

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK: Sosiaali- ja terveysala

2021

Marjaana Ojaniemi

YAMK-OPIKELIJOIDEN OSAAMINEN JA KOKEMUS NÄKYVÄKSI

– Tutkimus sosiaali- ja terveysalan YAMK-
opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta
sekä kokemuksista johtamisesta ja
kehittämistoiminnasta

Marjaana Ojaniemi

YAMK-OPISKELIJOIDEN OSAAMINEN JA KOKEMUS NÄKYVÄKSI

- Tutkimus sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta sekä kokemuksista johtamisesta ja kehittämistoiminnasta

Tämä tutkimus toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä ja tilaustyönä Turun ammattikorkeakoulussa, jonka ensisijainen tehtävä on kouluttaa ammatillaisia Varsinais-Suomen työelämän tarpeisiin ja kehittämiseen. YAMK-tutkinto Turun ammattikorkeakoulussa tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä johtajana ja syventää osaamista asiantuntijana työelämänsä kanssa. Tutkimus alkoi loppuvuodesta 2018 ja tuli päätökseen keväällä 2021. Tutkimuksen aiheena on sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiset ja kokemukset kehittämistoiminnasta ja johtamisesta.

Tarve tutkimukselle nousi Turun ammattikorkeakoulun ehdotuksesta. Tutkimuksessa oli tavoitteena tutkia syksyn 2017 ja kevään 2018 Turun AMK:n sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista sekä kokemuksista kehittämistoiminnasta ja johtamisesta. Tutkimuksessa käytettiin sisällönanalyysia, jolla kartoitettiin YAMK-opiskelijoiden (N=147) vastauksia YAMK-tutkintojen Kehittämismenetelmäosaaminen (5op) -opintojakson johtamisosioraporttien aineistosta. Keskeistä tutkimuksessa on tutkimuksellisen tiedon tuottaminen ja koulutuksen kehittäminen.

Tutkimuksessa kerrotaan YAMK-opiskelijoiden kokemuksista johtamisesta ja/tai kehittämistoiminnasta. Tutkimuksessa ilmenee myös, mitä opiskelijat haluavat tehdä ja miten he suhtautuvat esimies- ja asiantuntijatehtäviin YAMK-koulutuksen jälkeen. Opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet sekä heikkoudet vaihtelevat tutkimustuloksissa. Persoonallisuuteen ja yksilöllisiin ominaisuuksiin liittyvillä tekijöillä, osaamisella, johtamisvalmiuksilla ja myönteisellä asenteella on merkittävä merkitys opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiseen. Motivaatio, kokemus, työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet, työympäristöön ja työyhteisöön sekä työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät vaikuttavat vähemmän heidän johtamis- ja kehittämisosaamiseensa. Tutkimuksessa korostuu opiskelijoiden johtamiskokemus ja sen vaikutus heidän johtamis- ja kehittämisosaamiseensa. Lisäksi käsitellään myös opiskelijoiden kokemuksia heidän työympäristönsä johtamisesta ja kehittämistoiminnasta.

ASIASANAT:

Johtaminen, kehittämistoiminta, osaaminen, johtamisosaaminen, kehittämisosaaminen, Turun ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysala.

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Master of Social Services

Spring 2021 | 89 pages, 1 page in appendices

Marjaana Ojaniemi

THE SKILLS AND EXPERIENCE OF MASTER SCHOOL STUDENTS TO BE VISIBLE

- Research on the leadership and development skills of master's students in social and health care and experiences in leadership and development activities

This research was carried out as a research thesis and commissioned work at Turku University of Applied Sciences, whose primary task is to train professionals for the needs and development of working life in Southwest Finland. A master's degree at Turku University of Applied Sciences offers students the opportunity to develop themselves as a leader and deepen their competence as an expert with their working life. The research started in late 2018 and was completed in spring 2021. The topic of the research is the leadership and development expertise of master's students in social and health care sector and the experiences of development activities and management.

The need for research arose at the suggestion of Turku University of Applied Sciences. The aim of the study was to study the leadership and development expertise of the master's degree students in social and health care at the autumn 2017 and spring 2018 in Turku University of Applied Sciences, as well as the experience of development activities and management. Content analysis was used in the research to map the responses of master's students (N=147) from the master's degree management section reports. The key to research is the production of research knowledge and the development of education.

The study describes the experiences of master's students in management and/or development activities. The study shows what students want to do and how they view managerial and expert positions after master's level training. The strengths and weaknesses of students' leadership and development skills vary in the research results. Personality and individual characteristics factors, competence, leadership capacity and positive attitude play a positive role in students' leadership and development skills. Motivation, experience, job development and participation opportunities, factors related to the working environment and work community, well-being at work and health have little impact on their management and development skills. The study shows students leadership experience and its impact on their leadership and development skills. The study will also discuss students' experiences in managing and developing their working environment.

KEYWORDS:

Management, development activities, competence, leadership skills, development skills, Turku University of Applied Sciences, social and health care sector.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 TUTKIMUKSEN KUVAUS	8
2.1 Turun ammattikorkeakoulu	8
2.2 Tutkimuksen tarve	10
2.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät	11
2.4 Tutkimuksen eteneminen	11
2.5 Projektioorganisaatio	13
3 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS	14
3.1 Johtamisen määritelmä	14
3.2 Johtamisen hidastempoinen kehitys eri johtamisoppeineen	15
3.3 Johtamisen sisältö	16
3.4 Johtajuus - johtajan ja lähijohtajan roolit ja ominaisuudet	17
3.5 Johtamisen ympäristö ja työyhteisön rooli	19
4 KEHITTÄMISTOIMINTA JA ASiantuntijuus	21
4.1 Kehittämisen ja kehittämistoiminnan määritelmä	21
4.2 Kehittämistoiminnan kehitys tähän päivään asti	22
4.3 Kehittämistoiminnan sisältö	23
4.4 Asiantuntijuus ja johtajan rooli kehittämistoiminnassa	24
4.5 Kehittämistoiminnan ympäristö ja työyhteisön rooli	24
5 JOHTAMIS- JA KEHITTÄMISOSAAMINEN	26
5.1 Osaaminen ja sen vaikutus johtamiseen ja kehittämistoimintaan	26
5.2 Johtamisosaaminen	27
5.3 Kehittämisaosaaminen	28
5.4 Johtamis- ja kehittämisosaamisen osa-alueet	29
5.5 Muut vaikuttavat taustatekijät	33
6 TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN ROOLI YAMK-KOULUTUKSESSA	35
6.1 Ammattikorkeakoulun koulutustavoitteet ja ammattikorkeakoululain merkitys	35
6.2 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta Turun ammattikorkeakoulun maisteriopinnoissa (YAMK)	36

6.3 Johtamisen ja kehittämisen vahvistuminen Turun ammattikorkeakoulun maisteriopinnoissa (YAMK)	37
7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	38
7.1 Tutkimusote ja sen perustelu	38
7.2 Tutkimusaineisto	39
7.3 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä ja vaiheina	40
7.4 Aineiston analyysi ja tulosten esittäminen	43
8 TUTKIMUSTULOKSET	44
8.1 Tutkimuksen opiskelijoiden taustatiedot	44
8.2 YAMK-opiskelijoiden kokemuksia johtamisesta ja kehittämistoiminnasta	45
8.3 YAMK- opiskelijoiden johtamisosaaminen	47
8.4 YAMK- opiskelijoiden kehittämisosaaminen	53
8.5 Johtaminen opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä	57
8.6 Kehittämistoiminta opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä	62
9 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO	66
9.1 YAMK-Opiskelijoiden kokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla	66
9.2 YAMK-Opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla	66
9.3 Johtaminen ja kehittämistoiminta YAMK-opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä	68
9.4 YAMK-tutkintoa tukevat YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiset ja kokemukset	70
10 YHTEENVETO JA ARVIOINTI	72
10.1 Tutkimuksen ja tulosten pohdinta	72
10.2 Pohdintaa YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta ja heidän kokemuksistaan tutkimustulosten näkökulmasta	73
10.3 Pohdintaa YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta ja heidän kokemuksistaan YAMK-tutkinnon näkökulmasta	76
10.4 Tutkimustulosten soveltamis- ja jatkokehittämismahdollisuudet	78
10.5 Eettisyys ja luotettavuus	78
11 LOPUKSI	81
LÄHTEET	82

LIITTEET

Liite 1. YAMK-opiskelijoiden Keme (5 op) -opiskelutehtäväraportin tehtäväanto

KUVIOT

Kuvio 1. Turun ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio (Turun ammattikorkeakoulu 2021e).	9
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.	13
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).	42
Kuvio 4. YAMK-opiskelijoiden työympäristöt.	45
Kuvio 5. YAMK-opiskelijoiden kokemuksen jakaantuminen johtamisessa ja kehittämistoiminnassa.	46
Kuvio 6. YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet.	48
Kuvio 7. YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen heikkoudet.	49
Kuvio 8. YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen vahvuudet.	53
Kuvio 9. YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkoudet.	54
Kuvio 10. YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen vahvuudet.	58
Kuvio 11. YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen heikkoudet.	59
Kuvio 12. YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan vahvuudet.	62
Kuvio 13. YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan heikkoudet.	63

1 JOHDANTO

Tämä raportti kuvaa tutkimusta, jonka tehtävänä oli tutkia syksyn 2017 ja kevään 2018 Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan ylemmän ammattikorkeakoulun eli YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista sekä heidän kokemuksiaan kehittämistoiminnasta ja johtamisesta. Tutkimus toteutettiin tutkimuksellisenä opinnäytetyönä ja tilaustyönä Turun ammattikorkeakoulussa. Tutkimuksessa analysoitiin YAMK-opiskelijoiden (N=147) kirjoittamia johtamisosioraporttien tehtäväaineistoja KEME- eli kehittämismenetelmäosaaminen -opintojaksosta. Tutkimus alkoi loppuvuodesta 2018 ja päättyi keväällä 2021.

Turun ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista, jonka ensisijainen tehtävä on kouluttaa osaavia ammattilaisia Varsinais-Suomen työelämän tarpeisiin. Master- eli YAMK-tutkinto Turun ammattikorkeakoulussa tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä johtajana ja syventää osaamista asiantuntijana työelämässä. (Turun ammattikorkeakoulu 2021a.) Tutkimuksen aihe syntyi Turun ammattikorkeakoulun tutoropettaja Kari Salosen ehdotuksesta. Tavoitteena oli tulla tietoisemmaksi YAMK-opiskelijoiden senhetkisestä johtamis- ja kehittämisosaamisesta sekä heidän kokemuksistaan johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. Johtaminen ja kehittämistoiminta ovat tärkeitä YAMK-tutkintojen opiskeluvaiheessa valmistumisen kannalta, jotta YAMK-opiskelijat saavat valmiudet toimia lähijohtaja- tai asiantuntijatyössä. Keskeistä tutkimuksessa on tutkimuksellisen tiedon tuottaminen ja koulutuksen kehittäminen.

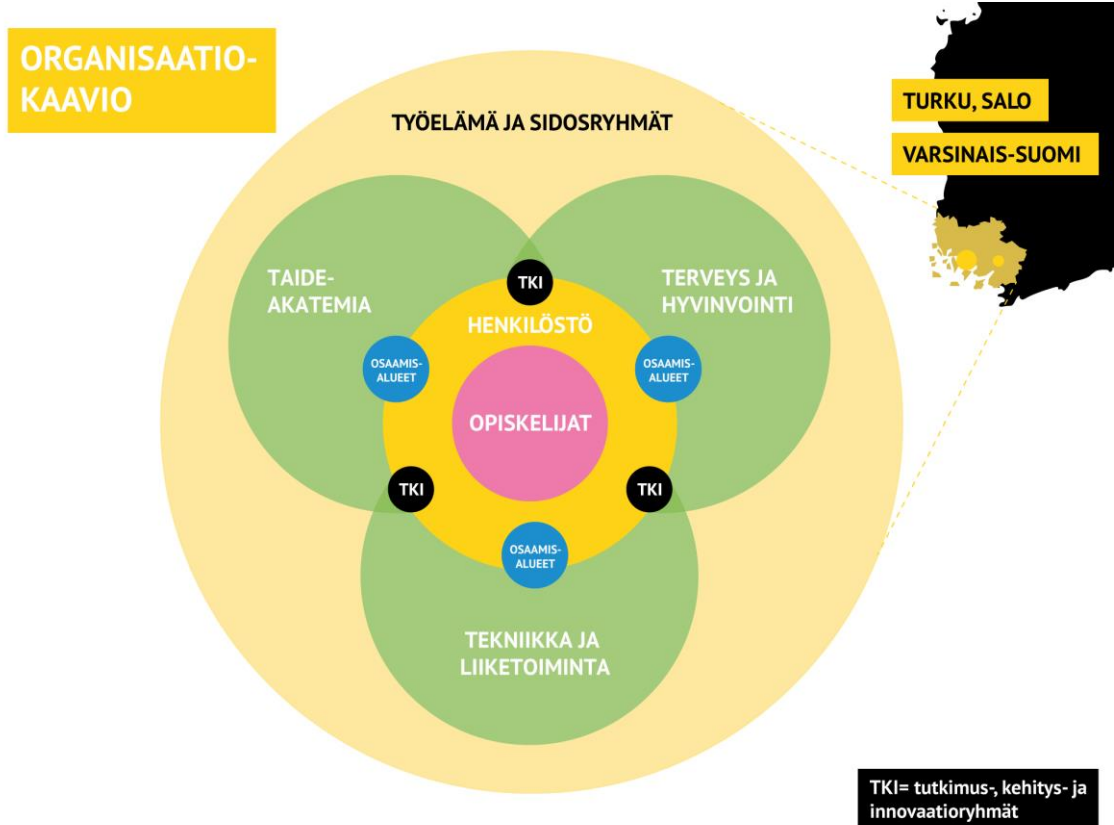
Tutkimusraportin alussa kuvataan tutkimuksen tarve, tavoitteet ja tutkimustehtävät. Tietoperustassa esitetään johtamista ja kehittämistoimintaa, osaamista sekä johtamis- ja kehittämisosaamista johtamisen ja kehittämistoiminnan näkökulmasta. Tietoperustan jälkeen kuvataan tutkimusmenetelmät, tutkimuksen eteneminen ja esitetään tutkimustulokset. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja eettisyyttä, tarkastellaan tutkimustuloksia eri näkökulmista ja pohditaan jatkokehittämismahdollisuuksia. Raportti päättyy pohdintaan YAMK-opiskelijoiden mahdollisuudesta hyödyntää johtamis- ja kehittämisosaamista tulevassa työelämässä sekä Turun ammattikorkeakoulun roolista tukea opiskelijoiden valmiutta vastamaan työelämän haasteisiin ja kohtaamaan uusia haasteita.

2 TUTKIMUKSEN KUVAUS

2.1 Turun ammattikorkeakoulu

Turun ammattikorkeakoulu on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista ja se on yli 10 000 osaajan yhteisö, mistä valmistuu yli 2000 osaajaa joka vuosi (Turun ammattikorkeakoulu 2021a). Turun ammattikorkeakoulun kampuksia on Turussa ja Sallossa, sekä etäopiskelupisteitä Loimaalla ja Uudessakaupungissa (Turun ammattikorkeakoulu 2021f). Turun ammattikorkeakoulussa voi opiskella AMK-tutkintojen lisäksi Master- eli ylempään AMK-tutkintoon johtavaa koulutusta tekniikan alalla, liiketalouden ja hallinnon alalla, kulttuurialalla sekä sosiaali- ja terveysalalla. Nykypäivänä eri Master-tutkintoja sosiaali- ja terveysalalla on 10. (Turun ammattikorkeakoulu 2021c.) Vuoden 2014 alusta Turun ammattikorkeakoulun toiminta siirtyi Turun ammattikorkeakoulu Oy:n ylläpidettäväksi (Turun ammattikorkeakoulu 2021e).

Ammattikorkeakouluopetus perustuu tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin, jolloin ammattikorkeakoulut saavat harjoittaa tutkimus- ja kehittämistyötä, joka palvelee korkeakouluopetusta samalla tukien työelämää ja aluekehitystä sekä ottaa huomioon alueen elinkeinorakenteen (Vilka 2015, 16). Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on edistää TKI-opetusta, aluekehitystä sekä alueen elinkeinorakenteen ja työelämän uudistamista (Helminen 2016a, 17).



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

Turun ammattikorkeakoulun Master schoolista valmistuu asiantuntijoita omaan alaansa, joko kehittäjäksi ja työelämän uudistajaksi. Master- eli YAMK-tutkinto tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä johtajana ja syventää osaamista työelämänsä kanssa. Nykypäivänä opiskelija voi valita oman urapolkunsaa, Leadership Excellence -polulla saa valmiudet kehittyä asiantuntijaksi lähijohtaja- ja johtamistyöhön ja Professional Excellence -polulla syventää asiantuntijaosaamista. Turun ammattikorkeakoulun ensisijainen tehtävä on kouluttaa osaavia ammattilaisia työelämän tarpeisiin ja kehittämiseen Varsinais-Suomessa. Tämän vuoksi sillä on tärkeä rooli Varsinais-Suomessa. Excellence In Action - käytännön tekemisen kautta on mahdollisuus kehittää jokaisen opiskelijan, kumppanin ja henkilökunnan jäsenen kehittymistä, jotta jokaisesta tulee oman alansa mestari globaalissa toimintaympäristössä. (Turun ammattikorkeakoulu 2021b.)

2.2 Tutkimuksen tarve

YAMK-opintojen aikana minulle ehdotettiin tutkimusta, jossa on tarkoitus tutkia syksyn 2017 ja kevään 2018 Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden senhetkisiä johtamis- ja kehittämisosaamisia sekä kokemuksia kehittämistoiminnasta ja johtamisesta heidän työympäristöjensä kautta. Kyseessä on tilaustyö YAMK-tutkintojen KEME- eli kehittämismenetelmäosaaminen -opintojakson johtamisosioraporttien aineistosta, mikä toteutetaan tutkimuksellisen opinnäytetyön muodossa.

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on tarjota työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin tutkimukseen, sivistyksellisiin ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen tehtäviään hoitaessaan. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014.) Jo ammattikorkeakoulun tehtävän pohjalta tälle tutkimukselle on tarvetta, jotta saadaan selvitettyä, minkälaista johtamis- ja kehittämisosaamista tutkimuksessa olevilla sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoilla on ja mihin asioihin Turun ammattikorkeakoulun olisi hyvä mahdollisesti kiinnittää huomiota jatkossa YAMK-opintoja ajatellen. Master schoolin opintojen aikana opiskelijalla on mahdollisuus kehittyä lähijohtajana ja johtajana sekä hankkia valmiuksia toimia vaativissa lähijohtaja- ja johtotehtävissä tai asiantuntijana oppia hahmottamaan omia vahvuuksia ja siten kehittää nykyistä osaamista vaativalle asiantuntijatasolle (Turun ammattikorkeakoulu 2021c).

Tutkimuksen tulokset esitetään tässä raportissa ja julkaistaan keväällä 2021 Turun ammattikorkeakoulun käyttöön. Keskeistä tutkimuksessa on tutkimuksellisen tiedon tuottaminen ja koulutuksen kehittäminen. Käytännönläheisyys, työelämlähtöisyys ja ajankoh-taisuus säätelevät tutkimustarpeita ja tutkimuskohteina ovat työelämän käytännöt, jotka vaativat senhetkistä muuttamista, kehittämistä, ylläpitämistä tai jopa mahdollisesti uusien käytäntöjen luomista. Mielenkiinto kohdistuu esimerkiksi siihen, miten tutkimustieto soveltuu käytäntöön tai miten jo olemassa olevia tietoja voidaan yhdistää uudella tavalla käytännössä. (Vilka 2015, 18.)

2.3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät

Tehtävänä tutkimuksessa on kartoittaa Turun AMK:n YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista, jotta tullaan tietoisemmaksi ja saadaan ymmärrystä opiskelijoiden senhetkisistä kokemuksista johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sekä heidän käsityksistä johtamis- ja kehittämisosaamisestaan. Tutkimuksen tavoite toimii tämän tutkimuksen tutkimustehtävänä.

Tutkimuskysymys ohjaa sekä tutkimusta että tiedonkeruuta ja helpottaa tutkimusprosessia. Kysymyksen asettelu ohjaa siihen, millaiset vastaukset saadaan aineistolla. Vastamalla tutkimuskysymyksiin saadaan samalla vastaukset tutkimustehtävään, jonka määrittely sisältää opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet. (Kananen 2014, 32-36.) Tutkimuskysymykset kuvaavat alapuolella olevia tutkimuksen sisältäviä tutkimustehtäviä.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Minkälaisia kokemuksia YAMK-opiskelijoilla on johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla?
2. Minkälaista on YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla?
3. Minkälaista johtamista ja kehittämistoimintaa on toteutunut YAMK-opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä?
4. Mitkä YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiset ja kokemukset tukevat YAMK-tutkintoa?

Tutkimustehtävien vastausten perusteella on tarkoitus aikaansaada kuvaus opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta sekä heidän kokemuksistaan johtamisesta ja kehittämistoiminnasta.

2.4 Tutkimuksen eteneminen

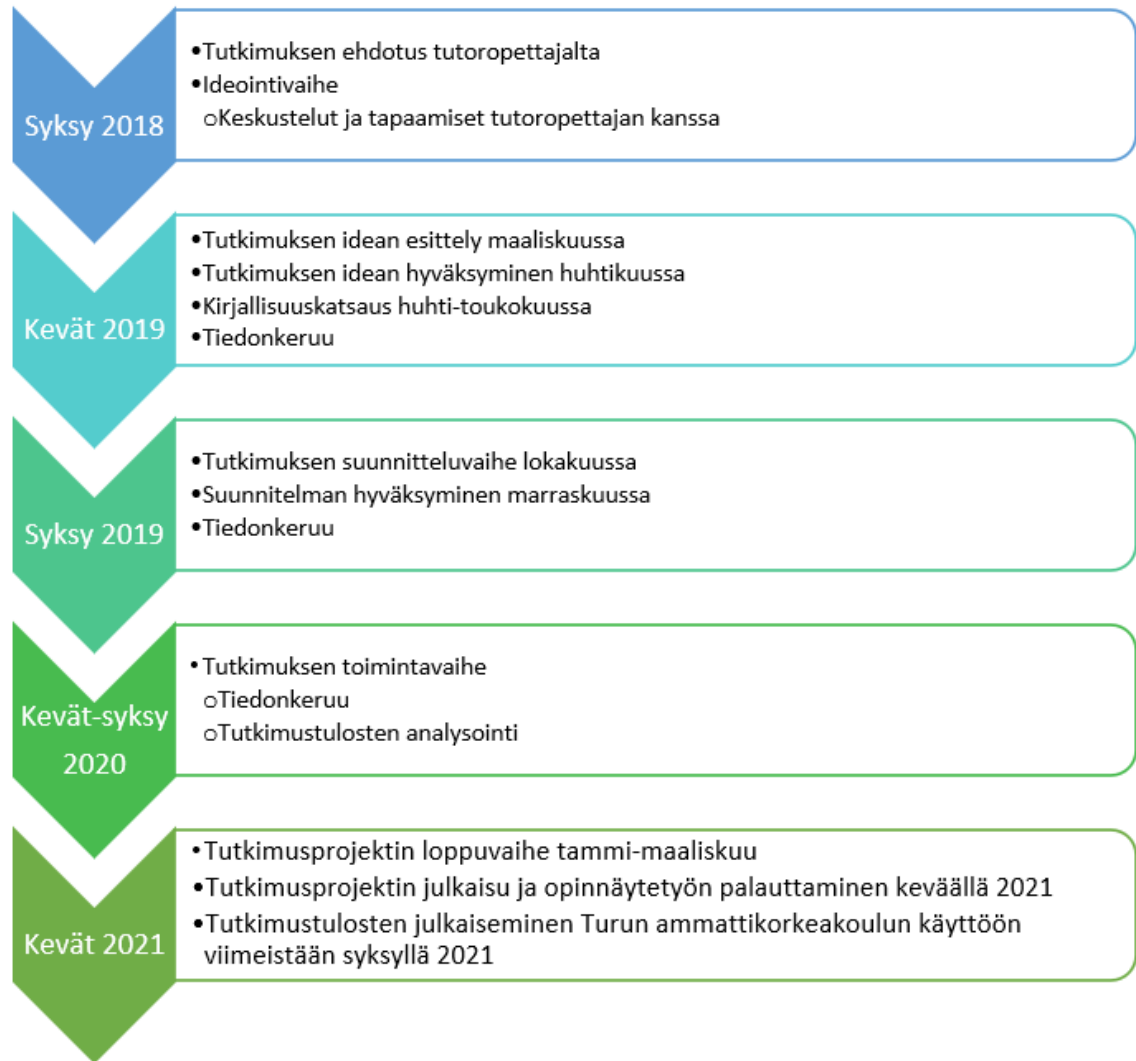
Tutkimuksen ideaa pohdittiin syksyllä 2018 tutoropettajan tekemän keskustelun pohjalta, mitä jatkettiin eri keskusteluissa ja tapaamisissa. Suunnitelmallinen ja tavoitteellinen tutkimus koostuu luovasta prosessista eri vaiheineen, mihin sisältyy perehtyminen aiheeseen, suunnitelman teko, tutkimuksen toteutus ja tutkimusselosteen teko (Hirsjärvi ym.

2014, 63). Keväällä 2019 projektin idea esiteltiin ja hyväksyttiin Turun ammattikorkeakoulussa, minkä jälkeen aloitettiin kirjallisuuskatsaus. Tiedonhankintaprosessi käynnistyy tehtävästä, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa (Turun ammattikorkeakoulu 2019). Tutkimusta varten tarvittiin yleistä tietoa ja määrittelyä johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sekä johtamis- ja kehittämisosaamisesta. Lisäksi tarvittiin tietoja johtamisen ja kehittämistoiminnan monimuotoisuudesta sosiaali- ja terveysalalla, minkä parissa kyseiset YAMK-opiskelijat olivat työskennelleet YAMK-opintojen aikana.

Syksyllä 2019 alkoi suunnitteluvaihe sisältäen tutkimussuunnitelman. Tutkimussuunnitelmassa kuvataan tutkimusaiheen tausta, tutkimuksen tavoitteet, ympäristö, toimijat, aikataulu, tutkimuksen vaiheet, tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto, joilla ryhdytään toteuttamaan tutkimusta. Lisäksi kuvataan teoreettinen viitekehys ja määritellään keskeiset käsitteet. (Salonen 2013, 17; Kananen 2014, 44; Vilka 2015, 76-77.) Tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tarkennettiin tutkimuskysymykset, joihin pyritään löytämään vastauksia YAMK-opiskelijoiden kirjoittamista raporttiaineistoista ja kirjallisuuskatsauksesta. Joskus alustavan kartoituksen jälkeen saadaan täsmennettyä tutkimuksen tavoite (Vilka 2015, 59-60). Tutkimuksen suunnitelma hyväksyttiin lokakuussa 2019.

Tutkimuksen toimintavaihe käynnistyi marraskuussa 2019 ja kesti alkuvuoteen 2021 asti. Tutkimuksen toteuttamisella tarkoitetaan tutkimuksen käytännön toteutusta siten, miten tutkimussuunnitelmassa on sovittu (Vilka 2015, 79). Työstämävaiheen voidaan kokea olevan vaativin ja pisin, jonka aikana kirjoitetaan, talletetaan, kuvataan ja kirjoitetaan aineistot ja tuotetut materiaalit (Salonen 2013,18). Toimintavaiheen aikana jatkettiin tiedonkeruuta, eriteltiin opiskelijoiden vastaukset tutkimusmenetelmien keinoin ja analysointiin tutkimustulokset. Tutkimustulokset laadittiin Excel-taulukkomuotoon ja ne esitetään tutkimuksessa erilaisten kuvioiden muodossa.

