järjestää sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja. On helppoa ennustaa, että innovatiivisuudelle on suuri kysyntä tulevien vuosien sosiaali- ja terveyspalveluissa. Muutosten onnistuminen tulee silloin riippumaan organisaatiokulttuurien tavasta toimia. Mitä moniäänisempi, ammattimaisempi, yhteisöllisempi ja suvaitsevampi organisaatiokulttuuri on, sitä todennäköisempää siellä ovat myös uudet innovaatiot. Hyvinvointipalveluilla on suuri merkitys ihmisten elämässä ja siksi ei ole yhdentekevää, miten niitä kehitetään ja tuotetaan. (Stenvall & Virtanen 2012, 234, 259.)

Tässä kehittämishankkeessa kuvataan esimiesten johtamisosaamista organisaatiokulttuurin kehittämisen näkökulmasta. Kehittämishankkeeni kohdeorganisaatio on peruspalvelukeskus Oiva, joka tuottaa läntisen perusturvapiirin kuntien (Hollola, Asikkala, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki) sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut. (Hollolan kunnan henkilöstökertomus vuodelta 2014, 10-11.) Kehittämishankkeeni kohdistuu peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueelle. Tulosalueen esimiehillä on ollut viime vuosina paljon esimies- ja johtamiskoulutusta, minkä yhtenä tavoitteena on ollut yhteisen johtamisnäkömyksen lisääminen. Yksi tällainen valmentavan johtamisen

koulutusprosessi päättyi keväällä 2014, joten kehittämishankkeeni oli hyvä jatkumo jo olemassa olevalle esimiesten kouluttamiselle.

Kehittämishankkeeni on osa CareMan –hanketta (Development of Culture and Quality of Care -Master's Degree Programmes Enhancing Social and Health Care management). Hankkeeseen osallistuvat Lahden ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu, Charlesin yliopisto (Praha), Évoran yliopisto (Portugali) ja Edinburgh Napieren yliopisto (Iso-Britannia). CareMan-projektin tarkoituksena on kehittää organisaatiokulttuurin ja hoivan laadun johtamisen koulutusta. (Development of culture and quality of care - Master's degree programmes enhancing social and health care management competencies 2013, 19-25.)

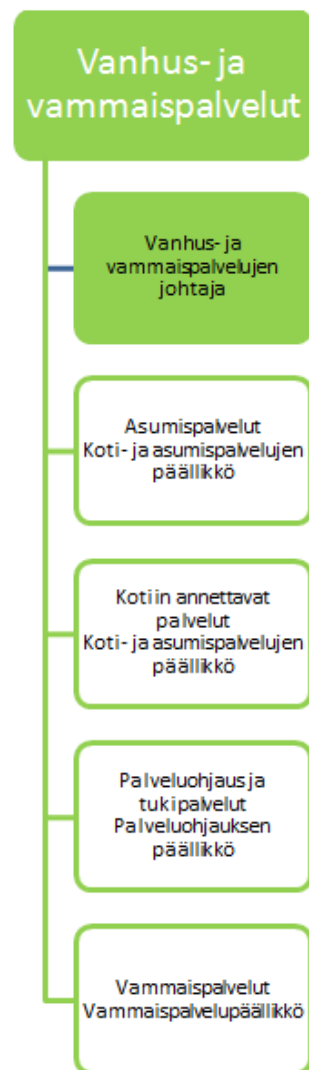
1.2 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Kehittämishanke toteutettiin peruspalvelukeskus Oivassa, joka on 1.1.2014 alkaen ollut Hollolan kunnan itsenäinen taseyksikkö. Peruspalvelukeskus Oiva on perusturvalautakunnan alainen sosiaali- ja terveydenhuollon yksikkö, jota johtaa peruspalvelujohtaja yhdessä johtoryhmän kanssa. Palvelut on jaettu viiteen osa-alueeseen, joita ovat hyvinvointipalvelut, vanhus- ja vammaispalvelut, terveyden ja sairaanhoidon palvelut, erikoissairaanhoito ja ympäristöterveydenhuolto sekä hallinto- ja talouspalvelut (liite 1). Kehittämishankkeen kohderyhmänä olivat esimiehet vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueelta. Tulosalueen johtajana toimii vanhus- ja vammaispalvelujen johtaja ja hänen alaisuudessaan toimii neljä toimialapäällikköä: kaksi koti- ja asumispalveluiden päällikköä, vammaispalvelupäällikkö ja palveluohjauksen päällikkö. Heidän alaisuudessaan toimii yhteensä noin 400 työntekijää.

Hollolan kuntastrategiassa kunnan visiona kerrotaan, että Hollola on aktiivisesti ratkaisuja etsivä yhteistyöhakuinen ja vastuullinen kunta. Yhtenä kriittisenä menestystekijänä kuntastrategiassa nähdään työhyvinvoinnin näkökulmasta varhainen puuttuminen ja joustava

organisaatio sekä onnistunut työnjako, jossa mittarina ovat toimenkuvien ajantasaisuus ja sairauspoissaolot. Kriittisenä menestystekijänä ja samalla henkilöstölähtöisen kehittämisen lähtökohtana on se, että kaikki arvioivat ja kehittävät. Laskennallinen mittari on toteutetuissa kehittämistoimenpiteissä ja niiden vaikutusten arvioinnissa. Samoin menestystekijöihin luetaan laadukas esimiestyö ja hyvät työyhteisötaidot, jossa keskeisinä toimenpiteinä nähdään esimiestyön ja työyhteisötaitojen kehittäminen sekä osaamisen ennakointi ja kehittäminen. (Hollolan kuntastrategia 2013-2016.)

Koti- ja asumispalvelujen tulosalueen perustehtävänä on tuottaa ja järjestää hoitoa, hoivaa ja huolenpitoa heikentyneen toimintakyvyn omaaville ihmisille. Kehitysvammaisten palvelujen tarkoituksena on tukea ja ohjata kehitysvammaisia henkilöitä ja heidän omaisiaan. Palveluilla pyritään edistämään kehitysvammaisten henkilöiden elämänlaatua tukemalla itsenäisyyttä ja yhteiskunnallista osallistumista sekä turvaamalla heidän tarvitsemansa hoito ja huolenpito. Toimintaa ohjaavina arvoina kuvataan eettisyys, asiakaslähtöisyys, ammatillisuus, tasa-arvoisuus, turvallisuus ja taloudellisuus. Palveluja tuotetaan peruspalvelukeskus Oivan omana toimintana sekä ostopalveluina. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Vanhus- ja vammaispalvelut, peruspalvelukeskus Oiva

1.3 Kehittämishankkeen tarkoitus ja tavoitteet

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalveluiden organisaatiokulttuurin johtamista.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävässä organisaatiossa ja minkälaista johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Toisena tavoitteena oli luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

2.1 Organisaatiokulttuuri

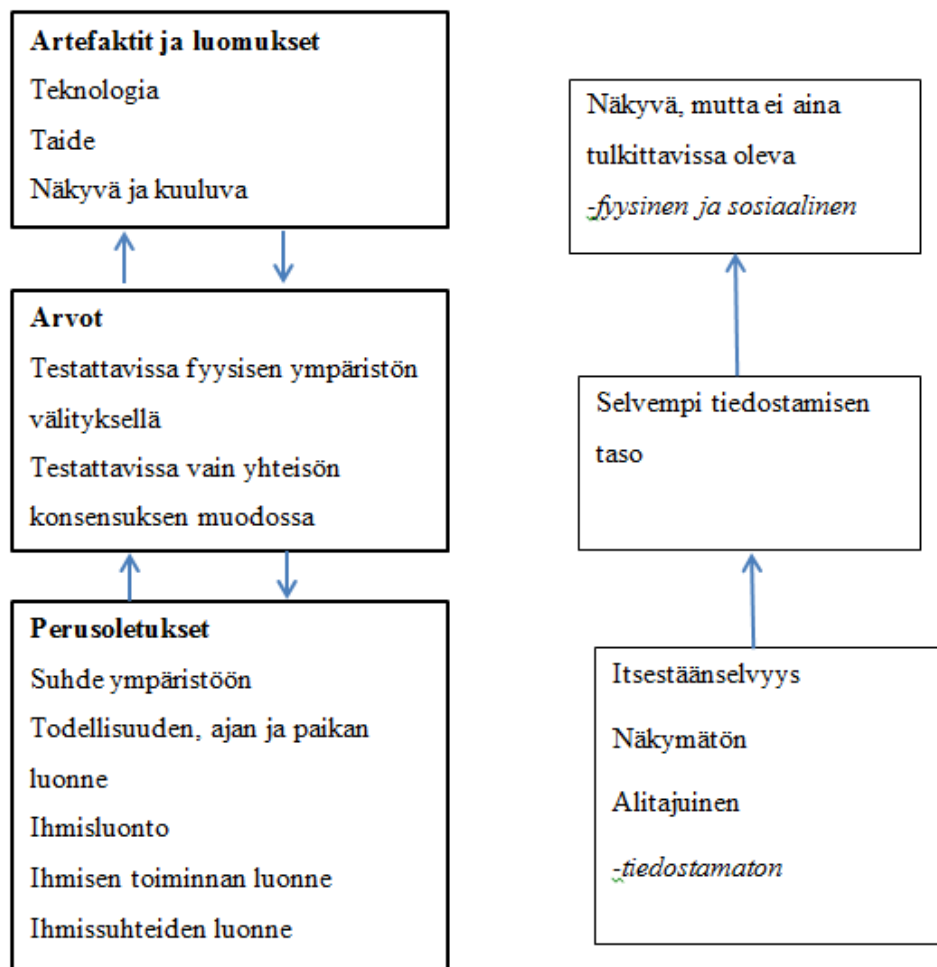
Organisaatiokulttuuria on tutkittu runsaasti ja käsitteestä ei vallitse yksimielisyyttä. Organisaatiokulttuuri saa muotonsa organisaation perinteistä ja sillä voidaan tarkoittaa tapoja, joita organisaation palveluksessa olevilla ihmisillä on. Hofstede (1993) toteaa kulttuurin olevan ihmismielen opittua ohjelmointia, joka erottaa jonkin ihmisryhmän tai luokan ihmiset toisistaan. Samoin Juutin (2013) mukaan kulttuurin käsitteeksi voidaan sanoa ajattelutapoja ja selitysmalleja, joiden avulla ihmiset hahmottavat maailmaa. Voidaan sanoa, että organisaatiokulttuuri on perusoletuksien ja uskomusten summa, joita organisaation jäsenet ovat omaksuneet selviytyäkseen toimintaympäristössään ja yhteisön kiinteyden säilyttämisessä. (Juuti 2013, 111-113.)

Roman (2006) ja Kinnunen (2011) toteavat, että organisaation kulttuuri on aina läsnä. Organisaatio kehittää kulttuurinsa historiastaan, perustajistaan, johtajistaan ja kokemuksistaan. Kulttuuria saattaa olla vaikea tietoisesti havaita, mutta todellisuudessa se näyttäytyy enemmän tai vähemmän kaikessa organisaation toiminnassa. Jokaisessa organisaatiossa, yrityksessä ja ryhmässä on ainutlaatuisia toimintasääntöjä, erityinen tapa ajatella ja käyttäytyä, mitä kutsutaan kulttuuriksi. Organisaatio ja sen jäsenet oppivat työyhteisön kulttuurisen ajattelu- ja toimintatavan, joka havaitaan kielessä ja hyväksytyissä käytännöissä. Monet muutostilanteet tuovat näkyväksi organisaatiokulttuurin kulttuurisia eroja ja jännitteitä. Kirjoitetut arvot ja periaatteet saattavat näissä tilanteissa jopa osoittaa, mitä organisaatiosta todellisuudessa puuttuu. Johtajan on ensijaisen tärkeää ymmärtää oman organisaationsa kulttuuria ja siihen vaikuttavia tekijöitä, koska hyvällä johtamisella organisaatiokulttuuria voi myös muuttaa.

Scheinin (1987) mukaan organisaatiokulttuuria tulisi ymmärtää kolmesta syystä. Ensimmäiseksi organisaatiokulttuuri on erittäin näkyvää. Ilmiö on todellinen ja sillä on oma vaikutuksensa, olipa sitten kyse koko

yhteiskunnasta, jostakin ammatista, organisaatiosta tai vaikkapa vain yksittäisestä kokouksesta. Toiseksi Schein (1987) tuo esille yksilöiden ja koko organisaation välisen suhteen. Ihmisten tuntemuksia organisaatiostaan ei voida ymmärtää ottamatta huomioon kyseisen organisaation kulttuuria. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri on käsitteenä ymmärretty väärin ja sekoitettu sellaisiin käsitteisiin kuin ”ilmapiiri”, ”filosofia” ja ”ideologia”. (Schein 1987, 41-42.)

Schein (1987) on esittänyt, että yrityksen johtajan ja perustajan arvot vaikuttavat koko organisaation kulttuurin rakentumiseen. Ne luovat perustan yrityksen toimintafilosofialle. Sekä Schein (1987) että Hofsted (1993) ovat kuvanneet organisaatiokulttuurin kerrokseisuutta ja heidän mukaansa organisaatiokulttuuri koostuu kolmesta eri kerroksesta, joita ovat artefaktit, arvot ja tiedostamattomat perusolettamukset. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1987, 32)

Scheinin (1987) ja Hofsteden (1993) mukaan artefaktit ovat näkyvin osa organisaatiokulttuuria. Niitä ovat organisaation fyysinen ja sosiaalinen ympäristö. Organisaation ulkopuoliselle ne näkyvät logoissa, tunnuksissa, arkkitehtuurissa, henkilökunnan asuissa sekä organisaatiota koskevissa tarinoissa. Samoin työyhteisön jäsenten käyttäytymis- ja keskustelutavat ja vuorovaikutus ovat havaittavia artefakteja. Ne havaitaan helposti, mutta niiden merkitystä on vaikea ymmärtää ilman organisaation syvempien tasojen tutkimista. Taskinen (2005) toteaa, että toimitilojen koko, sijainti ja varustetaso saavat organisaatiomuutoksessa statusarvon. Näin voidaan puhua, että artefakti on saanut erityisen symboliarvon. Paalumäen (2004) mukaan artefaktit eivät ainoastaan ole muun syvällisemmän kulttuurin ilmentäjiä, vaan ne itsessään ovat keskeinen osa organisaatiokulttuuria. Organisaation jäsenten suhde artefakteihin on monitasoisesti verkottunut muiden kulttuuristen käytänteiden kesken. Tämä edellä kuvattu näkemys eroaa Paalumäen mukaan Scheinin kulttuurin tasoajattelusta. (Paalumäki 2004, 221.)

Scheinin (1987) mukaan artefaktien taustalla vaikuttavat organisaation arvot, jotka ovat organisaatiokulttuurin tasojen toinen kerros. Arvot kuvaavat organisaation strategiaa, päämäärää ja normeja. Arvot ohjaavat toimintaperiaatteita ja määrittelevät oikean toimintatavan eri tilanteissa ja ilmaisevat tällä tavoin, mitä organisaatiossa pidetään tavoittelemisen arvoisena. Niitä pidetään perusoletusten ilmentyminä ja Hofstedekin (1993) toteaa, että monet arvoista jäävät yksilöltä itseltäänkin tiedostamattomaksi. Tolvilan (2013) mukaan arvot tulee huomioida jo rekrytointivaiheessa ja on etsittävä organisaatioon henkilöitä, joiden arvot ovat yhtenevät organisaation arvojen kanssa. Nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä tämän päivän kilpailija voi olla huomisen yhteistyökumppani tai jopa osa samaa organisaatiota. Arvojen merkitys johtamistyössä on merkittävä silloin kun esimiehet ja ylin johto toimivat arvojen mukaisesti. Esimerkin voima on merkittävää. Arvojen työstäminen osallistamalla on yksi merkittävä tekijä onnistuneessa arvoprosessissa. Arvojen jalkauttamisessa on toistolla iso rooli. Pitämällä arvoja esillä jatkuvasti, saadaan ne elämään arjessa. (Tolvila 2013, 67-68.)

Kolmas kulttuurin taso Scheinin (1987) mukaan jaoteltuna sisältävät perusolettamukset, jotka ovat organisaatiokulttuurin syvin taso. Perusolettamukset ovat maailmankuvan kaltaisia käsityksiä ihmisestä ja yhteiskunnasta. Niitä voidaan kutsua myös sosiaalisen pääoman alkulähteiksi. Ne kuvaavat tiedostamattomia ja itsestään selviä uskomuksia, ajatuksia ja tunteita, jotka muodostavat arvojen käytänteiden ytimen organisaatiossa. Syvällisempi selitys organisaatiokulttuurille löytyy vasta kun pystytään ymmärtämään arvoihin vaikuttavat perusolettamukset. Ne ovat sitä mitä kulttuuri todella on. Scheinin (1987) mukaan johtajan on pyrittävä vaikuttamaan organisaatiokulttuurin eri kerroksiin siten, että organisaation eri ryhmät kokevat kulttuurin omakseen. Schein (1987) on määritellyt organisaatiokulttuurin merkityksen ihmisten välisen kanssakäymisen säännönmukaisuuksina, toimivissa ryhmissä kehittyvinä normeina, hallitsevina ilmastoina arvoina, toimintaa ohjaavana perusfilosofiana, organisaation pelisääntöinä ja tunnelmana tai ilmapiirinä. (Schein 1987, 23-24.)

Partanen (2007) on havainnut, että eri organisaatioiden välillä on eroja viestinnän, ihmisläheisen kulttuurin ja työ-perheristiriidan kokemisessa. Terveystieteiden organisaatiossa koettiin enemmän ristiriitaa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisessa, organisaatiokulttuuri koettiin ihmisläheisemmäksi ja viestinnältään avoimemmaksi kuin vertailevan tutkimuksen kohteena olleessa tehtaassa. Organisaatiokulttuurin muuttumista ja muodostumista koskevia tutkimustuloksia on kritisoitu, koska ne eivät ole tarjonneet käytännönläheisiä ratkaisuja organisaatiokulttuurin muodostamisen haasteisiin. Matikainen (1999) yksinkertaistaa omassa tutkimuksessaan organisaatiokulttuurin toteamalla, että organisaatiolla on oma kulttuuri silloin, kun sen toimintatavat ja oletukset pysyvät suhteellisen samoina, vaikka ihmiset organisaatiossa vaihtuvat.

Huhtalan ja Laakson (2007) mukaan organisaatiokulttuuria tarjotaan työkaluksi ja tutkitaan työkaluna suhteessa tavoitteisiin ja tehokkuuteen. Samoin Hautamäen (2013) mukaan kulttuuriparadigman lähtökohdaksi on, että jokaisella on oma kulttuurinsa, joka määrää, miten organisaatiossa

toimitaan ja ajatellaan. Erityisesti on kritisoitu käytännönläheistä näkemystä, jonka mukaan organisaatiolla on kulttuuri, jota voi tietoisesti muuttaa ja muokata. Vertauskuvallista näkökulmaa voisi kritisoida sen kyvyttömyydestä tarjota ratkaisuja organisaatioiden arkeen ja johtamiseen. Johtamisen ja organisoinnin teoriat jäävät helposti irralliseksi ilman käytännön sovellutusmahdollisuuksia: (Huhtala & Laakso 2007, 28; Hautamäki 2013, 21.) Organisaatiomuutokset vaativat prosessien johtamista. Prosessien johtaminen liittyy organisaation tehtävän kirkastamiseen. Organisaatorakenteen muovaaminen on alisteista organisaation tavoitteille, jotka konkretisoituvat visiona, erilaisina strategioina sekä toiminta- ja taloussuunnitelmina. Prosessien johtamisesta voidaan tehdä koko organisaatiota yhdistävä prosessi ja siihen voi sisällyttää sosiaalista innovatiivisuutta eri tavoin osallistamalla. (Virtanen 2008, 150.)