Tutkimuksen viimeiset vaiheet ajoittuivat vuoteen 2021, jolloin keskityttiin myös esiin tulleisiin päätelmiin, analysointiin, tulkintaan sekä tutkimusprojektin kirjalliseen työstövaiheeseen. Tämä vaihe on tutkimuksen ydinvaihe (Hirsjärvi ym. 2014, 221). Tutkiminen on kirjoittamista samanaikaisesti, mikä kytkeytyy koko tutkimukseen alusta loppuun (Vilka 2015, 79). Tavoitteena oli, että tutkimus valmistuu keväällä 2021. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.

2.5 Projektioorganisaatio

Projektien taustalla pitää aina olla selkeä organisaatio, jossa jokaisen osapuolen roolit ja vastuut ovat kaikkien tiedossa sekä määritelty selkeästi. Projektilla pitää aina olla vetäjä, joka vastaa projektin yleisestä johtamisesta ja projektin suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista sekä raportoinnista. Lisäksi projektioorganisaatio rakentuu usein ohjausryhmästä, projektiryhmästä ja yhteistyökumppaneista. (Silfverberg 2005, 50-51.) Tutkimuksen vetäjänä toimin itse ja ohjausryhmään kuuluu tutoropettaja Kari Salonen, joka toimi samalla mentorina. Projektioorganisaationa ja yhteistyökumppanina toimii Turun AMK.

3 JOHTAMINEN JA JOHTAJUUS

3.1 Johtamisen määritelmä

Monissa kielissä ´johtaminen` merkitsee samaa kantaa kuin latinaksi *directus*, jolla tarkoitetaan ´yksinkertaista, suoraa ja teeskentelemätöntä`, kun taas johtaminen arjessa nähdään enemminkin laaja-alaisena ja kokonaisvaltaisena (Virtanen & Stenvall 2019, 52). Johtamisessa tarkastellaan yleensä erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä (Wikipedia 2021). Johtamisella tarkoitetaan varsinaista johtamistyötä ja johtamisen järjestelmiä tarkastellaan johtamisen oppina, mallina ja välineinä, joita organisaation jäsenet käyttävät yhteisesti. Johtamisjärjestelmillä tarkoitetaan esimerkiksi johtamisprosesseja ja organisaation päätöksenteon rakenteita. Johtajuudella puolestaan tarkoitetaan johtajana olemista, johtajan asemaa ja johtamisprosesseja ja sitä tarkastellaan henkilön ominaisuuksina ja käyttäytymisenä. Yleisemmin johtaminen nähdään toimintana, jonka tavoitteena on saada asiat tehdyksi, kuten päätöksentekoa, ohjaamista, asioiden järjestämistä, vastuun jakamista ja voimavarojen hankkimista. (Niiranen ym. 2010, 13-14.)

Johtaminen kuvaa kaikkea tavoitteellista ja organisoitua toimintaa ja sitä määrittävät erilaiset johtamisjärjestelmät siten, että johtamisen pitäisi tukea organisaation perustehtävää ja siihen kuuluvien tavoitteiden saavuttamista. Johtamisen yleinen tavoite on, että toiminnassa päästään tavoiteltuun päämäärään eli toisin sanoen johtamista voidaan kuvata päämäärähakuisena toimintana. Toiminnan lisäksi muita johtamisen ydinkysymyksiä ovat, mitä tavoitellaan, miten organisaatio saadaan muodostettua päämäärien saavuttamiseksi ja toimimaan tehokkaasti. Johtamiseen liitetään valta vaikuttaa ihmisten toimintaan organisaatioympäristössä, minkä vuoksi siitä tulee ensimmäiseksi mieleen, että se on lähijohtajien ja johdon toimintaa. Tästä huolimatta johtamiseen sisältyy paljon muutaakin, kuten lähijohtajien ominaisuudet ja persoona. (Niiranen ym. 2010, 14; Juuti 2013, 23-39; Viitala & Jylhä, 2019, 11.)

Kaikessa johtamistyössä on kuitenkin yksi ja sama ydinasia eli aikaansaada tuloksia ihmisten kanssa ja avulla, minkä vuoksi johtamisen hahmottaminen on haastavaa ihmisten välisen toiminnan vuoksi. Vain ihmisiä voi johtaa, ei asioita. Johtamisella pyritään vaikuttamaan siihen, minkälaiseksi organisaation tulevaisuus muodostuu, eikä se kohdistu vain organisaation nykytilaan. Toisin sanoen johtaminen määrittää organisaation toiminnan suunnan, johon hakeudutaan. (Juuti 2013, 24; Wikipedia 2021.)

3.2 Johtamisen hidastempoinen kehitys eri johtamisoppeineen

1900-luvun alusta alkaen johtaminen on ollut tutkimuksen kohteena. Sadan viime vuoden ajan on tehty tieteeseen nojautuvaa johtamistutkimusta ja on todettu, että tieteessäkin on lukuisia paradigmoja, jolloin tarkasteltavat asiat ovat olleet joko valaisevia tai varjoonsa heittäytyviä. Johtamisoppien ja -painotusten kirjo merkitsee sitä, että johtaminen ja johtajuus ovat ilmiöinä pysyneet tutkimuskohteina vuosikymmeniä. (Reikko ym. 2010, 22-23; Juuti 2013, 25.) Vaikka johtamisen kehitys ei ole ollut kovin mullistavaa, johtamisteorioiden kehityksen kuvaus on silti välttämätöntä, jotta niiden tietoa voidaan välittää eteenpäin ja ymmärretään johtamisen kohdetta. Lisäksi johtamista on tarkasteltu tieteellisenä ilmiönä monista näkökulmista, kuten sosiologisesta, psykologisesta, kasvatuksellisesta ja taloustieteellisestä, jolloin näiden taustat ovat erilaisia riippuen siitä, miten johtamisen sisältöä tarkastellaan. (Virtanen & Stenvall 2019, 15.)

Reikko ym. (2010, 22–23) mukaan muun muassa Seeck (2008) on todennut johtamisajattelun olleen sidoksissa oman aikansa työympäristöihin ja ihmisten asemaan. Eri aikakausien johtamisopeissa on korostunut seuraavia pääulottuvuuksia, joiden kautta johtamista on tarkasteltu, kuten kohteena on ihmiset, autoritäärinen johtajuus-demokraattinen johtajuus tai tavoitteena muutos. Johtaminen on erilaista eri aikakausina johtuen siitä, että johtamisen käytännöt ja niiden taustalla olevat ajatusmallit sekä uskomukset muuttuvat. (Viitala & Jylhä, 2019, 18, 40.) Toisaalta erilaisista johtamisteorioista ja -paradigmoista, näkökulmista sekä malleista on puhuttu myös limittäin (Vartiainen 2011, 49; Rissanen & Hujala 2017, 87).

Johtamiskäytäntöjen kehittymisen voidaan todeta juontuvan johtamisopeista, joita konsultit ja tutkijat ovat tarjonneet organisaatioille, ja johtajuuskäsityksiä tuoteistetaan myyväiksi koulutus- ja konsultaatiopalveluiksi. Näistä on melko vähän tutkimuksellisia näyttöjä johtuen niiden suurista määristä ja päällekkäisyydestä, minkä vuoksi johtajat ovat olleet hämillään siitä, mihin johtamisoppiin pitäisi perehtyä ja mistä hakisi neuvoja omaan työhönsä. Tavoitetietoisuutta pidetään tärkeänä asiana, mikä näkyy kaikissa johtamisopeissa. Nykypäivänä tämä tarkoittaa sitä, että toiminnan tavoitteista keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa. (Reikko ym. 2010, 22-24; Vartiainen 2011, 48.) Tieto johtamisesta helpottaa hallitsemaan johtamisen realiteetteja ja käytäntöjä. Lisäksi teoriat ja johtamisopit saattavat olla hyödyllisiä, miten ymmärretään johtamista ja millä tavoin johtamista pitää toteuttaa. Johtamiskirjallisuutta on runsaasti saatavilla ja samat näkemyk-

set ovat nähtävissä yhä uudestaan eri opeissa, välillä eri sanoin ja termein. Kun paneudutaan johtamisen historiaan ja eri koulukuntiin, paljastuu varsin nopeasti, ettei johtamista ole pystytty aina kehittämään kovin mullistavasti. (Virtanen & Stenvall 2019, 15.)

Salosen ym. (2017,19) mukaan Sistaren ym. (2009) mielestä asioiden ja hallinnon johtamisesta on siirrytty johtamaan enemmän ihmisiä ja prosessia. Johtamista kuvataan ihmisten tuottamaksi toiminnaksi (Juuti 2011c, 154). Eryityisesti palvelu- ja kuluttajayhteiskunnan kehitys on korostanut johtamisen keskiöön ihmiset ja vuorovaikutussuhteet. Nykyisin johtamisopeissa on korostettu johdettavien itseohjautuvuuden vahvistamista, jolloin organisaation jäseneltä on toivottu aktiivista, itseohjautuvaa ja yrittäjämäistä toimintaa. Tällöin johtamisen tarve ei kuitenkaan vähene vaan johtamiselta edellytetään uudenlaisia asioita. (Salovaara 2019, 96; Viitala & Jylhä, 2019, 30-31.)

3.3 Johtamisen sisältö

Sanotaan, että johtamistyö voi olla samankaltaista eri aloilla ja eri tehtävissä. Kaikilla johtamistyötä tekevillä on tietyt tavoitteet määritelläkseen heidän toimintaansa ja tietyt resurssit, joilla tarkoitetaan työvoimaa ja osaamista, tietojärjestelmiä, fyysisiä puitteita, materiaaleja sekä välineitä ja rahaa. (Viitala & Jylhä, 2019, 15.) Lisäksi johtamisella vaikutetaan organisaation toimintaan ja tuloksellisuuteen, organisaatiossa työskentelevien ihmisten hyvinvointiin ja elämään. Toisin sanoen hyvällä johtamisella on arvoa työyhteisön tuloksille ja ihmisten hyvinvoinnille. (Juuti 2011c, 154; Manka & Manka 2016, 141.)

Johtamistehtävien asiat vaihtelevat laajoista strategisista kysymyksistä yksittäisiin operatiivisiin päätöksiin. Näitä johtamistehtäviä kuvaavat vaihtelevuus, lyhytkestoisuus ja pirstoutuneisuus, ja suurempia haasteita johtamistehtävissä ovat valintojen tekeminen ja asioiden tärkeysjärjestyksen määrittely. Sanotaankin, että tärkeimpiä johtamisen tehtäväalueita ovat suunnittelu, arviointi, ihmisten johtaminen ja kaikkia näitä alueita koskeva päätöksenteko. Lisäksi johtajat noudattavat tehtävässään organisaation sisältä ja sen ulkopuolelta tulevia sääntöjä, normeja ja sopimuksia, kuten lainsäädäntöä. (Viitala & Jylhä, 2019, 16.)

Johtamista kuvataan tavoitesuuntautuneeksi vuorovaikutukselliseksi sosiaalisesti toiminnaksi, minkä avulla pyritään siihen, että ihmiset toimivat tehokkaammin ja paremmin kuin ilman johtamista. Toisin sanoen johtamalla ihmisiä onnistutaan heidän avullaan tekemään se, mitä on tarkoitus tehdä. Toisin sanoen johtamista pidetään toimintana, jossa

on tarkoitus aikaansaada tuloksia ihmisten kanssa ja ihmisten avulla, ei itse tehden. Johtaminen toteutuu aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. (Viitala & Jylhä, 2019, 11; Wikipedia 2021.)

3.4 Johtajuus - johtajan ja lähijohtajan roolit ja ominaisuudet

Johtajat ovat erikoistuneita ammattilaisia, jotka toimivat organisaatioissa, analysoivat asetettuja tehtäviä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä suunnittelevat näiden analyysien pohjalta järjestelmiä, joilla hallitaan tavoitteiden saavuttamiseksi tehtävää työtä. Johtajalla on yleensä myös viiteryhmä organisaatiossa. Tähän viiteryhmään kuuluu muitakin johtamistyötä tekeviä ihmisiä ja sen lisäksi useimmiten johtajilla on myös ”yläpuolellaan” taho, joka asettaa hänelle odotuksia. Organisaation hierarkiassa johtajuus on muodollinen asema. (Viitala & Jylhä, 2019, 16; Wikipedia 2020.)

Johtamista pystytään lähestymään myös rooliajattelun avulla, jolloin se on määritelty henkilölle ja hänen asemaansa sisältyy tehtävä vastuineen ja tavoitteineen. Johtamisen roolit tarkoittavat erilaisia tehtäväkenttiä, joilla johtaja työskentelee ja joissa hän saa onnistumaan johtamistehtävänsä kokonaisuudessaan. Toisin sanoen johtamisen roolit painottuvat eri lailla tilanteissa ja eri tehtävissä, vaikka ne ovat läsnä eri tavalla jokaisen johtajatyössä. Toisaalta johtamisen rooli voi olla sellaisella henkilöllä, jolla ei ole muodollista johtoasemaa, eikä pelkästään johtajille, joiden työtehtäviin se on määritelty. Tällöin johtaminen pystytään myös määrittelemään toiseen henkilöön vaikuttamiseksi, jolloin johtamista harjoittavat kaikki organisaation jäsenet ja johtaminen toimii aina kaksisuuntaisena toimintana. Toisaalta johtaminen liitetään usein vain johtajaan tai lähijohtajaan, vaikka todellisuudessa se on toisin. Alaiset voivat myös johtaa lähijohtajaan. (Juuti 2013,13; Viitala & Jylhä, 2019, 12-25; Wikipedia 2020.)

Sitkein uskomus johtamisesta on se, että se on johtajaan liittyvää toimintaa, jolloin on omaksuttu niin sanottu ”suurmiesajattelu”. Tällä tarkoitetaan suurmiehiä, joilla on poikkeuksellisia ominaisuuksia, joita muilla ei ole. Nykyisin tiedetäänkin, ettei johtaminen ole riippuvainen henkilön ominaisuuksista ja että johtajuuteen yhdistetään paljon hyviä ominaisuuksia taitojen lisäksi. Johtajaksi ei siis synnytä eikä johtajan onnistumisia enää selitetä johtajan synnynnäisillä lahjoilla, persoonallisuuspiirteillä tai yksilöllisillä ominaisuuksilla. Toisin sanoen johtajana kehittyminen toimii samalla ihmisenä kasvuna. (Niiranen ym. 2010, 100; Juuti 2013, 9, 35-36; Mäki ym. 2014, 7; Korhonen & Bergman 2019, 165; Viitala & Jylhä, 2019, 26.) Johtajien roolit ovat siirtymässä hierarkkisesta ja muodollisesta

asemasta yhteistyötä painottavaan johtamiseen (Tiililä 2016, 44). Sanotaankin, että johtajuus kehittyy yksilön huomattavassa ja kokiessa, ettei selviä yksin (Hulkkonen 2016, 20).

Johtaminen on suurelta osin vuorovaikutukseen liittyvä taito. Johtaminen toteutuu prosessina lähijohtajan, alaisten ja tilanteiden sekä tavoiteltujen päämäärien välillä. Johtaminen kytkeytyy aina useiden ihmisten toimintaan, jolloin johtajuus syntyy silloin, kun useat ihmiset innostuvat tekemään asiaa yhdessä. Johtajuus liittyy kaikkeen sellaiseen toimintaan, mikä auttaa työryhmää saavuttamaan päämääränsä, ja yhä enemmän yhdessä tekemiseen, jolloin ollaan samalla puolella eli johdetaan yhdessä. Parhaimmillaan johtaja kykenee innostamaan ja auttamaan alaisiaan kehittymään potentiaalisesti työelämässä. Hyväksi lähijohtajaksi voidaan kuvailla sellaista lähijohtajatehtävissä toimivaa henkilöä, jonka työyhteisö pystyy saavuttamaan tavoitteet ja henkilöstö voi hyvin. (Aarnikoivu 2010, 33, 71; Juuti 2013, 9-13; Huttunen 2018, 23; Viitala & Jylhä, 2019, 19.)

Taitava johtaja osaa huolehtia omien johtajataitojensa osaamisesta ja monet johtajat ovat kiinnostuneita itsensä kehittämistä. Työyhteisön vuorovaikutustilanteisiin, konfliktitilanteisiin puuttumiseen sekä häiriö- ja yllätystekijöiden jatkuvaan reagoitakykyyn edellytetään johtajalta monipuolisia johtamis- ja kehittämistoimia, jolloin työ koostuu pienistä kokonaisuuksista ja siihen liittyy ristiriitaisia odotuksia sekä paineita. (Aarnikoivu 2010, 33; Niiranen ym. 2010, 100-131; Lewandowska 2020, 77.) Ainutlaatuisen vision luominen ja siihen täysin sitoutuminen ovat hyvälle johtajalle sekä mahdollisuus että hänen vastuunsa. Johtajan on luotettava omiin taitoihinsa kerätäkseen muita yhteisen tavoitteen taakse ja ymmärtääkseen muiden toimijoiden käyttäytymistä muutoksen kohdassa. Lisäksi tietoja jakaessa johtajan on hyvä muistaa, että jokainen oppii eri tavalla. Sanotaan, että tehokkaat johtajat ovat ystävällisiä ja avuliaita, jotka keskittyvät muiden tarpeisiin. Luottamuksen saavuttaminen on ratkaisevan tärkeää johtajan menestyksen kannalta. (Hackselius-Fonsén 2018, 39-49; Hilmarsson 2020, 24.)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu taito johtaa toimintaa, nähdä yksikön ja koko organisaation etu, toimia ja reflektoida, olla näkijä ja tekijä, pyrkiä yksimielisyyteen, tehdä yksin päätökset, pysytellä samanaikaisesti riittävän lähellä ja riittävän etäällä työntekijöistä, pystyä asettumaan työntekijän asemaan, jakaa hänen tunteitaan, olla itsevarma ja nöyrä, osoittaa välittämistä, huolehtia tehokkuudesta ja hyvinvoinnista sekä luottaa työntekijöihin (Sydänmaanlakka 2015, 151; Kivinen & Silván 2019b, 122-123). Johtajuutta voidaan myös kuvata johtajuustanssiksi, sillä johtajuus on dynaamista. Jotta se on dynaamista, se vaatii johtajaa tekemään kyseistä johtajuustanssia, jolloin johtajan täytyy toimia seuraavasti: Astu ihmisten edelle pysyäksesi tarpeeksi lähellä, jotta he näkevät

sinut. Ota askel heidän viereensä kuunnellaksesi heitä ja keskustellaksesi yhteisestä tilanteesta sekä pysy takana antaaksesi muille rohkaisevia sanoja, jotta he voivat toimia. (Maxwell 2019, 23.)

3.5 Johtamisen ympäristö ja työyhteisön rooli

Johtaminen toteutuu ympäristössä, jota kutsutaan organisaatioksi. Voidaan sanoa, että organisaatio on sosiaalinen yksikkö, jota rakennetaan jatkuvasti erilaisten päämäärien saavuttamiseksi. Organisaatio ja sen toimintaympäristö sekä institutionaaliset mekanismit, esimerkiksi rakenne, sijainti ja perustehtävät, määrittävät johtamista ja ne asettavat perusteet sille, miten organisaation johtaminen muotoutuu käytännössä. Organisaation rakenne on tärkeässä roolissa, sillä organisaation rakenteiden pitäisi tukea sen ydintehävien toteutumista. (Niiranen ym. 2010, 23, 101.) Organisaation määrittelyssä vaikuttaa niiden koko, jolloin kyseessä voi olla koko sosiaali- ja terveydenhuolto tai yksi sosiaali-toimi tai terveyskeskus. Lisäksi on määriteltä, että terveydenhuollon organisaatiot, erityisesti erikoissairaanhoido, on vanhastaan vakaita, hierarkkisia asiantuntijaorganisaatioita, kun taas sosiaali- ja terveydenhuollon kuntaorganisaatiot, erityisesti sosiaalipalvelut, ovat puolestaan verkosto-organisaatioita. (Rissanen & Hujala 2017, 86-87.)

Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä, josta monet tavat, ajattelumallit ja irrationaaliset tapahtumat voivat syntyä ja vaikuttavat työntekijöihin joka päivä. Vastavuoroisesti organisaation jokainen jäsen vaikuttaa osaltaan johtamiskulttuuriin joko tietoisesti tai tiedostamatta. Myös jokainen lähijohtaja omaksuu ainakin jossain määrin organisaation tai yrityksen johtamiskulttuurin, joka heijastaa organisaatiossa muotoutunutta tapaa johtaa ihmisiä ajan saatossa – mikä on arvostettua, toivottua ja sallittua ihmisten johtamisessa. Kulttuuri muokkaa sen piirissä olevien lähijohtajien käyttäytymistä, jota kukin lähijohtaja rakentaa omalta osaltaan. Toisin sanoen organisaatio ja sen alaisuudessa työskentelevät jäsenet ovat oppineet tultuaan työyhteisöön tietyt kulttuuriset ajattelu- ja toimintatavat, jotka myös uudet tulokkaat omaksuvat. (Kinnunen 2017, 168-171; Mäki 2019, 123; Viitala & Jylhä, 2019, 260.)

Organisaatorakenne pitää toisin sanoen liiketoiminnan kasassa. Ilman toimivaa rakennetta vallitsisi kaaos organisaatiossa. Lisäksi työntekijän osaaminen ja hänellä käytössä oleva informaatio tulisi muuntaa organisaation toiminnaksi. Näin olleen organisaation ja työntekijän osaaminen kietoutuvat toisiinsa. (Niiranen ym. 2010, 101-102; Viitala & Jylhä,

2019, 11, 139.) Työnantaja määrittelee, minkälaista osaamista tarvitaan organisaatiossa ja hankkii riittävästi työntekijöitä suorittamaan näitä tehtäviä (Laaksonen 2019, 15).

Ympäristötekijöillä on osaltaan vaikutusta johtamiseen (Niiranen ym. 2010, 26). Lisäksi organisaatio on riippuvainen ympäristöstään ja on vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Systeemin tarkoitus on pyrkiä säilyttämään tasapainotilansa jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, minkä vuoksi systeemi itse muuttuu jatkuvasti eli oppii. Innovatiivisen organisaation lisäksi organisaation ilmapiiri liittyy välittömään työympäristöön ja se kuvaa organisaation tunnelmaa. Tämän vuoksi suuressa organisaatiossa voi olla eri työilmapiirejä ja se on osa organisaation kulttuuria, jolla on vaikutusta työmotivaatioon, työn tuloksiin ja työtyytyväisyyteen. (Laaksonen 2019, 11; Viitala & Jylhä, 2019, 30, 299.) Keskeistä on, että koko organisaatio saadaan mukaan strategian ja vision kiristämiseen sekä läpiviemiseen (Korhonen & Bergman 2019, 44).

Yhteisöllisyys toimii keskeisenä elementtinä horisontaalisessa johtamisessa, mikä perustuu ihmisten väliseen kommunikaatioon ja yhteisiin näkemyksiin työyhteisöstä sekä työstä. Näin olleen johtajan halu ja kyky yhteisöllisyyden ylläpitämisessä vaikuttaa paljon kyseisen dialogisen prosessin muotoutumiseen. (Niiranen ym. 2010, 130.) Johtamalla työntekijöitä työskentely on tehokasta, kun heillä on tietoa tavoitteista, heillä on osaamista, motivaatiota, välineet ja hyvät olosuhteet sekä heillä on hyvä fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Lisäksi tämä auttaa työntekijöitä sitoutumaan organisaatioon ja luottamuksen rakentamiseen työyhteisössä voidaan vaikuttaa johtamisella. Kannustavuus tukee myös työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. (Vesterinen 2011, 114; Laaksonen 2019, 13; Viitala & Jylhä, 2019, 11, 139; Salonen 2020, 112.)

Työyhteisön kehittäminen on myös johtamisen tehtävä ja se liittyy tiiviisti johtamiseen ja lähijohtajatyöhön. Kehittämisen dialogiprosessissa luodaan yhteisiä merkityksiä ja yhteisöllisyyttä, jolloin tarkastellaan työn tavoitteet ja organisointi, resurssit, arviointi ja rajapinnat, jotka liittyvät johtamisen funktioihin. (Niiranen ym. 2010, 138-139.) Tiimityön yleisyys on kasvanut ja sen yleistymisen myötä hierarkkisuus on vähentynyt tai vähentyneessä valtaosassa organisaatiota. Lisäksi työnjohdon lähijohtajien määrä on lisääntynyt tasaisesti edellä mainitun tiimityön kautta. (Aarnikoivu 2010, 32-33.) Yhteistyön tehostamiseksi saattaa olla tärkeää, että sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat rakentavat johtamisyhteisöä, joka mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen emotionaalisesti turvallisessa ympäristössä ja vastaa niiden keskinäiseen tuen tarpeeseen (Lampinen ym. 2015, 240).

4 KEHITTÄMISTOIMINTA JA ASIANTUNTIJUUS

4.1 Kehittämisen ja kehittämistoiminnan määritelmä

Kehittämisellä tarkoitetaan jonkin ominaisuuden kasvua tai kasvattamista, lisäämistä tai lisääntymistä tai kykyjen tai mahdollisuuksien esiin saamista (Luoma 2011, 27). Manssilan (2011) mukaan kehittämisen ytimenä pidetään käsitteitä, menetelmiä ja viitekehyksiä, joilla ihmiset yrittävät aikaansaada muutosta. Ajallisesti kehittäminen voi olla joko projektimaista tai luonteeltaan jatkuvaa. Toisaalta kehittämistä voi toteutua huomaamattomasti. Kehittämisen kohteena saattaa olla johtaminen, jota voidaan nähdä kehittämistyön keinona. (Stenvall & Virtanen 2012, 80-103.)

Perusolettamuksena pidetään sitä, että kehittyminen ja ylipäätään uudistaminen ovat vain maailman luonnollisimpia asioita. Toisin sanoen uskomuksena pidetään sitä, että ilman muuttumista ei edistytä. Muutokseen työelämässä vaikuttaa hyvin paljon se, mikälainen on oman organisaation ja sen ulkomaailman sekä toimintaympäristön suhde. (Huttunen 2018, 141.) Kehittäminen nähdään usein konkreettisena toimintana, jolla saavutetaan selkeästi määritellyjä tavoitteita, mutta kehittämistoiminnan kohde, laajuus, organisaatiotapa ja lähtökohta voivat olla huomattavasti erilaisia lähtötilanteessa. Kehittämisellä tähdätään muutokseen, jolla tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmin käytetyt toimintatavat tai -rakenteet. (Toikko & Rantanen 2009, 14-16.)

Kehittämistoiminta perustuu siihen, että on käsitys kehitettävästä kohteesta, kohteen perusteluista ja rajauksista, kehittämisen tavoitteista ja käytössä olevista kehittämisen menetelmistä tai välineistä. Lisäksi arvioinnin tekeminen, tuotoksen tai tulosten levittämisen tavat ja kanavat vaikuttavat kehittämistoiminnan käsitykseen. Ensisijaisena tavoitteena kehittämistoiminnassa on tyypillisesti jonkin konkreettisen joko asiantilan tai toiminnan muuttaminen. Toisin sanoen kehittämistoiminta on kontekstisidonnaista toimintaa eli ajassa ja paikassa tapahtuvaa, ja tietyssä ympäristössä sillä on suunniteltu, vaiheistettu, rajattu ja tulosten hyödyntämiseen perustuva tehtävä. Lisäksi kehittämistoiminnan työkentelyä ohjaavat yhdessä sovitut säännöt, toimintatavat, käsitteet ja kieli. (Salonen ym. 2017, 29-34.)

4.2 Kehittämistoiminnan kehitys tähän päivään asti

Suomen sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuus on rakentunut vaiheittain 1960-luvulta tähän päivään asti, eli noin 60 vuoden ajan. Tämän palvelujärjestelmän tuloksena on syntynyt suomalainen hyvinvointivaltion perusta ja sitä on kehitetty lainsäädäntöuudistusten vauhdittamana, jolloin kokonaisuuteen ovat vaikuttaneet poliittiset painopisteet, kansantalouden tila ja yleinen mielipide. Tämän perusteella voidaan todeta, että hyvinvointivaltion rakentaminen on ollut erittäin yksituumainen hanke Suomessa. (Stenvall & Virtanen 2012, 12-13.) Sanotaan, että sosiaali- ja terveysala on suurien rakenteellisten ja sisällöllisten muutosten keskellä. Toisaalta kehittämistoiminta on prosessi, joka etenee harvoin suoraviivaisesti, etenkin sosiaali- ja terveysalalla. (Arola & Suhonen 2014, 15-16.)

2010-luvulla sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestelmä on ollut pirstaleinen, mikä on johtunut sosiaali- ja terveyspalvelujen palvelujärjestelmän rakentumisesta vaihe vaiheelta. Vuosien varrella palvelujärjestelmä on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi ja valmiimmaksi. Tästä huolimatta järjestelmän palvelut ovat olleet toimimattomia. Lisäksi palvelukulttuuri on ollut epätasainen ja sisältänyt suoranaista osaamattomuutta johtuen edellä mainitusta rakentumisvaiheen etenemisestä ja 2000-luvun aikana syntyneestä kuntakentän rakennemuutoksesta. Pirstaleista palvelujärjestelmää on yritetty kehittää kokonaiseksi 2010-luvulla eri keinoin, joista yksi merkittävimmistä keinoista on ollut sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (Kaste). (Stenvall & Virtanen 2012, 13-15.) Tällä hetkellä sote-uudistuksessa julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto sekä pelastustoimen palvelut uudistetaan uusilla hyvinvointialueilla. Sote-uudistuksen päämääränä on taata kaikille yhdenvertaisesti laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluja, että hyvinvointi- ja terveyserot vähentyvät. Hyvinvointialueiden toiminnan ja järjestämisvastuiden on tarkoitus alkaa 1.1.2023. (Sote-uudistus 2021.)

Kehittämistoiminta on nykyisin keskeinen osa työelämää. Kehittäminen näkyy erillisissä projekteissa tapahtuvana toimintana tai tieteelliseen tutkimukseen perustuvana tiedontuotantona, jossa on oletettu, että tutkimustulokset siirtyvät automaattisesti työkäytäntöihin. Sanotaan myös, ettei kehittämisosaamista ole tunnistettu riittävästi. (Arola & Suhonen 2014, 15.) Nykypäivänä kehittäminen liittyy jokaisen työtehtäviin ja toimenkuvaan ja usein kehittämistyöllä halutaan luoda uusia toimintatapoja, menetelmiä, palveluja tai tuotteita yrityksissä ja muissa organisaatioissa. Tämän vuoksi on tärkeää, että kehittämissä tunnetaan ja osataan käyttää erilaisia menetelmiä. (Ojasalo ym. 2015, 11.)

4.3 Kehittämistoiminnan sisältö

Ennen kehittämistoiminnan aloittamista on otettava huomioon tiettyjä asioita, joita ilman ei voida kehittää. Nämä ovat tunnistettu kehittämistarve esim. yhdessä hahmoteltu tavoite, organisaation luoma visio, johtaminen ja osallisuus. Työelämän kehittämisprosessit saattavat liittyä työn, tuotteiden, palvelujen, työmenetelmien, työprosessien ja työyhteisöjen kehittämiseen. Sanotaankin, että kehittämistoiminnassa voidaan nähdä innovatiivisuuden piirteitä oppimisen ja uudelleen tekemisen näkökulmasta sekä hyödyntää tutkimuksellisia menetelmiä, joilla aiotaan tuottaa kehittämisen kannalta oleellista tietoa. Lisäksi aikaisempaa tutkimustietoa voidaan myös hyödyntää kehittämistoiminnassa. Lisäksi kehittämisteemat nykyajan työelämän murroksessa ylittävät usein organisaatioiden tai toimialojen rajoja. (Arola & Suhonen 2014, 16; Salonen ym. 2017, 16-35.)

Elämme innovaatioyhteiskunnassa, jossa osaaminen ja innovaatiot toimivat taloudellisen toiminnan moottorina. Tämän vuoksi perinteiset kehittämismenetelmät eivät riitä uusien vaatimusten mukaisiksi. Selviytyäkseen innovaatioyhteiskunnassa vaaditaan paljon sekä ihmisiltä että organisoitumiselta, jotta kehittämistoiminta lähtee liikkeelle uudesta lähtökohdasta. (Juuti 2011a, 13.) Uudistamistyötä voidaan tarkastella kolmesta näkökulmasta: järjestelmä-, asiakas- ja työntekijälähtöisesti. Järjestelmänäkökulmalla tarkoitetaan palveluiden tarkastelua kokonaisuuden kannalta, kun taas asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan ajankohtaista tietoa asiakkaiden ja palvelujen käyttäjien tilanteesta sekä tarpeista, jotta organisaatio on uudistumis- ja kehittämiskykyinen toiminnassaan. Työntekijän näkökulma uudistamisessa on hyvin tärkeä, sillä ammatillisuus ja osaaminen ovat kulmakiviä tarjontalähtöiselle innovaatiotoiminnalle. (Stenvall & Virtanen 2012, 99-102.)

Kehittämistoimintaa voidaan kuvata sosiaalisesti prosessiksi, mikä edellyttää työyhteisön jäseniltä aktiivista osallistumista ja vuorovaikutusta. Osallistumisella varmistetaan eri tahojen ja projektiin osallistuvien työntekijöiden intressien ja tarpeiden huomioiminen mahdollisimman hyvin. (Toikko & Rantanen 2009, 89-90.) Sosiaali- ja terveyshuoltoa kehittävät organisaatiot, työntekijät ja ulkopuoliset toimijat. Esimerkiksi erikoissairaanhoidolla on ollut kehittämisvastuu terveydenhuollosta, kun taas isoilla kaupungeilla ja kuntayhtymillä on ollut mahdollisuus irrottaa toimijoita sosiaali- ja terveystoimen kehittämiseen. Koska pienillä kunnilla on ollut pienemmät resurssit verrattuna isoihin kaupunkeihin, alueelliset kehittämis- ja osaamisverkostot ovat olleet niille tärkeitä. Sote-uudistus ja kehittämisrakenteet tulevat jatkossa muuttamaan tilannetta. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 35.)

4.4 Asiantuntijuus ja johtajan rooli kehittämistoiminnassa

Asiantuntijasta puhuttaessa tarkoitetaan henkilöä, jolla on asiantuntemusta esimerkiksi ammatilliselta alalta ja jonka toiminta liittyy tietyn alan asiantuntijana toimimiseen. Lisäksi ammattikorkeakoulusta valmistuneita kutsutaan työelämässä ammatillisiksi asiantuntijoiksi. Kehittämistoiminnan näkökulmasta asiantuntijan taitoja nähdään myös monipuolisesti. Helmisen (2015, 222) mukaan Hakkaraisen ym. (2001) mielestä dynaaminen asiantuntija mahdollistaa toimimisen muuttuvissa ja vaihtuvissa tilanteissa ja hänellä on tiedollisen ja taidollisen osaamisen lisäksi vuorovaikutus- ja yhteistyövalmiudet sekä uusiutuva ratkaisukyky, mitkä tukevat toimintaa erilaisissa tilanteissa. Asiantuntijalta edellytetään erilaisia ammattitaito- ja pätevyysvaatimuksia, kykyjä, ominaisuuksia ja valmiuksia eli kvalifikaatioita, jotka muuttuvat yhteiskunnan muutoksen myötä. Näin ollen ammattilaisella pitää olla valmiuksia muuttaa ja kehittää omia kvalifikaatioitaan muutoksen keskellä. Nopeasti kehittyvä osaamisalue on muun muassa monialainen tutkimus- ja kehittämisosaaminen, joka kehittyy työelämälähtöisesti. (Helminen 2015, 222; Vilkkä 2015, 17.)

Kehittämistyö kuuluu myös osaksi lähijohtajien jokapäiväiseen työhön (Reikko ym. 2010, 57). Ammattimaiset projektipäälliköt johtavat usein laaja-alaisia projekteja ja käyttävät viestintää enemmän projektin etenemisen turvaamiseen kuin muutoksen luomiseen (Dahlman & Heide 2019, 48). Kehittämistyön johtaminen vaatii johtajalta kehittämistyön prosessin tuntemista. Johtajien osallistumista yhteiskehittämiseen pidetään välttämättömänä, sillä Pontevan (2009) mukaan lähijohtajien toteuttama avoin tiedottaminen toiminnan muutoksista vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja osallisuutta. (Vuokila-Oikkonen 2015, 209.) Johtajan vastuulla on johtaa työntekijät uusien asioiden ja kokemusten äärelle, jotta organisaatio ja työntekijät kehittyvät vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja autetaan organisaatiota menestymään (Juuti 2011c, 154; Korhonen & Bergman 2019, 15). Osaava johtaja kannustaa työntekijöitä innovointiin ja luovuuteen, arvostaa heidän panostustaan ja osoittaa heille tunnustustaan (Labalette 2020, 56).

4.5 Kehittämistoiminnan ympäristö ja työyhteisön rooli

Johtaminen on organisaation toimintatapa, jota voidaan kehittää, olipa kyseessä joko asioiden tai ihmisten johtaminen (Stenvall & Virtanen 2012, 103). Toisaalta voidaan pu-

hua uudistamisen johtamisesta, joka on yhdistelmä ihmisten ja asioiden johtamista (Korhonen & Bergman 2019, 12). Johtamistoiminta kehittämistoiminnan näkökulmasta on myös horisontaalisesti ja vertikaalisesti verkostoitunutta, jolloin keskeiset yhteistyösuhteet ja ympäristöt ovat tärkeitä tekijöitä johtamisessa (Salonen ym. 2017, 26). Voidaan siis todeta, että johtamisella on keskeinen asema organisaatiossa, minkä vuoksi sitä pitää kehittää jatkuvasti (Juuti 2011c, 154).

Kehittämistoiminnan mahdollistajina toimii rakenteet, joihin voidaan luokitella lainsäädäntö, toiminnan organisoitumisen tapa, johtamis- ja päätöksentekojärjestelmät, innovaatiojärjestelmä sekä järjestelmässä toimivat ihmiset ja tahot sekä näiden toimijoiden väliset suhteet, minkä vuoksi innovaatio ja kehittäminen eivät synny ainoastaan rakenteellisten tasojen varassa. Tätä voidaan kuvata innovatiivisen työyhteisön avulla, joka voidaan nähdä innovaatioympäristöjä ja järjestelmiä koossapitäväksi voimaksi kehittämistoiminnassa, mikä ei synny ilman kehittämistä eikä kehittäminen etene tuottavaksi toiminnaksi ilman johtajuutta. (Salonen ym. 2017, 19-20.) Työyhteisöille pitää tarjota kehittynyttä sosiaalista rakennetta, jotta ne voivat ylläpitää ja vastaanottaa uusia toimintamalleja (Aaltio 2011, 83).

Yksittäisen työntekijän rooli ja näkökulma pidetään merkittävänä yhteiskehittämisessä, minkä vuoksi työntekijän kannattaa ottaa tämä rooli (Vuokila-Oikkonen 2015, 208). Nykyisin osaaminen ei ole suoraan sidoksissa tiettyyn tehtävänkuvaan tai asemaan organisaatiossa. Kehittämistoiminta vaikuttaa kaikkiin työyhteisön työntekijöihin, jolloin kehittämiseen liittyvä tieto pitää olla jaettua yhteisöllisesti. Yhteinen mielenkiinto, erinomaisuus ja omalaatuisuus, kuuluminen joukkoon, avoin keskustelu ja luottamuksellisuus, tavoitteellinen ja tarkoituksenmukainen työskentely ja tila tai paikka korostuvat kehittämistoiminnassa osallisuuden ja yhteenkuuluvuuden näkökulmasta. (Salonen ym. 2017, 22.) Osallistumisen on todettu kehittävän työntekijöitä ja ryhmiä, ja sitä voidaan käyttää tietojen antamisen lisäksi ratkaisujen löytämiseksi muutos- tai ongelmatilanteissa (Hilmarsson 2020, 28). Vuoropuhelua voidaan pitää edellytyksenä merkitysten tekemiselle muutoksen ympärillä (Dahlman & Heide 2019, 50).

Yritykset ja yhteisöt ovat saaneet uudenlaisia mahdollisuuksia ja haasteita nopeiden toimintaympäristöjen muutosten myötä. Tämä vaatii organisaatioilta ja niiden jäseniltä ketteryyttä ja jatkuvaa uudistumiskykyä pysyäkseen mukana kasvavassa muutosnopeudessa. Innovatiivisuudesta on tullut merkittävä kilpailutekijä. Paikallisella toiminta-alueella on myös merkittävä rooli uusien innovaatioiden syntymisessä, jolloin keskinäisellä yhteistyöllä vaikutetaan alueiden kehittämiseen. (Ojasalo ym. 2015, 12-14.)

5 JOHTAMIS- JA KEHITTÄMISOSAAMINEN

5.1 Osaaminen ja sen vaikutus johtamiseen ja kehittämistoimintaan

Olennainen perusta työssä suoriutumisessa on osaaminen (knowledge and skills), joka rakentuu tiedoista, taidoista, asenteista ja henkilökohtaisista ominaisuuksista ja joka näkyy hyvinä työsuorituksina sekä sujuvana työskentelynä. Toisin sanoen osaaminen näkyy kykyinä toimia ja käyttää tietoja, taitoja, kontakteja, asenteita ja kokemuksia. Osaamista voidaan kuvata muillakin käsitteillä, kuten kompetenssilla (competence) ja ammatitaidolla (professional skills). (Sydänmaanlakka 2015, 153; Viitala & Jylhä 2019, 245.)

Osaamista voidaan kuvata seuraavilla sisällöillä, jotka koostuvat monista asioista. Nämä ovat yksilön ominaisuudet, luontaiset kyvyt, käyttäytyminen, motiivit ja itseä koskeva käsitys sekä tiedot ja taidot, jotka on hankittu koulutuksen, työn ja kokemuksen kautta. Osaaminen voidaan kuvailla tietojen, taitojen, käyttäytymisen ja motivaation yhdistävänä kokonaisuutena. Osaaminen sisältää aina hiljaista tietoa ja työn tekemisessä tarkoituksenmukaisia tietoja, taitoja, kykyjä, sitoutumista, motivaatiota, asenteita, kokemuksia, tunteita ja ihmissuhdeverkkoja sekä näiden kaikkien ominaisuuksien yksilöllistä yhdistelmää. Toisin sanoen osaaminen on käytännön tietoa, mikä on havainnoitavissa työsuorituksissa ja ennustaa yksilön käyttäytymistä erilaisissa tehtävissä ja tilanteissa ja se on tilannesidonnaista. (Hätönen 2011, 9-10; Sorsa ym. 2015, 44-45; Sydänmaanlakka 2015, 152.)

Osaamiseen pystyy vaikuttamaan suhteellisen helposti, kuten perinteisellä taitovalmennuksella, harjoittelulla tai vertaisoppimalla, jolloin voidaan lisätä tietoja ja taitoja. Kun taas arvoihin, omaan rooliin, minäkuvaan, luonteenpiirteisiin ja motiiveihin on huomattavasti haasteellisempaa vaikuttaa, vaikka ne ohjaavat vahvasti. (Ajanko 2016, 166.) Osaamiseen sisältyvä yksilön työmotivaatio ja työkyky liittyvät puolestaan osaksi työhyvinvointiin. Toisin sanoen osaaminen vahvistaa yksilön työkykyä, joka on ehto menestymiseen ja ammatilliseen kehittymiseen työelämässä. (Hätönen 2011, 9.) Työelämässä on vannottu jo pitkään oppimisen nimeen. Osaamisen tarkastelu mahdollistaa oman toiminnan arvioinnin työtehtävissä ja omaehtoisen osaamisen kehittämisen. Muutospaineet pakottavat meitä oppimaan uutta, jotta sopeuduttaisiin, pärjättäisiin tai innovoitaisiin uusia luovempia ratkaisuja. (Sorsa ym. 2015, 45; Huttunen 2018, 212.)

Nykyaikana organisaatioiden keskeisin resurssi liittyy henkilöstöön ja sen osaamiseen. Haasteellista siitä tekee se, että johtajaan ja henkilöstöön kohdistuu osaamisen tarpeet, jotka muuttuvat ja laajenevat jatkuvasti. Tämän vuoksi siihen vastaaminen toteutuu parhaiten siten, että johtajat huomioivat riittävästi oman osaamisensa ja henkilöstön osaamisen sekä ylläpitävät ja kehittävät sitä. (Niiranen ym. 2010, 93.) Sanotaankin, että työpaikalla positiivisten henkilösuhteiden lisäksi hyvä oppimista tukeva johtajuus edistää työhyvinvointia, jonka edistäminen on taas välttämätön osa osaamisen johtamista (Hätönen 2011, 9). Nykyisin todetaan, että johtaminen on paljolti asiantuntijoiden johtamista, jolloin johtaminen on osaamisen johtamista (Juuti 2013, 163). On myös todettu osaamisen, taitojen, asenteiden ja kykyjen mahdollistavan johdon ja johtamistehtäviä (Pihlainen ym. 2015, 103). Myös kehittämisprosessissa tarvitaan monenlaisia tiedonhankintataitoja, käyttökelpoisten ratkaisujen rakentamistaitoja ja innovaatio-osaamista (Ojasalo ym. 2015, 11).

5.2 Johtamisosaaminen

Johtamisen osaamista voidaan tarkastella useista eri näkökulmista, koska osaaminen on monitahoinen ilmiö (Niiranen ym. 2010, 93). Johtamiskompetensseja eli -osaamisia on kymmeniä, ellei jopa satoja, ja ne myös muuttuvat (Ajanko 2016, 166). Nuoliojan (2018, 15) mukaan Calhounin ym. (2002) sekä Jenningsin ym. (2007) mielestä johtamisosaamisen määritelmät liittyvät usein johtajan työssä tarvittaviin taitoihin, tietoihin, arvoihin, kykyihin, asenteisiin ja käyttäytymiseen, jotka perustuvat organisaation tehokkuuteen ja menestykseen.

Nykyisin johtamisen tiedetään olevan tehtäväalue, jossa siihen tarvittavia tietoja ja taitoja voi opetella sekä samalla kehittyä johtamisessa. Toimiakseen eri rooleissa voidaan tarvita erilaisia kompetensseja, jolloin johtaja joutuu toimimaan eri rooleissa ja siirtymään roolista toiseen riippuen tilanteesta. Johtajan osaamiset riippuvat ainakin osittain siitä, miten hyvin johtaja suoriutuu johtamistehtävässään ja mieltää tehtävänsä sekä näkee oman roolinsa. (Ajanko 2016, 166; Viitala & Jylhä, 2019, 25-26.) Toisin sanoen johtamistehtäviin edellytetään monenlaista osaamista (Virtanen & Stenvall 2019, 18). Johtajan pitää sekä kehittää että käyttää ennakoitukykyä pohtiessa tulevaisuutta ja aavistaa uudet mahdollisuudet, jotta organisaatio menestyisi tulevaisuudessa (Sydänmaanlakka 2015, 152). Korkeatasoisen osaamisen on todettu edesauttavan erityisesti ennakoivassa johtamisessa (Sorsa ym. 2015, 50).

Sosiaali- ja terveyspalvelujen johtajan työssä johtamisosaamisen käsitettä on käytetty menestymisen näkökulmasta tärkeitä johtamistaidoista ja -alueista, jotka ovat kytköksissä työn vaatimuksiin (Nuolioja 2018, 16). Esimerkiksi julkisessa hallinnossa tavallisesti vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto. Muut johtamistehtävät liittyvät tehtävän edellyttämään toimialaosaamiseen ja yleisiin johtajuuteen liittyviin taitoihin, kuten vuorovai-
kutus- ja suunnittelutaitoihin. Tietojen lisäksi soveltamisen taito on koettu tärkeäksi julkisen johtamisen osaamisena. (Virtanen & Stenvall 2019, 18.)

Nuoliojan (2018) Pro gradu -tutkielma tukee johtamisosaamisen kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla. Nuoliojan mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen johtamisosaamista pitäisi kehittää vastaamaan paremmin työn vaatimuksia sekä toiminnan johtamisen että ihmisten johtamisen osalta organisaatiouudistuksissa. Tiedolla johtamisen käytännön pitäisi tukea päivittäistä toimintaa, ja johtajien pitäisi oppia suhtautumaan tietoon objektiivisemmin. Johtajien pitäisi kehittää talousosaamista, jolla nähdään olevan kauaskantoisia vaikutuksia koko organisaation toiminnan ja asiakkaiden palvelukokemuksen näkökulmasta. Johtajalla pitää olla kyky arvioida työntekijöiden osaamista ja vahvistaa sellaista osaamista, jota organisaatio tarvitsee jatkossa. Lähijohtajien johtamisosaamista, roolia ja asemaa pitää kehittää ja uudistaa, minkä vuoksi esimerkiksi strategisen tason johtajan pitää tunnistaa johtajien johtamisosaamiseen liittyvät vajeet ja auttaa siten heitä kehittämään omaa johtamisosaamistaan. (Nuolioja 2018, 49-50.)

5.3 Kehittämisaaminen

Kehittämisaamisella on edelleen keskeinen rooli muuttuvassa työelämässä, jolloin työntekijöiltä vaaditaan korkeatasoista tietotaitoa ja ymmärrystä siitä, mitkä tekijät voivat edesauttaa sekä työelämän kehittymiseen että innovaatioiden syntymiseen. Jotta muutokset ovat mahdollisia, työntekijöiltä, työyhteisöiltä, organisaatioilta ja johtamiselta vaaditaan jatkuvan parantamisen periaatteiden sekä asiakaslähtöisen ajattelun, yhteistyön ja verkostoitumisen merkityksen noudattamista. (Salonen ym. 2017, 10.) Kehittämiseen liittyvä menetelmäosaaminen on paljon laajempaa, mikä koostuu useista taidoista ja tiedoista. Liiketoiminnan kehittämiseen liittyvän osaamisen merkitys lisääntyy koko ajan. (Ojasalo ym. 2015, 11-14.)

Korkeakouluopiskelussa opiskelijan kehittämissaaminen vahvistuu, kun opiskelu toteutetaan aidossa työelämäyhteistyössä osana alueellisia innovaatio- ja osaamisverkostoja (Salonen ym. 2017, 15). Sanotaankin, että etenkin sosiaali- ja terveysalan työntekijöiltä

vaaditaan kehittämisosaamista syvällisen ammattiosaamisen rinnalla (Arola & Suhonen 2014, 15). Kehittämisosaaminen pitää yllä organisaation kilpailukykyä tilanteessa, jossa organisaation pitää reagoida toimintaympäristön muutoksiin. Tämän lisäksi sen pitää reagoida sosiaali- ja terveystalouteihin kohdistuviin poliittisiin uudistuspyrkimyksiin. Strategisen tason johtajan kehittämisosaaminen organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa koostuu kehittämistarpeiden tunnistamisesta, kehittämistyöstä, tavoitteiden asettamisesta ja toiminnan jatkuvasta arvioinnista, mikä liittyy laadun varmistamiseen. (Nuoliojan 2018, 57.)

5.4 Johtamis- ja kehittämisosaamisen osa-alueet

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

Persoonallisuudella tarkoitetaan ihmisen tapaa tuntea, ajatella ja kokea, mikä kuvaa meitä kokonaisena ihmisenä. Persoonallisuus muodostuu luontaisista taipumuksista, itsetunnosta, maailmankuvasta, minäkäsityksestä ja preferenssistä. Sen perusta rakentuu temperamentista sekä fysiologisesta ja biologisesta yksilöllisestä reagointi- ja käyttäytymistylistä. (Ajanko 2016, 160-161.)

Voidaan siis sanoa, että persoonallisuus rakentuu ihmisen tekemistä tietoisista tai tiedostamattomista valinnoista (Hulkkonen 2016, 19), kun taas yksilölliset ominaisuudet määräävät yksilön reagoitokyvyn ja tyylin tilanteesta riippumatta (Hätönen 2011, 10). Ominaisuudet vaikuttavat asenteiden lisäksi taitavaan toimintaan, esimerkiksi lähijohtajan antamaan palautteeseen kertomalla rakentavasti palautteensa, auttamalla ihmisiä kehittymään sekä uskomalla heidän pystyvän siihen ja tuntemalla empatiaa (Viitala & Jylhä 2019, 26). Sanotaan, ettei osaaminen ole osa persoonallisuutta vaan se on oppimisprosessin tulosta, jota voi kehittää ja harjoitella. Osaaminen voi olla tiedostamatonta. (Sydänmaanlakka 2015, 153.)

Johtamisvalmiudet

Johtamisen näkökulmasta johtaminen on opittu taito, jota varten voidaan harjoitella johtamistaitoja (Juuti 2013, 9). Johtajan rooli ei tule koskaan valmiiksi, minkä vuoksi on tärkeää, että kukin johtaja tunnistaa omat johtajuuden vahvuudet. Lisäksi johtajan on hyvä tiedostaa, ettei kaikissa tilanteissa samat vahvuudet välttämättä toimi yhtä hyvin. (Korhonen & Bergman 2019, 164.)

Lähijohtajataidot liittyvät lähijohtajatyön arkeen liittyviin taitoihin ja ovat lähtöisin lähijohtajan tehtäväroolista. Lähijohtajataitoja voidaan luokitella tiettyihin kategorioihin, jotka tyypillisesti liittyvät liiketoiminnan analysointi- ja suunnittelutaitoihin, viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin, delegointiin, päätöksentekotaitoihin ja ristiriitojen hallintaan. Lisäksi itsensä johtamisen taito sisältyy edellä mainittujen taitojen joukkoon nykypäivänä, koska itsensä johtaminen on edellytys ja laadukkaan lähijohtajatoiminnan lähtökohta. (Aarnikoivu 2010, 71.) Hyvillä lähijohtajataidoilla tarkoitetaan alaisten kanssa vuorovaikutuksessa olemista siten, että organisaation yhteinen tehtävä suoriutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Näin ollen lähijohtajan yksi tehtävistä on kehittää alaitaitoja. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 111.)

Erilaisissa yhteisöissä ja työympäristöissä saatetaan edellyttää, ellei jopa vaatia, johtajalta erilaista tekoja, käyttäytymistä ja otteita, jolloin niiden pitää olla sopusoinnussa johtajan persoonallisuuden kanssa. Tämän vuoksi on tärkeää, että valinnoilla voi rakentaa omaa johtajuustyyliä. (Hulkkonen 2016, 21.) Johtajuuden punaisena lankana voidaan pitää sitä, että johtaja on tietoinen omasta tavastaan toimia parhaiten johtajana vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, millaisissa johtajatehtävissä hän toimii parhaiten ja miten hän onnistuu tehtävissään (Tiililä 2016, 44).

Tiedot

Tieto on vain yksi osa osaamista. Johtamisen näkökulmasta tiedolla tarkoitetaan osaamista, jota johtajat ovat saaneet sekä opiskelun kautta että kokemuksista käytännön organisaatioelämässä, jolloin tietojen karttuminen liitetään oppimiseen. Asiantuntijan on hallittava yleisten taitojen lisäksi ammattispesifien tietoja ja taitoja. Työntekijöiltä odotetaan korkeatasoista tietotaitoa ja ymmärrystä siitä, miten mahdollistetaan työelämän kehittyminen ja innovaatioiden syntyminen. Sanotaankin, että tiedot ovat pitkälti tarpeettomia ilman opittujen tietojen soveltamisen taitoa, minkä vuoksi tietoja voi taitojen lisäksi vahvistaa koulutuksen ja kokemuksen kautta. (Arola & Suhonen 2014, 15; Sydänmaalakka 2015, 152; Salonen ym. 2017,10; Viitala & Jylhä, 2019, 26; Virtanen & Stenvall 2019, 17-18.)