Organisaatiokulttuurien yhdistymistä on tutkittu jonkin verran. Roman (2006) tutki kahden ison yrityksen fuusioitumista ja keskeiset tulokset osoittavat, että organisaation jäsenet tarvitsevat tukea ymmärtääkseen ja käsitellessään kulttuurisia eroja. Yritysfuusiassa tapahtuu ihmisille merkityksellisten asioiden menetyksiä. Menetykset ovat henkilökohtaisia asioita, sosiaalisia verkostoja ja tukisysteemejä sekä malleja. Ne ovat yhteyksiä johtoon, muihin verkostoihin kuten myös lojaaliutta muutoksen kohteena olevalle organisaatiolle. Nämä menetysten vaikutukset ovat psykologisesti yksilöllisiä. Yleiset liike-elämän johtamisen mallit tai johtamistavat eivät tue psykologista menetyksen käsittelyä, missä on ensisijaista sureminen. Tulokset osoittavat, että organisaatiomuutoksessa auttaa aiemman organisaation menetyksen sureminen, koska suremisen jälkeen organisaation jäsenet ovat kyvykkäämpiä hyväksymään tosiasiat ja he ovat avoimempia tulevaisuuttaan kohtaan. Tulokset osoittavat myös, että yhdistyminen kulttuurisella tai psykologisella tasolla voi tukea merkityksellisesti ja se kasvattaa motivaatiota, sitoutumista ja samalla kehittyä avoimempi kommunikaatio. Keskeinen havainto Romanin mukaan on se, että muutokseen osallistujat haluavat edustaa organisaatiotaan. Tämä on heille motivaation lähde, mikä helpottaa heitä organisaation

muutosprosessissa syvemmälle ja luomaan enemmän kuin oli odotettu. Yhteenvetona voi todeta, että muutosprosessiin osallistuminen auttaa ratkaisevasti organisaation jäseniä suremaan vanhaa ja lopputuloksena on uuden tulevaisuuden luominen. Prosessi mahdollistaa muutoksen reflektoinnin. Muutokset vaativat erilaista johtajuutta ja ymmärrystä, johtamistapojen tulee muuttua, kun organisaatio suurenee merkittävästi entisestä. (Roman, 2006.)

Roman (2006) nimeää neljä keskeistä asiaa, jotka hän uskoo olevan keskeisessä roolissa organisaatioiden yhdistymisprosessissa. Ne ovat kulttuuriset erot ja käsiteltävien asioiden syventäminen, yhdistymisprosessin johtaminen, muutoksen hyväksyminen ja organisaation koon kasvaminen. Kulttuuriset erot ja asioiden syventäminen tarkoittaa johdon ja työntekijöiden yhteisen ymmärryksen ja arvostuksen vahvistamista. Yhdistymisprosessin johtaminen vaatii prosessien toimivuuden tarkastelua. Muutoksen hyväksyminen yhdistymisprosessissa tarkoittaa joistakin entisistä asioista luopumista. Uuden luominen ei ole mahdollista ennen kuin vanhasta on luovuttu. Organisaation koon muuttuminen osoittaa, että organisaatio ei ole enää fuusion jälkeen sama kuin ennen muutosta. Organisaation koon kasvu tarkoittaa myös tarvetta luoda uusia menettelytapoja yrityksen johtamiselle. Johtamisosaamiselle se merkitsee myös isoja muutoksia hallita kokonaisuutta. Johtajat eivät tunne organisaation yhdistymisen vuoksi kuin osan organisaation jäsenistä. Johtamisosaamisen haasteeksi tulee tarve kehittää dialogia ja sen mahdollistamista.

2.2 Johtamisosaaminen

Yrityksen tärkeimmäksi voimavaraksi määritellään osaaminen ja siihen perustuu koko yrityksen tuloksenteekokyky. Osaaminen nähdään moniulotteisena kokonaisuutena, joka koostuu sekä ammatillisesta osaamisesta, tiedollisesta ja taidollisesta osaamisesta, hiljaisesta tiedosta, asenteesta että sosiaalisista taidoista. Tärkeimpinä osaamisen alueina yrityksessä pidetään asennetta ja tiedollista osaamista. Tiedollinen

osaaminen luo pohjan henkilön muulle osaamiselle ja oikenalaisella asenteella on oleellinen merkitys osaamisen kehittämiseen. (Forsell 2009, 35.) Toivolan (2010) mukaan osaamisen kokonaisvaltainen kehittyminen tapahtuu verkostoissa, erilaisten rajapintojen kohdatessa ja yhteisen näkemyksen luomisessa eli vuorovaikutuksessa. Hyvinvoiva työyhteisö ja yksilö mahdollistavat osaamisen kehittymisen. Leppäsen (2010) mukaan johtamisosaaminen voidaan jakaa kolmeen isoon kokonaisuuteen, jotka ovat 1) henkilöstöjohtamiseen eli ihmisten johtamiseen, 2) asioiden johtamiseen ja 3) strategiseen johtamiseen, joka sisältää muutoksen johtamisen. Näiden kolmen osa-alueen lisäksi korostuu verkostoituminen ja yhteistyöosaaminen. Henkilöstöjohtamisen osaamista ovat psykologiset taidot, kuten tukeminen, kuunteleminen, motivointi ja ohjaaminen sekä ristiriitojen selvittely, jolloin ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot korostuvat. (Leppänen 2010, 39-41.)

Henkisen pääoman ytimessä on osaaminen, jolla tarkoitetaan yksilöiden tietoja, taitoja ja tahtoa. Osaamisella on todettu olevan vaikutusta sekä työsuorituksen sujuvuuteen ja laatuun sekä yksilön työmotivaatioon. Yrityksen tarvitsema osaaminen edellyttää kollektiivista osaamisen kumuloitumista ja yhdistymistä tehokkaalla tavalla. Sitoumisen ja luottamuksen täytyy syntyä siis ennen muuta yrityksessä työskentelevien ihmisten kesken, jotta he haluavat jakaa, yhdistää ja kehittää yhteistä osaamistaan. Yritykselle tärkeä osaaminen sisältää runsaasti juuri sen organisaation ja sen tarpeisiin liittyvää hiljaista tietoa, johon yhdistyessään eri ammattialojen sisältöosaaminen tuottaa strategisen kilpailuedun. Tähän ei päästä ilman yrityksen syvällistä tuntemusta, ei tietoa muiden osaamisesta ja organisaation sisäisistä kanavista eikä ilman luottamusta toisiin. (Viitala 2008, 104-105.)

Oikarisen ja Pihkalan (2010) mukaan keskeiseksi osaamisen johtamisen kohteiksi nousevat työryhmät, vuorovaikutus, verkostot ja yhteistyön mahdollistaminen eli uudenlaisen osaamisen syntyminen ja niiden hyödyntämisen fasilitointi. Tulevaisuuden johtamistarpeita ei voida ennakoita vain nykyisten osaamisten pohjalta. Osaamisen johtaminen on yrityksen menestyksen kannalta strategisessa keskiössä.

Johtamisosaamista kehittämällä kehittyä osaamisen johtaminen (Oikarinen & Pihkala 2010, 68).

Heikan (2008), Huotarinen (2009) ja Pekkasen (2010) mukaan johtamisosaamisen vaateena ovat yhä enemmän vuorovaikutustaidot, kuten herkkyys työntekijöiden kuuntelemiseen, motivointiin, ihmisosaamiseen ja yksilötason johtamiseen. Lisäksi johtamisosaamiseen vaaditaan verkostojohtamista, yhteistyö- ja neuvottelutaitojen hallintaa, ongelmien ratkaisutaitoja, tilannejohtajuutta, valmentavaa johtamista sekä stressinsieto- ja päätöksentekokykyä. Johtajilla tulee olla näkemystä ja kokemusta talouden hallinnasta, sekä yhä enenevässä määrin voimavaroja itsestään huolehtimiseen ja työssäjaksamiseen sekä kuormittumisensa ennaltaehkäisyyn. Työhyvinvoinnin ja muun johtamisen ehtona on esimiehen oma hyvinvointi. Tukea tarvitaan sekä ylemmältä johdolta että alaisilta. Työhön motivointi on myös tärkeää jatkuvassa muutosprosessissa. Henkilöstöpolitiikan linjoissa korostuu johtajan oikeudenmukaisuus ja taito tukea henkilökunnan osaamista. Kansainvälisyysvaatimuksina esimiesten johtamisosaamista ovat kielitaito ja eri kulttuurien tuntemus. Tulevaisuuden johtajan tulee olla visionääri, näkijä, joka pystyy työyksikössään hyödyntämään henkilökunnan erityisosaamisen ja saamaan siten kaikki lisäresurssit ja taidot koko yhteisön hyötykäyttöön. Esimiehen tulee nähdä alaiset resurssina. Henkilöstön osaamisen ja heikkouksien tunteminen sekä niihin vastaaminen suhteessa perustehtävään on johtajan vastuulla. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen liittyy osaamisen näkemiseen tehokkuuden ja tuloksellisuuden kehittäjänä. Yhden asian osaaja ei tulevaisuudessa pärjää johtajana, vaan tarvitaan monialaisuutta laajojen kokonaisuuksien hallitsemiseksi. Kokonaisuuksien hallintaan liittyy myös olennaisten asioiden tunnistaminen sekä toimialan prosessien tunteminen ja organisointikyky.

Myös Saario (2007) painottaa, että kokonaisuuksien hallinta on johtamisosaamisena ihmissuhde- ja substanssiosaamista. Hänen mukaansa hoitotyön johtajat ja osastohoitajat hallitsevat parhaiten sekä ihmisten johtamiseen (leadership) että substanssiosaamiseen

(management) liittyviä osaamisalueita. Johtamisosaamisen vajeet painottuvat asiajohtamisen kuten terveystalouden ymmärtämisen, standardien määrittämisen, laadun arvioinnin, taloushallinnon, voimavarojen ja palvelujen suunnittelun taitoihin sekä koulutuksen ja kehittämisen osaamisalueisiin. Johtamisosaamisen vaatimusten ja nykyisen osaamistason väliä voidaan pitää osaamisvajena. (Saario 2007, 86-92.)

Viitalan (2002) mukaan osaamisen johtaminen näkyy esimiestyössä kun esimies johtaa omalla esimerkillään ilman, että se on hänen johtamistyönsä kohde. Johtamisosaaminen vaatii tiedon käsittelyä ja sen avulla tietoisuuden luomista, keskustelun synnyttämistä sekä oppimista tukevien järjestelmien ja toimintamallien kehittämistä. Yhteisten keskustelujen synnyttäminen liittyy tutkimuksen tuloksissa läheisesti suunnan selkiyttämisen sisältöihin. Keskustelut korostuivat esimiehen keskeisenä välineenä johtamistyössä. Toiminnan ja sen edellyttämän oppimisen suuntaamisen toteutuminen edellyttää infrastruktuurin rakentamista niiden käsittelylle. Ne ovat työyhteisöissä foorumeita, jotka tukevat vuorovaikutuksessa tapahtuvaa asioiden käsittelyä.

Ollila (2006) toteaa johtamisen olevan asemana yksinoloa ja työ koostuu vaativista osa-alueista. Sen vuoksi johtamisen onnistumiseen tarvitaan omat tukijärjestelmät, kuten johtamisosaamista ja osaamista hyödyntävä ilmapiiri sekä toiminnan kokonaisvaltainen tukeminen. Lisäämällä johtamisvalmiuksia voidaan vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin. Vahvempien valmiuksien myötä lisääntyy johtamisen osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtaminen. (Ollila 2006, 225-226.) Viitalan (2002, 2010) tutkimusten yksi keskeinen löydös oli ilmapiirin luomisen ulottuvuuden nouseminen selvästi yhdeksi johtamisosaamisen pääalueeksi. Tulosten mukaan ilmapiirin kehittämisen tulisi olla esimiehillä tiedostettu johtamistyön kohde silloin, kun halutaan edistää oppimista työyhteisössä. Esimerkiksi virheiden ja ongelmien rakentava käsittely mahdollistui työyhteisössä, jos siellä on edellytyksiä avoimeen ja luottamukselliseen keskusteluun. Tätä kutsutaan oppimista käsittelevässä kirjallisuudessa

turvallisuudentunteen näkökulmaksi. Työilmapiiri on koko työyhteisön aikaansaama olotila, erityisesti kuitenkin esimies voi toimia aktiivisesti sen hyväksi. Työhyvinvointi on tärkeä elementti organisaatioiden inhimillisen pääoman ja kyvykkyyden muodostumisessa. Ilman sitä osaaminen ei kehity, uudistu, siirry eikä tule hyödynnettyä organisaatiossa.

Työhyvinvointi koetaan, määritellään ja luodaan työn arjessa ja sen edistäminen on välttämätön osa osaamisen johtamista. (Viitala 2002, 187-193; Viitala, Mäkelä & Hölsö 2010, 196-197.)

Järvinen (2011) ottaa esille johtajuusosaamisen vaatimuksista neljä edellytystä, jotka jokaisen esimiehen pitäisi tiedostaa. Niitä ovat esimerkillisyys, ammatillisuus, oikeudenmukaisuus ja aitous. Esimiehen täytyy näyttää mallia siitä, miten työpaikalla toimitaan ja käyttäydytään. Esimies ei voi vaatia täsmällistä, ystävällistä tai rehellistä käyttäytymistä alaisiltaan, jos hän ei itsekään toimi niin. Tässä on kyse arvojohtajuudesta. Esimiehen johtamisosaamista on toimiminen ammatillisesti. Hän edustaa kaikessa toiminnassaan organisaation perustehtävää eli olemassaolon tarkoitusta. Esimies tarkastelee henkilöstöään ja työyhteisön toimintaa työnantajasta ja koko organisaatiosta käsin ja vie käytäntöön johdon päätökset ja strategian. Hyvä esimies toimii puolueettomasti ja hän kohtelee kaikkia tasapuolisesti. Esimiehen oikeudenmukaisuus syntyy pelisääntöjen ja ohjeiden läpinäkyvyydestä. Aito johtaja on itsensä näköinen persoona, joka luottaa omaan auktoriteettiinsä ja tapaansa johtaa. (Järvinen 2011, 144-149.)

Heikan (2008) tutkimustulosten mukaan johtajat kuvasivat työn painottuvan tällä hetkellä vahvasti muutoksen ja talouden johtamiseen. Palvelutuotannon uudistukset ja oman organisaation muutosprosessit olivat keskeisellä sijalla johtajien työssä. Perustehtävän johtamisessa painottuu muutoksen johtaminen ja palvelurakenteeseen liittyvät tehtävät. Yhdistetyn organisaation ja suurimpien kuntien johtajat toimivat muita useammin vastuullisessa roolissa kehittämistyössä. Henkilöstöjohtamisen menetelmillä vaikutetaan työntekijöiden työhyvinvointiin, työviihtyvyyteen, motivointiin ja työhön sitoutumiseen. Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen on tärkeää johtajan työssä samoin kuin ristiriitojen käsittely.

Jatkuvassa muutoksessa olevassa organisaatiossa työntekijät odottavat palautetta työssä onnistumisesta ja työyhteisössä esiintyviin konflikteihin tulee puuttua ajoissa. Muutosorganisaatiossa syntyy muutosvastarintaa ja se voi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja työmotivaatioon.

Työntekijät ovat kokeneet motivoivana työnkuvan monipuolistamisen delegoinnin avulla. Työmotivaatioon tarvitaan myös positiivista palautetta. Johtamisosaamisena henkilöstöjohtamisen taitoihin sisältyvät työntekijöiden työhön sitouttaminen ja motivointi, delegointikyky, ristiriitojen käsittelytaidot sekä palautteen antamisen taito. (Heikka 2008, 101-137.)

Huttusen (2013) mukaan hoitotyön johtajan keskeisenä osaamisalueena nähtiin henkilöstövoimavarojen johtaminen ja osaamisen varmistaminen. Tulevaisuudessa johtamisosaamisena korostuu näyttöön perustuva osaaminen, verkosto- ja yhteistyötaitojen osaaminen, teknisen osaamisen hallinta, taloudellinen osaaminen ja hoitotyön laajojen kokonaisuuksien hallinta sekä asiantuntijuus. Hoitotyön johtajalta vaaditaan muutoksissa nopeaa reagoitua ja vahvaa tiedollista osaamista. Hänen tulee viedä muutoksia läpi yhdessä henkilökunnan kanssa niin, että henkilöstö sitoutetaan samalla muutoksiin. (Huttunen 2013, 29-30.)

Samaan tulokseen ovat päässeet myös Hirvonen ja Virta (2014) tutkiessaan Lapin keskussairaalan keskijohdon toimijoita. Heidän mukaansa johtamisosaaminen käsittää johtamisen substanssiosaamisen, henkilöstöjohtamisen osaamisen, toiminnan johtamisosaamisen sekä tutkimus- ja kehittämisosaamisen. Keskijohdon toimijat käsittävät lisäksi inhimillisyyden ja tehokkuuden osaksi kokonaisuutta yhdistäen ne kaikkiin johtamisosaamisen alueisiin. Johtamisen inhimillisyyttä näkyy avoimuutena, oikeudenmukaisuutena, yksilöllisenä huomioonottamisena sekä työntekijöiden ja työyhteisöjen osallistamisena. Johtamisen tehokkuuteen määrittellään ihmisen kuunteleminen ja kunnioittaminen, avoimuuteen ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus. (Hirvonen & Virta 2014, 32-46.)

Jokapäiväinen toiminta ja arjen teot ovat paras tapa saada arvot todella elämään. Arvojen edistämistä organisaatiossa ei voi jättää vain johdon tehtäväksi. Samoin esimiesten sitoutumista organisaatioon tulee vahvistaa

rekrytoinnista lähtien. Sitoutuneisuus organisaatioon on yksi menestyksen tae. Esimiesten keskinäinen ja työntekijöihin suuntautuva valmentava johtajuus (coaching) on yksi toimiva lähiesimiesten käyttämä johtamisosaamistaito. Valmentavan johtajan tavoitteena on kasvattaa työntekijöistään osaavampia ja yhteistyökypymisempiä yksilöitä, jotka haluavat onnistua yhteisessä tavoitteessa. Tavoitetta ohjaa usko ihmisten hyvyyteen ja haluun luoda tasavertaisia yhteistyösuhteita, joissa ihmisten vahvuuksia hyödyntämällä saadaan hyviä tuloksia. Merkityksellisen ja innostavan työn tekijä toteuttaa itseään ja kantaa vastuuta toiminnastaan sekä erityisesti suhtautumistavastaan. Kun ihmisellä on oikea asenne, hän voi oppia melkein mitä vain. Vastavuoroisesti ammattilainen, joka ei halua kehittyä, ei saa työstään nautintoa eikä yhteistyö suju. (Ristikangas 2014, 17-26.)