Taidot

Työntekijät käyttävät taitojaan tehtävien suorittamisessa (Niiranen ym. 2010, 94). Teknisen työtaidon eli substanssiosaamisen lisäksi voidaan puhua työelämätaidoista, joita tarvitaan, jotta omaa henkilökohtaista osaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti ja saada yhdistettyä yhteen muiden työntekijöiden osaamisen kanssa. Näitä työelämätaitoja voi

opetella ja kehittää koulutuksen tiedostamisen sekä harjaantumisen avulla. Työelämätaitoja voidaan jakaa seuraavasti: Substanssiosaaminen, yleiset työelämätaidot, asiantuntijan erityistaidot, yhteistyötaidot, asiakastaidot ja ammattiosaamisen kehittämisen taidot. (Salminen 2015, 68-70.)

Yleisiä työelämätaitoja tarvitaan yleensä työelämässä tehtävistä riippumatta. Niitä ovat muun muassa yleinen tieto (yleissivistys), teknologioiden hallinta, oppimiskyky, loogisen ja analyyttisen ajattelun taidot, kyky hallita kokonaisuuksia, kielitaito, kiireen hallinnan taito, tunnetaidot, työkyvyn ylläpitämisen taidot, organisoitaitaidot, soveltamiseen ja arvioimiseen liittyvät taidot ja kyvyt, tiedonhallinnan taidot ja kyky toimia vastuullisesti. (Aarnikoivu 2010, 69; Salminen 2015, 69-85; Viitala & Jylhä 2019, 245.)

Suuri osa työtehtävistä liittyy asiantuntijatyöhön, jossa korostetaan työntekijän itsenäisyyttä ja vastuuta oman osaamisen ylläpitämisestä. Lisäksi asiantuntijatyö vaatii työntekijältä monia erityistaitoja, jotta työssä menestyään henkisesti joustavuudella sekä pystytään vastaamaan työnantajan ja asiakkaiden muuttuviin tavoitteisiin. Puhutaan asiantuntijan erityistaidoista, joihin luokitellaan muun muassa luovuus ja innovaatiotaidot, projektityötaidot, projektin johtamistaidot sekä kyky käsitellä ristiriitaista informaatiota ja arvioida informaatiota kriittisesti. (Salminen 2015, 69-117.)

Ammatissa vaadittava substanssiosaaminen sisältyy tiettyyn ammattialaan, ja ne sisältävät keskeisiä teoreettisia ja käytännöllisiä periaatteita, toimijoita, ymmärrystä alan toimintalogiikoista, kehityksen suuntaviivoista ja kyvyn soveltaa tuotua tietoa. Substanssiosaamisen lisäksi voidaan puhua ammattikohtaisista kompetensseista tai työtehtävään liittyvästä ammattitaidosta ja osaamisesta. Ammattitaito on siis jokaisen yksilön henkilökohtainen ominaisuus, mikä ymmärretään toiminnan kokonaisuudesta erillisinä yksilön tietoina ja taitoina. Ammattitaito saavutetaan opettelemalla asiantuntijoiden käsitteet ja työtavat kirjallisuuden tai jäljittelyn avulla. (Aarnikoivu 2010, 64-65; Salminen 2015, 69; Viitala & Jylhä 2019, 245.)

Menestyminen työelämässä edellyttää jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä. Voidaan puhua ammattiosaamisen kehittämisen taidoista. Tämän vuoksi yksi tärkeimmistä työelämätaidoista on kyky kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan. Ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin kuuluvat muun muassa itsearviointitaidot, oman toiminnan analysointitaidot, informaation käsittelyn taidot, oma-aloitteisuus, kyky kehittää itseään oppijana ja tehokkaan oppimisen tekniikoiden tuntemus. (Salminen 2015, 70,

193.) Lisäksi voidaan puhua urahallintataidoista, jolla tarkoitetaan ammattivalinta- ja urasuunnittelutaitoja, työhakutaitoja ja työelämään kiinnittymiseen kuuluvia taitoja. Lisäksi ammatillisen kehittymisen tarpeen arviointivalmius ja uusien taitojen oppiminen muuttuvilla työmarkkinoilla on tärkeä osa urahallintaa. (Aarnikoivu 2010, 40-41.)

Työyhteisötaidot ovat keskeinen osa työelämätaitoja, joilla tarkoitetaan työntekijän kykyä toimia rakentavana, vastuullisena ja tuottavana työyhteisön jäsenenä riippumatta siitä, mitä työtä tehdään tai missä asemassa toimitaan. Lisäksi nämä taidot perustuvat erilaisuuden ymmärtämiseen ja hyväksymiseen sekä omien arvojen, ajatusten ja toimintatapojen puolustamiseen. Työyhteisötaitoja ovat muun muassa ymmärrys omasta ja muiden työntekijöiden roolista sekä merkityksestä työyhteisössä, palautteen antamisen ja vastaanottamisen kyky ja kyky asettua muiden asemaan eli empaattisuus. Yhteistyötaidot sisältävät taas ryhmätyö-, tiimityö- ja verkostoitumistaidot ja niihin kuuluu myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. (Salminen 2015, 70, 135–136.)

Arvot ja asenteet

Arvoilla tarkoitetaan asioita, joita pidetään niin arvokkaina ja tärkeinä, ettei niistä voi luopua missään olosuhteissa. Arvojen koetaan oikeuttavan valintojamme ja toimintaamme, jolloin ne ovat lähtökohtia ihmisten toiminnan perustavalle laadulle ja ne säätelevät sekä mieltymyksiä että makua. Tavallisesti niihin liittyy korkea sosiaalinen hyväksyttävyyys ja ne ovat erittäin subjektiivisia sekä yksilön näkökulmasta mietittävissä. (Virtanen & Stenvall 2019, 93.) Asenne on tärkeä osa osaamista, ja asenteisiin vaikuttavat myös tieto ja erityisesti itsereflektio. Sanotaankin, että eräs keskeinen työelämätaito on arvostamisen taito, jossa kyseessä on kyky ajatella positiivisesti, vahvistaa myönteisiä tunteita ja hallita kielteisiä tunteita. Asenteet muokkaantuvat kokemuksen kautta. (Salminen 2015, 72; Sydänmaanlakka 2015, 152; Viitala & Jylhä, 2019, 26.)

Sanotaankin, että jokaisella ihmisellä on arvot ja ne asenteiden kanssa muodostavat käsityksen itsestä. Itsensä tunteminen on pohja sille, millaisilla keinoilla yksilö pyrkii tavoittelemaan omia päämääriä. Jotta päämäärät ovat mielekkäitä, on tunnistettava omat arvot, uskomukset, kyvyt ja taipumukset. Johtamistyön keskeisistä teemoista asenteella on olennainen rooli ihmistuntemuksessa, moninaisuuden johtamisessa ja erilaisuuden kohtaamisessa. Myös organisaatiolla ja tiimillä on arvot. Voidaan puhua vastuullisesta johtamisesta, jolla edistetään laadukasta, hyvää ja tuloksellista työelämää, mikä edellyttää onnistumista asioiden ja henkilöstön johtamisessa. (Hätönen 2011, 10; Surakka & Rantamäki 2013, 40; Ajanko 2016, 45; Hiila ym. 2019, 111; Lämsä 2019, 49.)

Kokemus ja motivaatio

Kokemukset ovat myös olennainen osa osaamista. Kokemuksella tarkoitetaan tietoja, taitoja ja kykyjä, joita ei ole hankittu teoreettisen opiskelun kautta vaan ne ovat vuorovai-
kutuksesta hankittuja, joilla selviydytään ympäristössä ja tehtävissä. Osaaminen vaatii
laajaa kokemustaustaa, ennen kuin siitä pystyy kehittymään todellista ja aitoa osaa-
mistä. (Sydänmaanlakka 2015, 152; Wikipedia 2017.) Voidaan puhua työntekijäkoke-
muksesta, joka syntyy aina työn seurauksena kaikkien osapuolten kohtaamisten kautta
kokonaisvaltaiseksi ja hyvin tunnepohjaisena seurauksena. Työntekijäkokemus voidaan
jakaa seuraaviin tekijöihin, jotka ovat työn merkitys, autonomisuus, osaamisen kehittä-
minen, ammatin kehittyminen, vaikuttaminen työhön ja yhteenkuuluvuuden tunne. Nämä
lisäävät ihmisissä heidän sisäistä motivaatiotaan. (Hietala 2019, 34-35.)

Oppimispsykologiassa on tutkittu paljon motivaatiota. Tiedetäänkin, että etukäteen mo-
tivoituneet oppivat asian paremmin kuin ne, joilla ei ole motivaatiota oppia uutta asiaa tai
muuten kiinnostusta siihen. (Talvio & Klemola 2017, 26.) Paras tae motivaation syntymi-
selle on aito mielenkiinto työtä kohtaan, ja kiinnostusta lisää se, jos merkitystä löytyy
työstä. Jos ei arvosta työtä tai siitä ei pidä, työntekijä heijastaa helposti negatiivisia vai-
kutuksia muihin työntekijöihin ja henkilön elämään. Mielenkiinnon puute heijastuu usein
asenteisiin. Lisäksi työmotivaatio vaikuttaa itseä ja omaa kyvykkyyttä kohtaan. Ne, joilla
on luottamus omiin tekemisiinsä, tarttuvat työhön myös luottavaisesti ja päämäärätietoi-
sesti. Työntekijöiden henkilökohtaiset edellytykset, kuten tiedot, taidot, kyvyt ja psyykki-
set sekä fyysiset voimavarat vaikuttavat suoritukseen motivaation lisäksi. (Viitala & Jylhä
2019, 231-232.)

5.5 Muut vaikuttavat taustatekijät

Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät

Hyvä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työkyky on edellytys työssä suoriutumiseen.
Työkykyä vahvistaa työn sekä psyykkisten ja fyysisten voimavarojen välinen tasapaino,
minkä vuoksi työkyky koostuu monien asioiden summasta. Tämän vuoksi vastuu hyvin-
voinnin vaalimisesta kuuluu työntekijälle ja työnantajalle. Työhyvinvointi näkyy työssä
positiivisena vireenä, jonka tunnusmerkkejä ovat suoriutuminen, kehittyminen ja oppimi-

nen, innovatiivisuus, sitoutuminen työhön ja työpaikkaan sekä yhteistyön sujuminen muiden kanssa. Voidaankin sanoa, että ”hyvinvoiva työntekijä on tuottava työntekijä”. (Viitala & Jylhä 2019, 241-242.)

Työhyvinvoinnilla on valtava merkitys organisaatioiden ja yritysten tulokseen (Huttunen 2018, 253). Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan se vaatii systemaattista johtamista ja sille asetetaan tavoitteet, joita arvioidaan osana organisaation tavanomaista strategia-työtä. Hyvinvoiva organisaatio on rakenteeltaan joustava, tavoitteellinen, jatkuvasti itseään kehittävä ja siellä on turvallista työskennellä. (Manka & Manka 2016, 80.)

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät

Työympäristöön vaikuttavat esimerkiksi työpaikan ilmapiiri, lähijohtajalta saatava tuki ja vuorovaikutussuhteet työkavereiden kanssa (Viitala & Jylhä 2019, 230). Työn ja työyhteisön kehittämisessä ei riitä pelkkä ”johdon sitoutuminen” tai ”luvan antaminen” vaan pitää olla myös syvälinen johtamisen ja lähijohtajatyön rooli operatiivisessa ja strategisessa mielessä, jolloin lähijohtaja osallistuu aktiivisesti kehittämisprosessiin antaen tilaa kaikkien äänien esille tulemiselle. Organisaation keskeinen voimavara on henkilöstö, joka nousee erityisen tärkeäksi muutos- ja uudistusaikoina. Käsitys henkilöstöstä ja sen johtamisesta on muuttunut Suomessa viimeisten vuosikymmenien aikana. Nykypäivänä henkilöstö, työ ja työyhteisön kehittäminen nähdään kokonaisuudeksi. (Niiranen ym. 2010, 125-139.)

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet

Jotta organisaatiot pystyvät olemaan oppivia innovatiivisia kehittämistoiminnan näkökulmasta, niiden on jatkuvasti uudistettava tuotteitaan, palveluitaan ja toimintaansa (Juuti 2011b, 81). Innovatiivinen työyhteisö vaatii ideoiden ja asioiden jakamista, osallistamista, keskustelua ja kuuntelemista, jolloin oppivan organisaation reagoitiherkkyys toteutuu sen kaikilla tasoilla, ja työntekijät luovat yhdessä prosessit ja puitteet, jotka tukevat asetettuja tavoitteita (Salonen ym. 2017,19). Työntekijä vastaa toimintatavoillaan siitä, miten hän edistää parhaiten työnantajan asettamien tavoitteiden toteutumista ja hyvien työskentelyolosuhteiden syntymistä ja ylläpitämistä. Työntekijän toiminta työyhteisössä on laadukasta, kun hänen taitonsa ja toimintatapansa työskennellä yhteistyössä muiden kanssa ovat tietyllä tasolla siten, että ne lisäävät organisaation mahdollisuuksia tehokkaaseen toimintaan. (Surakka & Rantamäki 2013, 24.)

6 TURUN AMMATTIKORKEAKOULUN ROOLI YAMK-KOULUTUKSESSA

6.1 Ammattikorkeakoulun koulutustavoitteet ja ammattikorkeakoululain merkitys

1990-luvun alussa ammattikorkeakoululaitos kehittyi opistoasteen tutkintojen pohjalta ammattikorkeakoulukokeilun merkeissä ja myöhemmin se muuttui ammattikorkeakoulujärjestelmäksi, jonka yhdeksi tehtäväksi muodostui tutkimustoiminta. Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan ammattikorkeakoulut ovat osa korkeakoulujärjestelmää ja ne muodostavat yliopistojen kanssa yhdessä korkeakoululaitoksen. Opetusministeriön muodostamassa duaalimallissa oli tarkoitus, että ammattikorkeakoulu ja yliopisto toimivat rinnakkain korkeakouluina. Ammattikorkeakouluilla ja yliopistoilla on eri tehtävä yhteiskunnassa, mikä näkyy siten, että ammattikorkeakoulujen toiminta liittyy vahvasti työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Korkeakoulutuksen keskeinen tehtävä on kouluttaa osaavaa työvoimaa työmarkkinoille. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014; Vilkka 2015, 16; Kinon 2020, 23-44.)

Ammattikorkeakoulun tehtävänä on tarjota työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin tutkimukseen, sivistyksellisiin ja taiteellisiin lähtökohtiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua. Ammattikorkeakouluopetus perustuu tutkimukseen ja taiteellisiin lähtökohtiin, jolloin ammattikorkeakoulut saavat harjoittaa niitä tutkimus- ja kehittämistyötä, jotka palvelevat korkeakouluopetusta samalla tukien työelämää ja aluekehitystä sekä ottaen huomioon alueen elinkeinorakenteen. Lisäksi sen tehtävä on harjoittaa ammattikorkeakouluopetusta palvelevaa, aluekehitystä ja työelämää edistävää ja alueen elinkeinorakennetta uudistavaa soveltavaa kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, tutkimustoimintaa ja taiteellista toimintaa. Toisin sanoen ammattikorkeakoulujen tutkinnot ovat ammatillisesti painottuneita korkeakoulututkintoja, ja ammattikorkeakouluopetuksessa on tarkoitus painottaa työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin. (Ammattikorkeakoululaki 932/2014; Vilkka 2015, 16.)

6.2 Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminta Turun ammattikorkeakoulun maisteriopinnoissa (YAMK)

2000-luvulla kehitettiin ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot, jotka nimettiin myöhemmin ylemmiksi ammattikorkeakoulututkinnoiksi ja perustettiin ammattikorkeakoulututkinnon jatko-opiskeluväylä. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto vakiinnutettiin Suomessa lain ylemmästä ammattikorkeakoulututkinnosta (10.6.2005/411) myötä vuonna 2005. YAMK-tutkinnon vakiintuessa käynnistettiin tutkimus-, kehitys- ja innovointitoiminta eli TKI-toiminta sekä mallinnettiin YAMK-koulutuksen välinen integraatio. YAMK-tutkinnon tavoitteina ovat työelämän kehittämisen edellyttämät syvälliset ja laajat tiedot opiskelijoiden alan vaativissa johtamis- ja asiantuntijatehtävissä toimimista varten sekä valmius kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan. (Ahonen 2015, 8-13; Kinos 2020, 46.)

Ammattikorkeakouluissa kehitetyn innovaatiopedagogiikan tavoite on vastata ajankohdaksiin työelämän haasteisiin ja vahvistaa siten tulevaisuuden työntekijöiden osaamista. Tällöin työntekijöiltä odotetaan korkeatasoista tietotaitoa ja ymmärrystä siitä, miten mahdollistetaan työelämän kehittyminen ja innovaatioiden syntyminen. (Salonen ym. 2017,10.) Turun ammattikorkeakoulun strategia 2015-2025 ”Excellence in Action” tukee koulutusta aktiivisesti kehittymään entistä laadukkaammaksi ja monipuolisemmaksi innovaatiopedagogiikan periaatteita noudattaen (Ahonen 2015,12).

Ammattikorkeakoululain (932/2014, 4 §) pohjalta ammattikorkeakoulun opetuksessa pitää huomioida työelämä ja sen kehittämisen vaatimukset. Innovaatiopedagogiikkaa on käytetty keinona ammattikorkeakoulun toiminta-alueen koulutus-, työllisyys- ja elinkeinopolitiikan edistämiseen ja sen on arvioitu tuottavan lisäarvoa kaikille osallistuneille osapuolille. Ammattikorkeakouluja kannustetaan tekemään yhteistyötä työelämätahojen kanssa. (Helminen 2016b, 123.) Salosen ym. (2017, 10) mukaan Kettusen (2009) ja Ojasalon ym. (2014) mielestä innovaatiopedagogiikka liittyy ammattikorkeakoulujen toimintaan osaksi alueellisia osaamis- ja innovaatioverkostoja, jotta innovaatiopedagogiikkaan sisältyvä monialainen koulutus liitetään soveltavaan tutkimus- ja kehitystoimintaan tukien aluekehitystä sekä innovaatioiden syntymistä työelämässä.

6.3 Johtamisen ja kehittämisen vahvistuminen Turun ammattikorkeakoulun maisteriopinnoissa (YAMK)

Turun Ammattikorkeakoulun tarjoama Leadership Excellence -polku tarjoaa ylemmille AMK-opiskelijoille mahdollisuuden kehittyä lähijohtajana ja johtajana pureutumalla oman alan johtamistyön haasteisiin ja tulevaisuuden toimintaympäristöihin. Valmistumisen jälkeen opiskelijat ovat kehittäneet ja uudistaneet työelämää, luoneet uusia verkostoja ja hankkineet itselleen valmiuksia toimiakseen vaativissa lähijohtaja- ja johtotehtävissä. Vaihtoehtoisesti ylemmillä AMK-opiskelijoilla on mahdollisuus valita Professional Excellence -polku, joka tarjoaa heille mahdollisuuden kehittää nykyistä osaamistaan vaativalle asiantuntijatasolle ja mahdollistaa syventymistä oman erityisalan haasteisiin. Valmistumisen jälkeen opiskelijat ovat kehittäneet ja uudistaneet työelämää, luoneet uutta tietoa omalle alalle ja hankkineet työkaluja omalla uralla etenemiseksi. (Turun ammattikorkeakoulu 2021b.)

Ammattikorkeakoulun tulee tarjota mahdollisuuksia jatkuvaan oppimiseen tehtäviään hoitaessaan (Ammattikorkeakoululaki 932/2014). Korkeakoulusta valmistuneen opiskelijan tulisi olla työyhteisön jäsenenä sellainen osaaja, joka kykenee kehittämään yrityksen toimintaa ja omaa työtään (Ojasalo ym. 2015, 14). Lisäksi ammattikorkeakoulututkinnot perustuvat sekä tutkittuun tietoon että ammatillisiin käytänteisiin, joihin kuuluu lisäksi tutkimus-, kehitys- ja innovaatio-osaamista (TKI) sekä projektien hallintaa ja johtamista. Näitä edellä mainittuja ominaisuuksia korostetaan erityisesti ylemmissä ammattikorkeakoulututkinnoissa. (Salonen ym. 2017,12.)

Ammattikorkeakoulun maisteriopinnoissa (YAMK) korostetaan työelämän kehittämistä, minkä vuoksi koulutukseen sisältyvässä opetuksessa painotetaan erityisesti työelämän ja opiskelijan välistä suhdetta uusien innovaatioiden tuottamisessa. Ammattikorkeakoulujen tehtävänä on laajentaa alueellista menestystä ja osaamista, joiden lupauksia on kuvattu Turun ammattikorkeakoulun Excellence in Action -strategiassa. (Heikkinen & Ahonen 2017, 113.) Turun ammattikorkeakoulun strategiana vuosina 2019–2031 toimii Excellence in Action, millä halutaan vahvistaa ja varmistaa Varsinais-Suomen kansainvälisen tason huipputaustaa ja sen vahvaa kehitystä maakunnassa. Excellence in Action -ajatuksella on tarkoitus luoda innostusta ja luovuutta tukevalla toiminnalla, mahdollistaa johtamista ja kaikkien yhteisön jäsenten syvää asiantuntijaosaamista. (Turun ammattikorkeakoulu 2021d.)

7 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

7.1 Tutkimusote ja sen perustelu

Tutkimuksessa on aina tutkimustehtävä, joka voi olla joko asian kehittäminen tai muutoksen aikaansaaminen, joka ratkaistaan eri tutkimusmenetelmillä. Tehtävän ratkaisun kokonaisuutta kutsutaan tutkimusotteeksi, joka on eräänlainen ”tieteenfilosofinen saateenvarjo” sisältäen kullekin otteelle tyypilliset tiedon keruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmät. Myös tehtävän luonne ratkaisee ensisijaisesti tutkimusotteen valinnassa. (Kananen 2014, 20.)

Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on saavuttaa mahdollisimman syvälinen ja monipuolinen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Se on myös keskeinen perusta, jolla tämäntyyppisen tutkimuksen laatua pystytään arvioimaan. (Puusa & Julkunen 2020, 195.) Tässä tutkimusotteessa oli luontevaa käyttää laadullista tutkimusotetta, jonka tarkoitus on tuottaa ymmärrystä YAMK-opiskelijoiden kokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä johtamis- ja kehittämisosaamisesta sekä johtamisesta ja kehittämistoiminnasta edellä mainitusta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullista tutkimusta voidaan kutsua prosessiksi, jossa tutkimustehtävään tai aineistonkeruuseen liittyvät ratkaisut saattavat hahmottua vähitellen tutkimuksen edetessä. Myös tutkimustehtävä tarkentuu koko tutkimuksen ajan. (Kiviniemi 2010, 70-71.)

Laadullisessa tutkimuksessa tulkintavaihe on tärkeä osuus tulkinnan luotettavuudessa. Tutkimuksen arvoituksen ratkaisemiseksi tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä löydettyjen ja käytössä olevien johtolankojen sekä vihjeiden perusteella. Tarkoitus on, että laadullisen aineiston analyysissä luodaan aineistosta mielekäs merkityskokonaisuus, jonka avulla tuotetaan perusteltu ja monipuolinen tulkinta sekä tehdään tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä. (Laine 2010, 43; Alasuutari 2011, 44; Kananen 2014, 25-26; Puusa 2020, 147-148; Puusa & Julkunen 2020, 195.)

Tutkimuksessa hyödynnetään laadullisen tutkimusotteen rinnalla kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, kun tilastoidaan ja esitetään opiskelijoiden esiintuomia vastauksia. Voidaan puhua aineiston kvantifioinnista. Kvantifiointi voidaan muodostaa erilaisiksi taulukoiksi, joista keskeisimmät voivat auttaa kuvaamaan aineiston piirteitä tai havainnollistamaan tutkimusta. Määrällisyyttä ei tarvitse sulkea pois laadullisen aineiston hyödyntä-

misestä, vaan laatu ja määrä voivat kulkea käsi kädessä sekä kvalitatiivisessa että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen voivat olla toisiaan täydentäviä suuntauksia ja näitä menetelmiä voidaan käyttää rinnakkain, kuten laskennallisilla tekniikoilla voidaan avata tuloksia intensiivisen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Hirsjärvi ym. 2014, 136-137.)

Tutkimuksessa analysoitiin syksyn 2017 ja kevään 2018 YAMK-opiskelijoiden kirjoittamia raportteja, joissa opiskelijat kirjoittivat omia kokemuksiaan johtamisesta kehittämistoiminnassa omien työkokemusten kautta samalla reflektoiden omaa johtamis- ja kehittämisosaamistaan. YAMK-opiskelijoiden vastaukset kartoitettiin kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimusotteella, jolla saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ohjaavat myös tutkimusmenetelmän valinnassa (Vilka 2015, 68), kun taas analyysimenetelmät antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin (Kananen 2014, 42). Alapuolella on kuvattu tutkimuksen tutkimustehtävät.

Tutkimustehtävät ovat:

1. Minkälaisia kokemuksia YAMK-opiskelijoilla on johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla?
2. Minkälaista on YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla?
3. Minkälaista johtamista ja kehittämistoimintaa on toteutunut YAMK-opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä?
4. Mitkä YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiset ja kokemukset tukevat YAMK-tutkintoa?

7.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksessa käytettiin sekundaarinaineistoa, joka toimii tutkimusaineistona. Sekundaarinaineistolla tarkoitetaan muiden keräämää aineistoa, jota ei ole analysoitu, mutta koetaan, että aineistoa voidaan työstää uuden tutkimuksen parissa. Aineistojen avulla saadaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, joissa käytetään valmiita aineistoja. Jokaiseen ongelmaratkaisuun ei tarvitse kerätä itse aineistoa eikä opinnäytetyön arvo laske sen mukaan, mistä aineisto on peräisin. (Hirsjärvi ym. 2014, 186; Kananen 2014, 27.)

Tutkimuksessa hyödynnettiin syksyn 2017 ja kevään 2018 YAMK-opiskelijoiden (N=147) kirjoittamia opiskelutehtäväraportteja KEME- eli kehittämismenetelmäosaaminen -opintojaksosta. Opiskelutehtäväraportissa YAMK-opiskelijoiden oli vastattava kysymyksiin kehittämistoiminnan johtamisesta ja pohdittava lyhyesti omaa johtamisosaamistaan kehittämistoiminnan näkökulmasta (liite 1). Opiskelutehtäväraportteja oli yhteensä 1409 sivua, josta syksyn opiskelutehtäväraportteja oli 682 sivua ja kevään raportteja 727 sivua. Näitä aineistoja voidaan hyödyntää ja työstää, mikä täyttää hyvin sekundaariaineiston kriteerit.

Sosiaali- ja terveysalan YAMK- opiskelijat olivat raporteissaan käyttäneet SWOT-analyysejä, jota hyödynsin tutkimuksessani. SWOT-mallia käytetään, kun halutaan tutkia omia vahvuuksia ja kohdennetaan yhteistä huomiota tärkeisiin asioihin (Viitala & Jylhä, 2019, 75-76). Opiskelijat olivat hyödyntäneet SWOT-analyysin ensimmäistä vaihetta, jossa tunnistetaan ja kirjataan ylös sisäiset vahvuudet ja heikkoudet. Lisäksi he olivat kirjanneet ulkoiset uhat ja mahdollisuudet, jotka poissuljin tutkimuksesta, koska ne eivät vastanneet tutkimuskysymyksiini eivätkä kaikki opiskelijat olleet kirjanneet niitä lainkaan. YAMK-opiskelijoiden raporteista poimittiin kaiken tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot ja karsittiin epäolennaiset, jotka eivät vastanneet tutkimuskysymyksiin. Poimitut tiedot lajiteltiin aihealueittain teemoittelun ja tyypittelyn avulla Excel-taulukoon, jossa olennaiset tutkimukseen liittyvät tiedot koottiin yhteen tutkimustuloksiksi.

7.3 Sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä ja vaiheina

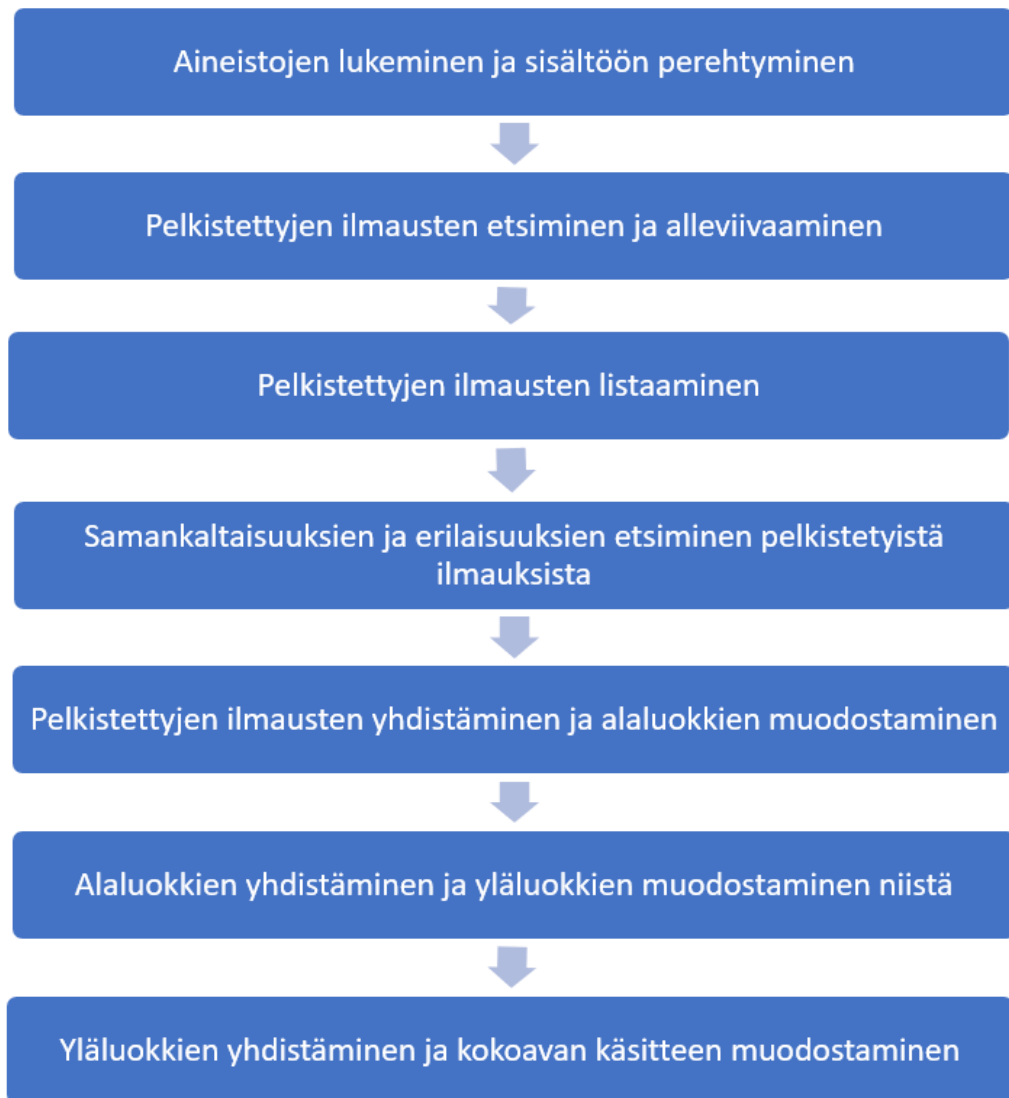
Tässä tutkimuksessa käytettiin analyysimenetelmänä laadullisen aineiston analysointia eli sisällönanalyysia. Alun perin sisällönanalyysia on pidetty kvantitatiivisena menetelmänä, jonka tavoitteena on kuvata aineiston jakautumista kategorioihin ja luokkiin ilmaisten siten sisällön olemusta. Tästä huolimatta sisällönanalyysilla on merkitystä kvalitatiivisena analyysimenetelmänä ja se on laadullisen aineiston tarkastelussa yksi sovelletuista menetelmistä, kun käsitellään tekstejä. Sisällönanalyysi voidaan käsittää tarkoituksenmukaisena viitekehyksenä, jonka avulla aineistoa voidaan tarkastella monipuolisesti. Sisällönanalyysin tavoitteena on auttaa tutkijaa järjestämään hajanainen aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon siten, ettei tutkija kadota sen sisällä olevaa keskeistä tietoa ja että tutkija pystyy tekemään johtopäätöksiä. Tarkoituksena on avata tekstin ydin ja tiivistää aineistomassa ydinsisällöksi eli luoda kuvaus lukijalle. (Anttila 2014; Kananen 2014, 42, 116; Puusa 2020, 148-149.)

Sisällönanalyysissa päätetään, mikä näissä aineistoissa kiinnostaa ja näiden perusteella tehdään vahva päätös. Tutkimusaineistossa hyödynnetään aineistojen teemoittelua ja mahdollisesti tyypittelyä, mikä tukee laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien tai yhteisten näkemysten mukaan. Käydään läpi käsiteltävät aineistot, erotetaan ja merkitään kiinnostavat asiat ja havainnot. Kaikki muu jätetään pois tutkimuksesta ja kerätään merkityt asiat ja havainnot yhteen. Luokitellaan, teemoitellaan ja tyypitellään aineisto ja lopuksi kirjoitetaan yhteenveto. Tutkimuksessa näkyy sen tarkoitus ja tutkimusongelma tai tutkimustehtävä, joiden pitää olla linjassa raportoidun kiinnostuksen kohteen kanssa. (Alasuutari 2011, 40; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-107.)

Lukemalla aineistoa useampaan kertaan saadaan vihjeitä siitä, mihin kategorioihin tai teemoihin aineisto voidaan ryhmitellä. Teemojen löydyttyä tarkoitus on kirjoittaa sisällöllisiä lukuja, joissa on teemojen perustelut, poikkeamat ja toistot siten, että niiden perusteella voidaan vastata tutkimuskysymyksiin pysymällä uskollisena alkuperäiselle tekstille. Aineiston analyysin laatu on riippuvainen siitä, että tutkija ymmärtää ja tulkitsee tutkimansa ilmiötä. Tutkijan tavoitteena on pyrkiä analyysissa uskottavuuteen ja totuudenmukaiseen tulkintaan sekä perustelemaan omia tehtyjä ratkaisujaan. (Moilanen & Rähä 2010, 55-56; Juuti & Puusa 2020a, 143; Koski 2020, 170; Puusa 2020, 149.)

Aineistojen lukemisen ja sisältöön tutustumisen jälkeen sisällönanalyysin ensimmäinen vaihe on aineiston pelkistäminen eli redusointi, jolloin aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. Seuraavassa vaiheessa pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konseptille tarkoittaen sitä, että luodaan pohja klusteroinnille. Tämän jälkeen seuraa aineistojen ryhmittely eli klusterointi, jolloin etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Klusteroinnin jälkeen toteutetaan vielä aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen, jolloin erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä valikoidun tiedon perusteella. (Moilanen & Rähä 2010, 55; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123-125; Puusa 2020, 148-149.)

Alapuolella on kuvattu aineistolähteen sisällönanalyysin eteneminen, mitä on mukailtu sopivin osin tässä tutkimuksessa. (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Sisällönanalyysin toteuttamisessa on tunnuspiirteinä aineisto- ja teorialähtöisyys, jolloin analyysi on kytkeytynyt tulkintaan ja se perustuu päättelyyn, jossa empiirisestä aineistosta haetaan käsitteellisempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. Aineistoa tarkastellaan aina tietystä teoreettismetodologisesta näkökulmasta eli toisin sanoen kiinnitetään huomiota siihen, mikä on olennaista teoreettisen viitekehyksen ja kysymysasettelun kannalta. Luokittelun ja teemoittelun pohjalta pystytään käyttämään teorian tuomaa luokitte-
lua aineiston sisällönanalyysissä, jolloin tyypittely perustuu aineisto- ja osittain teorialähtöisyyteen. Kerätyn aineiston perusteella voidaan tuottaa uutta tietoa teoreettiseen keskusteluun, minkä vuoksi analyysivaihe on vaativa osuus tutkimusprosessissa ja siihen

pitäisi keskittyä huolellisesti. Perehtymällä kirjallisuuteen tutkimuksessa saadaan aiheen osalta selville, mitä tutkimuksia aiheesta on kirjoitettu aiemmin. (Alasuutari 2011, 40; Kananen 2012, 43, 117; Puusa 2020, 147-148.)

Sisällönanalyysi voidaan kuvata teoriaohjaavaksi, aineistolähtöiseksi ja teorialähtöiseksi. Teoriaohjaava ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenevät aineiston ehdoilla. Ero näiden välillä ilmenee kuitenkin siinä, että aineistolähtöisessä analyysissä teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta, kun taas teoriaohjaavassa ne ovat valmiina eli ollaan tietoisia jo tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisellä sisällönanalyysillä tarkoitetaan taas aineiston analyysin luokittelun perustuvan aikaisempaan käsitejärjestelmään, joka voi olla malli, teoria, käsitejärjestelmä tms. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-133.)

7.4 Aineiston analyysi ja tulosten esittäminen

YAMK-opiskelijoiden raporttitehtäväaineistojen analyysissä hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, koska teoreettiset käsitteet olivat valmiina ja niistä tiedettiin jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimusaineistoa redusointiin, jotta aineistosta löydettiin tutkimustehtäviä kuvaavia ilmaisuja, minkä jälkeen toteutui aineiston klusterointi eli etsittiin samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Löydetyt käsitteet luokiteltiin ja teemoiteltiin tutkimustehtäviä kuvaavien teemojen alle, jotta pystyttiin vertailemaan niitä ja lopuksi analysoimaan. Luokittelu on yksi tapa ottaa aineisto haltuun ja siten tarkastella aineiston sisältöä, kun taas teeman alaisuudelta etsitään yhteisiä malleja, rakenteita tai tyyppillistä toimintaa (Kananen 2012, 117).

Tutkimuksessa hyödynnettiin laskennallista tekniikkaa, Excel -taulukkoa, jossa kuvattiin yksityiskohtaisesti YAMK-opiskelijoiden vastaukset ja joiden pohjalta ne luokiteltiin ja teemoiteltiin taustatiedoksi tarkempaa analysointia varten. Tutkimuksessa voidaan käyttää tilastoja, johon kerätyt luvut voivat taustoittaa yksityiskohtaisesti tutkimuskohdetta. Tällöin tilastotietoa käytetään taustatietona, olipa analysoitava määrällinen tai laadullinen aineisto. (Valli 2010, 225; Alastalo & Ellonen 2021.) Tutkimustulokset esitettiin ympyräkaavioina, joiden avulla tulokset saatiin esitettyä selkeämmin tutkimuksessa. Tutkimusaineistoa käsitellään tilastollisesti ja sen pohjalta syntyneet tulokset esitetään numeerisessa muodossa (Anttila 2014). Kuvion avulla pystytään antamaan visuaalisempi kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Valli 2010, 225).

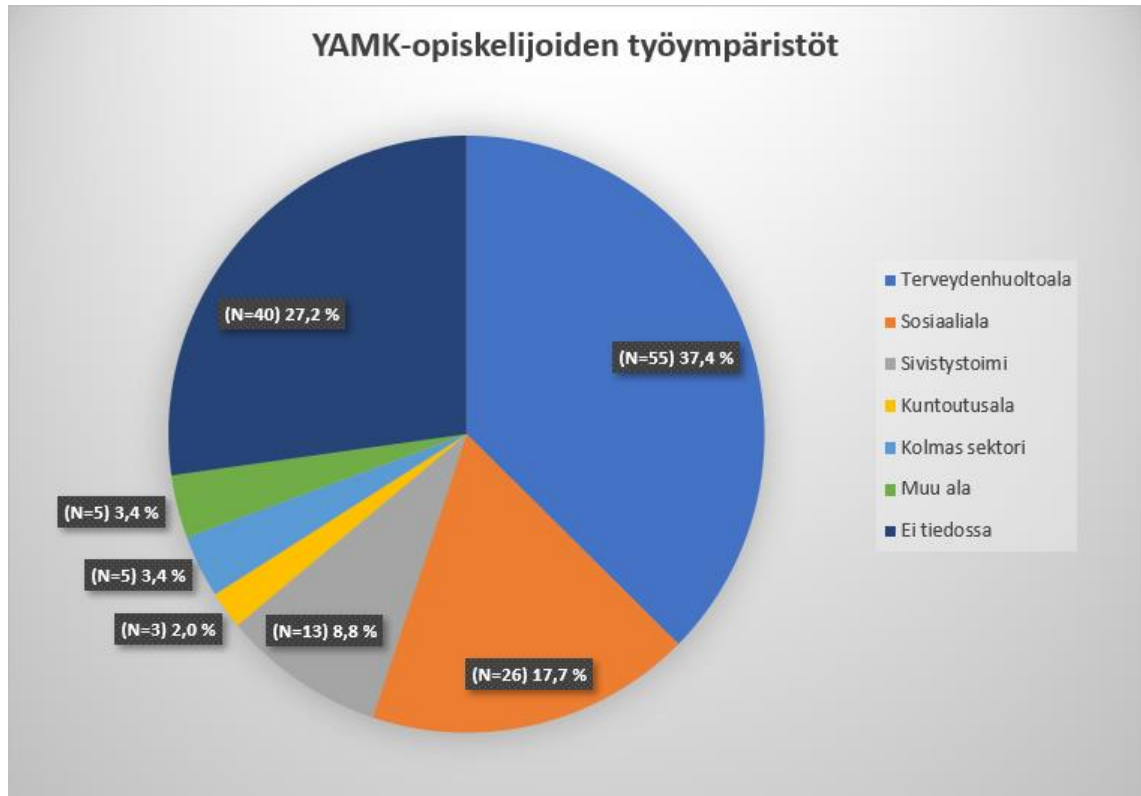
8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Tutkimuksen opiskelijoiden taustatiedot

YAMK-opiskelijat kirjoittivat yksilötyönä aineistotehtäväraportteja yhteensä 147, josta 84 oli syksyn 2017 opiskelijoiden kirjoittamia ja 63 kevään 2018 opiskelijoiden kirjoittamia tehtäväraportteja. Tässä tutkimuksessa naisten osuus oli 89 % ja miesten osuus 5,5 %. Lopuista opiskelijoiden vastauksista (5,5 %) ei ilmene kirjoittajan sukupuoli.

YAMK-opiskelijoiden työympäristöt vaihtelivat jonkin verran. Suurin osa opiskelijoista työskenteli terveydenhuoltoalalla (37,4 %). Sosiaalialalla työskenteli 17,7 %, sivistystoimessa 8,8 %, kolmannella sektorilla 3,4 %, kuntoutusalalla 2,0 % ja muulla alalla 3,4 %. 27,2 % raporteista oli sellaisia, joiden kirjoittajien työympäristöstä ei ole tietoa ollenkaan.

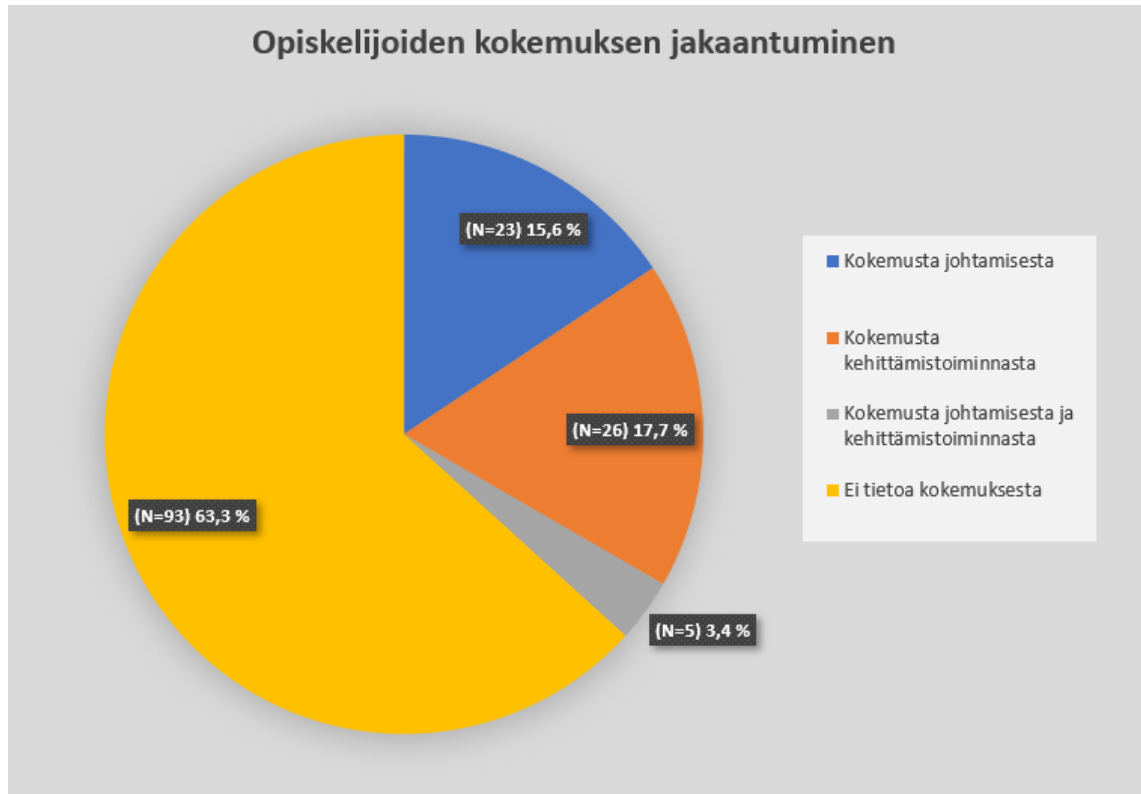
Terveydenhuoltoalan työympäristöt olivat sairaalaympäristössä, erikoissairaanhoidossa, terveyskeskuksessa, hoitopoliklinikalla, suun terveyden- ja työterveyshuollossa, psykiatrialla sekä äitiysneuvolassa ja -poliklinikalla. Sosiaalialan työympäristöt olivat sosiaalitoimessa, perusturvassa ja perusturvakuntayhtymässä, vammaistyössä ja -palveluissa, maahanmuuttotyössä, kuntoutustyössä- ja palveluissa, lastensuojelupalveluissa, perhe- ja sijaishuoltopaikoissa sekä vanhustyössä ja -palveluissa. Sivistystoimessa olevat YAMK-opiskelijat työskentelivät varhaiskasvatuksessa, kouluissa ja yliopistossa, kun taas kolmannella sektorilla seurakunnassa, järjestöissä ja yksityisissä yrityksissä. Loput työympäristöt sijoituivat muulle alalle, joita olivat kunta tai kaupunki, pelastuslaitos ja hyvinvointitoimiala.



Kuvio 4. YAMK-opiskelijoiden työympäristöt.

8.2 YAMK-opiskelijoiden kokemuksia johtamisesta ja kehittämistoiminnasta

Opiskelijoiden kirjoittamista syksyn 2017 ja kevään 2018 raporteista käy ilmi, että opiskelijoilla on vähän kokemusta johtamisesta ja kehittämistoiminnasta. 15,6 %:lla opiskelijoista on kokemusta johtamisesta ja 17,7 %:lla kehittämistoiminnasta. Lisäksi käy ilmi, että 3,4 %:lla opiskelijoista on kokemusta sekä johtamisesta että kehittämistoiminnasta. Sen sijaan 63,3 %:lla opiskelijoista ei ole lainkaan kokemusta tai tietoa kokemuksen määrästä ei ole kerrottu raportissa.



Kuvio 5. YAMK-opiskelijoiden kokemuksen jakaantuminen johtamisessa ja kehittämistoiminnassa.

Ne opiskelijat, joilla on kokemusta johtamisesta, kertovat toimivansa lähijohtajana, apulaisosastohoitajana, vastaavana hoitajana tai ohjaajana. Osa on sijaistanut omaa lähijohtajaansa tai toimii tiimin jäsenenä johdollisessa roolissa. Opiskelijoiden kokemuksia kehittämistoiminnasta ovat kerryttäneet ensisijaisesti omat kehittämisprojektit, josta he ovat saaneet kokemusta toimia kehittämisprojektin johtajana. Lisäksi osa on saanut lisäkokemusta kehittämistoiminnasta oman työn kautta. Osalla on kokemusta osallisuudesta pienissä projekteissa, kun taas osalla on kokemusta pidempiaikaisista projekteista tai kehittämishankkeista. Osalla tämänhetkinen työ on kokonaan projektityötä tai kehittämishankintaa.

Osa opiskelijoista, joilla on kokemusta johtamisesta tai kehittämistoiminnasta, haluaa toimia tulevaisuudessa lähijohtaja-asemassa, vastaavana hoitajana tai osastohoitajana. Joukosta löytyy myös opiskelijoita, jotka tiedostavat, etteivät he ole johtajatyyppejä vaan haluavat kehittyä kliiniseksi asiantuntijoiksi tai ennemmin kehittää ja visioida. Jotkut taas kaipaavat itsevarmuutta tekemiseensä, vaikka ovat olleet mukana hankkeissa. Osa opiskelijoista kokee opiskelun antavan mahdollisuuden peilata omaa ammatillista rooliaan,

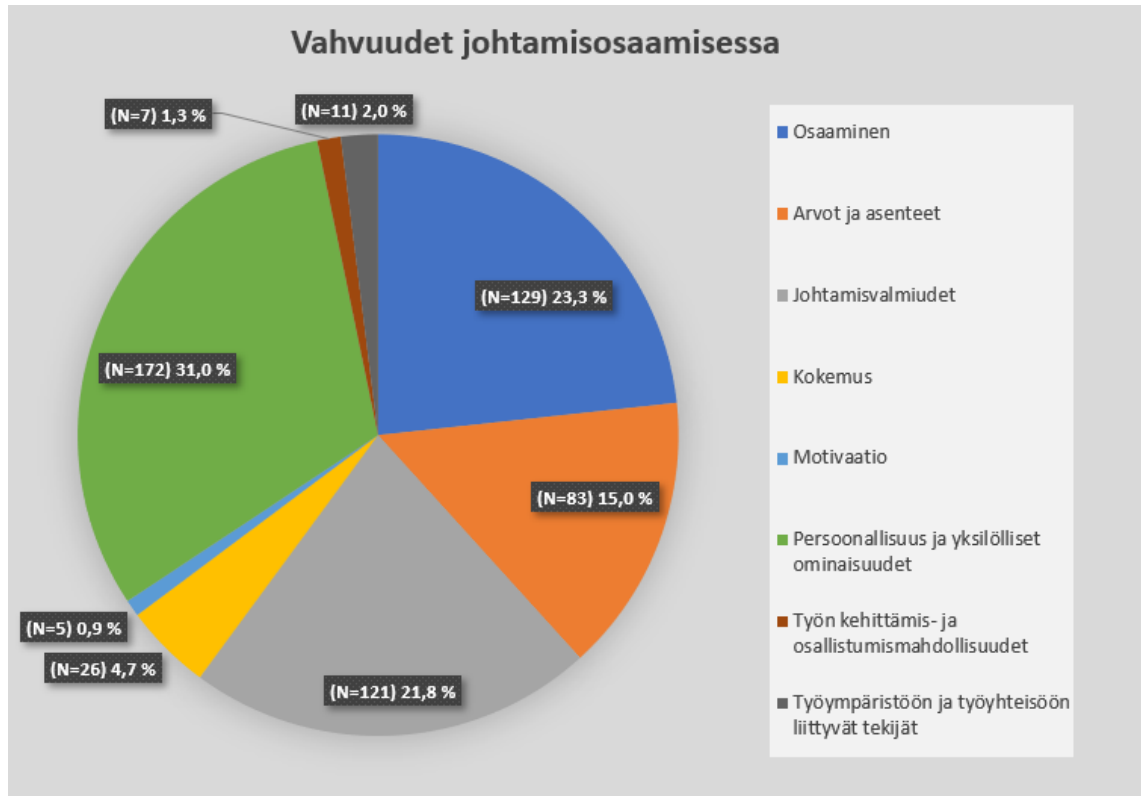
johtajuuttaan tai tiimin vetäjän rooliaan syvemmin. Osa opiskelijoista kertoo opiskelun myötä oppimishalun kasvattaneen halua toimia johtajana tai projektipäällikkönä.

Osa opiskelijoista, joilla ei ole kokemusta johtamisesta eikä kehittämistoiminnasta, kertoo kiinnostuksesta lähijohtajatyöhön ja haaveilee pääsevänsä lähijohtajatehtäviin YAMK-koulutuksen jälkeen. Muutama kertoo epävarmuudestaan omasta lähijohtajan roolista tai haluttomuudestaan toimia johtajana. Pieni osa kertoo, ettei lähtenyt opiskelemaan johtajaksi vaan paremmaksi asiantuntijaksi eli substanssiosaajaksi tai kokee kehittämisen olevan osa tulevaisuutta, missä haluaa olla mukana. Eräs opiskelija toivoo taas sote-muutoksen tuovan uusia työtehtäviä. Toinen taas kertoo uuden työn alkavan hankkeessa agenttina ja kokee kehittämistyön uran alkavan, mitä odottaa innolla.

8.3 YAMK- opiskelijoiden johtamisosaaminen

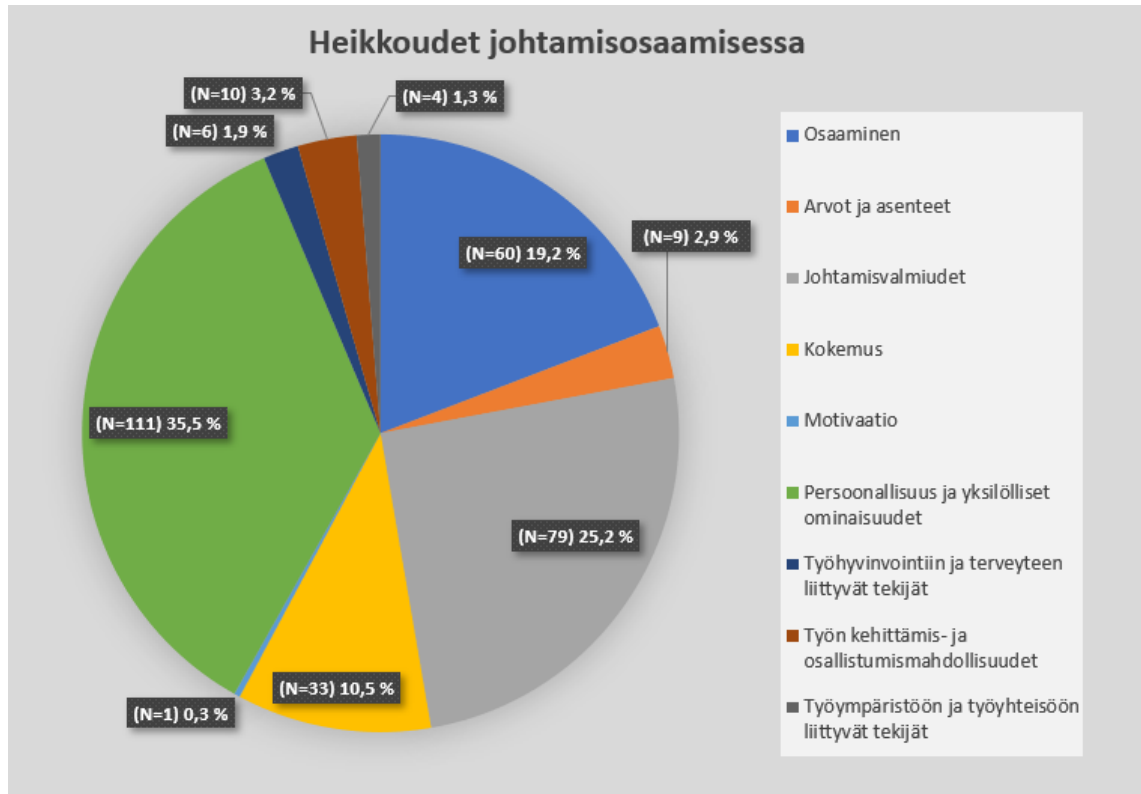
Suurin osa opiskelijoista analysoi johtamisosaamista raporteissaan, missä he käyttivät SWOT-analyysejä. Osa opiskelijoista analysoi johtamis- ja kehittämisosaamistaan raporteissaan, jolloin näiden tulokset käsiteltiin johtamisosaamisen puolella. Opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet jaettiin yhdeksään kategoriaan, jotka esitetään tässä osiossa.