Kujalan (2014) mukaan hyvän esimiehen ominaisuudet liittyvät esimiehenä toimimiseen. Hyvän esimiehen ominaisuudet voidaan jakaa kahteen ryhmään, henkilöstön kohtaamiseen liittyvät ominaisuudet ja esimiehenä toimimiseen liittyvät ominaisuudet. Henkilöstön kohtaamisessa esimiehet arvostivat itse tasapuolisuutta, esimiehen kuuntelutaitoa, henkilöstön kunnioitusta, arvostusta ja luotettavuutta. Lisäksi esimiehet itse kokivat, että on tärkeää, että esimies on helposti lähestyttävä ja hänellä on aidosti aikaa alaisilleen. Toisaalta hyvän esimiehen ominaisuudet liittyvät esimiehenä toimimiseen. Tutkimustulosten perusteella näitä hyvän johtajan ominaisuuksia ovat oikeudenmukaisuus, jämäkkyys ja järjestelmällisyys. Esimiesasemassa tulee olla tarpeen vaatiessa tiukka. Henkilöstön mielestä hyvältä esimieheltä vaaditaan rehellisyyttä, tasapuolisuutta, oikeudenmukaisuutta ja luotettavuutta. Lisäksi henkilöstö arvostaa kun esimies antaa tukea, arvostaa, on läsnä sekä kohtaa alaisensa yksilöinä. Nämä korreloivat tutkimuksen mukaan myös työmotivaatioon kun taas esimiehen hyväntuulisuudella ja päättäväisyydellä ei näytä olevan tähän merkitystä. (Kujala 2014, 46-47.)

Ihmisten johtamisen keinona motivoiva johtaminen on henkilöjohtamista parhaimmillaan. Se on johtamisosaamisen muoto, jossa korostuu henkilöstön kunnioitus ja arvostus sekä avoin vuorovaikutus esimiesten ja

henkilöstön välillä. Motivoiva johtaminen on nykyaikaisen esimiehen päivittäisjohtamista ja se on tulevaisuuden johtajien yksi tapa johtaa erilaisia uudistuksia, muutoksia ja työelämän ongelmia. Motivoiva johtaminen korostaa esimiehen asemaa henkilöstön työmotivaation ylläpitäjänä ja kasvattajana, muttei sulje pois yksilön vastuuta. Motivointi edellyttää avointa keskustelua esimiehen ja alaisten välillä. Lisäksi motivoivalta esimieheltä vaaditaan, että hän on tietoinen henkilöstönsä arvoista, päämääristä, uskomuksista ja heidän taidoistaan. Perusta motivoivalle johtamiselle muodostuu osallistavasta, kannustavasta ja innostavasta johtamisesta. Tutkimuksen mukaan motivoivalla johtamisella on selkeitä vaikutuksia henkilöstön työssä jaksamiseen, työssä viihtymiseen ja työhön sitoutumiseen. Voidaan olettaa, että motivoivalla johtamisella on positiivista vaikutusta työurien pidentymisen, sairauslomien vähentymisen ja työntekijöiden tehokkaampaan käyttämiseen. Motivoivan johtamisen avulla työntekijät saadaan tuotteliaammiksi ja kehittämismyönteisemmiksi. Lisäksi muutostilanteissa muutosvastarinta vähenee. Tästä on pääteltävissä, että motivoiva johtaminen on muiden johtamisen muotojen tukimuoto. Muutostilanteessa esimies tarvitsee motivoivan johtamisen keinoja muutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen ja se on myös osa henkilöstöjohtamista. (Kujala 2014, 46-49, 63-64.)

Puhan (2013), Löfin (2012) ja Kujalan (2014) tutkimuksissa tuli esille myös alaisten arvostamisen, kannustamisen ja huolehtimisen tärkeys esimiestyössä sekä työn raamittaminen, työhyvinvoinnista ja työilmapiiristä vastaaminen. Esimiehet kokivat niillä olevan suoran merkityksen henkilöstön työmotivaatioon. Esimiehen antama palaute asiallisesti annettuna kehittää ja motivoi työntekijöitä. Tärkeäksi koettiin myös vaikutusmahdollisuuksien ja siten luottamuksen antaminen. Lisäksi lähiesimiehen osallistuminen käytännön hoitotyöhön osoitti lisäävän henkilöstön työmotivaatiota. On kuitenkin tärkeää huomioida, että esimiehen ensisijainen tehtävä on johtaa yksikkönsä toimintaa.

Puhan (2013) tutkimuksen mukaan henkilöstö tarvitsee arjen toiminnan johtamista ja esimiehen läsnäoloa sekä näkymätöntä arjen johtajuutta.

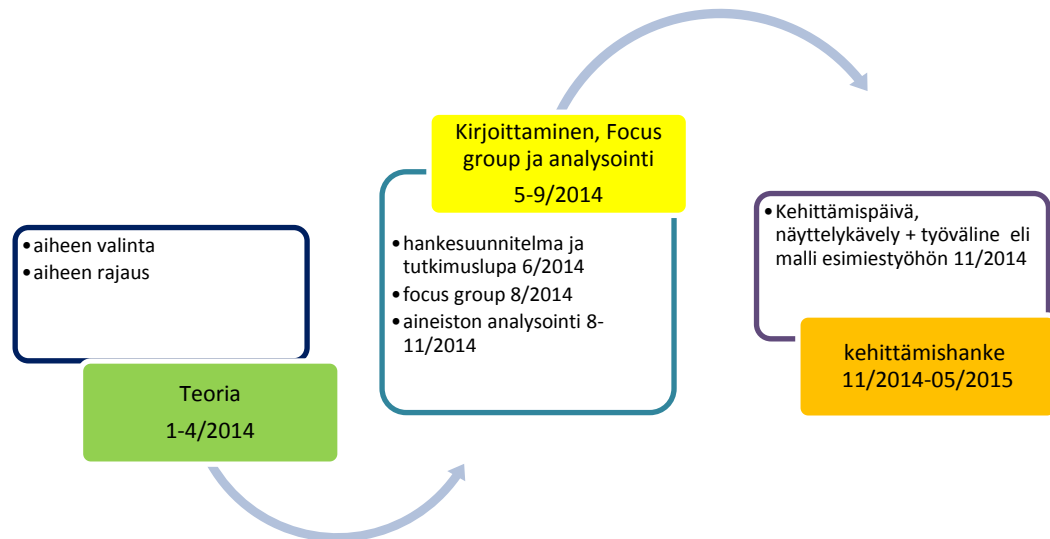
Lähiesimiesten määrän vähentäminen ja usean yksikön antaminen johdettavaksi yhdelle esimiehelle voi vaikeuttaa arjen johtamistyötä, jota työntekijät kaipaavat. Ollilan (2006) mukaan osaamisen johtamiseen liittyy johtajan henkilökohtaisten kontaktien säännöllisyys ja frekvenssi sekä erilaisten keskustelua lisäävien foorumien järjestäminen. Toimiva vuorovaikutuksellisuus vahvistaa sisäistä ja ulkoista tiedonkulkua, mahdollistaa palautekulttuurin kehittymisen ja vahvistaa johtajan näkyvyyttä työyhteisössä. Lisäksi arvosidonnaisuus ja vilpittömyys asioitten käsittelyssä vahvistavat vuorovaikutusta. Säännöllisillä keskustelufoorumeilla, johtajan esimerkillisyydellä ja muillakin menetelmillä voidaan kehittää vuorovaikutusta organisaatiossa. Viitala (2002) mukaan esimerkillä johtaminen kuvaa esimiehen suhtautumista omaan työhönsä ja kehittämiseensä. Ulottuvuuden sisältöä voisi kuvata määreellä sitoutuminen, joka näkyy sitoutumisena muutoksiin ja ammattitaidon kehittämiseen sekä innostuksena työhön. Näiden asioiden kautta esimies viestii esimerkillään. Löfin (2012) mukaan esimiehet toivat esille koulutusten antia tärkeämmäksi kollegoiden tapaamisen ja mahdollisuuden vertaistukeen, joka työssä jää vähäiseksi. Lähiesimiehen tärkeimpiä johtamisosaamiseen liittyviä työtehtäviä ovat perustehtävän kirkastaminen ja konkretisoiminen, voimavarojen oikein kohdentaminen sekä vastaaminen siitä, että puitteet perustyölle ovat kunnossa. Ollilan (2006) mukaan osaamisen johtaminen ja johtamisosaaminen sulautuvat teoreettisesti ja empiirisesti toisiinsa osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa, koska molemmat käsitteet pyrkivät vahvistamaan osaamisen, oppimisen ja tietämyksen merkitystä kokonaisvaltaisesti organisaatiossa. (Puha 2013, 55; Ollila 2006, 219 -223; Viitala 2002, 187-193; Löf 2012, 61-62.)

3 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

3.1 Kehittämishankkeen eteneminen

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan käsite voidaan ymmärtää väljänä yleiskäsitteenä, jolla kuvataan tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Voidaan puhua kehittävästä tutkimuksesta, jolloin pääpaino on sanalla tutkimus, mutta sen suuntana on kehittäminen. Voidaan puhua myös tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta, jolloin käytännön ongelmat ja kysymykset ohjaavat tiedontuotantoa. Tietoa tuotetaan aidoissa käytännön toimintaympäristöissä ja tutkimukselliset asetelmat ja menetelmät ovat tukena. Tällöin korostetaan kehittämistoiminnan tutkimuksellista luonnetta. (Toikko & Rantanen 2009, 21-22.)

Alkuvuonna 2014 hankin alustavaa tietoperustaa organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta. Tutkimusluvan (liite 2) kehittämishanketta varten anoin kesällä 2014 peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalvelujen johtajalta. Alkusyksystä 2014 toteutin kohdeorganisaationa olevan Oivan vanhus- ja vammaispalvelujen lähiesimiehille focus group -haastattelun (liitteet 3-4), missä kartoitin esimiesten käsityksiä organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta. Aineiston analyysin ja luokittelujen jälkeen pidin organisaation esimiehille kehittämisaamupäivän. Haastattelun alustavat tulokset käsitteelin heidän kanssaan yhteistoiminnallisesti näyttelykävely (gallery walk) -menetelmällä (liite 5) ja kokosin niistä lopputuotoksena organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen mallin. Menetelminä käytetyt focus group ja näyttelykävely tukivat hyvin toisiaan tutkimuksellisessa kehittämishankkeessa. Ne molemmat ovat osallistavia ja aktiivisia menetelmiä. (Kuvio 3.)



KUVIO 3. Kehittämishankkeen eteneminen

3.2 Focus group -menetelmä

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 62) käyttävät focus group -haastattelusta nimitystä täsmäryhmähaastattelu. Focus group -haastattelu on valikoidussa ryhmässä tapahtuva ja haastattelijan ylläpitämä keskustelu ennalta suunnitellun haastattelurungon pohjalta, jossa on viidestä kahdeksaan teemaa. Se on laadullisen tutkimusaineiston hankintamenetelmä, jonka avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja vastaamaan kysymyksiin miksi, kuinka tai miten. Sitä käytetään esimerkiksi markkina- ja käytettävyystudioissa, sosiaalitutkimuksissa sekä terveydenhuollon ammattilaisen päätöksenteon, kommunikaation, ajattelutavan ja toiminnan tutkimuksissa. Focus group -haastatteluja käytetään myös tutkimuksessa, jonka avulla pyritään kehittämään palveluja ja toimintaa. Focus group -haastattelu on menetelmänä joustava ja soveltuu siksi vastaamaan erilaisiin tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 74-79; Toikko & Rantanen 2009, 145-146.)

Käytännössä on todettu, että haastattelutilanteessa kuudesta kymmeneen osallistujan ryhmä toimii tehokkaimmin. Focus group -ryhmien muodostamisessa on pidetty tärkeänä homogeenisuutta, fokuoitumista. Fokusoimisella tarkoitetaan ryhmän kokoamista jonkin tai joidenkin ennalta

tiedettyjen asioiden suhteen homogeeniseksi, jotta keskustelu helpottuisi. Focus group -haastattelussa pyritään saamaan aikaan mahdollisimman paljon keskustelua osallistujien välille ja haastattelijan tehtävänä on mahdollistaa erilaisten käsitysten ja mielipiteiden esittäminen. Haastattelija toimii puheenjohtajana, joka selvittää ryhmätapaamisen tarkoituksen ja ohjaa ideoiden vaihtoa. Suositeltavaa on, ettei haastattelija kuulu ryhmän organisaatioon. Ryhmäistunto kestää yleensä noin 45-120 minuuttia ja ilmapiiriin on tarkoitus olla rento ja miellyttävä. Keskustelutilaisuuden runko pyritään luomaan mahdollisimman selkeäksi. Keskustelut voidaan nauhoittaa, videoida tai kirjata. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 79; Vilkkä 2006, 102-103; Hirsjärvi & Hurme 2004, 62; Toikko & Rantanen 2009, 146.)

Focus group -haastattelussa pääkysymys pyritään rajaamaan eli fokusoimaan tarkaksi. Pääkysymyksen lisäksi haastattelussa voi olla pari muuta kysymystä tarkentamassa teemaa. Aluksi keskustelussa avataan tarkasteltavana oleva asia yleisellä tasolla. Fokusryhmistä saadaan aineistoksi haastattelumateriaali, joka koostuu ryhmään osallistuneiden kommentteista. Haastattelun avulla voidaan kerätä osallistujien käsityksiä kehitettävästä asiasta. Osallistujilta voidaan kysyä mielipidettä esimerkiksi kehittämistoiminnan tavoitteen määrittelystä, kehittämiskohteiden priorisoinneista, toimintamallien eduista ja haitoista, sekä kehittämisprosessin etenemisestä. Hyvin tyypillistä on, että keskustelussa nousee esille uusia, tutkimuskysymysten kannalta merkittäviä teemoja. Haastattelijan on hyvä tietää jotain keskusteleavasta asiasta, mutta asiantuntijan saattaa olla haastattelutilanteessa jopa hankala hillitä omien käsitystensä esille tuomista. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 79; Toikko-Rantanen 2009, 145-146.)

Toteutin focus group -haastattelun elokuussa 2014 ja siihen osallistui peruspalvelukeskus Oivasta kuusi lähiesimiehestä koti- ja asumispalveluista sekä vammaispalveluista. Etukäteen ohjeistin heitä lähettämällä kutsun haastatteluun ja heillä oli ollut mahdollisuus tutustua etukäteen myös kehittämishankesuunnitelmaani. Alustin haastattelua osuudellani lyhyesti organisaatiokulttuurista ja johtamisosaamisesta.

Oivan esimiesten haastatteluteemoiksi valikoitui kysymyksiä Scheinin (1987) kolmen tason mallista, organisaatiokulttuurin muodostumisesta kuntarajat ylittävässä organisaatiossa sekä organisaatiokulttuurin johtamisosaamisesta. Focus group -haastattelun aikana heillä oli mahdollisuus syventää omaa ymmärrystään organisaatiokulttuurin muodostumisesta ja johtamisosaamisesta. Samalla haastateltavat toimivat haastattelun aikana toisilleen mentoreina, jolloin tuotoksena voi kehittyä laajempaa yhteistä ymmärrystä asiasta. He kokivat haastattelutilanteen työhönsäilykselliseksi, koska heillä oli tarvetta keskustella esimiestyöstä. Kerroin heille, missä ja miten tulen itse käyttämään aineistoa ja millä tavalla haastattelun aineistoa hyödynnetään CareMan – hankkeen raportoinneissa. Nauhoitin haastattelun kahdella nauhurilla, jotta varmistuin aineiston tallennuksen onnistumisesta.

3.3 Aineiston analysointi

Focus group -haastattelujen aineisto litteroidaan eli muutetaan tekstimuotoon. Litterointi lisää tutkijan vuoropuhelua teorian ja tutkimusaineiston kanssa. Tutkimusaineiston analysointi on kerätyn aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, asioiden ja teemojen luokittelua ja ryhmittelyä. (Vilkkä 2006, 115-116.) Focus group -ryhmässä mukana olleiden puhetta ei saa litteroinnissa muokata. Sen tulee vastata haastateltavien suullisia lausumia ja merkityksiä, joita he ovat asioille antaneet. Yleinen periaate on, että analyysin lähtökohtana on ryhmä, ei yksittäiset osallistujat. Tutkimuksen tavoite ja analyysitavat säätelevät, millä tarkkuudella aineistoa litteroidaan (Hirsjärvi ym 2009, 20, 138.)

Sisällönanalyysia voidaan käyttää kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Sitä voidaan pitää väljänä teoreettisena kehyksenä, joita voi yhdistää muihin analyysikokonaisuuksiin. Aineistolähtöisessä analyysissa tavoitteena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Siinä analyysiyksiköt valitaan kerätystä aineistosta tutkimuksen tarkoituksen ja tehtäväasettelun mukaisesti. Avainajatus on se, etteivät analyysiluokat ole etukäteen sovittuja tai harkittuja. Aineisto pelkistetään (redusointi), ryhmitellään

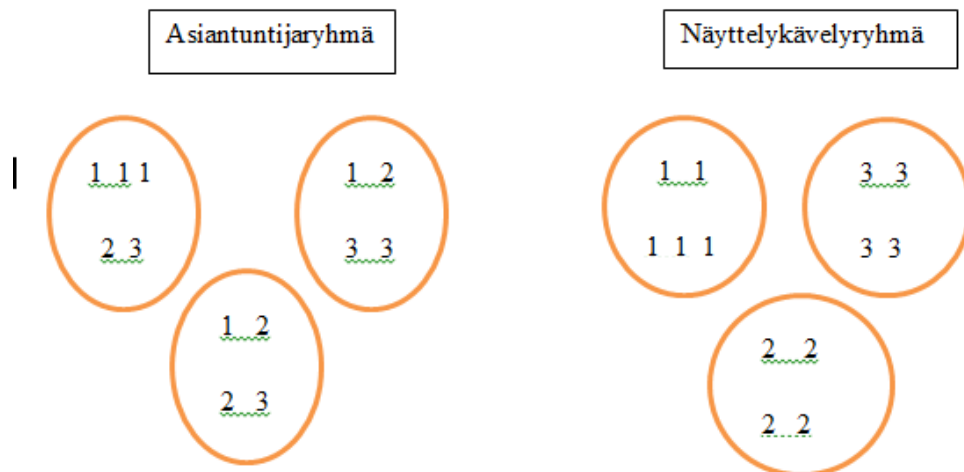
(klusterointi) ja niistä luodaan teoreettiset käsitteet (abstrahointi). Pelkistämistä ohjaa tutkimustehtävä, jonka mukaan aineisto litteroidaan ja saadaan oleelliset ilmaukset esille. Aineiston ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset käydään läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia, mitkä taas ryhmitellään ja yhdistellään luokiksi. Näin saadaan alustavia kuvauksia aiheesta. Lopuksi luodaan teoreettiset käsitteet, missä erotellaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 95, 108-111.) Tärkeän tiedon kuvailu tai raportointi tiivistetyksi on tärkeää kehittämishankkeissa. Raportti voi muodostua kehittämisen välineeksi. (Suntio 2005, 112.)