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-opiskelijoiden vahvuudet johtamisosaamisessa jakaantuvat seuraavasti: Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,0 %), osaaminen (23,3 %), johtamisvalmiudet (21,8 %), arvot ja asenteet (15,0 %), kokemus (4,7 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (2,0 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (1,3 %) sekä motivaatio (0,9 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä ei mainittu ollenkaan.



Kuvio 6. YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuudet.

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



Kuvio 7. YAMK-opiskelijoiden johtamisosaamisen heikkoudet.

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,0 %) ovat opiskelijoiden vastausten perusteella yleisin vahvuus. Tämän kategorian vastauksissa opiskelijat kuvaavat 57 erilaista luonteenpiirrettä ja ominaisuutta sekä 16 roolia, joiden he kokevat olevan vahvuuksiaan johtamisosaamisessa. Suurin osa vastauksista liittyy opiskelijoiden luonteenpiirteisiin ja yksilöllisiin ominaisuuksiin (80,8 %), josta innokkuus ja innostus on yleisin vahvuus. Lisäksi opiskelijat kokevat innovatiivisuutensa, itsetuntemuksensa ja luovuutensa olevan heidän vahvuuksiaan. Loput kategorian vastauksista koostuvat erilaisista rooleista (19,2 %), joiden opiskelijat kuvaavat olevan eduksi omassa johtamisosaamisessa omassa työympäristössään, kuten toimimalla kannustajana, innostajana, rohkaisijana, tsempparina ja tukijana. Myös ohjaajan ja suunnan näyttäjän roolien osuus näkyy vahvuutena opiskelijoiden vastauksissa.

Tarkasteltaessa opiskelijoiden heikkouksia johtamisosaamisessa suurin osa kokee persoonallisuuden ja yksilöllisten ominaisuuksien (35,5 %) olevan heidän heikkoutensa johtamisosaamisessa. Tämä sisältää opiskelijoiden 44 luonteenpiirrettä ja ominaisuutta sekä temperamenttia (96,4 %), josta heidän itsetuntemuksensa epävarmuus korostuu

eniten. Lisäksi opiskelijat kokevat kärsimättömyytensä ja empaattisuutena olevan heidän heikkouksiaan. Opiskelijoiden kuvaamia rooleja (3,6 %) on neljä, josta ”yksinpuurtaja”-rooli (75 %) koetaan olevan yleisin heikkous. Lisäksi ohjaajan rooli mielletään heikkoudeksi.

Osaaminen

Osaaminen (23,3 %) on opiskelijoiden vastausten perusteella heidän toiseksi yleisin vahvuutensa johtamisosaamisessa, mikä sisältää opiskelijoiden taidot, tiedot ja substanssi-osaamisen. Vastaustuloksista 95,3 % liittyy opiskelijoiden taitoihin ja osaamiseen, kun taas vastauksista 4,7 % liittyy opiskelijoiden tietoihin. Opiskelijoiden kuvaamat tiedot sisältävät koulutus pohjaista ja teoriapohjaista tietoa, ihmiskäsitystä, työhyvinvointiin liittyvää tietoa sekä yleistä tietoa. Opiskelijoiden vastausten perusteella taitojen suurin kategoria on työelämätaidot, mistä melkein puolet ovat yleisiä työelämätaitoja (49,6 %). Loput taidot ja osaamiset liittyvät työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (17,9 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (16,3 %), ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (9,8 %), asiantuntijan erityistaitoihin (4,9 %) ja muihin taitoihin (1,6 %), kuten läsnäolon taitoihin.

Johtamisosaamisen heikkouksissa opiskelijoiden osaaminen (19,2 %) on kolmanneksi yleisin kategoria. Tästäkin kategoriasta suurin osa sisältää taitoja ja substanssiosaamista (93,3 %) sekä tietoja on ilmoitettu 6,7 %. Opiskelijoiden kuvaamat tiedot liittyvät vähäiseen talousasioiden tuntemukseen ja liialliseen tiedon määrään. Taitojen ja osaamisen heikkoudet liittyvät ensisijaisesti yleisiin työelämätaitoihin (62,5 %). Loput kohdistuvat asiantuntijan erityistaitoihin (14,3 %), työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (10,7 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (8,9 %) ja ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (3,6 %).

Johtamisvalmiudet

Opiskelijoiden johtamisvalmiudet (21,8 %) ovat kolmanneksi yleisin vahvuus tutkimustuloksissa. Suurin osa vastauksista on lähijohtaja- ja johtamistaitoja sekä johtamisosaamista (85,1 %), joita opiskelijat kuvaavat, kuten suunnittelu-, analysointi-, päätöksenteko-, vuorovaikutus-, viestintä- ja muita johtamistaitoja sekä itsensä johtamisen ja strategisen ajattelun taitoja. Noin 2/3 vastauksista liittyy vuorovaikutustaitoihin. Lähijohtaja- ja johtamistaitojen lisäksi vastaukset liittyivät opiskelijoiden mieltämään johtamistyyliin ja johtamisen ominaisuuksiin (9,9 %) sekä johtajarooliin ja johtajan ominaisuuksiin (5,0 %), joita he mieltävät itselleen sopiviksi.

Tuloksissa opiskelijoiden kuvaamat johtamistyyliä ja johtamisen ominaisuudet ovat muun muassa asijahtamista, henkilöstöjohtamista, valmentavaa johtamista ja kehittämistyön johtamista. Osallistava johtaminen korostuu edellä mainituista selvimmin vastauksista, minkä osa opiskelijoista mieltää itselleen sopivaksi johtamistyyliksi. Johtajaroolit ja johtajan ominaisuudet liittyvät kuuntelemaan, vasta nousseen, kollektiiviseen ja organisatoriseen johtajan rooliin. Yksi opiskelija kertoo saaneensa palautetta työyhteisöltä olevansa hyvä lähijohtaja.

Johtamisosaamisen heikkouksissa johtamisvalmiudet ovat toiseksi yleisin kategoria (25,2 %). Vastausten sisällöt jakaantuvat samalla tavalla kuten vahvuuksien puolella. Suurin osa näistä liittyy opiskelijoiden mielestä lähijohtaja- ja johtamistaitoihin sekä heidän johtamisosaamiseensa (77,2 %), joista hieman alle puolet liittyy vuorovaikutustaitoihin. Vastauksista johtamistyyliä ja johtamisen ominaisuuksia on 11,4 % ja johtajarooleja ja johtajan ominaisuuksia 10,1 %. Johtamistyyliellä ja johtamisen ominaisuuksilla viitataan henkilöstö- ja talousjohtamiseen sekä kehittämisen johtamiseen. Johtajaroolit ja johtajan ominaisuudet viittaavat siihen, ettei omaa johtajan roolia koeta uskottavaksi eikä tiedetä, minkälainen johtajan rooli on alaisten keskuudessa tai työnantajan edustajana. Koetaan myös, että on haaste asettua itse johtamaan. Näiden lisäksi yksi opiskelija kokee johtajakoulutuksen (1,3 %) olevan toistaiseksi puutteellista.

Arvot ja asenteet

Opiskelijoiden johtamisosaamiseen vaikuttavista vahvuuksista arvoja ja asenteita on 15,0 %. Yli puolet (62,7 %) tuloksista liittyvät asenteisiin, kun taas arvoihin liittyy 37,3 %. Suurin osa asenteista liittyy opiskelijoiden myönteiseen asenteeseen, kuten oppimis-, kokeilu- ja yhteistyöhaluun, kehittämis-, uudistus- ja muutosmyönteisyyteen, innostuneisuuteen, kiinnostukseen ja sitoutumiseen. Opiskelijoiden määrittelemät arvot liittyvät luottamukseen, tasapuolisuuteen, tasavertaisuuteen, oikeudenmukaisuuteen, asiakasarvoon, asioiden arvostukseen, tasa-arvoisuuteen, eettisyyteen, yhdenvertaisuuteen, esteettömyyteen ja vastuullisuuteen.

Opiskelijoiden arvojen ja asenteiden osuus on johtamisosaamisen heikkouksien puolella huomattavasti pienempi (2,9 %), kuin vahvuuksien puolella. Tästä 55,6 % liittyy arvoihin, jotka liittyvät työn merkitykseen, luottamukseen ja tasavertaisuuteen. Vastauksista 60 % liittyy heikkoon luottamukseen, mikä vaikuttaa muiden osaamiseen ja tekemiseen sekä

vaikeuttaa tehtävien luottamista muiden haltuun. Loput liittyvät opiskelijoiden henkilökohtaisiin asenteisiin (44,4 %), jolla tarkoitetaan turhaumista, tahtoa ja mustavalkoista asennetta työympäristössä.

Kokemus ja motivaatio

Opiskelijoiden johtamisosaamisen vahvuuksista 4,7 % liittyy heidän kokemukseensa, mistä 61,5 % on työkokemusta, 19,2 % kehittämis- ja projektikokemusta, 11,5 % muuta kokemusta ja 7,7 % johtamiskokemusta. Opiskelijoiden mielestä heidän kokemuksensa (10,5 %) korostuu enemmän johtamisosaamisen heikkouksissa. Tästä suurin osa liittyy vähäiseen johtamiskokemukseen (51,5 %), kun taas muut vastaukset liittyvät kokemattomuuteen (21,2 %), kehittämis- ja projektikokemattomuuteen (15,2 %) ja lyhyeen tai kapea-alaiseen työkokemukseen (12,1 %). Opiskelijat eivät määritelleet, mihin heidän kokemattomuutensa liittyy.

0,9 % opiskelijoista kokee motivaationsa olevan johtamisosaamisen vahvuus, kun taas motivaatiota ilmenee hyvin vähän johtamisosaamisen heikkouksissa (0,3 %).

Muut tekijät johtamisosaamisessa

Opiskelijat toivat raporteissa esiin johtamisosaamisessa työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (2,0 %), jotka vahvistat heidän johtamisosaamistaan. Esimerkiksi yhteisöllisyys ja työyhteisön tai tiimin toimivuus, henkilöstön ja asiakkaiden tuntemus sekä verkostot edesauttavat opiskelijoiden mukaan heidän johtamisosaamistaan. Johtamisosaamisen heikkouksiin liittyy myös työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (1,3 %), kuten työympäristön työilmapiiri, työolot ja kustannustehokkuus, jotka vaikuttavat heikentävästi opiskelijoiden johtamisosaamiseen.

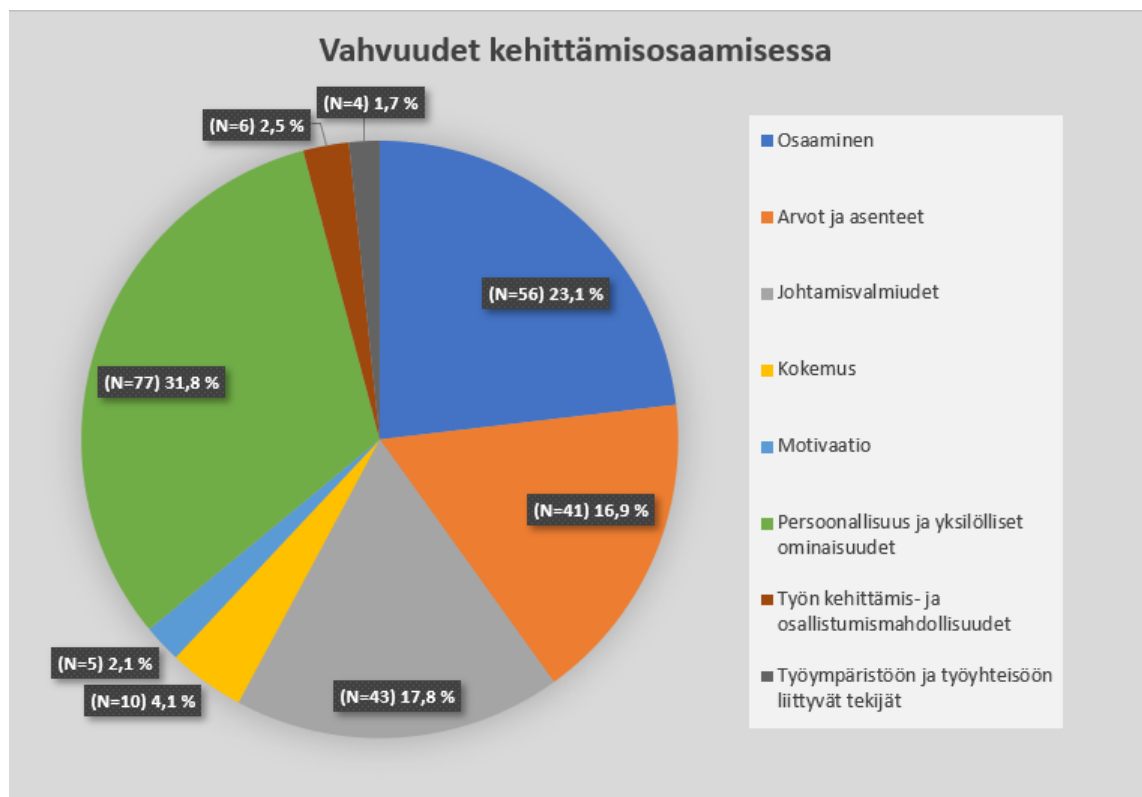
Opiskelijat kokevat työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksien (1,3 %) vahvistavan heidän johtamisosaamistaan. Näitä ovat puolestaan lähijohtajan antama tuki, toiminnan kehittämismahdollisuudet ja kehittämisprojektin antamat mahdollisuudet. Tutkimustuloksissa opiskelijat kokevat, että heillä on heikot työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (3,2 %), jotka eivät edesauta heidän johtamisosaamistaan. Näillä heikentävillä tekijöillä opiskelijat tarkoittavat sitä, ettei kehittämisprojektin tehtäviä ja rooleja jaeta tasapuolisesti, asiakasryhmä luo haasteita projekteissa, heillä ei ole käytössä ajantasaisia tai kehittämiseen sopivia menetelmiä tai välineitä.

Opiskelijat eivät tuo esiin työhyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyviä tekijöitä johtamisosaamisen vahvuuksissa, kun taas johtamisosaamisen heikkouksissa kerrotaan työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä olevan 1,9 %. Opiskelijoiden mukaan työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen, väsymys ja heikko fyysinen työkyky heikentävät heidän johtamisosaamistaan.

8.4 YAMK- opiskelijoiden kehittämisosaaminen

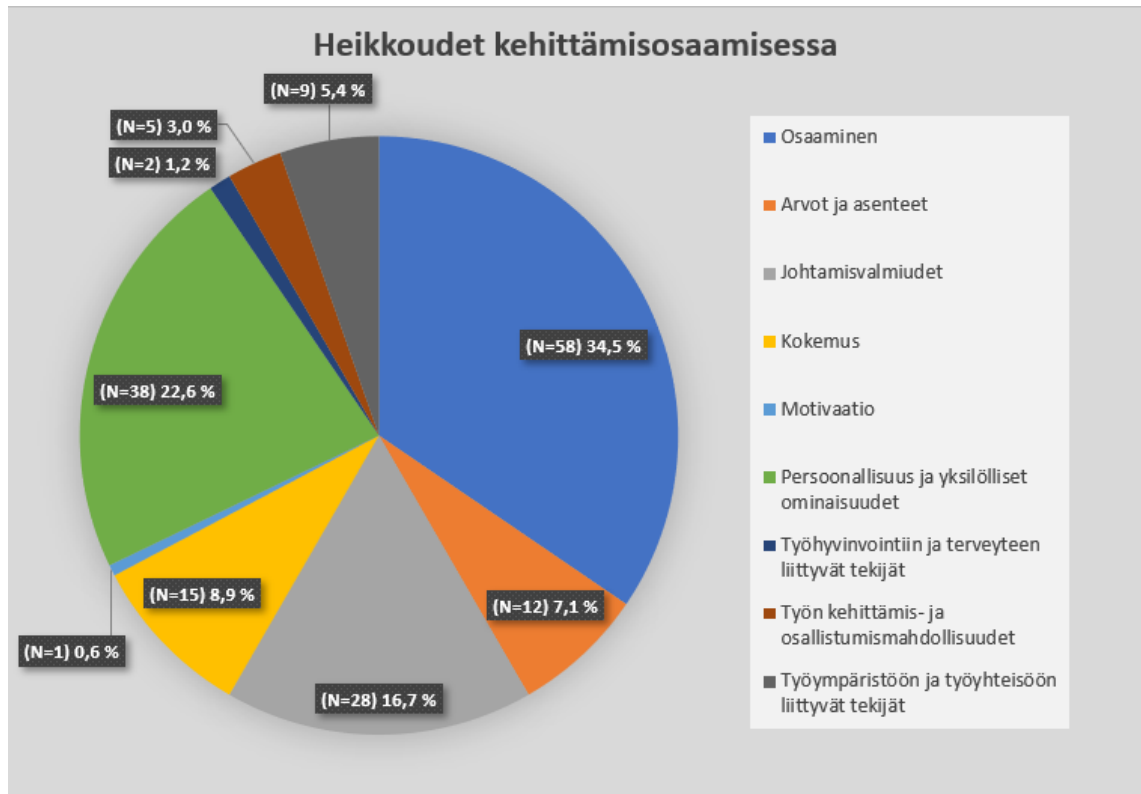
Vain pieni osa opiskelijoista analysoi kehittämisosaamista SWOT-analyysillä raporteissaan. Opiskelijoiden kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet jaettiin samoihin yhdeksään kategoriaan, kuin johtamisosaamisen osiossa.

YAMK-opiskelijoiden vahvuudet kehittämisosaamisessa jakaantuvat seuraavasti: Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,8 %), osaaminen (23,1 %), johtamisvalmiudet (17,8 %), arvot ja asenteet (16,9 %), kokemus (4,1 %), motivaatio (2,1 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (2,5 %) sekä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (1,7 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä ei mainittu tuloksissa.



Kuvio 8. YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen vahvuudet.

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



Kuvio 9. YAMK-opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkoudet.

Persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet

YAMK-opiskelijoiden vastausten perusteella heidän yleisin vahvuutensa kehittämisosaamisessa ovat persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet (31,8 %), kuten johtamisosaamisessa. 92,2 % vastauksista liittyy opiskelijoiden 39 luonteenpiirteeseen ja ominaisuuteen, josta innokkuus ja innostuminen korostuvat eniten. Lisäksi innovatiivisuus ja rohkeus koetaan tärkeinä luonteenpiirteinä ja ominaisuuksina. 7,8 % vastauksista koostuvat kuudesta eri roolista, jotka ovat yksin työskentelijä, kehittäjä, rohkaisija, kannustaja ja tukija. Näiden lisäksi yksi opiskelija kokee roolien tietoisin hallinnan olevan vahvuutensa.

Opiskelijoiden persoonallisuus ja yksilölliset ominaisuudet ovat toiseksi yleisin (22,6 %) heikkous kehittämisosaamisessa, mistä 92,1 % on opiskelijoiden luonteenpiirteitä ja ominaisuuksia ja loput 7,9 % heidän roolejaan. Opiskelijat kuvaavat 17 luonteenpiirrettä ja ominaisuutta, josta opiskelijoiden itsetuntemuksen epävarmuus korostuu eniten. Lisäksi lyhytjänteisyys ja kärsimättömyys korostuvat vastauksista. Opiskelijat kuvaavat kolme roolia, josta kaksi on yksinpuurtajaa ja yksi kehittäjää. Kehittäjällä tarkoitetaan, ettei ole aktiivinen toimintojen kehittäjä.

Osaaminen

Opiskelijoiden vastausten mukaan heidän toiseksi yleisin vahvuutensa johtamisosaamisessa on osaaminen (23,1 %), kuten opiskelijoiden johtamisosaamisessa. Opiskelijoiden kehittämisosaamiseen liittyviä taitoja ja osaamista on 94,6 % vastaustuloksista ja tietoja puolestaan 5,4 %. Opiskelijoiden kehittämisosaamista tukevat tiedot sisältävät koulutus-pohjaista, teoriapohjaista ja sote -tietoa. Opiskelijoiden vastausten perusteella työelämä-taidot korostuvat heidän vahvuuksissaan, mistä 62,3 % on yleisiä työelämätaitoja. Loput taidot ja osaamiset liittyvät asiantuntijan erityistaitoihin (13,2 %), työyhteisö- ja yhteistyö-taitoihin (9,4 %), ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (7,5 %), ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (5,7 %) ja muuhun taitoon (1,9 %), kuten kädentaitoihin.

Kun tarkastellaan opiskelijoiden kehittämisosaamisen heikkouksia, heidän suurin heikkoutensa kehittämisosaamisessa on heidän osaamisensa (34,5 %), joista taitoja ja substanssiosaamista on 96,6 % ja tietoja 3,4 %. Opiskelijoiden tiedot liittyvät tiedon lisätarpeeseen ja tarpeeseen saada lisää koulutusta. Taitojen puolella opiskelijat kokevat heidän yleisten työelämätaitojen (75,0 %) olevan heikkoja. Muut heikkoudet taitojen puolella liittyvät asiantuntijan erityistaitoihin (12,5 %), työyhteisö- ja yhteistyötaitoihin (5,4 %), sekä ammatissa vaadittavaan substanssiosaamiseen (3,6 %) ja ammattiosaamisen kehittämisen taitoihin (3,6 %).

Johtamisvalmiudet

Kolmanneksi yleisin vahvuus kehittämisosaamisessa liittyy opiskelijoiden johtamisvalmiuksiin (17,8 %), joista suurin osa on lähijohtaja- ja johtamistaitoja (81,4 %), johtajarooliin ja johtajan ominaisuuksia (9,3 %) ja johtamistyyliä ja johtamisen ominaisuuksia (9,3 %). Lähijohtaja- ja johtamistaidoista vuorovaikutustaitoja on yli puolet. Muut lähijohtaja- ja johtamistaidot ovat ristiriitojen hallinta, viestinsä-, päätöksenteko- ja suunnittelutaidot sekä itsensä johtamisen ja strategisen ajattelun taidot. Johtajarooli ja johtajan ominaisuudet kuvaavat niitä asioita, joita opiskelijat haluavat omaksua johtajana, kuten halu

tarjota tasavertaista osallisuutta kaikille, olla selkeä, järjestelmällinen ja oikeudenmukainen johtaja, huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja olla tietoinen työntekijöiden vahvuuksista työssä. Johtamistyyleistä jaetun johtamisen ja henkilöstöjohtamisen opiskelijat kokevat vahvuuksikseen.

Opiskelijoiden johtamisvalmiudet (16,7 %) ovat kolmanneksi yleisin heikkous kehittämisosaamisessa. Suurin osa heikkouksista liittyvät lähijohtaja- ja johtamistaitoihin (82,1 %). Johtamistyyliin ja johtamisen ominaisuuteen liittyy vastauksista 10,7 % ja loput liittyvät johtajarooliin ja johtajan ominaisuuksiin (7,1 %). Lähijohtaja- ja johtamistaidoissa taidot jakaantuvat melko tasaisesti, paitsi delegointi- ja vuorovaikutustaidot. Opiskelijat kokevat delegointitaitojen olevan hieman heikompia kuin vuorovaikutustaidot. Johtamistyyleistä strateginen johtaminen ja henkilöstöjohtaminen ovat opiskelijoiden heikkouksia kehittämisosaamisen kannalta. Opiskelijat kokevat johtajaroleista ja johtajan ominaisuuksista, etteivät he ole johtajaluonteisia tai että ovat huonoja paimentamaan työssään.

Arvot ja asenteet

Tulosten perusteella opiskelijoiden kehittämisosaaminen sisältää arvoja ja asenteita (16,9 %), jotka ovat heidän vahvuuksiaan. Tästä asenteita on 75,6 %, joista suurin osa liittyy kehittämis- ja muutosmyönteisyyteen sekä oppimishaluun. Loput asenteet liittyvät johtamis- ja yhteistyöhaluun, itsensä kehittämisen haluun ja koulutusmyönteisyyteen. Arvot (24,4 %) sisältävät puolestaan käytännönläheisyyttä, luottamusta, oikeudenmukaisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja tasapuolisuutta.

Opiskelijoiden omat arvot ja asenteet (7,1 %) vaikuttavat myös heikentävästi heidän kehittämisosaamiseensa, mistä suurin osa liittyy asenteisiin (83,3 %) ja loput arvoihin (16,7 %). Asenteet liittyvät kiinnostuneisuuteen, eri toimintatyylien ja -tapojen sekä ajatusmallien sietämiseen ja hyväksymiseen sekä toisen näkemyksen ja toiminnan ymmärtämiseen ja laajentamiseen. Arvoissa tuotiin esiin luottamus, jolla tarkoitetaan joko liiallista luottamusta tai luottamuspulaa yhdessä sovittuun tekemiseen.

Kokemus ja motivaatio

Opiskelijoiden kokemus (4,1 %) vaikuttaa vahvuutena kehittämisosaamiseen. Tästä puolet on työkokemusta, muuta kokemusta on 30,0 %, kehittämis- ja projektikokemusta 10,0 % sekä johtamiskokemusta 10,0 %. Ainoastaan yksi opiskelija ilmaisee kokemuksenaan toimimisen erilaisten ihmisten kanssa. Kehittämisosaamisen heikkouksissa ko-

kemus on opiskelijoiden mielestä heidän neljänneksi yleisin heikkous (8,9 %). Opiskelijoiden mukaan tämä liittyy vähäiseen lähijohtaja- ja johtamiskokemukseen (33,3 %), vähäiseen kehittämistyökokemukseen (13,3 %), vähäisiin kokemuksiin (26,7 %) ja kokemattomuuteen (26,7 %). Vähäisellä kokemuksella tarkoitetaan noviisiutta ja kokemuksen kautta opittua.

Kehittämisaamisessa 2,1 % opiskelijoista kokee motivaation olevan heidän vahvuutensa, mikä näkyy muun muassa motivaationa kehittämistyötä kohtaan ja tekemättömien asioiden hoitamisena. Vastaavasti 0,6 % opiskelijoista kokee motivaation ylläpitämisen olevan heikkous heidän kehittämisaamisessaan.

Muut tekijät kehittämisaamisessa

Opiskelijat kokevat kehittämisaamisen vahvuuksien liittyvän työympäristöön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin (1,7 %), joilla tarkoitetaan kontakteja organisaatiossa, työpaikan sijaintia, työilmapiiriä ja työn kannattavuutta. Opiskelijat kokevat heidän kehittämisaamisen heikkouksiensa liittyvän myös työympäristöön ja työyhteisöön liittyviin tekijöihin (5,4 %), joilla tarkoitetaan puolestaan kiireyttä, ajanpuutetta, tiedonkulun puutetta, työyhteisön toimimattomuutta, selkeitä työnkuvia, uusia työnkuvia tai organisaation asettamia vaatimuksia.

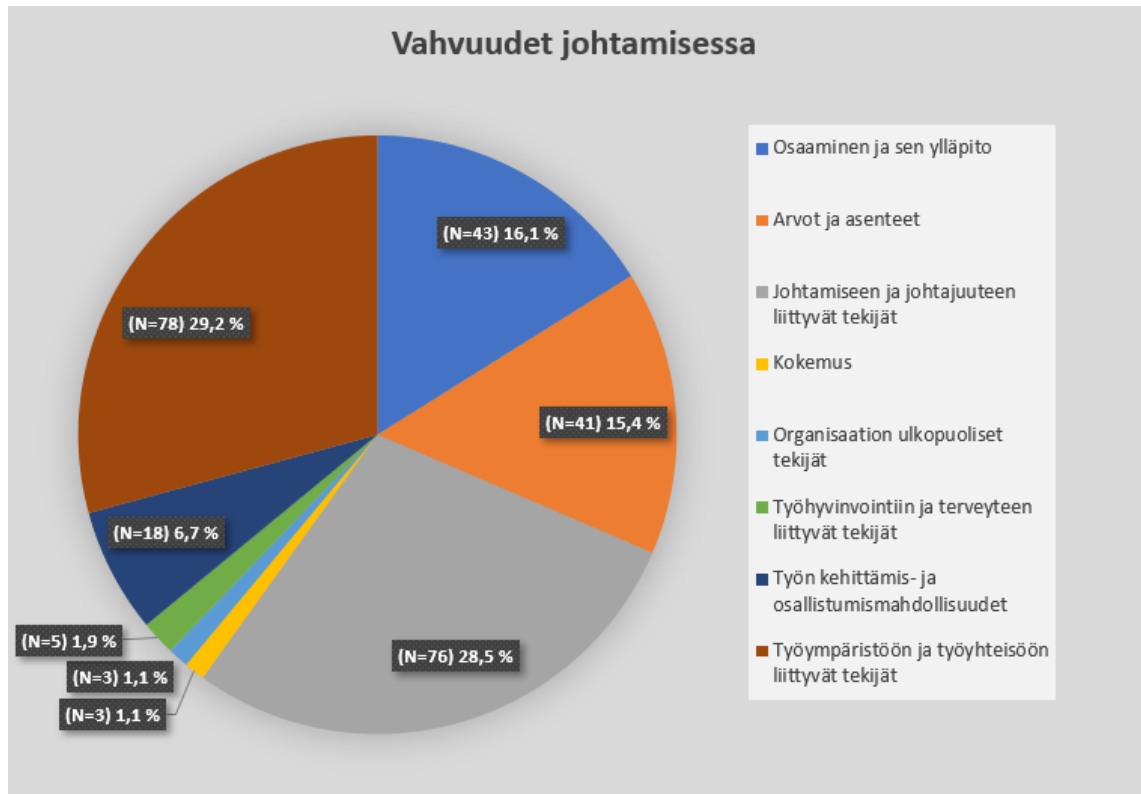
Opiskelijat kuvaavat vahvuuksikseen työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia (2,5 %), jotka liittyvät heidän saamiinsa projekti- ja työskentelymahdollisuuksiin sekä lähijohtajan antamaan tukeen. Vastaavanlaisesti työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet heikentävät (3,0 %) opiskelijoiden kehittämisaamista, millä opiskelijat tarkoittavat kehittämisen haasteita kehittämisprojekteissa ja asiakaspalvelutyössä tai ylipäättään haasteita toteuttaa senhetkisillä toimintatavoilla.

Kuten johtamisaamisen vahvuuksissa, opiskelijat eivät tuo esiin työhyvinvointiinsa ja terveyteensä liittyviä tekijöitä kehittämisaamisen vahvuuksissa, kun taas työhyvinvointiin ja terveyteen liittävät tekijät (1,2 %) vaikuttavat heikentävästi heidän kehittämisaamiseensa. Näitä tekijöitä ovat työstressi ja ikä.

8.5 Johtaminen opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä

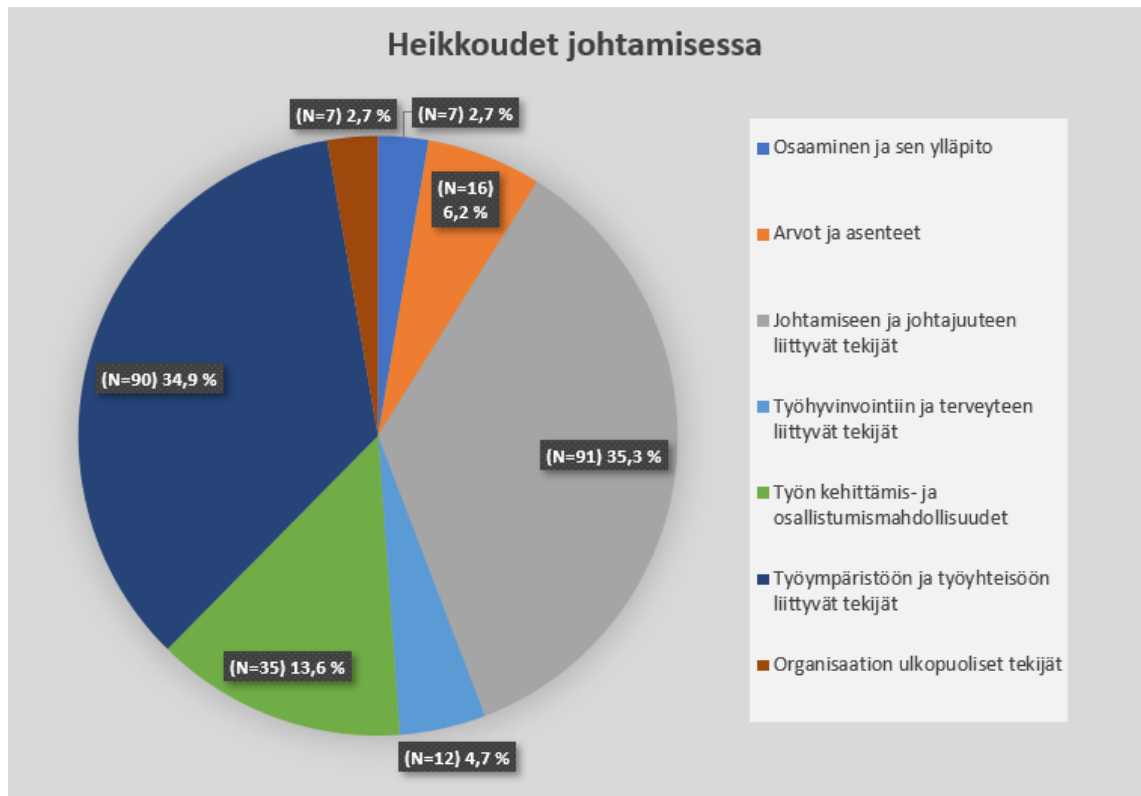
YAMK-opiskelijat tuovat esiin vahvuuksina heidän työympäristönsä johtamisessa työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (29,2 %), johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä

tekijöitä (28,5 %), osaamista ja sen ylläpitoa (16,1 %), arvoja ja asenteita (15,4 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia (6,7 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä (1,9 %), kokemusta (1,1 %) sekä organisaation ulkopuolisia tekijöitä (1,1 %).



Kuvio 10. YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen vahvuudet.

Opiskelijoiden kuvaamat johtamisen heikkoudet heidän työympäristönsä johtamisessa jakaantuvat melkein samantyyllisesti kuin vahvuudet. Johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä tekijöitä (35,3 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyviä tekijöitä (34,9 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia (13,6 %), arvoja ja asenteita (6,2 %), työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä (4,7 %), osaamista ja sen ylläpitoa (2,7 %) ja organisaation ulkopuolisia tekijöitä (2,7 %). Kokemusta ei ilmennyt ollenkaan heikkoutena opiskelijoiden vastauksissa.



Kuvio 11. YAMK-opiskelijoiden työympäristön johtamisen heikkoudet.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät

Opiskelijoiden mielestä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (29,2 %) on yleisin vahvuus työympäristön johtamisessa. Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvillä tekijöillä opiskelijat tarkoittivat muun muassa työilmapiiriä, työtettä ja toimintatapoja, organisaatorakennetta, -kulttuuria ja -muutosta, työn sisältöä, tiedonkulkua ja viestintää, yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä, työkulttuuria, vuorovaikutusta ja dialogisuutta sekä yhteistyön sujuvuutta, joiden he kokevat edesauttavan työympäristön johtamisessa.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (34,9 %) on opiskelijoiden mukaan toiseksi yleisin heikkous. Nämä tekijät ovat muun muassa tiedonkulku ja viestintä, resurssit, työkulttuuri, ajanpuute ja ajan hallinta, ilmapiiri, organisaatiomuutokset, yhteishenki ja yhteisöllisyys, vuorovaikutus ja dialogisuus, työn sisältö, palkitseminen sekä työote ja toimintatavat.

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (28,5 %) ovat toiseksi yleisin vahvuus työympäristön johtamisessa, mikä jakaantuu johtajuuteen, johtamistyyliihin ja johtamiseen.

Johtajuudella kuvataan lähijohtajan, johtajan tai ylemmän johdon myönteisiä johtamistaitoja, roolia ja työskentelyä, joita opiskelijat kokevat vahvuuksiksi. Johtamistyyleistä osallistava johtaminen, Lean-johtaminen, jaettu johtaminen ja kehittämisen johtaminen toteutuvat opiskelijoiden mielestä vahvasti.

Opiskelijoiden mielestä johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (35,3 %) on yleisin heikkous. Hieman alle puolet opiskelijoista on sitä mieltä, että johtajuus on heikkoa, mikä näkyy negatiivisesti lähijohtajien, johtajien ja johdon taidoissa, rooleissa ja työskentelyssä. Näiden lisäksi koetaan lähijohtajien tai johtajien työnkuormituksen, kokemattomuuden tai koulutustaustan heikentävän työympäristön johtamista. Johtajuuden lisäksi johtamistyyli ja yleinen johtamisen toiminta koetaan heikkona työympäristössä. Erityisesti muutosjohtamista, kehittämisen johtamista ja strategista johtamista pidetään heikkona, mitä opiskelijat nostavat esiin. Yleisesti johtamisesta koetaan, että työympäristössä puuttuu hyvän johtamisen kriteerejä, selkeyttä, ryhdikkyyttä ja näkyvyyttä tai tietynlaista linjausta. Opiskelijoiden mielestä työympäristöjen johtamismalli, kuten hierarkia, ja vanhoillinen johtamiskulttuuri eivät tue hyvää johtamista työympäristöissä.

Osaaminen ja sen ylläpito

Opiskelijoiden mukaan työympäristön johtamisessa otetaan huomioon henkilöstön osaaminen ja sen ylläpito (16,1 %) tarjoamalla henkilöstölle koulutusmahdollisuuksia ja kullekin työntekijälle mahdollisuutta peilata omaa osaamistaan, ammatillisuuttaan ja asiantuntijuuttaan kehityskeskustelujen ja itsearvioinnin avulla.

Pieni osa opiskelijoista kokee, ettei henkilöstön osaamista ja sen ylläpitoa (2,7 %) osata hyödyntää työympäristöissä. Lisäksi opiskelijat kokevat, ettei koulutuksessa opittua tietoa ja osaamisvaatimusta osata jakaa, lisätä tai muuten panostaa työyhteisössä ammatilliseen osaamiseen.

Arvot ja asenteet

Arvoja ja asenteita (15,4 %) näkyy opiskelijoiden raporteissa neljänneksi eniten ja ne jakaantuvat myönteisiin asenteisiin ja arvoihin. Myönteiset asenteet liittyvät kehittämis- ja muutosmyönteisyyteen, koulutusmyönteisyyteen ja sitoutumiseen, kun taas arvot liittyvät asiakaslähtöisyyteen, asiantuntijakeskeisyyteen ja luottamuksellisuuteen.

Pieni osa opiskelijoista kokee työympäristöissä ilmenevien arvojen ja asenteiden (6,2 %) heijastuvan heikentävästi johtamiseen. Suurin osa arvoista liitetään epäluottamukseen

työyhteisössä. Kielteiset asenteet liittyvät taas työyhteisön kehittämismyönteisyyteen, työhön sitoutumiseen ja omiin tai toisten vahvoihin mielipiteisiin.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet

Työympäristöjen johtamisessa opiskelijoiden mielestä vahvuuksia ovat myös työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (6,7 %). Opiskelijat kokevat heidän työympäristönsään olevan käytännönläheisiä hanke- ja projektitoita, kehittämistyön ja substanssialan olevan jatkuvaa ja siihen panostetaan, mihin otetaan työntekijät mukaan ja työntekijöiden ideoita ja ehdotuksia otetaan vastaan.

Toisaalta opiskelijoiden raporteista käy ilmi, että työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (13,6 %) huomioidaan kolmanneksi yleisimpänä heikkoutena heidän työympäristöjen johtamisessa, mistä yli puolet liitetään työn kehittämismahdollisuuksiin. Työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen, kilpailukyky ja henkilöstön osallistumismahdollisuudet koetaan heikkouksiksi, mikä heikentää opiskelijoiden mielestä heidän työympäristöjen kehittämis- ja osallistumismahdollisuuksia.

Muut tekijät

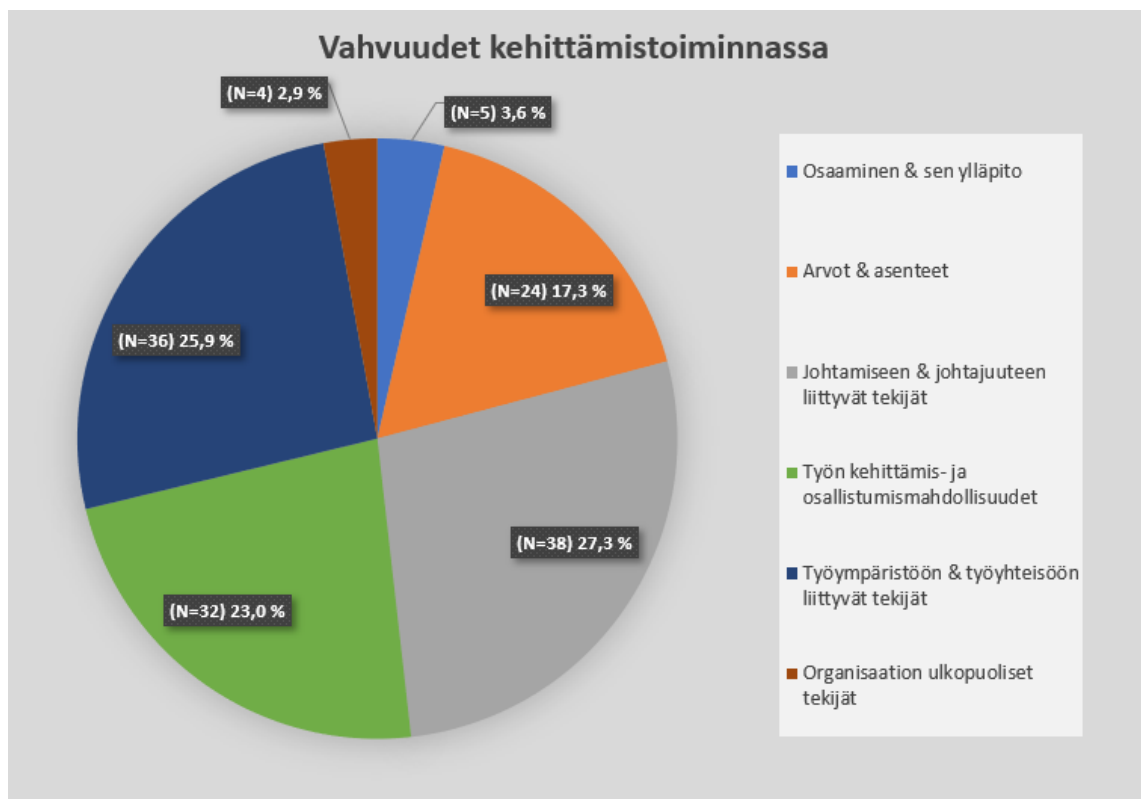
Organisaation ulkopuoliset tekijät vahvuuksina (1,1 %) liittyvät sote- uudistukseen ja maakunnalliseen toimintaan, joita otetaan huomioon hyvin työympäristön johtamisessa. Toisaalta jotkut opiskelijat kokevat heikkoutena (2,7 %), että organisaation ulkopuolisista tekijöistä erityisesti sote-uudistusta ei oteta huomioon työympäristön johtamisessa. Loput heikkoudet liittyvät asiakaskatoon, tulevaisuuskatsaukseen, markkinointiin ja imagon nostoon ja YT-neuvotteluihin.

Lisäksi opiskelijoiden mielestä heidän työhyvinvointinsa ja terveyteensä liittyvät tekijät (1,9 %) otetaan huomioon hyvin johtamisessa heidän työympäristössään, kuten huolehtimalla henkilökunnan hyvinvoinnista ja työpaikan viihtyvyydestä. Toisaalta työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (4,7 %) koetaan myös heikkoutena johtamistasolla, mikä näkyy työpaineina ja ylikuormituksina, heikkona työtyytyväisyytenä, työntekijöiden turhautuneisuutena ja heidän työhyvinvointinsa laiminlyöntinä, pahoinvointina ja väsymyksenä sekä poissaoloina.

Opiskelijoiden mukaan vahvuuksien puolella kokemus (1,1 %) otetaan huomioon hyvin huomioimalla heidän työympäristöissään heidän työkokemuksensa ja työyhteisön kokemus. Heikkouksien näkökulmasta kokemusta ei mainita johtamisen työympäristöissä.

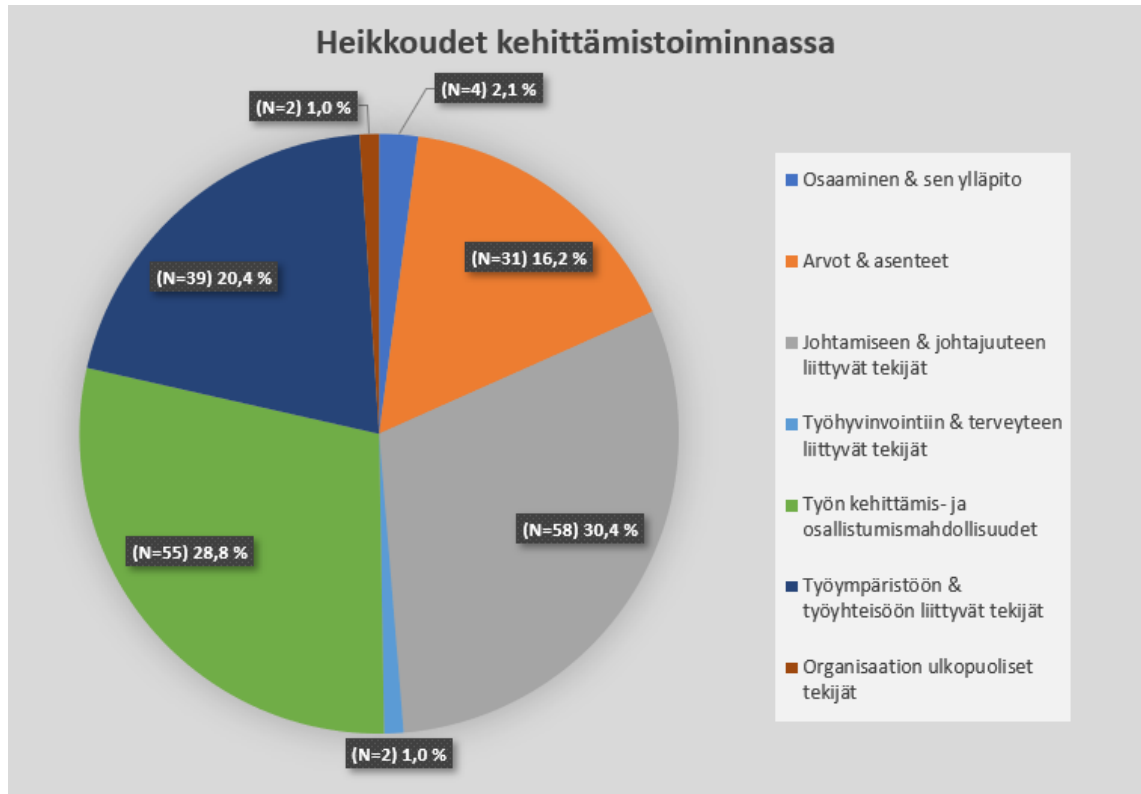
8.6 Kehittämistoiminta opiskelijoiden sosiaali- ja terveysalan työympäristöissä

YAMK-opiskelijat kuvasivat heidän työympäristönsä vahvuuksia kehittämistoiminnassa ja ne jakaantuivat seuraavasti: Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (27,3 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (25,9 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (23,0 %), arvot ja asenteet (17,3 %), osaaminen ja sen ylläpito (3,6 %) sekä organisaation ulkopuoliset tekijät (2,9 %). Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä sekä kokemusta ei ilmennyt työympäristöjen kehittämistoiminnan vahvuuksissa.



Kuvio 12. YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan vahvuudet.

Opiskelijoiden mielestä heidän työympäristönsä heikkouksia kehittämistoiminnassa ovat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (30,4 %), työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (28,8 %), työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (20,4 %), arvot ja asenteet (16,2 %), osaaminen ja sen ylläpito (2,1 %), organisaation ulkopuoliset tekijät (1,0 %) sekä työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät (1,0 %). Kokemusta ei mainittu heikkoutena opiskelijoiden työympäristöjen kehittämistoiminnassa.



Kuvio 13. YAMK-opiskelijoiden työympäristön kehittämistoiminnan heikkoudet.

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät

Johtamiseen ja johtajuuteen liittyvät tekijät (27,3 %) ovat yleisin vahvuus kehittämistoiminnassa heidän työympäristöissään. Johtajuus nähdään vahvuutena kehittämistoiminnassa, mikä näkyy lähijohtajien, johtajien ja johdon rooleissa. Opiskelijoiden mukaan suurin osa heidän lähijohtajistaan ja johtajistaan ovat kehittämis- ja muutosmyönteisiä, jotka kannustavat tai saavat tukea ylemmältä johdolta kehittämiseen. Johto koetaan kehittämismyönteiseksi ja sen koetaan kuuntelevan alaisiaan ja olevan sitoutunut kehittämistoimintaan. Johtamistyyleistä vastauksissa tuli esiin kehittämisen johtaminen ja osallistava johtaminen, mitkä tukevat opiskelijoiden mielestä kehittämistoiminnan toteutusta. Lean -toimintamallin tai -hankkeiden koetaan edesauttavan kehittämistoiminnan toteutusta.

Opiskelijoiden mielestä työympäristön kehittämistoiminnassa johtaminen ja johtajuus (30,4 %) on myös yleisin heikkous. Heikoin asia johtamisessa on työympäristöjen johtamistyyli, joka liittyy kehittämisen johtamiseen ja strategiseen johtamiseen tai muuhun johtamistapaan. Loput tyytymättömyydet liittyvät johtajuuteen, joka jakaantuu lähijohta-

jien, johtajien tai johdon rooliin, ylikuormitukseen tai tuen puutteeseen ja johtajien kokemattomuuteen, kehittämisosaamiseen tai poissaoloon. Johtamismalli nähdään ensisijaisesti hierarkkiseksi, mitä ei nähdä hyväksi kehittämistoiminnassa.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät

Opiskelijoiden mielestä työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (25,9 %) nähdään toiseksi yleisimpänä vahvuutena työympäristöjen kehittämistoiminnassa. Opiskelijat kokevat työyhteisön ja yhteishengen, työilmapiirin, työ- ja kehittämiskulttuurin, organisaation rakenteen ja uudistuksen toteutuvan hyvin kehittämistoiminnassa opiskelijoiden työympäristöissä.

Työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät (20,4 %) nähdään kolmanneksi yleisimpänä heikkoutena työympäristöjen kehittämistoiminnassa, mitkä jakaantuvat ajankäyttöön, tiedonkulkuun, muutoksiin, työkuultuuriin ja vastuun jakamiseen.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet

Tutkimustulosten perusteella työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (23,0 %) nähdään kolmanneksi yleisimpänä vahvuutena. Opiskelijoiden mukaan kehittämistoiminnan ja työn kehittäminen heidän työympäristöissään on vahvaa. Koetaan, että kehittämistyötä ja -toimintaa tehdään monella tasolla ja monella tavalla, tunnistetaan kehittämisen kohteita, sekä on erilaista kehittämistoimintaa, -projekteja tai -hankkeita. Lisäksi opiskelijoiden mielestä työympäristöissä on mahdollista kehittää omaa toimintaa ja työntekijöillä on mahdollisuus osallistua projekteihin.

Työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet (28,8 %) koetaan toiseksi yleisimpänä heikkoutena opiskelijoiden työympäristöjen kehittämistoiminnassa. Suurin osa tuloksista liittyy kehittämistoimintaan ja sen kehittämiseen. Koetaan, ettei henkilökunnalla ole mahdollisuutta osallistua kehittämiseen. Lisäksi koetaan, että kehittämistoiminta ja siihen liittyvät hankkeet sekä projektit ovat vähäisiä ja heikkoja, niitä ei arvioida tai niistä ei oteta vastuuta. Työn kehittäminen nähdään myös heikkona, mihin liittyy innovatiivisuus, juurruttamisen vaikeus, kehittämishaasteet, työn vaikuttavuuden merkitys, tulosten arviointi sekä työympäristön toiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehittäminen. Lisäksi työntekijöiden kuuleminen ja huomioiminen koetaan myös heikkoudeksi.

Arvot ja asenteet

Arvot ja asenteet (17,3 %) näkyvät vahvuutena opiskelijoiden työympäristöissä. Asenteet ovat ensisijaisesti kehittämismyönteisiä, jotka liittyvät työyhteisön ja työympäristöjen asenteisiin. Muut asenteet liittyvät koulutusmyönteisyyteen sekä muutos- ja uudistusmyönteisyyteen. Arvot taas ovat asiakaslähtöisiä.

Arvot ja asenteet (16,2 %) vaikuttavat myös heikentävästi kehittämistoimintaan opiskelijoiden työympäristöissä. Suurin osa liittyy negatiiviisiin asenteisiin, jotka jakaantuvat muutosvastarintaan ja kehittämishaluttomuuteen. Loput arvot liittyvät asiakaslähtöisyyteen, mikä ei toteudu työympäristöjen kehittämistoiminnassa.

Osaaminen ja sen ylläpito

Tutkimustulosten perusteella osaaminen ja sen ylläpito (3,6 %) nähdään vahvuutena työympäristöjen kehittämistoiminnassa, jossa moniammatillinen ja monipuolinen osaaminen, kehittämistoiminnan osaaminen, lisäkoulutus ja osaamisen jakaminen työyhteisössä nähdään positiivisena.

Opiskelijoiden mielestä osaaminen ja sen ylläpito (2,1 %) nähdään myös heikkoutena heidän työympäristöjen kehittämistoiminnassa. Opiskelijat kokevat, ettei työyhteisön kehittämisosaamista, vahvuuksia tai asiantuntemusta ole tai osata hyödyntää heidän työympäristöissään.

Muut tekijät

Organisaation ulkopuoliset tekijät (2,9 %) yhdistetään yleisimmin sote-uudistukseen, mikä koetaan hyväksi opiskelijoiden työympäristöjen kehittämistoiminnassa. Kun taas tarkastellaan niitä organisaation ulkopuolisia tekijöitä (1,0 %), jotka opiskelijoiden mielestä ovat heikkouksia, viitataan lakeihin, rahoitukseen ja sote-uudistukseen.

Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyviä tekijöitä sekä kokemusta ei nähdä ollenkaan vahvuuksina työympäristöjen kehittämistoiminnassa, kun taas työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvien tekijöiden (1,0 %) koetaan vaikuttavan heikentävästi kehittämistoiminnassa. Työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvillä tekijöillä viitataan henkilöstön hyvinvointiin, uupumiseen ja poissaoloihin. Vastaavasti kokemusta ei ilmennyt ollenkaan heikkouksienkaan puolella.