Haastattelun jälkeen litteroin tekstin nauhalta sanasta sanaan kirjalliseen muotoon ja sen jälkeen luin aineiston läpi useaan kertaan. Analysoin haastatteluaineiston induktiivisella eli aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Esitin aineistolle kysymykset: ” Millä tavalla organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävässä organisaatiossa?” ja ”Minkälaista johtamisosaamista näkyy organisaatiokulttuurin johtamisessa?”. Analyysissä muodostin litteroidusta haastatteluaineistosta pelkistettyjä ilmauksia ja niistä muodostui ala- ja yläluokkia sekä lopputuloksena rakentui kaksi pääluokkaa 1) organisaatiokulttuurin muodostuminen kuntarajat ylittyvässä organisaatiossa ja 2) organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen. Luokkien määrään vaikuttaa aineiston määrä. Kun luin aineistoa useamman kerran, niin aineisto alkoi puhua kanssani eli voidaan sanoa, että aineisto antoi minulle sanoja. Aineiston luokittelun kautta muodostui kehittämishankkeen tietoperustan rakenne.

3.4 Näyttelykävely -menetelmä

Tutkimuksellinen kehittämishanke muodostuu kahdesta osasta, tutkimuksesta ja kehittämishankkeesta. Esitin tutkimukseni tulokset organisaation esimiehille kehittämisaamupäivässä ja he syvensivät käsiteltävää aihetta toiminnallisen menetelmän avulla. Osallistavana menetelmänä käytin näyttelykävely -menetelmää. Osallistujat paneutuvat

asiantuntijaryhmittäin valitun teeman yhteen osa-alueeseen ja valmistelivat omasta teemastaan fläpin eli näyttelytaulun. Sen jälkeen ryhmistä tehdään uusi jako näyttelykävely -ryhmiin jakamalla osallistujat kolmeen ryhmään. Tällä tavoin jokainen osallistuja tutustuu näyttelykävely -ryhmissä kaikkiin teemoihin ja uuden jaon mukaan jokaisessa ryhmässä on osallistuja jokaisesta asiantuntijaryhmästä ja näyttelytaulun tehnyt toimii alustajana oman taulunsa kohdalla. Näyttelykävely -menetelmän perusideana on yhteistoiminnallisuus eli osallistujien myönteinen riippuvuus toisistaan. Jokainen tuo kierroksella mukaan oman osuutensa, eikä kukaan voi olla vapaamatkustaja. Näyttelykävely -menetelmän avulla voidaan syventää jo opittua asiaa laajentamalla siihen liittyviä näkökulmia. (Kupias 2008, 66-67.) (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Näyttelykävely -ryhmämalli 13 henkilöllä. (mukaeltu Kupias 2008)

Focus group -haastattelun alustavien tulosten pohjalta suunnittelin ja toteutin marraskuussa 2014 esimiehille kehittämisaamupäivän. Kehittämisaamupäivässä oli mukana sekä focus group -haastattelussa mukana olleita esimiehiä sekä heidän kollegoitaan että toimialan päälliköitä, yhteensä 13 henkilöä. Aluksi pidin lyhyen alustuksen tutkimuksen alustavista tuloksista, minkä jälkeen jaoin ryhmän kahteen

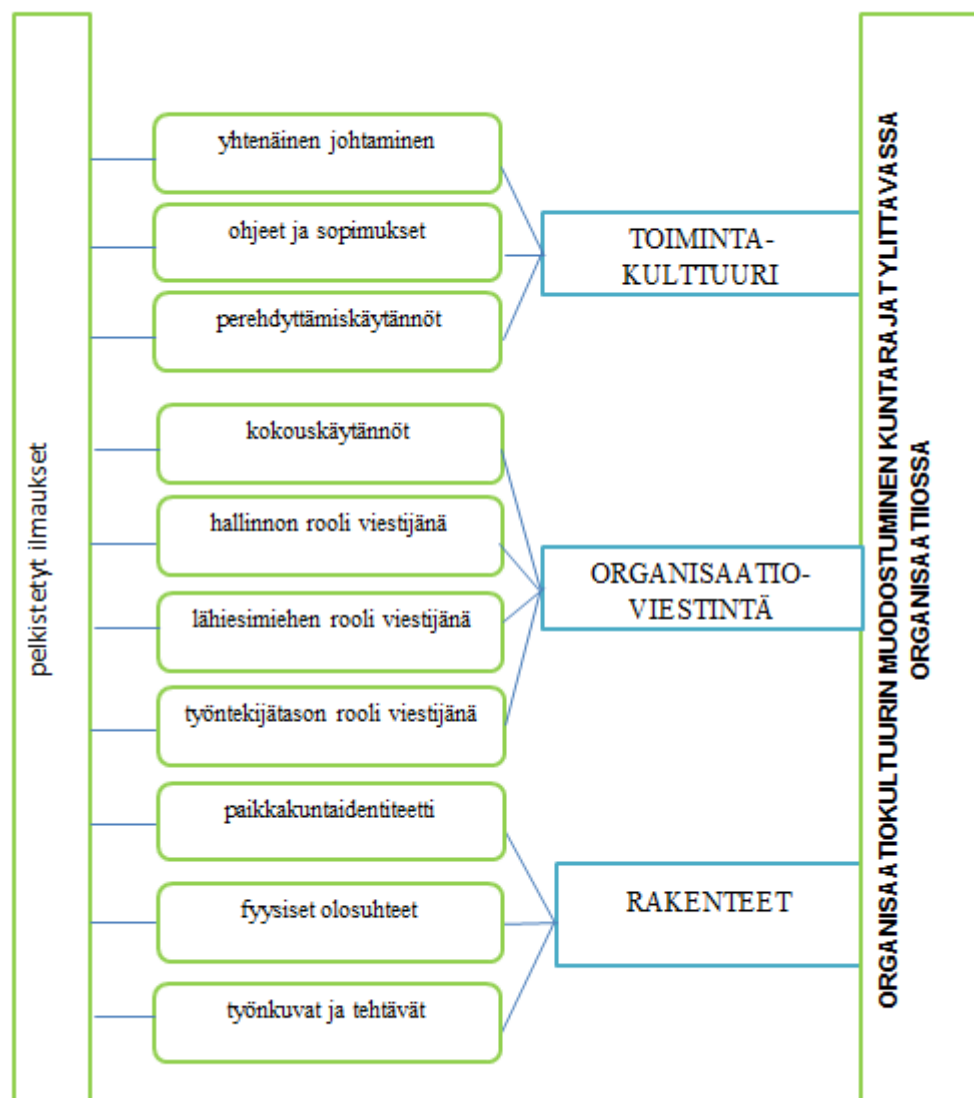
neljän hengen ja yhteen viiden henkilön ryhmään. Jokaisen ryhmän jäsen sai myös asiantuntijaryhmänumeron yhdestä kolmeen. Viiden henkilön ryhmässä oli asiantuntijat jaettu 1-1-1-2-3, toisessa neljän henkilön ryhmässä oli asiantuntijat jaettu seuraavasti 1-2-2-3 ja toisessa neljän henkilön ryhmässä 1-2-3-3. Näyttelykävely -menetelmän organisoinnissa tärkeää on laskea ryhmien kokoonpano huolellisesti, jotta asiantuntijaryhmiin jakautuu tasaisesti edustajia. Suotuisin määrä näyttelykävely -ryhmiksi on kolmella teemalla yhdeksän ja neljällä teemalla 16 osallistujaa.

Valitsin näyttelykävely -teemat haastattelusta tulleen aineiston ja analyysin perusteella. Näyttelykävely -teemoiksi valitsin kolme teemaa, jotka olivat 1) yhtenäisen kulttuurin muodostuminen (organisaatiokulttuuri), 2) yhteneväinen johtaminen (johtamisosaaminen), sekä 3) perehdytys ja toimivat prosessit. Aluksi kolme ryhmää keskusteli omasta teemastaan noin puoli tuntia ja sen jälkeen pidimme pienen tauon. Tauon jälkeen ryhmät muodostuivat uudelleen kolmeen ryhmään, missä oli jokaisesta kolmesta ryhmästä asiantuntija tai tässä jaossa useampi jokaisen teeman mukaisesti. Näyttelykävely -ryhmät kiersivät kaikki teemat läpi niin, että asiantuntijat esittelivät tuotoksensa ja sinne lisättiin uusia asioita ja kommentteja yhteisen keskustelun koontina. Lopuksi kävimme loppukeskustelun, jossa jokainen osallistuja toi loppukeskusteluun asian, mikä aamupäivästä jäi tärkeimpänä mieleen. Käsittelen näyttelykävely -menetelmän tuloksia tarkemmin kehittämishankkeen tulososiossa, missä kuvaan myös hankkeen tuotoksena muodostuneen johtamisosaamisen mallin kuntarajat ylittävään organisaatioon.

4 ESIMIESTEN KOKEMUKSIA KUNTARAJAT YLITTÄVÄN ORGANISAATIOKULTTUURIN MUODOSTUMISESTA JA ORGANISAATIOKULTTUURIN JOHTAMISOSAAMISESTA

4.1 Organisaatiokulttuurin muodostuminen

Organisaatiokulttuurin muodostuminen kuntarajat ylittävässä organisaatiossa näkyi focus group -haastattelun tuloksissa kolmena yläluokkana, jotka olivat toimintakulttuuri, organisaatioviestintä ja rakenteet. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Organisaatiokulttuurin muodostuminen kuntarajat ylittävässä organisaatiossa

Organisaation toimintakulttuuri muodostui tämän kehittämishankkeen päätelmänä kolmesta alaluokasta, jotka olivat yhtenäinen johtaminen, ohjeet ja sopimukset sekä perehdyttämiskäytännöt.

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa organisaatiokulttuuri muodostuu yhteneväisestä johtamisesta. Esimiehet pitivät tärkeänä, että tulosalueen tavoiteasetanta oli linjassa organisaatiokulttuurin kanssa. He kokivat ylemmän johdon ja oman esimiestyönsä roolin suhteessa työntekijöihin aktiivisena, jotta työntekijät saatiin toimimaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti.

”Organisaation johtamiseen tarvitaan yhtenäistä johtamiskulttuuria.”

Esimiehet toivat esille haastattelussa strategian jalkauttamiseen liittyviä asioita johtamiskäytännöistä kertomalla, että heillä oli ollut esimiesten kanssa yhteistä keskustelua arvoista ja ne oli viety keskusteluun työntekijätasolle. Näin arvokeskustelu oli jalkautettu koko toimialalla.

”Me käytiin esimiesvalmennuksessa arvoja läpi, niin ja on käyty omassakin yksikössä. Ne käytiin henkilöstön kanssa läpi, ne on vihreässä kirjassa (toimintakäsikirja). Siinä on Oivan arvot. Ne on kotihoidon, ne on johdettu oivan arvoista. Ensin johto, sitten tulosalueilla. Jossain vaiheessa tehty niistä huoneentaulujakin yksiköissä.”

Toimintakulttuurin kehittyminen mahdollistettiin koko tulosalueen yhteisillä ohjeilla ja sopimuksilla. Organisaatiossa oli yhteiset ohjeet henkilöstöhallinnossa, yhteiset kriteerit ja päätöspohjat asiakastyössä, sekä lisäksi työtä määrittävät toimintaa ohjaavat lait ja asetukset. Koti- ja asumispalveluissa yhteisiä käytäntöjä oli luotu monin tavoin. Esimiehet mainitsivat useasti heillä käytössä olevan toimintakäsikirjan, mihin oli koottu kattavasti toimialan asiat ja käytännöt. He kokivat, että se toi yhteneväisyyttä toimintaan koko organisaation toiminta-alueelle.

”Toimintakäsikirjan kanssa on helppo liikkua. Ne täytyy sisäistää, jotta osaa toimia ja perustella sieltä käsin. Ei se ole raamattu, mutta asiat ovat siellä hyvin.”

”Toimintakäsikirjat ovat tulosityksikkötasoisia, asumispalveluissa oma ja kotihoidossa oma.”

Vammaispalvelujen tulosityksikkö liitettiin syksyllä 2014 koti- ja asumispalveluiden kanssa samaan organisaatioon. Vammaispalveluissa ei vielä ollut toimintakäsikirjaa, kuten samalla tulosalueella muilla oli, mutta esimiehet pitivät sellaista hyvänä kehittämiseksi. Esimiehet toivat esille perehdyttämiskäytäntöjen tärkeyden toiminta- ja organisaatiokulttuurin muodostumisessa, koska kyseessä oli niin laaja toiminta-alue. He kokivat perehdyttämisen tärkeänä sekä esimiehille itselleen että työntekijöille. He löysivät sekä kirjoitettuja että kirjoittamattomia sääntöjä arjen prosesseista, mutta he eivät tienneet tai tunnustaneet koko organisaatiota koskevia prosesseja. Asiakasta koskevia yhteisiä käytänteitä ja prosessikuvauksia, kuten asiakkaan kohtaamisesta vainajan kuljetukseen saakka, oli jo tehty, mutta joitakin tärkeitä prosesseja oli vielä mallintamatta, kuten kuvausta asiakkuussuhteen alkamisesta. Toimintatapoja ja ohjeita oli kuitenkin jo yhdenmukaistettu. Aikaisemmin organisaation säännöllisenä perehdyttämiskäytäntönä oli ollut Oiva info-tilaisuus uusille työntekijöille. Esimiehet kokivat, että ne olivat olleet tärkeitä ja informatiivisia tilaisuuksia uusille työntekijöille. Peruspalvelukeskus Oivan henkilöstöstä muodostunut ryhmä oli usean vuoden ajan kehittänyt myös Oivan perehdyttämiskäytänteitä, mutta työryhmän tuotosta ei ollut yhteisessä käytössä ja saatavilla.

”Perehdyttäminen. Oivan yhteinen. Seitsemän vuotta on työstetty ja jos se on siellä intrassa, niin pitää ottaa käyttöön. Niin se yhdistää.”

”Joka paikassa eri käytännöt, niitä laitetaan yhteneväiseksi. Nyt niistä on kirjallinen sopimus, esim. vainajan kuljettaminen. Kun huomataan, ettei oo yhteistä, ihan perehdytyksestä lähtien.”

”Kirjoittamattomia sääntöjä on arjen pienissä asioissa ja prosesseissa, niitä ei ole auki kirjoitettu. Asiakkaan tulo palveluasumisen yksikköön tai kotihoitoon – prosessia ei ole mallinnettu. Vastuuta ei ole määritelty.”

”Vastuuhoitajuus on kuvattu. Ne on prosessien tarkkuudella. Voi poukkoilla ja silti pysyy haarukassa.”

Organisaatiokulttuuri muodostui kuntarajat ylittävässä organisaatiossa organisaatioviestintää kehittämällä. Organisaatioviestintä muodostui näissä tuloksissa neljästä alaluokasta, jotka olivat kokouskäytännöt, hallinnon, lähiesimiesten ja työntekijätason roolit viestijöinä. Esimiehet pitivät yhtenäisiä kokouskäytäntöjä yhtenä tärkeimpänä rakenteena organisaatiokulttuurin muodostumisessa. He toivat esille, että yhtenäiset kokouskäytännöt yhtenäistivät ja edistivät organisaatiokulttuurin muodostumista kuntarajat ylittävässä organisaatiossa. Esimiesten mukaan yhtenäiset kokouskäytännöt sitoutuivat organisaatioon koko henkilöstöä. Lisäksi koti- ja asumispalveluiden henkilöstöllä on ollut yhteisiä isoja kokouksia ja kehittämispäiviä. Aiemmin henkilöstö ei ollut esimiesten mukaan sitoutunutta yhteisiin tapaamisiin, mutta vähitellen organisaatiossa oli löytynyt motivaatiota yhteisiin tapaamisiin ja ne koettiin tärkeiksi. Esimiehet kertoivat, että yhteneväisillä kokouskäytännöillä voidaan myös vastuuttaa esimiehiä ja työntekijöitä tiedon lähettäjinä ja etenkin vastaanottajina.

Viestintää toteuttaa jokainen organisaatiossa toimiva yksilö. Viestinnällä on iso merkitys isossa ja fyysisesti hajanaisesti sijoittuneella toimialalla. Esimiehet toivat esille myös imagon merkitystä pohtimalla, millä tavalla Hollolan ja Oivan hallinto viestii ulospäin ja mitä organisaation internetsivut viestivät organisaatiosta. He pohtivat yleisesti myös organisaation ja

yksittäisen toimialan julkisuuskuvaa. Palvelulupauksena laitoksista voi tulla nimien ja yleisten alan termienkin kautta väärä mielikuva, esimerkkinä vaikka palveluasuminen ja lomapaikka. Ne voivat johtaa asiakasta, omaisia ja kuntalaisia mielikuva-ajattelussa harhaan suhteessa todelliseen palveluun. Toimialalla oli käytössä oma sisäinen tiedotusjärjestelmä, intra. Intranet on lähiverkko, joka on eristetty tietyn organisaation lähiverkoksi, jota käytetään yhteisön sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelytoimiin. Esimiehet toivat esille, miten yhtenäisen viestinnän haasteet tulivat esille tietohallinnon järjestelmien kautta kun Hollolan kunnalla ja Oivalla ovat erilliset sisäiset tiedotusjärjestelmät. Esimiehillä oli kokemus, että tieto ei löytynyt aina sieltä, mistä piti, koska työnantajalla oli tiedottamiseen nämä kaksi kanavaa eri kohderyhmille, peruskunnan henkilöstölle ja erillinen Oivan intra peruspalvelukeskuksen henkilöstölle.

”Esimiesten aamutunnilla sanottiin, että se tieto löytyy intrasta, on Hollolan intra ja oivan intra, niin se onkin siellä Hollolan intrassa. Joo ja sit etitään ja se ei löydykään.”

Laaja toiminta-alue tuo haasteita myös tiedottamiseen ja osa sovituihin asioista ja käytännöistä ei jalkaudu koko organisaatioon samassa aikataulussa. Lisäksi esimiehet toivat esille, että viestin välityksen välineet ovat merkityksellisiä. Esimiehillä on keskeinen rooli organisaatioviestinnässä. Esimiehet olivat olleet mukana kehittämishankkeissa, jonka tarkoituksena oli kehittää strategista viestintää Oivassa kokoamalla yhteen viestinnän hyviä käytänteitä.

”Johtoryhmän asiat tulevat suoraan sähköpostilla, välineet on saada tieto äkkiä kun vaan joku laittaa sen.”

”Sit tiedottaminen. Tää on niin älyttömän iso alue, et vaik ois siitä kiinni, et haluan asian hitaasti, mut johonkin kuntaa vaan asia ei oo mennyt perille. Ei ees tiedetä, et ois pitänyt tehdä jotain eri tavalla.”

”Yhteneväinen viestintä saa henkilökunnan sitoutumaan.”

Esimiehet toivat vahvasti esille, että yhtenäinen viestintä sitoutti koko henkilöstöä organisaatioon. Esimiesten keskinäinen yhteistyö näkyi toimivana viestintänä. He kokivat, että he pystyivät helposti tarkistelemaan asioita, sopimuksia ja ohjeita toisiltaan, koska tunsivat toisensa. Tuttua esimieskollegaa oli helppo lähestyä.

”Verkostoituminen on tärkeää kun tulee henkilöstö- ja asiakasasioita. Kiva soittaa jollekin kun tietää kuka se on.”

”Helpottaa esimiestyötä kun me esimiehet viedään samaa viestiä eteenpäin.”

Esimiehet toivat esille, etteivät työntekijät ehdi omatoimisesti hankkia riittävästi työhön ja organisaatioon liittyvää ajankohtaista ja tärkeääkin tietoa työpäivänsä aikana. Samalla esimiehet tiedostivat kuitenkin työntekijöiden oman vastuun organisaatioviestinnästä. Työntekijät olivat kehitelleet erilaisia tapoja organisaation viestien välittämiseen yksiköitten sisällä. Muutamat työntekijät, jotka hallitsivat tiedonhankintaa, viestittivät asioita kollegoilleen ja tiiminvetäjät tulostivat henkilöstölle tärkeimpiä asioita myös paperiversioina.

”Intra on hyvä tiedonkulun väline. Käyn kerran päivässä. Mutta työntekijät eivät kerkiä. Ikuisuuskysymys. Se on esimiehen varassa muistuttaa ja viestittää, mitä siellä on.”

”Kun henkilöstö käy kerran päivässä kirjaamassa efficaan niin samalla katsovat intran. Mä sanon, että kattokaa oikeanpuoleinen palkki, onko mitään uutta ja kyl ne kerkii sen katsoa.”

”Mä oon sanonut, et jos on oikein tärkeätä, voi tulostaa pöydälle ja käyttää paperia ja laittaa näppiksen päälle. Kun tekee vuorotyötä, häviää viikonpäivät. On siihen opittu. Mutta aikaa se on vienyt.”

”Tiiminvetäjät viime kädessä tulostaa pöydälle intran viestit.”

Esimiehet tiedostivat vahvasti omaksi tehtäväkseen tiedon välityksen mahdollistamisen työntekijöille ja korostivat myös yksilön vastuuta tiedon hankinnasta.

Organisaatiokulttuurin muodostumiseen kuntarajat ylittävässä organisaatiossa vaikuttavat rakenteet. Rakenteet muodostuivat kolmesta alaluokasta, jotka olivat paikkakuntidentiteetti, fyysiset olosuhteet sekä työnkuvat ja tehtävät. Esimiesten puheessa tuli esille vahvasti rakenteiden vaikutus esimiestyöhön ja organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa tavoitteena tuli olla yhteisen organisaatiokulttuurin muodostuminen. Yhteneväiseen kulttuuriin pääseminen vie ajallisesti kauan. Kuntien ominaiset piirteet ja tavat toimia sekä paikkakuntidentiteetti vaikuttivat vahvasti taustalla, vaikka organisaatiomalli toimialan ympärillä vaihtui. Tämä näkyi esimiesten mukaan vahvemmin, jos paikkakunta oli pieni ja silloin kun työntekijä itse asui työpaikkakunnallaan.

”Minulta kysytään usein, onko Hollolan kunta se meidän juttu, et se Oiva nähdään kyllä.”

”Pienissä kunnissa kulttuuri on sellainen meidän juttu.”

”Viime aikoina ollaan tietoisesti yhdistetty toimintatapoja, varmaan edelleenkin. Vaikka ollaan oivalaisia, toimintatavat ovat olleet kuntakohtaisia.”

”Esimiehet tekee yhteistyötä koko Oivan alueella, oivalaisuus on vahvempaa.”

Paikkakuntakohtaiset erot kuntarajat ylittävässä organisaatiossa näkyivät myös asioiden aikataulutuksissa. Muodostettaessa kuntarajat ylittävän organisaation organisaatiokulttuuria esimiehet pitivät tärkeinä yhteisiä aikataulutuksia, jotta toimintakulttuuri alkoi yhtenäistyä ja kehittyä miten oli yhteisesti sovittu. Yksi esimiehistä koki joutuneensa jopa hieman hiostamaankin työntekijöitä kun jossakin organisaation kunnassa oli menty liian hitaasti kohti yhteisiä linjoja. Kuntien koko vaikutti viestinnän

prosesseihin ja siinä näkyi paikkakuntien aiempia toimintakäytänteitä ja näin ne vaikuttivat myös viestinnän laatuun ja tehokkuuteen.

”Viestintä on eri kuntien koon mukaan kulttuurista kiinni.”

”Pienet kunnat kapinoivat yhteistä vastaan.”

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa työn fyysiset olosuhteet, kuten työtilat ja -välineet järjestetään uudelleen organisaation muutoksen mukaisiksi. Työntekijöillä, jotka liikkuvat usean kunnan alueella, ei välttämättä ollut joka kunnassa omaa työhuonetta tai edes omaa tietokonetta. Kun tiimejä oli muodostettu uudelleen, tiimityötilat olivat voineet jäädä ahtaiksi. Lisäksi toimitilojen sisäilmaongelmat tekivät muutoksia käytettävissä oleviin tilaratkaisuihin. Joillakin esimiehillä oli takana useita muuttoja toimipisteistä toisiin.

”Mä oon toivonut omaa konetta, koska meillä on yksi kone. Jos ois ollut joku vanha läppäri. Aina joutuu poistumaan kun hoitaja tulee kirjaamaan tai jotain muuta, esimies lähtee pois.”

”Myö saatiin navigat. Se on ihan kehittämisjuttu. Hollolassa kun on uusittu autoja, niissä on. Omassa autossa saa käyttää kunnan navigaattoria. Auto on työväline kuten työntekijöillä on saappaat. Perusjutut täytyy huomioida, et ne on kunnossa kun lähtee asiakaskäynnille.”

”Asiakastyötä tekevillä lähihoitajilla ei oo tiimityötiloja. Sisäilmahaittaa ja ahtautta. Ihan oikeesti ei 10 hengen tiimi mahdu yhteen toimistuhuoneeseen.”

Työn fyysiset rakenteet muuttuvat kuntarajat ylittävän organisaation ja organisaatiokulttuurin muodostuessa. Yhteydenpito kollegoiden ja alaisten kanssa ei tapahtunut enää viereiseen huoneeseen menemällä, sillä erilaiset viestintävälineet ja -tavat olivat erityisen merkityksellisiä. Esimiehet kertoivat käyttävänsä suuren osan työajastaan puhelimesta. Esimiehet hyödynsivät työmatka-aikoja soittamalla asiakas- ja

henkilöstöpuheluja, koska osalla esimihiestä matkat työpisteiden välillä olivat suhteellisen pitkiä.

”Mun puhelin menee vähän väliä pimeeksi. Mulla jo kolmas puhelin. Saan aivosyövän tästä työstä, jos mistään. Niin hirveesti oon puhelimessa. Jos tunteina laskis, korva punaisena päivän lopussa.”

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa työnkuvat ja tehtävät voivat muuttua organisaation laajenemisen myötä. Esimiesten kertoman mukaan yksi henkilö vastasi usein laajemmasta kokonaisuudesta koko organisaation alueella kun aiemmin joka kunnassa oli ollut oma vastaava tietylle työn osa-alueelle tai palvelulle. Se oli lisännyt yksittäisen työntekijän tai työtiimin työn määrää ja toiminta-alueita laajemmaksi kuin ennen.

”Olen koko Oivan alueella tiettyjen asioiden vastuuhminen niin sekin on aika mielenkiintoista, eikä vaan Hollolassa. Vastuuhminen ei tarkoita sitä et se tekee kaiken työn, siis nää kollegat siellä paikanpäällähän sen tekee. Mä pidän kasassa sitä hommaa. Et sekin on hyvin mielekästä, jos kattoo Oivan näkökulmasta, et ne on yhden vastuulla.”

”En mä varmaan osaamiseni ulkopuolella ole, mutta töitä on paljon.”

”Ettei siinä käy niin, että sun pääjuttus unohtuu, et ihminen joka osaa paljon, ni sitä revitään sit moneen suuntaan, et sit unohtuu se perusesimiestyö.”

Esimiehet pitivät tärkeänä tehtävien jaossa motivaatiota, luottamusta ja osaamisen kohdentamista oikein. He kokivat, että esimiesvalmennus oli ollut hyvä kokonaisuus avata omaa esimiestyötä ja sen resursseja.

”Se on se suola kun sulla on kiinnostus ja osaaminen tiettyyn alueeseen, niin sä saat sen vastuualueeksi ja kun on halukas siihen ja esimies luottaa ja se puhutaan. Se on oikeeta

johtamista, et katotaan niitä osaamisalueita. Mut ei kuormiteta liikaa.”

”Toinen juttu oli tää toimistotyöntekijöiden homma. Toisaalta tuntuu et uupuu papereitten tekemiseen. Niin siihenkin on tulossa henkilö, että saadaan tehdä perustyötä.”

”Ollaan me saatu purettua asioita oikeasti palasiksi siellä. Myös pienempiä asioita on lähtenyt liikkeelle. Saadaan olla osallisena ja mukana.”

Organisaaatiokulttuurin rakenteiden muodostumiseen kuntarajat ylittävässä organisaatiossa kuuluu oleellisesti työtehtävien uudelleen sopiminen ja työtehtävien arviointi. Esimiehet pitivät hyvänä käytäntönä vastuualueitten jakoa esimiesten kesken tasaisesti. Esimiehet odottivat paljon työn auditoinnilta ja sen tuomista mahdollisuuksista kehittää työtä ja toimintakäytänteitä.

”Rukataan työnkuvaa, jos tulee jotain sinne ja vastuualueita jaetaan tasaisesti. Ei tuu enemmän toiselle. Jos tulee uusia pilotteja niin kenen kakkuun ne tulee ja toinen ottaa hoitaakseen jotain muuta. Saa jotain spesiaaliakin eikä vain perustyötä.”

”Mulla on hirveesti töitä, jotain oon saanut rajattua pois ja toisesta päästä tulee lisää.”

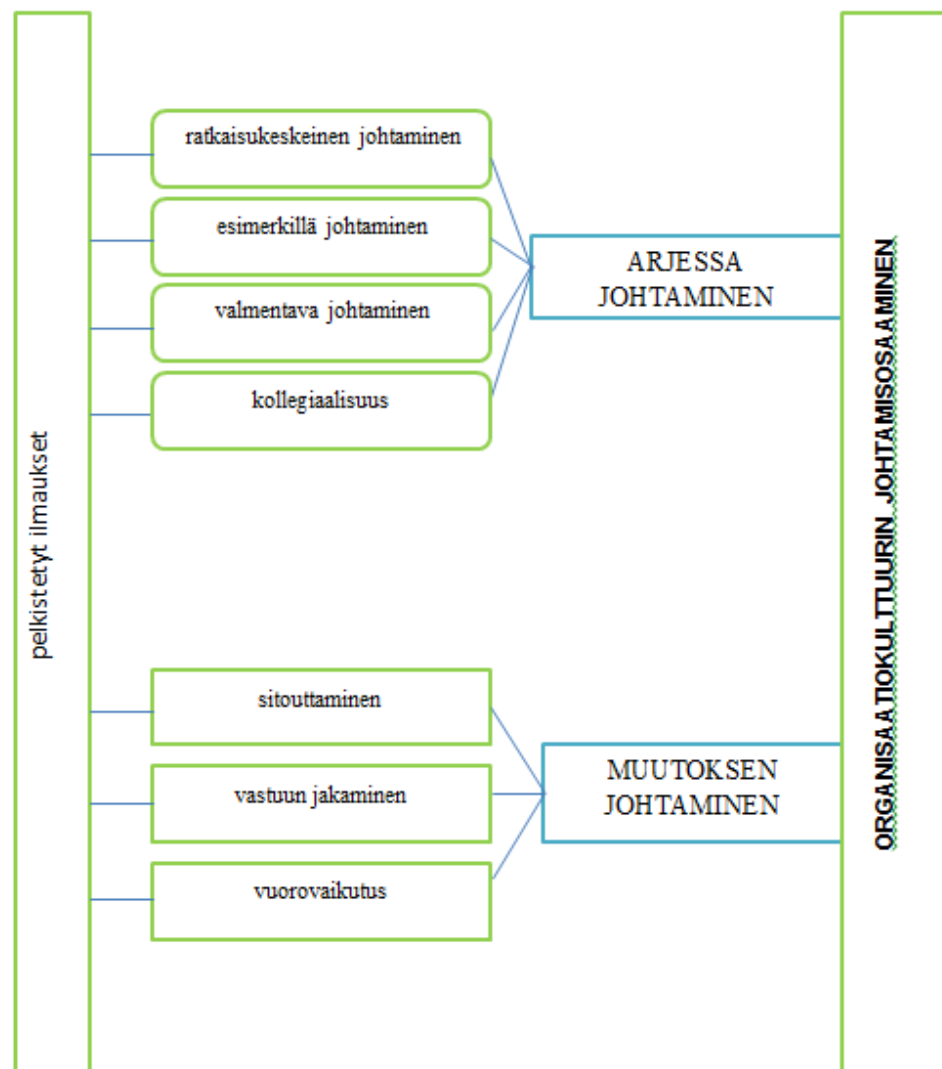
”Meillä oli auditointi. Kyllä se herättelee ja aukaisee omaa työtä ja voi nostaa esille asioita.”

”Auditoinnilla on iso merkitys, mitä sieltä nousee. Auditoinnin tulokset ei oo vielä julkistettu. Asiakasasioiden kirjaamisesta tulee palautetta. Vastuuhoitajan tehtävä on asiakasasioiden kirjaaminen. Käsitellään varmasti tätä esimiesfoorumissa. Mikä on meidän näkemys. Sitten sitä sillisalaattia käydään koko kevät.”

”Auditoinnilla synnytetään kokonaista juttua Oivassa.”

4.2 Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen

Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen näkyi focus group -haastattelun tuloksissa kahtena yläluokkana, jotka olivat arjessa johtaminen ja muutoksen johtaminen. Niistä muodostui tässä hankkeessa kuntarajat ylittävän organisaation organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen. (Kuvio 5.)



KUVIO 5. Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen

Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen tuli näkyväksi haastateltavien arjessa johtamisessa, josta muodostui neljä alaluokkaa: 1) ratkaisukeskeinen johtaminen, 2) esimerkillinen johtaminen, 3) valmentava johtaminen ja 4) kollegiaalisuus. Voidaan sanoa, että ne nousivat tässä haastattelussa keskiöön. Esimiehet sanoittivat omaa esimiestoimintaansa hyvin kuvaamalla erilaisia johtamistapoja havainnollisten esimerkkien kautta ja he tunnistivat ja sanoittivat itse erilaisia toimintatapoja johtamisessaan. Tässä haastattelussa nousi esille useita esimerkkejä, kuinka esimies ei antanut alaisilleen valmiita vastauksia, vaan odotti, että työntekijältä nousi ideat ja tavat ratkaista arjen työhön liittyviä asioita. Tätä voi kutsua ratkaisukeskeiseksi johtamiseksi. Esimiehet toivat esille, että osa työntekijöistä ei pitänyt siitä, kun esimies ei antanut heille suoria vastauksia koskien työssä tehtäviä ratkaisuja.

”Must tuntuu et ne on oppinut mun johtamistapaan. Tarpeeksi monta kertaa kun mä en anna niille sitä suoraa vastausta tai käytän ehkä käänteistä psykologiaa kun on joku ongelma. Mitäs te ootte mieltä tästä asiasta, mites tää nyt ratkaistaan? Ne tulee siihen lähelle ja sanookin et hei oota mä mietinkin ite. Ne tietää, ettei ne saa multa heti, ne saa multa tuen, mut ne ei saa multa sitä vastausta et tee näin. Ne vaan oppii sen.”

”Ja saavat samalla luvan ajatella omilla aivoillaan.”

Esimehet toivat esille kokemustaan, etteivät kaikki työntekijät kestäneet johtamistapaa, missä työntekijältä vaadittiin vastuuta päätöksenteosta ja ratkaisuista. Työntekijä saattoi kokea sen itselleen liian haastavaksi ja se saattoi johtaa työpaikan vaihtamiseenkin. Samoin voi käydä myös organisaatiomuutoksen alkuvaiheessa kun muutoksen johtaminen ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen ei ole ollut vahvaa.

”On ihmisiä, jotka ei pysty. On ihmisiä, jotka ei kestä että niille ei anneta vastauksia ja ohjeita ja ne kokee sen huonoksi. Vaikka sitä paukuttaa monta vuotta ja ne on edelleen sitä mieltä, etten anna riittävästi tietoa ja keinoja toimia. Sit ne saattaa lähteä pois.”

”Kaikki eivät kestä sellaista johtamistyyliä ja tekee ratkaisunsa, vaikka lähtee pois jos pitää olla omat aivot, eikä joku sano miten pitää toimia.”

Esimerkillä johtaminen nousi esille useissa esimiesten puheenvuoroissa. He pitivät hyvänä johtamisominaisuutena tehtävien delegointitaitoa, jota voidaan tässä kutsua tietyin osin myös jaetuksi johtajuudeksi. Esimiehet kokivat tärkeänä, että jaettu johtajuus ei sulkenut pois esimiehen vastuuta toimia jollain tasolla perustehtävän mukaisessa työssä, jotta tietoisuus alaisten arjesta säilyi.

”Esimerkillä johtamisella on iso merkitys, itsensä johtaminen, sisäinen yrittäjäjyys, jotenkin sen ymmärtäminen ihan oikeesti. Sä pystyt, kannustat ja sit itsetunto nousee.”

Usea esimies toi esille valmentavan johtajuuden otetta esimiestyössään. He mainitsivat itsensä ”coutseina” (engl. coach) ja vahvistivat työntekijöille käsitystä, että yhdessä mentiin eteenpäin, vaikkei esimies ollut läsnä kaikissa arjen tilanteissa. Työn johtaminen perustui sopimukseen ja erityisesti luottamukseen. Silti esimiesten mukaan heidän täytyi olla tietoisia, mitä kentällä tapahtui. Usein arjen tuntemus kentän työstä oli tullut heille oman työkokemuksensa kautta.

”Siinähan se viisaus piilee. Sä osaat sen niin, et sä oot tietoinen mitä siellä tapahtuu.”

”Coutsi, yhdessä eteenpäin ja mun tehtävä on katsoa miten asiat menee. Et mä oon valmentaja.”

”Esimiesrooli on muuttunut, sellast valmentavaa, et kotihoidonohjaaja ei oo katsomassa työntekijöiden työtä siellä niiden työpaikalla.”

Yli kuntarajojen muodostuvassa organisaatiossa valmentava johtaminen on paljon myös etäjohtamista. Yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostumiseen tarvittiin yhteistä näkemystä tavoitteista ja keinoista päästä niihin. Kiinnostus, luottamus ja sopimuksista kiinni pitäminen korostuivat tässä haastattelussa johtamisosaamisena. Samoin myös asioihin puuttuminen, jos asiat eivät menneetkään, kuten oli sovittu.

”Luotat siihen porukkaan, sit tulee kupru, niin se pitää ottaa sit heti, esimiehenä oltava valppaana ja tarttua niihin, et okei, nyt tää ei mennytkään niin kuin on sovittu. Mitäs tehdään?”

”Luottamus, heillä se luottamus, et mä oon siellä tarvittaessa ja mulla luottamus heihin.”

”Tehdään mitä sovittu, ei se muuten pelaa.”

”Johtaja välittää ja on kiinnostunut, luottamista, sitä katsetta sinne eteenpäin.”

Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen yli kuntarajat ylittävässä organisaatiossa muodostuu vahvaksi kun esimiehillä oli mahdollisuus vertaistukeen. Tässä hankkeessa nousi esille Oivan esimiesten kollegiaalisuus ja keskinäisen yhteistyön merkitys arjen käytäntöjen ja osaamisen jakamisessa. Esimiehet tekivät tiivistä ja kehittävää yhteistyötä. Tällä tavalla toimimalla organisaatiossa päästiin muodostamaan esimiestyön avulla rakenteita, jotka olivat kestäviä. Esimiesten kollegialisuus sitoutti heitä vahvemmin myös uuteen organisaatioon. Esimiehet toivat esille omaa osaamistaan ja he olivat motivoituneita jakamaan käyttämiään toiminnallisia menetelmiä ja hyviä käytännön kokemuksia toisilleen.

”Meil oli työyhteisön palaveri ja aattelin et kauhee määrä asioita. Otin fläppipaperin ja toiselle puolelle viiva keskelle,

mikä toimii ja toiselle puolelle mikä ei. Sit me käytiin läpi ne, mitkä toimii ja mikä ei toimi. Sit me peilattiin niitä asioihin mitkä toimi. Näin paljon toimii ja saataisko me niistä asioista, mitkä ei toimi, tänne et toimii. Me jätettiin se sinne seinälle ja voidaan palata seuraavassa kokouksessa. Tällaisia välineitä kannattaa käyttää esimiestyössä. Se on hyvä keino. Käyttäkää.”

Tämän hankkeen yhtenä tuloksena voidaan pitää, että vahva kollegiaalisuus tuli esimiespuheessa esille ja voidaan todeta, että he olivat syvemmällä yhtenäisen organisaatiokulttuurin muodostamisessa kuin työntekijätaso. Tämä tuli esille puheena keskinäisestä verkostoitumisesta ja vertaistuesta. Esimiehet olivat kokoontuneet keskenään säännöllisesti ja tehneet paljon töitä yhdessä. Tutulle esimieskollegalle oli helpompi soittaa, kun tiesi kuka siellä oli vastaamassa. Aiemmin Oivan ohjaajat olivat kokoontuneet säännöllisesti vertaisryhmäpalaveriin ja he olivat kokeneet sen hyväksi foorumiksi puhua työstä. Se ei ollut kuitenkaan muodostunut pysyväksi toimintatavaksi Oivassa.

”Oivan alkuaikoina kotihoidonohjaajat kokoontui sellaiseen vertaispulinapalaveriin. Me koettiin se hyväksi, mut se päättyi ajan puutteeseen ja tyrehty siihen, ettei sitä pidetty sallittuna et kokoonnutaan. Ehkä se nähtiin, ettei se johda mihinikään, vaikka se oli kultaakin kalliimpaa. Puhe työstä ja työhön liittyvistä asioista sekä tuki toisiltamme.”

Vammais- ja vanhuspalvelut olivat vasta yhdistyneet tulosalueeksi ja esimiehet kokivat sen kollegialisuutta rikastuttavana tekijänä.

”Kun meitä on vain kaksi esimiestä, kollegialisuus on vähäistä. Siksi on ihanaa tulla ja saada vertaistukea. Mä ainakin kaipaan ja varmaan sinäkin?”

”Esimiehet tarvitsevat ristiinpölyttämistä hieman laajemmalla ja välillä saman tehtävän omaavien kanssa. Yhteinen asia on esimiehisyys.”

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa muutoksen johtaminen on pysyvä johtamisosaamisen vaade. Muutoksen johtamisesta muodostui kolme alaluokkaa, joita olivat sitouttaminen, vastuun jakaminen ja vuorovaikutus. Muutos on jatkuvaa. Hiljaisten signaalien tunnistaminen ja nopea reagointikyky muuttuviin tilanteisiin oli tärkeää esimiehille ja etenkin organisaation johdolle. Samalla kun tieto ja ymmärrys organisaatiokulttuurista syveni esimiesten keskuudessa, se myös sitoutti enemmän organisaatioon.

”Heidän (johtoryhmä) täytyy olla monta askelta edellä. Mä oon toteuttamispuolella ja vastaan, et arki toimii, sitä pitäis suunnitella. Yhdessä saadaan olla osallisina.”

”Johtaminen on herkkä alue, täytyy nopeasti reagoida, vaatii stressinsietokykyä, tulee paljon asioita ja sun pitää ottaa selvää. Et voi jäädä tuleen makaamaan vaan asioita tulee. Täytyy lähteä viemään asioita eteenpäin tai täytyy tehdä jotakin. Meiltä vaaditaankin, et toimintaakin pitää tapahtua.”

”Organisaation kehittämiseen tarvitaan osallistavaa johtamiskulttuuria, et pääsee mukaan esimieskokouksiin, kehittää toimintakulttuuria. Ylin esimies on käynyt katsomassa meitä. Ja tullut liki. Tosin hän on sanonut, ettei ole aikaa, se on rajallista. Varmaan sellainen et on ottanut vastuun. Mä koen et kuulun tähän ryhmään.”

”Meilläkin pitää olla tuntosarvet, missä mennään ja mitkä on uudet tuulet.”

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa esimiehet kokivat tärkeänä yhteisenä tavoitteena organisaatioon sitouttamisen, mikä näkyi johtamisosaamisena luottamuksen ja tietoisuuden rakentamisena ja perustehtävän mukaisen arjen tuntemisena. Esimiehet toivat esille, etteivät he enää tunne työtä kentällä niin hyvin kuin ennen ja esimies-alaissuhde perustui luottamukseen ja tietoisuuteen työt sujuvuudesta. Tämän yhteyden tiedostamisella oli merkitystä organisaatioon sitouttamisessa.

”Työpaikkakokouksissa käydään hoitajan työtä läpi, sitä toistoa ja omahoitajuusasiat. Ne kertoo, mitä ne on tehnyt ja hakee sitä linjaa.”

”Sit ne taas tietää sen et kun mennään niitten tiettyjen pelisääntöjen mukaan ni ne osaa käyttää sitä omaa järkeä. Ja ne tietää kuitenkin, et mä oon niitten tukena. Vaikka välillä mentäis vikaankin.”

Organisaation sopimusten ja yhtenäisten toimintamallien luomisessa tarvittiin organisaatiokulttuurin sopimukset ja ohjeet tuntevaa johtamisosaamista. Muutoksen johtamisessa tärkeää oli vastuun jakaminen niille, joille se tehtävien mukaan kuului. Esimiehet kertoivat, että yhteisten käytäntöjen eteen on tehty paljon työtä. Sopimuksia ja ohjeita pidettiin työn perustana ja ne ohjaavat aina ensisijaisesti perustehtävän mukaista työtä. Esimiehet näkivät sopimukset tärkeänä myös yhtenäisen esimies-alaiskulttuurin kannalta, koska työntekijätkin keskustelevat ja vertaavat toimintakäytänteitä keskenään koko organisaation alueella. Tulossa olevat uudet lait, kuten esimerkiksi ikälaki ja uudet toimintamallit vastuineen vaikuttavat paljon työhön ja ne vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja sen johtamiseen työntekijätasolle asti. Ne ovat tulevaisuudessa yksi merkittävä työkäytäntöihin vaikuttava vastuun jakamisen peruste.

”Se organisaatiokulttuurin muutos mikä on tapahtumassa vääjäämättä lakimuutosten kautta. Täällä on valmistauduttu siihen jo vuodesta 2011. Mitä johdolta vaaditaan on yhteneväisyys, johdonmukaisuus ja tavoiteasetanta sen toivotun organisaatiokulttuurin mukaiseksi. Jos ei odota tuloksia, niin niitä ei saada. Et kaikki toimenpiteet ja hankkeet tähtää pala palalta, on se julmetun hidasta.”

Esimehet toivat esille tulossa olevaa haastetta kun uusi toiminnanohjausjärjestelmä otetaan käyttöön. Siihen määritellään vastuuhoidajien tehtäviä. He kokivat, että toimintatavan jalkauttaminen

tulee olemaan kaikille osapuolille haaste. Uudet toimintatavat ja siihen liittyvät muuttuvat vastuunjaot ovat aina merkittäviä muutoksen johtamisenkin kannalta.

”Tavoiteasetanta löytyy kaikilla osa-alueilla. Ne on nopeasti johdettavissa oivatasoiseksi, mistä se lähtee pienempiin yksiköihin.”

”Mut toisaalta meille on tullut tän uuden ikälain myötä vastuuhuoltajuus tai onhan se ollut aiemminkin, mut nyt se on korostuneemmassa roolissa, kun lakikin määrittelee sitä niin sen ymmärtäminen, et oikeesti on asioita, mistä kyseinen vastuuhuoltaja on vastuussa. Omien tavoitteiden kautta, on siis asetettu mitkä on vastuuhuoltajan tehtävät, mitkä on meidän tavoitteissa ja mitkä menee kellekin. Sen ymmärtäminen, että kaikkien osaltaan vastuu kannettava. Ja siinä kohtaa mä en oo ekana vastaamassa.”

Vuorovaikutuksen arvon ymmärtäminen organisaatiokulttuurin johtamisosaamisena on merkityksellistä. Vuorovaikutusta tulee käydä kaikilla tasoilla ja se on edellytyksenä hyvälle muutoksen johtamiselle samalla kun uusia rakenteita ja toimintakäytänteitä luodaan toimialalle. Esimiehet toivat vahvasti esille keskinäisen sekä esimies-alaisvuorovaikutuksen lisäämisen ja yhteisten foorumien merkityksen, koska yksittäisen työntekijän vastuu asiakasta koskevissa päätöksissä on huomattavasti lisääntymässä. Organisaatio muuttuu siten myös hallituksen linjausten mukaisilla uudistuksilla, kuten kuntarakenne- ja lakimuutosten sekä tulossa olevien sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämishojelmien pohjalta. Tämä lisää muutoksen johtamisen vaadetta organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa.

”Just tosta vastuuhoidajuudesta, et sun on pakko olla johdonmukainen. On aina niitä jotka ei kerkii, ei oo koskaan kuulleetkaan, oon ollut aamuvuorossa tai joku syy miksi ei oo hoitanut sitä asiaa. Et johdonmukaisesti et tää vaan kuuluu sulle. Mun täytyy sanoa, et tän lain myötä on paljon sellaisia hoitajia, jotka ei oo valmiita sitoutumaan ja sit ne on tehnyt ratkaisun ja jääneet vuorotteluvapaalle. Ihan oikeesti on tullut hätä, et mä en voi sanoa siinä kohtaa et toi (esimiehen nimi).”

”Työntekijät puhuu keskenään. No meillä tehdään näin ja meillä on nää jutut, sit tulee jopa kilpajuoksua et kummalla paremmin, ni sitä kautta jakaminen on tärkeää.”

”Jakaminen on tosi tärkeätä. Nykyisin kun on kaksi samansisältöistä iltapäivää, et just pohdin jakamista, et kaikista kunnista pitää olla edustaja ryhmässä kun me ollaan eri kohdas menossa tässä vastuuhoidaja asiassa. Tulee jaettua mahdollisimman paljon.”

”Viesti kulkee samanlaisena kun meillä on yhteneviä toimintatapoja, rullaa omaa menoansa. Se on sitten vastaanottajan vastuulla, miten niitä sitten vastaanottaa. Mut se helpottaa esimiestyötä ja toisaalta sitouttaa organisaatioon sitä alempaakin tasoa.”

”Esimiestyössä tärkeää on esimerkki, johdonmukaisuus, toistaminen, Oivan pelisäännöt ja vastuuttaminen.”

Samoin vuorovaikutuksen ja yhteisen tiedon saannin tärkeys nousi vahvasti esille, kun uusia rakenteita luodaan toimialalle. Esimiehet tekivät kehittämis ehdotuksia myös omien kokouskäytäntöjensä kehittämiseksi vuorovaikutuksellisemmaksi. He ehdottivat uudeksi käytännöksi teemallisia esimieskokouksia, missä jokaisella olisi vuorotellen alustusvastuu.

”Teemalliset esimieskokoukset, ensin ne pakolliset ja sitten on varattu aikaa teemalle – jokaisella esimiehellä alustusvastuu, keskustelu ja hyvien käytäntöjen jakaminen. Tällainen veisi johtamista ja yhteistä eteenpäin.”

”Kuulostaa hyvältä et on teema. Mä oon aikaisemmin kokenut ja kun meillä on jatkossa esimiespalaverit, olis myös teemoja. Silloin pystytään vaimisteleen etukäteen kokoukseen meno. Silloin alkaa paremmin ne hyvät käytännöt pyörimään kuin et joku paukuttaa tota noin lakiasioita. Tarvitaan sitä, muuten tää ei kehity.”

”Hyvien käytäntöjen jakaminen, mä näen sen ihan valtavana rikkautena, et päästään vielä siihen.”

Organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen näkyi tässä kehittämishankkeessa arjessa johtamisena ja muutoksen johtamisena. Niillä vaikutettiin organisaatiokulttuurin perusolettamuksiin tuottamalla arjessa johtamiseen puhetta arvoista ja organisaatioon liittyvistä perusolettamuksista.

4.3 Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen malli

Focus group -haastattelun ja näyttelykävely -menetelmän tuotoksena toteutin kehittämishankkeeni yhden tavoitteen, mikä oli johtamisosaamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin kuntarajat ylittävässä organisaatiossa. Yhteneväinen johtaminen kehittää organisaatiokulttuuria.

Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa organisaatiokulttuurin muodostumisen kannalta tärkeää ovat yhteiset sopimukset ja ohjeet. Muutoksen johtamiseen liittyy paljon sopimusten täsmentämistä ja kertaamista, jotta organisaation yhteinen tavoite on selvillä koko muutoksen ajan. Organisaatiossa jokaisen työtä ohjaavat erilaiset säännöt ja sopimukset. Selkeät sopimukset selkiyttävät työn tekemistä työntekijä- ja yksikötasolta lähtien. Johtamisen haasteena on tuoda työntekijätasolle koko organisaatiota koskevia sopimuksia, linjauksia ja ohjeita. Jokainen

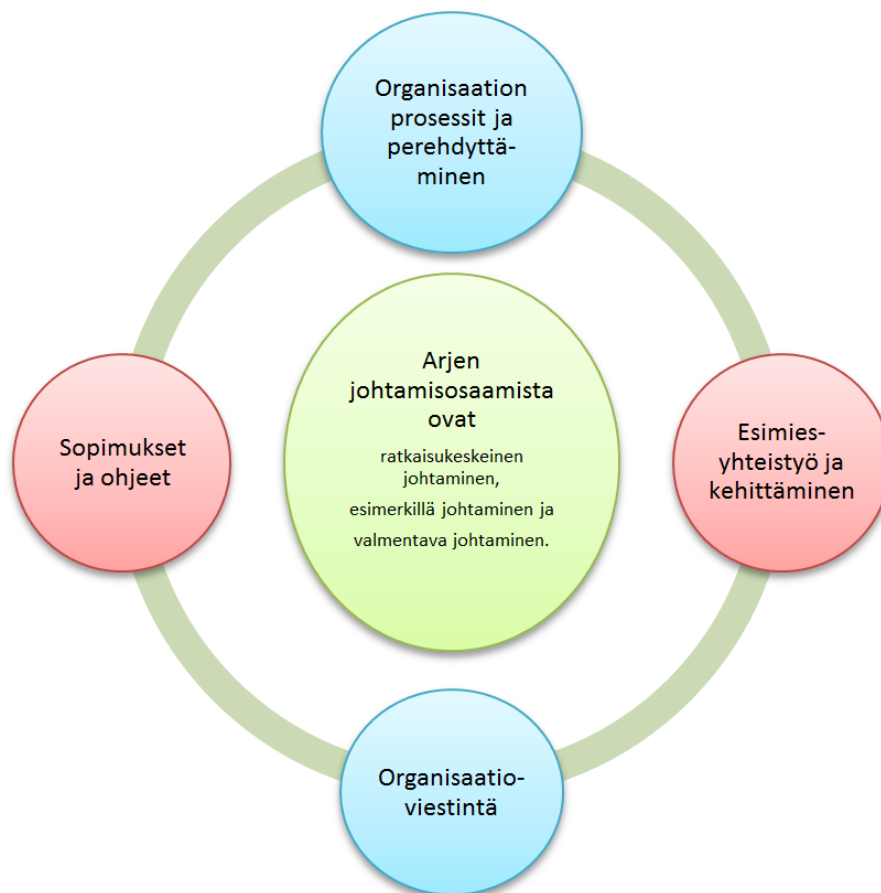
työtehtävä ja toimintatapa tulee voida perustella niiden kautta. Toimiva organisaatioviestintä, toimintaa ohjaavat sopimukset ja ohjeet ovat perusta perustehtävän mukaiselle työlle. Toimiva organisaatioviestintä on suunnitelmallista ja sen prosessi on selkeä. Kaikki viestintä lähtee vuorovaikutuksesta. Jokaisella organisaation jäsenellä on vastuu viestin vastaanottamisesta ja välittämisestä.

Perehdytys ja toimivat prosessit ovat tärkeitä kun organisaatiokulttuuria muodostetaan. Esimiehet toivoivat intraan perehdytysohjetta sekä esimiehille että työntekijöille ja he kokivat, että esimiestyöhön perehdyttämistä voisi tulevaisuudessa yhä kehittää vastaamaan tarpeita. Perehdyttämiskäytäntöjen hallinta organisaatio- ja yksikkötasolla on vaativaa, eikä se usein ole selkeästi ohjeistettua vastuujakoineen, koska toimijoissa on paljon muuttujia. Hyvällä esimiesperehdytyksellä voidaan kehittää organisaatiokulttuurin kehittymistä. Esimiehet vaativat myös säännöllistä työn vaativuuden arviointia sekä toimen- ja tehtäväkuvausten ajantasaistamista suhteessa tehtävämuutoksiin muuttuvissa olosuhteissa.

Esimiehet pitivät tärkeinä asioina organisaatiokulttuurin johtamisosaamisessa voimavara- ja asukaskeskeisyyttä. Hallinnolta ja itseltään he odottivat sitoutumista muutokseen ja kehittämiseen. Lisäksi esimiehet näkivät työntekijät voimavaroina ja kokivat, että henkilöstön osaamista voidaan kehittää luovuuden sallimisella ja asiakaslähtöisellä työotteella, mihin he antoivat tukensa ja odottivat saavansa sitä itsekin. Näyttelykävely -menetelmän kautta nousi esille yhteisten tavoitteiden tärkeys, kuten yhtenäinen hoitokulttuuri. Esimiehet pitivät tärkeänä tasapuolista ja ajantasaista tiedottamista sekä yhteisiä keskusteluja. He toivoivat hyvien käytäntöjen jakamista, vaikka tulosalueen sisäisen työkierron avulla. Lisäksi esimiehiltä tuli toiveita alan ammatillisille oppilaitoksille, sillä alan opetussisältöihin toivottiin työelämälähtöistä kehittämistä. Tämä on hyvä huomioida näissä tuloksissa tulevaisuusnäkökulmana. Organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen näkökulmasta yhteys ammatillisiin oppilaitoksiin on yksi tulevaisuuden haasteista, jotta työelämään saadaan muutosvalmiita ja -kykyisiä ammattilaisia.

Johtamisosaamisen mallissa on huomioitu kuntarajat ylittävän organisaation problematiikka ja haasteet. Tässä mallissa on nostettu esille erityisesti arjessa johtaminen organisaatiokulttuurin kehittäjänä. Arjen johtamisosaamisella vaikutetaan perusolettamuksiin kuten arvojen näkyväksi tekemiseen sanoittamalla artefaktien tasolla olevia toimintoja arvojen ja toimintaohjeiden kautta. Artefaktien tasolla johtamista ovat organisaation prosessien tunnistamiseen ja organisaation perehdyttämiskäytäntöihin liittyvät asiat. Kuntarajat ylittävä organisaatiokulttuuri muodostuu tämän hankkeen johtopäätöksenä yhtenäistä esimiestyötä kehittämällä. Keinoina ovat johtamisosaamisen jakaminen, osallisuuden lisääminen ja johtamisen yhtenäistäminen.

(Kuvio 6.)



Kuvio 6. Johtamisosaamisen malli kuntarajat ylittävässä organisaatiossa

Arjen johtamisosaaminen muodostuu perustehtävän suuntaisena johtamisena. Esimiehillä tulee olla selkeä tavoite, mihin jokainen toiminta ja päätös perustuvat. Arjen johtamisosaamisen keinoina voidaan pitää esimiehen johtamista omalla esimerkillään, ratkaisukeskeisesti ja valmentavasti. Tärkeintä on toiminnan perusteitten, työn tavoitteiden sanoittaminen ja niissä pysyminen sekä toiminnan palauttaminen tarvittaessa fokukseseen. Toimiva organisaatiokulttuuri ja prosessien tuntemus on haaste missä tahansa organisaatiossa. Kun organisaatio ylittää kuntarajat, tulee haasteesta vielä suurempi, koska kuntien oma kulttuuri on kirjoittamattomissa perusolettamuksissa, eikä niihin pääse helposti kiinni.

Esimiesyhteistyö ja yhteinen organisaatiokulttuurin kehittäminen on edellytyksenä toimivalle organisaatiolle. Johtamisen tulee olla yhteneväistä, jotta kulttuuri kehittyy samaan tavoitteeseen. Toimiva esimiesyhteistyö takaa myös tehokkutta ja tuloksellisuutta, koska avoimella yhteistyöllä kehitetään yhtenäistä johtamista. Esimiesten monipuolinen osaaminen rikastuttaa parhaimmillaan koko organisaatiota. Esimiesten keskinäisellä osaamisen jakamisella saavutetaan tuloksia nopeasti organisaatiotasolla. Muistettava kuitenkin on, että yhtenäiseen kulttuuriin pääseminen vie aikaa organisaatiomuutoksissa. Ymmärtämällä tätä kokonaisuutta päästään kohti yhtenäisempää organisaatiokulttuurin kehittämistä kuntarajat ylittävässä organisaatiossa. Nämä toimet lisäävät myös esimiesten ja työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalveluiden organisaatiokulttuurin johtamista. Kehittämishankkeen tarkoitus on laaja ja vahva käsite. Johtamisen kehittäminen on jokapäiväinen haaste organisaatiossa ja siksi myös oleellinen asia organisaation kehittämisessä. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävissä organisaatiossa ja minkälaista johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Tutkimuksellisena osiona kehittämishankkeessa käytin focus group -haastattelua. Haastattelussa Oivan esimiehet toivat esiin organisaatiokulttuurin muodostumiseen vaikuttavia asioita kuntarajat ylittävissä organisaatiossa. Koin mielenkiintoiseksi näkökulmaksi tässä kehittämishankkeessa juuri tämän kuntarajat ylittävän organisaation. Tällaisia yhdistelmämalleja tuottaa palveluja on tulevaisuudessa vielä laajemmin kuin nykyisin. Yksittäisten kuntien vahvakin toimintakulttuuri joutuu muovautumaan isompien mallien mukaisiksi, jolloin monet arjen käytänteet ovat muutoksessa. Organisaatiokulttuurit muuttuvat varmasti. Hankkeen toisena tavoitteena oli kuvata, minkälaista johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Toteutin kehittämishankkeeni toisen vaiheen esittelemällä alustavia tuloksia Oivan esimiehille ja laajentamalla ajatuksia heidän kanssaan näyttelykävely -menetelmän avulla. Tässä vaiheessa esimiesryhmä myös laajeni käsittämään koko tulosaluetta ja teemat saivat näin enemmän syvyyttä.

Kehittämishankkeelle asetetut tavoitteet toteutuivat. Kuntarajat ylittävän organisaation vahvuudet ja heikkoudet näkyivät haastattelussa. Samoin esille nousi asioita, joita on hyvä huomioida tällaisessa organisaatioissa ja sen organisaatiokulttuurin muodostumisessa. Scheinin (1987) organisaatiokulttuurin tasoista haastattelussa nousi puheen tasolle vahvasti artefaktien taso, mikä on kulttuurin näkyvin ja pinnallisin taso.

Haastattelussa ja toiminnallisessa näyttelykävely -menetelmässä mainittiin myös arvojen ja perusolettamusten tasoja, mutta hajanaisemmin kuin artefaktien taso. Arvokeskustelua oli käyty kuitenkin osallistamalla koko organisaatiota, kuten Tolvila (2013) mainitseekin sen olevan merkittävä tekijä onnistuneissa arvoprosesseissa. Samoin kuin Roman (2006) toteaa suremisen olevan tärkeää kun luovutaan vanhasta, näkyi samankaltaisuutta tässä haastattelussa etenkin pienten kuntien työntekijöiden suhteessa muutoksiin. Pienissä kunnissa toimintatapojen ja -käytänteiden muutokset olivat esimiespuhetta arvioiden hitaampia kuin suuremmissa tai organisaation emokunnassa. Voi olettaa, että entisestä mallista luopuminen ei ole aina merkityksetöntä. Tässä päätelmässä voi olla takana vahvoja organisaatiokulttuuriin liittyviä perusolettamuksia, miksi vanhasta halutaan pitää kiinni.

Samoin organisaation johtamisosaaminen näkyi esimiesten puheessa monin tavoin. He osasivat sanoittaa omaa johtamistaan yläkäsitteillä ja esimiehet kokivat vahvasti osaamisen kokonaisvaltaisena kehittymisenä, mikä tapahtuu yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, kuten Toivolakin (2010) määrittelee osaamista. Haastattelussa tuli esille monipuolisesti johtamisosaamisen sanoittamista ja keinoja arjessa johtamiseen. Johtamisosaamisena esimerkillisyys nousi vahvasti esille focus group haastattelussa. Viitalan (2002) mukaan esimerkillinen johtaminen on oman ammattitaidon kehittämistä. Se näkyy myös innostuksena työhön ja sitoutumisella muutoksiin. Samoin Kujala (2014) ja Ristikangas (2013) mainitsevat motivoivan johtamisen keinot merkittävänä muutosprosessissa. Kuntarajat ylittävässä organisaatiossa vuorovaikutus on ensisijaisen tärkeää. Vuorovaikutusta ja sen ohjaamista työyhteisössä tulisi tarkastella nykyistä laajemmassa viitekehyksessä. Vuorovaikutuksen arjessa tulisi olla nykyistä enemmän tavoitteellista, visioon ja strategiaan perustuvaa. Esimiesten puheessa tulee tehdä näkyväksi kuva kokonaisuudesta, jotta henkilöstö pystyy siltaamaan arjen asioita strategian ja linjausten mukaisiin tavoitteisiin isossa organisaatiossa. Muuten moni asia jää irralliseksi ja yksittäinen työntekijä ei tunnista itseään osaksi suurempaa kokonaisuutta. Tässä hankkeessa näkyi selkeämmin

esimiesten välisen yhteistyön merkityksellisyys organisaatiokulttuurin kehittäjänä. Haasteena onkin viedä samaa yhteisöllisyyden kokemusta työntekijätasolle, missä toimitaan vielä eriytyneemmin ja hajautetusti laajalla toiminta-alueella.

Toisena isona tavoitteena oli luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin. Mallin vahvuus tulee esille siinä, että johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen kun arvostetaan arjessa johtamista. Mallissa nousi keskiöön artefaktien taso, jolloin oletuksena voidaan pitää sitä, että perusolettamusten tasolle päästään vain sanoittamalla arjessa työn perusteita ja fokuksia. Näin toimimalla myös perusolettamusten taso nousee näkyvämmäksi. Tulokset osoittavat, että perusolettamusten tasoa ei ole helppoa saavuttaa. Saman ovat todenneet Schein (1987) ja Hofstede (1993). Arvokeskustelu ja arvojen jalkauttaminen organisaation eri tasoille on organisaatioiden jatkuva haaste, tavoitteenahan on, että ne näkyvät jokaisen ihmisen tavassa tehdä työtä.

Kuntien ja isojen organisaatioiden yhdistyessä organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen nousevat erityiseen asemaan. Muutosten merkitystä organisaatioihin ei voi sivuuttaa tässäkin kehittämishankkeessa. Kuntarajat ylittävissä organisaatioissa henkilöstön ja esimiesten sitouttaminen organisaatioon on perustavaa laatua oleva vaade. Ilman vahvaa muutoksen johtamista ja ennen muuta asian tunnistamista ei päästä muuttamaan Scheinin (1987) organisaatiokulttuurimallissa olevia haastavimpia alueita eli organisaatioissa syvällä olevia perusolettamuksia. Schein kutsuu perusolettamuksia, jotka nousevat arvojen tasolta arkipuheeksi ja toimintatavoiksi, sosiaalisen pääoman alkulähteiksi. Muutosjohtamisella ja hyvällä johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuurin kehittymiseen ja arvojen yhteneväisyyteen.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä validiteetin ja reabiliteetin käsittein eli tutkimuksessa tutkitaan sitä, mitä on luvattu ja tutkimustulokset ovat toistettavissa. Laadullisen tutkimuksen parissa edellä mainitut käsitteet herättävät kritiikkiä, koska niitä on yleisemmin käytetty määrällisissä tutkimuksissa. Laadullista tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. Kokonaisuuteen lasketaan useita asioita, kuten tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana ja aineiston keruu. Tärkeitä osa-alueita ovat myös tutkimuksen tiedonantajien valinta ja suhteen arvio sekä tutkimuksen kesto. Lisäksi korostuu aineiston analyysin tarkastelu, tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja tutkimuksen raportointi. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa, miten tutkimus on tehty, jotta he voivat arvioida tuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2013,136-141.)

Tapasin huhtikuussa 2014 Oivan vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueen johtajan ja sovin hänen kanssaan kehittämishankkeeni kohteeksi hänen johtamansa yksikön. Tapaamisemme jälkeen hän esitti hankkeen alustavan teeman ja suunnitelmaluonnokseni tulosalueensa esimiehille. Johtaja kokosi haastatteluryhmääni kiinnostuneet ja vapaaehtoiset esimiehet. Hain häneltä Oivan tutkimuslupahakemuksen haastattelun toteuttamista varten osana kehittämishankettani kesällä 2014. Tutkimusluvassa rajattiin ketä ja missä muodossa hankkeeseen Oivasta osallistutaan ja sitouduin samalla toimittamaan valmiin kehittämishankeraportin peruspalvelukeskus Oivan käyttöön. Kehittämishankkeen tekijänä minun tuli huolehtia, että ryhmän jäsenet säilyvät sen raportointivaiheessa anonyymeinä. Nauhoitin haastattelun ja hävitin aineiston heti tutkimusraportoinnin jälkeen. Haastatteluaineistoa käytetään mahdollisesti myös CareMan–hankkeessa ja materiaali on silloin analysoitu ja luokiteltu tunnistamattomaan muotoon. Kehittämishankkeen tekijänä en kuulu Oivan organisaatioon, vaikka toiminkin saman työnantajan palveluksessa. Koin näin olleeni riittävän ulkopuolinen tekemään kehittämishanketta ja siihen liittyvää haastattelua tälle kohderyhmälle.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttamisesta. Aineiston tuottamisen olosuhteet on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti.

Haastattelututkimuksessa kerrotaan olosuhteista ja paikoista, joissa aineisto kerättiin, samoin kerrotaan haastatteluihin käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja myös tutkijan oma arvio tilanteesta. Laadullisen aineiston analyysissä on keskeistä luokittelujen tekeminen. Lukijalle tulee kertoa luokittelun lähtökohdat ja perusteet. Tulosten tulkintaan pätee sama tarkkuuden vaatimus, millä perusteella tutkija tekee tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa. Lukijaa voi auttaa, jos tutkimusselosteita rikastutetaan esimerkiksi suorilla haastatteluotteilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232-233.)

Ennen kehittämishankkeen tutkimuksellista osuutta olin yhteydessä focus group -haastatteluun osallistujien kanssa sähköpostitse ja mainitsin siinä haastatteluteeman. Osa haastatteluun tulleista esimiehistä oli myös tutustunut lähettämäni kehittämishankesuunnitelmaan. Haastattelu toteutettiin kunnanviraston kokoushuoneessa. Haastattelutilanteessa oli hyvä tunnelma. Luotettavuutta lisäsi osallistujien aito läsnäolo ja motivaatio olla mukana haastattelussa. Haastateltavat puhuivat paljon työstään organisaation esimiehinä, joten siltä osin haastattelu pysyi hyvin fokuksessa. Haastattelun teemat koskivat organisaatiokulttuuria ja johtamisosaamista. Haastattelu kesti noin kaksi ja puoli tuntia. Litteroin haastattelun sanasta sanaan tekstimuotoon ja tein aineistosta luokitteluja. Ensin etsin samankaltaisuuksia alaluokkiin ja yhdistin niitä yläluokiksi, joista vastaavasti muodostui muutama pääluokka, joita olivat, organisaatiokulttuurin muodostuminen kuntarajat ylittävissä organisaatioissa ja organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen. Aineiston määrä vaikuttaa pääluokkien määrään.

Tutkimuksen eettisistä kysymyksistä on keskusteltu niukasti suomalaisessa yhteiskunta- ja kasvatustieteessä. Jokainen tutkimus sisältää lukuisia eri päätöksiä, ja siten tutkijan etiikka joutuu koetukselle lukemattomia kertoja tutkimusprosessin aikana. Eettisyyttä tulee harkita

erilaisissa kysymyksissä koskien tutkimuslupaa, aineiston keruuta, tutkimuskohteen hyväksikäyttöä sekä osallistumiseen liittyvät ongelmiin sekä tutkimuksesta tiedottamiseen. Eettiset kysymykset voidaan jakaa tiedon hankinnan ja tiedon käytön välillä. Tietojen käsittelyssä kaksi keskeisintä käsitettä ovat luottamuksellisuus ja anonymiteetti. (Eskola & Suoranta 1996, 54-57.) Hyvän tutkimuksen yhtenä kriteerinä on objektiivisuus ja kriittisellä tarkastelulla voidaan parhaiten toteuttaa objektiivisuutta (Harisalo, Keski-Petäjä & Talkkari 2002, 5-6).

Olen kuvannut tähän työhön mahdollisimman avoimesti kaiken, mitä olen aineiston kanssa tehnyt ja mitä menetelmiä olen käyttänyt tulosten käsittelyssä. En ole lisännyt, enkä jättänyt pois mitään oleellista aineistosta. Lopulliseen tekstiin olen laittanut suoria haastatteluitteita lainauksin ja olen yrittänyt minimoida niistä tunnistettavuuden.

5.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalveluiden organisaatiokulttuurin johtamista. Kehittämishankkeen tavoitteena oli kuvata, miten organisaatiokulttuuri muodostuu kuntarajat ylittävässä organisaatiossa ja minkälaista johtamisosaamista organisaatiokulttuurin johtaminen edellyttää. Toisena tavoitteena oli luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin.

Focus group haastattelu oli onnistunut valinta haastattelumenetelmäksi. Haastattelijana menetelmä oli helppo sisäistää ja se antoi hyvin aineistoa teemojen käsittelyyn. Haastattelijalle se oli turvallinen tapa saada nopeasti tietoja, vaatien kuitenkin menetelmän hallinnan. Samalla havainnoin focus groupin haastateltaville itselleenkin mielekkääksi tavaksi osallistua keskusteluun, kun haastattelun teemat olivat rajattu. Esimiehillä ei koskaan ole liiaksi aikaa keskustella työstään. Koin mahdollistavani heille samalla työnohjauksellista keskustelua, vaikka keskustelun fokus olikin yllättävän hyvin haastattelutilanteessa ja teemoissa.

Tulosten alustavaan esittelyyn organisaatiossa käytin osallistavaa näyttelykävely -menetelmää. Näyttelykävely -fasilitointimenetelmän anti tulee yhteisestä keskustelusta ja hiljaisen tiedon jakamisesta sekä uusista ideoista ja oivalluksista. Vuorovaikutuksessa, aidossa dialogissa tavoitteena on tuottaa myös uutta tietoa ja ymmärrystä. Näyttelykävelyteemojen täsmällisempi muotoilu tavoitteisiin nähden olisi varmasti toteutunut paremmin, jos olisin toteuttanut sen hieman myöhemmässä vaiheessa. Sain sen kautta kuitenkin hyvää lisätietoa ja esimiesten omia kehittämisideoita organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen malliin. Kehittämisaamupäivässä tapasin kuitenkin työstään innostuneita esimiehiä ja sain koottua jokaiselta osallistujalta uusia ideoita kehittämistyöhöni. Aikataulutuspäivään oli sovittu noin kahden kuukauden päähän haastattelusta ja se palveli kehittämishankkeen aikataulussa pysymistä. Kehittämishankkeen eettisyys todentui myös, sillä kun esimiehet osoittivat avoimesti olevansa kiinnostuneita aiheita kohden ja paneutuivat kiitettävästi aiheisiin. He vaikuttivat kuitenkin olleensa siellä vapaaehtoisesti, kuten Tuomi-Sarajärvi (2013, 125) edellyttävät kun puhutaan hyvästä tieteellisestä käytännöstä.

Annan kehittämishankkeen raportoinnin ja tuotokset Oivan vanhus- ja vammaispuolen esimiesten käyttöön ja näin varmistan, että he voivat tarpeittensa mukaan hyödyntää tuloksia organisaatiokulttuurin ja johtamisosaamisen kehittämisessä. Tutkimuksen vahvaa eettisyyttä ja luotettavuutta kuvaa myös se, että tulen hyödyntämään tuloksia myös omassa esimiestyössäni varhaiskasvatuksessa ja koko sivistystoimialalla.

5.4 Jatkokehittämishankkeet

Kuntarajoja ylittäviä organisaatioita tulee tulevaisuudessakin sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tuottajiksi. Tässä kehittämishankkeessa näkökulmana oli kuntarajan ylittävä organisaatio, organisaatiokulttuurin kehittäminen ja organisaatiokulttuurin johtamisosaaminen. Tämän kehittämishankkeen tuloksissa nousi esille lähinnä artefaktien taso kulttuurien kerrostumissa. Organisaatiokulttuurin muita tasoja kuten

organisaation arvojen näkymistä arjessa olisi mielenkiintoista havainnoida ja selvittää, minkälaisella johtamisella ne saadaan näkyväksi organisaatiossa. Samoin syvemmällä ja laajemmalla haastattelulla ja havainnoimalla voisi tehdä paremmin näkyväksi muita organisaation perusolettamuksia.

Olisi mielekästä tutkia, minkälaisia erityispiirteitä kuntien yhdistyminen ja lähitulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon uudet järjestämistavat tuovat organisaatiokulttuurin ja organisaatiokulttuurin johtamisosaamisen kehittämiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon erilaiset organisaatiot ovat tulevaisuudessa merkittäviä työllistäjiä. Niissä työskentelee satoja, jopa tuhansia ihmisiä ja niissä löytyy useita erilaisia johtamisen tasoja. Millä koulutustaustoilla ja johtamisosaamisella johdetaan tulevia sosiaali- ja terveydenhuollon palveluorganisaatioita? Mielenkiintoista olisi vertailla organisaatiokulttuurien muodostumiseen vaikuttavia asioita eri alueilla. Samoin tulevaisuutta silmällä pitäen olisi syytä tarkastella monikulttuurisuuden tuomaa haastetta organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Tämä monikulttuurisuuden kasvu sosiaali- ja terveysalalla tulee voimistumaan varmasti vielä 2010-luvulla. Millä tavoilla se tulee näkymään johtamisosaamisessa? Jatkossa olisi hyödyllistä selvittää myös motivoivan ja älykkään johtamisen vaikutuksia organisaatiokulttuurin kehittämisessä.

6 LÄHTEET

Development of culture and quality of care – Master’s degree programmes enhancing social and health care management competencies. 2013.

Lifelong Learnings Programme Application Form. Julkaisematon lähde.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.

Rovaniemi: Lapin Yliopistopaino.

Forsell, R. 2009. Osaamiskartoituksesta osaamisen kehittämiseen.

Tapaustutkimus teollisuusyrityksen osaamisen kehittämisprosessista.

School of Business. Johtaminen ja organisaatiot. Lappeenrannan teknillinen yliopisto.

Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari A. 2002. Otin kynän kynsihini, ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampereen Yliopisto. Hallintotieteen laitos.

Tampere: Juvenes Print.

Hautamäki, T. 2013. Suomalainen yritysjohtaminen ja johtamiskoulutus 1960-luvulta vuoteen 2000 Rastor-julkaisujen kirjoitusten mukaan. Oulun yliopisto. Historiatieteet. Pro gradu -tutkielma

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit.

Oulun yliopisto. Terveystieteiden laitos. Lääketieteellinen tiedekunta.

Terveystieteiden laitos. Akateeminen väitöskirja. Oulu University Press.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita.

Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirvonen, P. & Virta, S. 2014. Keskijohdon toimijoiden johtamisosaaminen ja sen kehittäminen erikoissairaanhoidon organisaatiossa. Lapin ammattikorkeakoulu. Hyvinvointipalvelujen osaamisala. Terveystieteiden edistämisen koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.

Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Juva: Wsoyn:n graafiset laitokset.

Hollolan kunnan henkilöstökertomus vuodelta 2014. [viitattu 27.4.2015]

Saatavissa:

http://www.hollola.fi/library/files/560e7e9fc91058cbcf00015c/henkilostokertomus_2014.pdf

Hollolan kunnan strategia vuosille 2013-16 [viitattu 27.2.2014] Saatavissa:

http://www.hollola.fi/library/files/55f2b18fc910588fc600020d/Hollolan_kuntastrategia.pdf

Huhtala, H. & Laakso, A.2007. Kirjallisuuskatsaus

organisaatiokulttuuriteorioihin: mitä ne ovat ja miten niistä on keskusteltu kansainvälisissä ja suomalaisissa tieteellisissä jurnaaleissa? Hallinnon tutkimus 2, 1-20. [viitattu 18.1.2014] Saatavissa:

<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1364509>

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen Yliopisto.

Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Hoitotiede. Pro gradu tutkielma.

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

Järvinen, P. 2011. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kinnunen, J. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.). 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro OY.

- Kujala, P. 2014. Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä. Vaasan Yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Sosiaali- ja terveystiede. Vaasa. Pro gradu -tutkielma.
- Kupias, P. 2008. Kouluttajana kehittyminen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kuvaamana. Itä-Suomen Yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Terveyshallintotiede. Pro gradu tutkielma.
- Löf, K. 2012. Sosiaalialan johtaminen lähiesimiesten näkökulmasta. Tampereen Yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere. Sosiaalityön pro gradu-tutkielma.
- Matikainen, P. 1999. Organisaatiokulttuuri muutoksessa. [viitattu 3.9.2015]
Saatavissa:
<http://blogs.helsinki.fi/jmatikai/files/2009/01/organisaatiokulttuurinmuutos.pdf>
- Oikarinen, T.& Pihkala, T. Liiketoimintastrategian ja osaamisen johtamisen yhteyttä rakentamassa –casetutkimus prosessiteollisuudessa. 2010. Teoksessa: Uotila, T. (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisuja. 74-91.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveydenalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Vaasan Yliopisto. Acta Wasaensia. Sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasa. Akateeminen väitöskirja.
- Paalumäki, A. 2004. Keltaisella johdetut. Artefaktit, johtaminen ja organisaation kulttuurinen identiteetti. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja Ae-5:2004. Akateeminen väitöskirja.

- Partanen M. 2007. Organisaatiokulttuurin viestinnän ja ihmisläheisyyden yhteydet työn stressitekijöihin: vertaileva tutkimus kahdessa organisaatiossa. Jyväskylän Yliopisto. Jyväskylä. Psykologian pro gradu-tutkielma.
- Pekkanen, K. 2010. Terveystieteiden osastonhoitajien johtamisosaaminen kirjallisuuden perusteella arvioituna. Laurea ammattikorkeakoulu. Tikkurila. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Opinnäytetyö.
- Puha, E. 2013. Hoivan ja hoidon lähijohtajien ja henkilöstön arviointeja johtamisosaamisesta. Itä-Suomen Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Johtaminen. Hoitotiede. Pro gradu-tutkielma.
- Ristikangas, M. 2014. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. Viro: Print Best.
- Roman, Jani. 2006. Corporate Culture Research: Cultural Integration in Mergers [viitattu 8.9.2011] Saatavissa: <http://www.corein.org/CulturalIntegrationinMergers.pdf>
- Saario, A., 2007. Hoitotyön johtamisosaaminen ja johtamisen osaamisvaatimukset tulevaisuuden julkisen terveydenhuollon toimintaympäristössä. Tampereen Yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu-tutkielma.
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. 3.painos. 1991. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalveluiden uudistaminen. kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Tallinna: As Pakett.
- Suntio, Arja-Tuulikki. Raportti kehittämisen välineenä. Teoksessa Vanhanen-Nuutinen, L. ja Lambert, P. (toim.) 2005. Hankkeesta julkaisuksi. Kirjoittaminen ammattikorkeakoulun ja työelämän kehittämishankkeissa. Helsinki: Edita Prima Oy

Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Akateeminen väitöskirja. Kuopio: Korpiljyvä.

Toikko T., Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tolvila, A., 2013. Arvot, arvojohtaminen ja organisaatiokulttuuri –case Tapiola-ryhmä. Tampereen Yliopisto. Hallintotiede. Johtamiskorkeakoulu, Hallintotieteen pro gradu-tutkielma.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi Helsinki: Tammi.

Valtioneuvoston tiedonanto eduskunnalle 29.5.2015 nimitetyyn pääministeri Juha Sipilän hallituksen ohjelmasta. Valtioneuvoston kanslia.

[viitattu 27.10.2015] Saatavissa:

http://valtioneuvosto.fi/documents/10184/1433371/Tiedonanto_Sipil%C3%A4_29052015_final.pdf

Viitala, R., Mäkelä L. ja Hölsö, S. Lähijohtajuuden, esimies-alaisuushteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. 2010. Teoksessa: Uotila, T. (toim.). Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede 106. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa: Vaasan Yliopiston julkaisuja. 177-208.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Universitas Wasaensis. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Vaasa. Akateeminen väitöskirja.

Viitala, R. 2008. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Tammi.

Virtanen, P. Sosiaaliset innovaatiot ja työorganisaation muutokset.
Teoksessa: Saari, J. (toim.) 2008. Sosiaaliset innovaatiot ja
hyvinvointivaltion muutos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy. 142-160.

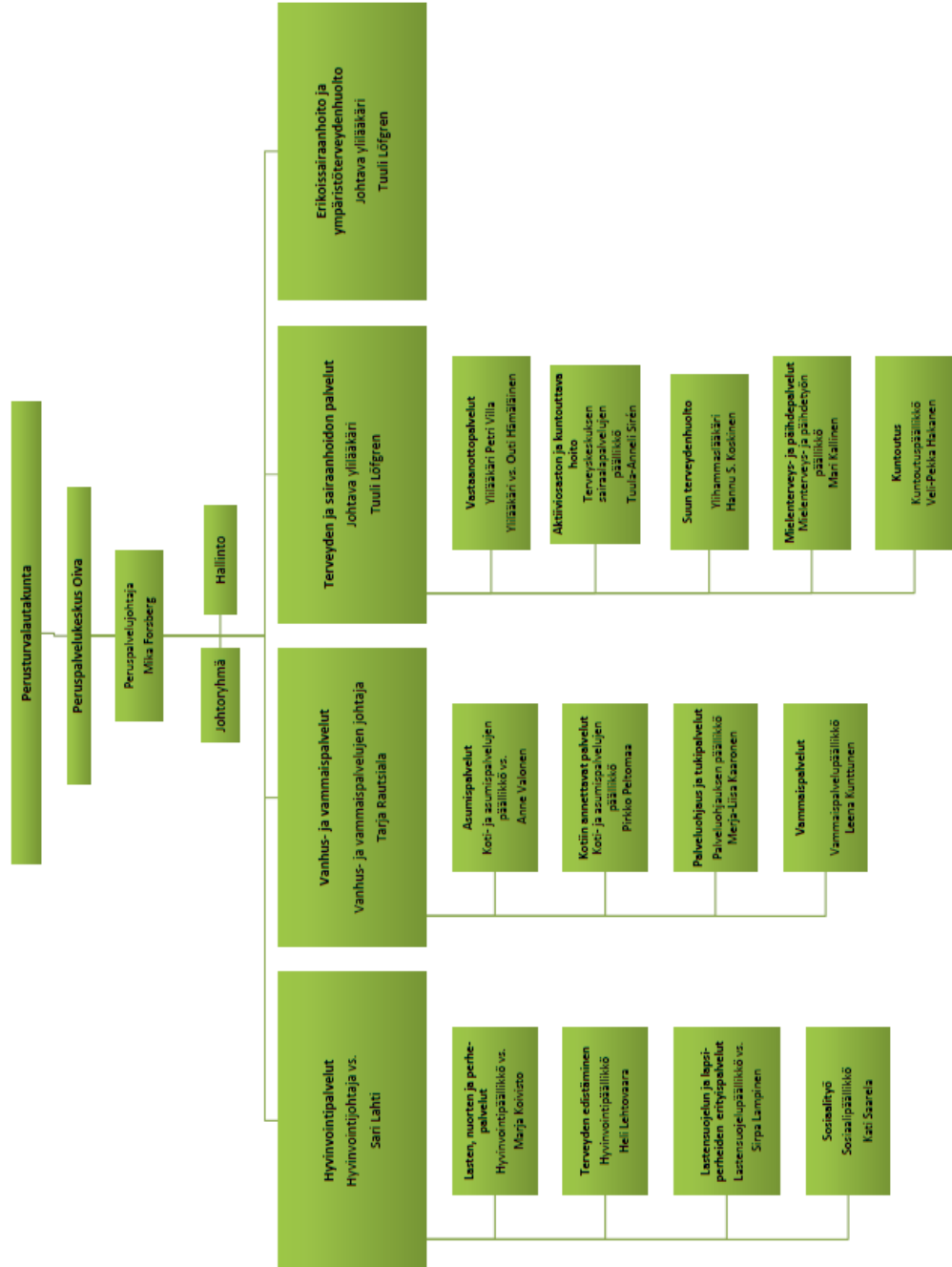
Peruspalvelukeskus Oivan organisaatiokaavio [viitattu 15.9.2015].

Saatavissa:

http://www.oivappk.fi/easydata/customers/oiva/files/19_hallinto_ja_talous/organisaatio_2015_versio_p.pdf

LIITEET

LIITE 1 Peruspalvelukeskus Oivan organisaatiokaavio (www.hollola.fi)



LIITE 2 Tutkimuslupa

HÖLLOLAN KUNTA
Koti- ja asumispalvelujen johtaja

PÄÄTÖSPÖYTÄKIRJA
18.7.2014

Luokka 001
§ 3

Tutkimuslupa Leena-Kaisa Lehti

Asiaselostus Leena-Kaisa Lehti opiskelee Lahden Ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen). Opintoihin sisältyy tutkimuksellisenä kehittämishankkeena toteutettava opinnäytetyö. Leena-Kaisa Lehti tutkii ja kehittää opinnäytetyössään organisaatiokulttuuria ja johtamisosaamista Peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalveluissa. Kehittämishankkeen tarkoituksena on kehittää vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueen organisaatiokulttuurin johtamista ja luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli Oivan vanhus- ja vammaispalveluihin. Kehittämishanke sisältää lähiesimiehille suunnatun focus group-haastattelun ja koko vanhus- ja vammaispalvelun johdolle suunnatun galleriakävely-menetelmällä toteutettavan työpajan. Opinnäytetyöhön liittyvät focus group-haastattelu ja työpaja toteutetaan syksyn 2014 aikana. Leena-Kaisa Lehden opinnäytetyö on osa kansainvälistä CareMan-projektia.

Leena-Kaisa Lehden opinnäytetyö tukee tavoitteellaan ja toteuttamismenetelmillään vanhus- ja vammaispalvelujen kehittämistä. Hankkeen vanhus- ja vammaispalveluille aiheutuvat kustannukset muodostuvat hankkeeseen käytettävästä työpajasta (haastattelu ja työpaja).

Päätös Päätän antaa luvan Leena-Kaisan Lehden opinnäytetyölle "Organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen - Johtamisosaaminen organisaatiokulttuurin kehittäjänä peruspalvelukeskus Oivan vanhus- ja vammaispalvelujen tulosalueella".

Koti- ja asumispalvelujen johtaja



Tarja Rautsiala

Päätösvaltuus Hallintosääntö

Täytäntöönpano Koti- ja asumispalvelujen päälliköt Pirkko Peltomaa ja Johanna Honkanen, vammaispalvelujen päällikkö Leena Kunttunen, palveluohjauksen päällikkö Merja-Liisa Kaaronen
Tiedoksi Peruspalvelujohtaja Aino Eerola

Muutoksenhakuosoitus Liitteenä

LIITE 3 Kutsu focus group -haastatteluun

Tervehdys teille Focus group -haastatteluun tuleville esimiehille,

aika ke 20.8.2014 klo 13 (varaus noin 2h)

paikka Hollolan kunnan virastotalo, Vesala-kokoushuone, 1krs, os. Virastotie 1.

Jos tulette virastolle hyvissä ajoin ennen yhtä, voitte käydä kahvilla viraston kahvilassa allekirjoittaneen ”piikkiin”. Jätän viraston kahvilaan tiedon asiasta. Varaan kokoushuoneeseen myös vettä ja mehua.

Teemana haastattelulle on organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen.

Minkälaisella johtamisosaamisella voidaan vaikuttaa organisaatiokulttuuriin?

Pidän alussa lyhyen alustuksen, niin saatte teemasta kiinni.

Tavoitteena on saada esille teidän esimiesten näkemyksiä, omia kokemuksia ja ajatuksia omasta työstänne ja organisaatiostanne. Ne ovat tärkeintä antia tässä haastattelussa.

Tulen esittelemään opinnäytetyöni (kehittämishanke) myöhemmin esimieskokoukseenne ja toimitan valmiin opinnäytetyön käyttöönne.

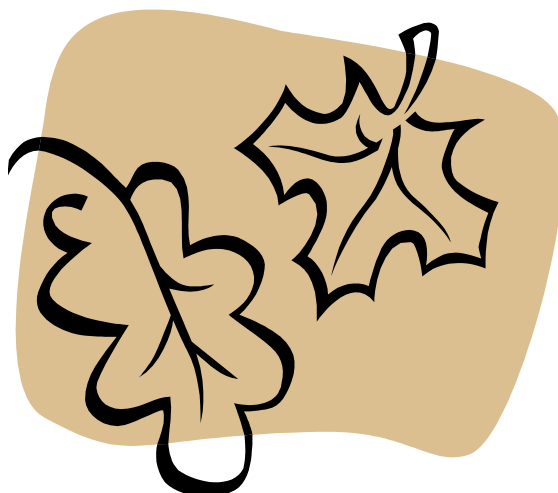
Kiitos yhteistyöstä,

Kaisa

Kaisa Lehti

puh. 044-7801393

kaisa.lehti@hollola.fi



LIITE 4 Focus group -teemat

Miten organisaatiokulttuuri näkyy johtamisessa?

Minkälaista johtamisosaamista tarvitaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen?

Millä tavalla kehittäisit organisaatiokulttuurin johtamista?

organisaatiokulttuuri (Schein)

Miten artefaktit näkyvät työssä? (Oivan logo, Hollola, pukeutuminen, tapa puhua, kokouskäytännöt)

Miten arvot näkyvät arjessa? Miten ne on määritelty? Miten esimiehet ovat osallistuneet arvokeskusteluun?

Miten on kirjattu työyhteisön sääntöjä ja sopimuksia?

Johtamisosaaminen

Mitä johtamisosaamista tunnistat omassa tehtävässä?

Mitä osaamista tarvitaan tulevaisuudessa?

Minkälaisella johtamisella vaikutetaan organisaatiokulttuurin kehittämiseen?

LIITE 5 Kutsu näyttelykävelyyn 27.11.2014

Hei

Elokuussa haastattelin osaa Teistä eli vanhus- ja vammaispalveluiden esimiehiä focus group -menetelmällä. Tavoitteena oli saada tutkimuksesta materiaalia yamk -tutkinnon kehittämishankkeeseen.

Aiheenani on "Organisaatiokulttuuri ja johtamisosaaminen. Johtamisosaaminen organisaatiokulttuurin kehittäjänä ppk Oivan vanhus- ja vammaispuolen tulosalueella". Työni tarkoitus on kuvata johtamisosaamista organisaatiokulttuurin kehittämisessä ja luoda organisaatiokulttuurin johtamisen malli vanhus- ja vammaispalveluihin.

Jotta hanke muodostuu kehittämishankkeeksi, nyt on vuorossa II osa eli työelämälähtöinen kehittäminen.

Kutsun teidät kaikki: tulosalueen johtaja, päälliköt ja esimiehet

torstaina 27.11.2014 klo 8-11 Hollolan kirjaston kokoustilaan.

Alustan aiheeseen ja sen jälkeen teemme näyttelykävely -menetelmällä töitä yhdessä eli keskustelemme pienryhmissä aiheesta. Näyttelykävely on hyvin osallistava menetelmä ja luotan, että aamupäivä vie yhteistä hyväänne eteenpäin.

Varaan sinne kahvia/teetä ja hedelmiä. Työiloterveisin,

Kaisa

yamk opiskelija, sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen (Lamk)