9 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO

9.1 YAMK-Opiskelijoiden kokemukset johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla

Tutkimustulosten mukaan YAMK-opiskelijoilla on vähän kokemusta johtamisesta ja/tai kehittämistoiminnasta. Ainoastaan 15,6 %:lla opiskelijoista on kokemusta johtamisesta, 17,7 %:lla kehittämistoiminnasta ja 3,4 %:lla kokemusta sekä johtamisesta että kehittämistoiminnasta. Yli puolella opiskelijoista (63,3 %) ei ole lainkaan kokemusta tai tietoa kokemuksen määrästä ei ole kerrottu raporteissa. Tutkimustuloksissa korostuu selkeästi vaihtelevuus siitä, mitä opiskelijat haluavat tehdä YAMK-koulutuksen jälkeen. Jotkut haluavat tehdä lähijohtaja- ja/tai asiantuntijatehtäviä, olipa heillä jo aiempaa kokemusta johtamisesta ja/tai kehittämistoiminnasta tai ei. Osa kertoo kiinnostuksen lähijohtaja- tai asiantuntijatyöhön kasvaneen opiskelun myötä, mutta kokee epävarmuutta omasta johtajuudestaan. Osa haluaa lisää varmuutta tekemiseen johtamis- ja kehittämiskokemuksesta huolimatta ja kokee opiskelun antavan mahdollisuuden peilata syvemmin omaa ammatillista rooliaan, johtajuuttaan tai tiimin vetäjän rooliaan. Pieni osa opiskelijoista kertoo haluavansa vain asiantuntijaksi eikä johtajaksi tai päinvastoin.

Tutkimuksessa korostuu YAMK-opiskelijoiden epävarmuus toimia lähijohtajana tai asiantuntijana. Myös Salminen (2015) ja Vilka (2015) toteavat saman ilmiön. Vilkan (2015, 17) mukaan opiskelija saattaa kokea jo opiskeluaikanaan riittämättömyyden tunnetta tai ajatella, ettei mikään tietomäärä ja osaaminen riitä työelämässä. Myös Salmisen (2015, 114) mukaan opiskelijat ovat kokeneet omat valmiutensa puutteellisiksi, kun he astuvat työelämään teoriapainotteisen koulutautumisen jälkeen. Tähän on kiinnitetty huomiota yliopistoissa ja korkeakouluissa viime vuosina ja todettu, ettei pelkästään teoreettinen tieto riitä antamaan opiskelijoille valmiuksia vastaamaan työelämän vaatimuksiin, vaan sen rinnalle vaaditaan myös monenlaisia työelämätaitoja.

9.2 YAMK-Opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaaminen sosiaali- ja terveysalalla

YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet liittyvät ylivoimaisesti eniten persoonallisuuteen ja yksilöllisiin ominaisuuksiin, paitsi kehittämisosaamisen heikkouksissa. Johtaminen ei ole vain pelkkä rooli, tehtävä tai toimintatapa

vaan se on kokonaisuus tunteita, ajattelua, käyttäytymistä, toimintatapoja ja tekoja, jotka perustuvat omaan persoonaan ja kokemuksen itsestä ihmisenä (Ajanko 2016, 149). Johtajuustilanteissa persoonallisten valintojen ydinosana pidetään tyyliä, olipa kyseessä sitten oman lähiyhteisön johtaminen, tiimin vetäjän rooli, osa työprosessia tai lisävoiman hankkiminen yhteistyöverkostojen kautta (Hulkkonen 2016, 21). Toisin sanoen toimintatyylien tunnistaminen on jo yksi lähestymistapa itsensä tuntemiseen, jolloin johtajan on oltava tietoinen häneen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista prosesseista (Surakka & Rantamäki 2013, 40; Sydänmaanlakka 2015, 152).

Opiskelijoiden yleiset työelämätaidot korostuvat heidän osaamisistaan, kun taas johtamisvalmiuksista vuorovaikutustaidot ovat ylivoimaisesti yleisin lähijohtaja- ja johtamistaito. Sanotaankin, että yleisiä työelämätaitoja tarvitaan yleensä työelämässä tehtävistä riippumatta (Aarnikoivu 2010, 69; Viitala & Jylhä 2019, 245). Johtaja tarvitsee johtamistehtävien ja toimialaosaamisen lisäksi yleisiä johtajuuteen liittyviä taitoja, kuten vuorovaikutustaitoja (Virtanen & Stenvall 2019, 18). Johtajan on tärkeä tunnistaa itsensä, miten ja millä mekanismeilla hänen oma toimintansa vaikuttaa vastuunottoon, työyhteisöjäsenen keskinäiseen vuorovaikutukseen ja haluun kehittää omaa työtään ja oppia työssään (Niiranen ym. 2010, 99). Myös Henry Mintzberg -tutkimuksen mukaan johtajien työ oli käytännössä keskustelua ihmisten kanssa tiedon käsittelyn lisäksi (Viitala & Jylhä, 2019, 12). Kun tarkastellaan opiskelijoiden asiantuntijan erityistaitoja, ne ovat toiseksi harvinaisin vahvuus ja toiseksi yleisin heikkous johtamisosaamisessa, kun taas kehittämisosaamisen puolella sitä pidetään toiseksi yleisimpänä vahvuutena ja heikkoutena.

Opiskelijoiden mielestä vähäinen johtamiskokemus vaikuttaa heikentävästi heidän johtamis- ja kehittämisosaamiseensa. Toisaalta Suomessa sosiaalialan johtamistehtäviä on tutkittu ja todettu, ettei työura ja kokemus takaa monipuolista johtamisosaamista. Pekkarisen (2010, 30) mukaan Niirasen (2004) mielestä Suomessa sosiaalialan johtamistehtäviin on siirrytty perinteisesti pitkän työuran ja kokemuksen taustalta ilman varsinaista johtamisen erikoistumiskoulutusta. Nuoliojan (2018, 23) mukaan McCallinin ja Franksonin (2010), Furukawan ja Cunhan (2011) sekä Townsendin ym. (2015) tutkimusten perusteella sosiaali- ja terveystalveluiden johtaminen edellyttää monipuolista johtamisosaamista, vaikka monilla lähijohtajilla on pitkä ammatillinen työkokemus. On todettu, että johtajilla on ollut johtamisosaamisessa merkittäviä puutteita ja johtajat hakeutuvat johtamiskoulutukseen vasta johtotehtäviin työllistymisen jälkeen.

Suurin osa asenteista liittyy opiskelijoiden myönteiseen asenteeseen, kuten oppimis- ja yhteistyöhaluun, kehittämis- ja muutosmyönteisyyteen, sitoutumiseen ja itsensä kehittämiseen, mikä on myönteinen asia tutkimustuloksissa. Rothin (2020) mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunnetta ja siihen liittyviä ulottavuuksia on tutkittu paljon ja todettu yhteenkuuluvuuden tunteen olevan vahvasti sidoksissa luottamukseen, työn imuun, työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen (Roth & Saarenpää 2020, 75). Lisäksi ammattimainen suhtautuminen omaan työhön, työnantajaan ja työkavereihin on tie työssä menestymiseen. Ammatilainen kokee tervettä ylpeyttä omasta ammattitaidostaan ja pyrkii kehittämään jatkuvasti sitä sekä näkee työssään oman merkityksen osana laajempaa kokonaisuutta. (Salminen 2015, 71.)

Motivaation vaikutus opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiseen on melko pieni, mikä oli yllätys tutkimustuloksissa. Työympäristöön ja työyhteisöön sekä työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät tekijät sekä työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet vaikuttavat vähän opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiseen. Rothin (2020) toteaman yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi on todettu tiettyjen voimavarojen toimivan tärkeinä työhyvinvoinnin indikaattoreina. Nämä liittyvät ihmisen työhyvinvointiin siten, että hän voi hyvin työssään, kun hän voi vaikuttaa työnsä sisältöön ja organisointiin, hallitsee työnsä, kokee työnsä merkityksellisenä ja saa hyväksyntää työyhteisössään sekä saa oikeudenmukaista kohtelua työpaikallaan (Viitala & Jylhä 2019, 242).

9.3 Johtaminen ja kehittämistoiminta YAMK-opiskelijoiden sosiaali- ja terveystalouden työympäristöissä

YAMK-opiskelijat kuvaavat johtamiseen ja johtajuuteen liittyvillä tekijöillä lähijohtajan, johtajan tai ylemmän johdon johtamistaitoja, roolia ja työskentelyä sekä tiettyjä johtamistyylejä, jotka ovat opiskelijoiden mielestä joko vahvuuksia tai heikkouksia. Tutkimukset sosiaalialan johtamisen tavoista ja tyyleistä osoittavat, että johtamisen tavat vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen (Pekkarinen 2010, 34).

Yleisesti YAMK-opiskelijoiden mielestä osallistava johtaminen on yleisin johtamistyyli, kun taas terveydenhuollon opiskelijoiden työympäristöissä Lean-johtamisen esiintyminen on yleistä. Osallistavan johtamisen perusta liittyy työyhteisössä tapahtuvaan vuorovaikutukseen, jossa työntekijöitä kannustetaan osallistumaan työnteon organisoimiseen ja yritystoiminnan kehittämiseen, sillä työntekijöiden ajatellaan tuntevan oma työnsä par-

haiten (Kivinen & Silván 2019a, 25; Pentikäinen 2021). Lean -johtaminen on taas lähestymistapa, jonka tavoitteena on tuottaa mahdollisimman tehokas ja hyvänlaatuinen tuotantoprosessi mahdollisimman pienin kustannuksin sekä taata suuri asiakastyytyväisyys (Viitala & Jylhä, 2019, 183). Voidaan todeta eri työympäristöillä olevan merkitystä siihen, mitkä johtamistyyliä YAMK-opiskelijat kokevat toimivaksi ja mitkä eivät.

Opiskelijoiden kuvaamat työympäristöön ja työyhteisöön liittyvät tekijät sekä työn kehittämis- ja osallistumismahdollisuudet koetaan toimivan heidän työympäristönsä johtamisessa ja kehittämistoiminnassa, millä he viittaavat muun muassa työilmapiiriin, työn sisältöön, tiedonkulkuun, yhteisöllisyyteen, työkuultuuriin, vuorovaikutukseen ja yhteistyön sujuvuuteen, käytännönläheisiin hanke- ja projektitöihin sekä jatkuvaan kehittämistyöhön ja substanssialan kehittämiseen. Opiskelijoiden esiin tuomat asiat kuvaavat hyvää organisoitua ja osallisuutta. Näillä tarkoitetaan, että tehtävät on resursoitu tarkoituksenmukaisesti ja oikein sekä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus osallistua työyhteisönsä kehittämiseen ja kehittää omaa ammattitaitoaan, että voidaan hyödyntää kaikkien työntekijöiden osaamista ja tarjota kaikille mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön antamalla tilaa sekä uusille ideoille että eriäville mielipiteille (Salonen 2020, 109; Talentia 2020). Jotkut YAMK-opiskelijat kertovat edellä mainittujen asioiden olevan heikkoja työympäristössä, jolloin he eivät tule kuulluksi tai heidän mielipiteitään ei haluta huomioida.

YAMK-opiskelijat arvostavat, kun heidän osaamistaan ja sen ylläpitoa huomioidaan tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuutta peilata omaa osaamistaan, ammatillisuuttaan ja asiantuntijuuttaan. Nykyaikana organisaatioiden keskeisin resurssi liittyy henkilöstöön ja sen osaamiseen. Siihen vastaaminen toteutuu parhaiten siten, että johtajat huomioivat riittävästi henkilöstön osaamista sekä ylläpitävät ja kehittävät sitä. (Niiranen ym. 2010, 93.) Sanotaankin, että hyvä oppimista tukeva johtajuus edistää työhyvinvointia, jonka edistäminen on taas välttämätön osa osaamisen johtamista (Hätönen 2011, 9). Lisäksi YAMK-opiskelijoiden mielestä työympäristössä ilmenevillä arvoilla ja asenteilla on vaikutusta myös johtamiseen ja kehittämistoimintaan. Lähijohtajalta odotetaan arvostavaa kohtelua, sillä hän välittää omalla toiminnallaan tietynlaisia arvoja omassa työyksikössään (Himanen 2019, 48). Lisäksi on todettu lähijohtajan vaikuttavan työntekijän työmotivaatioon, jolloin vaikutus on riippuvainen hänen asenteistaan työntekijöitä kohtaan (Viitala & Jylhä 2019, 240).

Pieni osa opiskelijoista mainitsee, että heidän työympäristöissään huolehditaan henkilökunnan hyvinvoinnista ja työpaikan viihtyvyydestä sekä huomioidaan heidän työkoke-

mustaan ja työyhteisön kokemusta. Sen sijaan opiskelijat tuovat työhyvinvointiin ja terveyteen liittyvät haittatekijät herkemmin esiin johtamisessa ja kehittämistoiminnassa. Nykyään työtahti on kiristynyt ja kiireen tuntu on lisääntynyt työpaikoilla. Muutokset ja uudistuspaineet korostuvat yhä entisestään, jolloin ihmiset rasittuvat erityisesti henkisesti. Tämän vuoksi olisi erittäin tärkeää, että organisaatioissa panostetaan hyvinvointiin. (Huttunen 2018, 253.) Hyvinvoinnin lisäksi Lämsä (2019, 49) tukee vastuullisen johtamisen ajatusta, mikä edistää laadukasta ja hyvää työelämää.

Organisaation ulkopuoliseksi tekijäksi, jonka osuus tutkimuksessa oli pieni, yhdistetään yleisimmin sote-uudistus. Osa opiskelijoista kokee sote-uudistuksen hyväksi, esimerkiksi työtehtävien laajentumisen mahdollisuutena ja että maakunnallista toimintaa otetaan huomioon suunnittelussa. Sote-uudistus tuo mukanaan uusia ammatteja, työnkuvia ja vaatimuksia ammattien välisestä osaamisesta, minkä vuoksi uudistuksen onnistumiseksi sote-henkilöstön osaamisen kehittäminen pitää mahdollistua. Lisäksi on esitetty täydentävän osaamisen koulutusta erikseen palveluiden tuottajien keski- ja lähijohdolle sekä ylimmälle johdolle. (Ryttyläinen-Korhonen 2018.) Lisäksi Opetusministeri Li Anderssonin mukaan sote-uudistuksen myötä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten yhteistyö ja laaja-alainen osaaminen ovat perusta kehittämistyölle, jolloin tutkimus- ja kehittämistoiminta ovat osa perustyötä laadukkaiden palvelujen varmistamiseksi (Valtioneuvosto 2021). Vastaavasti pieni osa opiskelijoista kertoo sote-uudistuksen jäävän huomioimatta työympäristöissä.

9.4 YAMK-tutkintoa tukevat YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamiset ja kokemukset

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että opiskelijat tuntevat hyvin itsensä. Opiskelijat ovat hyvin tietoisia tämänhetkisistä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan eli heidän persoonallisuudestaan, johtamisvalmiudestaan, monipuolisesta osaamisestaan, arvoistaan ja asenteistaan sekä siitä, miten ne vaikuttavat tähän hetkeen ja mahdollisesti YAMK-tutkinnon valmistumisen jälkeiseen työelämään. Kinoksen (2020) väitöskirjassa todettiin YAMK-tutkinnon syventävän valmistuneen osaamista ja kehittävän asiantuntijaosaamista, kuten kykyä työskennellä itsenäisesti vaativissa asiantuntijatehtävissä. Lisäksi johtamisosaamisen todettiin myös toteutuvan parhaiten ihmisten ja asioiden johtamisessa. (Kinos 2020, 3-4, 120-127.)

Tutkimus vahvistaa, että reflektointitaito tarjoaa opiskelijoille mahdollisuuksia reflektoida jatkossakin omia vahvuuksia ja heikkouksia opiskelussa sekä peilata kokemuksia. Reflektointitaito auttaa oivaltamaan, millä tavalla opitaan tehokkaasti kokemuksista sekä työssä että muussakin elämässä, ja auttaa oppimaan kaikesta jatkuvasti (Viitala & Jylhä 2019, 247). On myös osoitettu, että johtajien itseluottamusta ja itsetuntoa sekä johtamistaitoja on saatu vahvistumaan johtajakoulutukseen liittyvillä ohjelmilla ja johtamisvalmennuksella (Grant ym. 2017, 237; Stuart & Wilcox 2017, 485; Bradd ym. 2018, 908), minkä voisi nähdä myös hyväksi YAMK-opiskelijoiden itseluottamukselle ja -tunnolle. Johtamisvalmennuksen tehokkuutta Australian terveydenhuollossa ja sosiaalialalla on tutkittu empiirisen kirjallisuuden pohjalta, minkä avulla valmennus auttoi osallistujien itseluottamuksen lisäämisessä, rakentamaan johtamistaitoja ja käsittelemään organisaation muutosta. Stressin ja ahdistuksen todettiin myös vähentyvän sekä valmennuksen hyötyjen olevan siirrettävissä työpaikalta kotiin. (Grant ym. 2017, 237-239.)

YAMK-opiskelijoiden olisi hyvä oppia soveltamaan ja tarkastelemaan heidän johtamis- ja kehittämisosaamistaan siten, että niitä voi soveltaa nykyiseen työelämään. Tällöin ihanteellinen tilanne olisi myös se, että YAMK-opiskelijat pääsisivät mukaan suunnittelemaan opintojen sisältöä. Waiten ym. (2018) mukaan yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa terveydenhuollon opiskelijat otettiin mukaan terveydenhuollon johtajakoulutusohjelmaan omien johtamistaitojen kehittämiseksi ja johtamisvalmiuksien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi. On koettu tärkeäksi, että opiskelijat tuovat esiin oman johtamiskäyttäytymisensä ja pystyvät edistämään ihmissuhdetaitojaan, kehittämään omia ammatillisia ja henkilökohtaisia taitojaan, kun taas opettajat pystyvät vaikuttamaan johtajuuteen kehittämällä edellä mainittuja prosesseja innovatiivisilla tavoilla. Opiskelijoiden kehittäessä ymmärrystä johtamiskäytäntöihin mentoroinnin ja kokemuksellisen toiminnan kautta he oppivat soveltamaan omia käytäntöjään ja vastaanottamaan samanaikaisesti tietoja johtamiskoulutuksen kautta. (Waite ym. 2018, 147-158.)

Salosen ym. (2015) raportissa tuodaan esiin sosiaali- ja terveystieteiden YAMK-opiskelijoiden merkitys vaikuttaa opiskelutietoon. YAMK-tutkinnon ja -koulutuksen tulevaisuuden kannalta koettiin tärkeänä, että YAMK tutkintojen pitää olla opiskelijoille räätälöityjä ja siten joustavia, jotta opiskelijoita pystyttäisiin ottamaan enemmän mukaan koulutussisältöjen suunnitteluun ja toteutukseen. Lisäksi puhuttiin opiskelijoiden mukaan ottamisen lisäävän heidän omakohtaista vastuunottoaan opiskelusta. (Salonen ym. 2015, 19.) Sorsa ym. (2015, 60) on todennut YAMK-tutkinnon tarjoavan opiskelijoille osaamista luoda innovaatioita toimintaympäristössään ja osallistua innovaatiotoimintaan.

10 YHTEENVETO JA ARVIOINTI

10.1 Tutkimuksen ja tulosten pohdinta

Tutkimuksen aihe on ollut mielenkiintoinen, koska kyseinen tutkimus on Turun AMK:n tilaustyö ja tutkimuksen avulla on tarkoitus lisätä tietoisuutta YAMK-opiskelijoiden senhetkisistä kokemuksista kehittämistoiminnasta ja johtamisesta sekä heidän johtamis- ja kehittämisosaamisestaan. Kiinnostus johtamisen aihetta kohtaan syntyi opiskellessani Johtaminen hyvinvointipalveluissa-opintokokonaisuutta YAMK:ssa, minkä vuoksi oli mielekästä tehdä kyseisestä tutkimuksesta opinnäytetyö.

Tutkimus toteutui tutkimuksellisen opinnäytetyön muodossa, jossa on pyritty kuvaamaan tutkimusprosessin etenemisen mahdollisimman selkeästi, huolellisesti ja läpinäkyvästi sekä tutkimustulosten tueksi on käytetty monipuolista teoriaperustaa. Teoriaperustassa kuvaillaan johtamista ja kehittämistoimintaa laajasti eri konteksteista katsottuna sekä tutkitaan ja sovelletaan niitä YAMK-opiskelijoiden tutkimustuloksiin. Teoreettisen viitekehysten muodostaminen ja rajaaminen oli haastavaa, koska opiskelutehtäväraportin tehtäväänto ja tutkimusaineisto olivat valmiita. Sanotaan, että laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pitäisi kyetä valitsemaan tutkimuskohteeksi jokin kapea ja rajattu ilmiö, jotta sitä voisi kuvailla mahdollisimman perusteellisesti (Puusa 2020, 146).

Toisaalta rajaaminen toteutuu usein tutkimuksen edistyessä ja ilmiön hahmottuessa (Kananen 2014, 33), mikä tapahtui selkeästi tämänkin tutkimusprosessin aikana. Vasta tutkimustulosten sisällönanalyysin pohjalta oli helpompaa muodostaa ja siten rajata teoreettinen viitekehys, jolloin vuoropuhelu toteutui parhaiten tulosten ja teoreettisten käsitteiden avulla. Aineistosta saadaan myös ennalta tuntematonta tietoa tutkittavasta ilmiöstä eli opitaan uusia asioita, joista tulee ihmetyksen aiheita. Näin ollen tutkimus ei ole pelkästään joko tiedettyjen asioiden tai ennalta arvattujen varmistelua ja todistelua. (Alasuutari 2011, 217.) Toisaalta teoreettista tietoa kehittämistoiminnasta ja kehittämisosaamisesta ei löytynyt niin helposti verrattuna johtamiseen ja johtamisosaamiseen, mikä toi lisää haasteita teoreettisen viitekehysten kokoamiseen.

Tutkimusmenetelmä oli uusi ja tuntematon, minkä parissa aikaa kului enemmän. Tuntemattoman tutkimusmenetelmän valitseminen merkitsee aina enemmän työtä tiedonkeruun ja analyysimenetelmien osalta (Kananen 2014, 29). Toisaalta uuden menetelmän oppiminen motivoi etenemään tutkimuksessa, sillä opinnäytetyön aihe pysyi edelleen

kiinnostavana. Opiskelijoiden vastauksista onnistuttiin erottelamaan olennaiset tiedot ja siten vastaamaan neljään tutkimuskysymykseen.

Opiskelijoiden raporttiaineistot eivät antaneet kaikkiin asioihin vastauksia, kuten opiskelijoiden työympäristöt jäivät suummaksi osaksi epäselviksi. Lisäksi ei saatu tarkkaa tietoa siihen, millä tavoin opiskelijoiden johtamis- tai kehittämisosaamiset näkyvät käytännön tasolla, vaan vastaukset jäivät välillä melko pintapuolisiksi. Nämä vastaukset jäivät tältä osin suppeiksi ja tulkinnanvaraisiksi, eikä niitä pystynyt tulkitsemaan kunnolla. Vaikka kaikkiin asioihin ei saatu vastauksia, tutkimustulokset vastasivat hyvin kaikkiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa saatiin kuvailtua hyvin tutkimustuloksia, analysoitua tulokset selkeästi ja laadittua synteesejä tuloksista. Synteetit kokoavat pääseikat yhteen ja helpottavat antamaan vastauksia asetettuihin ongelmiin (Puusa 2020, 155), eli tässä tapauksessa tutkimuksessa asetettuihin tutkimustehtäviin.

Tutkimustulosten analysoinnissa oli tehtävä ratkaisut sen suhteen, mihin kategorioihin tutkimustulokset luokitellaan. Useimmat tulokset limittyivät useamman kategorian kanssa, kuten johtamis- ja lähijohtajataidot sekä yleiset työelämätaidot saattoivat mennä moniin muihin taitoihin. Tutkimuksessa oli tehtävä päätös, mihin kategoriaan ne sijoitetaan ja pidettävä päätöksestä kiinni. Tätä olisi helpottanut, kun tutkimuksessa olisi ollut mukana toinen tutkija, jolta olisi saanut varmistusta tutkimustulosten luokittelussa. Vaikka aineiston teemoittelussa voi ilmetä tulkinnanvaraa, tulkinnan voi varmistaa siten, että toinen tutkija pääsee saamaan lopputulokseen kirjoittajan kanssa (Kananen 2014, 153).

10.2 Pohdintaa YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta ja heidän kokemuksistaan tutkimustulosten näkökulmasta

Tutkimustulosten mukaan YAMK-opiskelijoilla on erilaiset kokemustaustat johtamisesta ja/tai kehittämistoiminnasta. Vain pienellä osalla opiskelijoista on jommastakummasta kokemusta, ja vielä harvemmallalla molemmista. Yli puolella opiskelijoista ei ole lainkaan kokemusta tai tietoa kokemuksen määrästä ei ole kerrottu heidän kirjoittamissa aineistotehtäväraportissaan. Se, mikä oli yllättävää tutkimustuloksissa, oli opiskelijoiden näkemys vähäisestä johtamiskokemuksesta, joka vaikuttaa heidän mielestään heikentävästi heidän johtamis- ja kehittämisosaamiseensa. Pekkarisen (2010, 30) mukaan Niiranen (2004) sekä Nuolijan (2018, 23) mukaan McCallin ja Frankson (2010), Furukawa ja Cunha (2011) sekä Townsend ym. (2015) totesivat, etteivät työura ja kokemus takaa

johtajien monipuolista johtamisosaamista ja että heidän johtamisosaamisessaan on havaittu puutteita. Lisäksi osa opiskelijoista kokee epävarmuutta toimia lähijohtajana tai asiantuntijana, minkä Salminen (2015) ja Vilkkä (2015) ovat myös todenneet opiskelijoiden keskuudessa.

YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen vahvuudet ja heikkoudet liittyvät ylivoimaisesti eniten persoonallisuuteen ja yksilöllisiin ominaisuuksiin. Ajanko (2016, 149) toteaa myös johtamisen olevan kokonaisuus tunteita, ajattelua, käyttäytymistä, toimintatapoja ja tekoja, jotka perustuvat omaan persoonaan ja kokemukseen itsestä ihmisestä. Keltikangas-Järvisen (2016) mukaan ymmärrys temperamenttieroista helpottaa lähijohtajaa tulkitsemaan omia reaktioitaan ja oman käytöksen vaikutusta muihin työntekijöihin sekä auttaa ymmärtämään, että tietyt asiat ovat joillekin vaikeita. Kun lähijohtaja ymmärtää näitä asioita ja osaa erottaa ne osaamisesta, hän osaa antaa tilaa asiantuntijuudesta ja kognitiivisesta toiminnasta työntekijöiden temperamentille. (Keltikangas-Järvinen 2016, 156-157.)

Tutkimustulosten perusteella voitiin todeta, että opiskelijat tuntevat hyvin itsensä. Opiskelijat ovat hyvin tietoisia tämänhetkisistä vahvuuksistaan ja heikkouksistaan eli heidän persoonallisuudestaan, johtamisvalmiudestaan, monipuolisesta osaamisestaan sekä heidän arvoistaan ja asenteistaan. Lisäksi he ovat tietoisia siitä, miten ne vaikuttavat tähän hetkeen ja mahdollisesti YAMK-tutkinnon valmistumisen jälkeiseen työelämään. Myös Surakka ja Rantamäki (2013, 40) sekä Sydänmaanlakka (2015, 152) kokevat toimintatyylien tunnistamisen olevan yksi lähestymistapa itsensä tuntemiseen, jolloin johtajan pitää olla tietoinen häneen vaikuttavista sisäisistä ja ulkoisista prosesseista. Miten itseään voi johtaa, jollei tunne itseään (Ajanko 2016, 148). Tutkimustuloksissa korostui, mitä opiskelijat haluavat tehdä YAMK-koulutuksen jälkeen. Osa haluaa tehdä lähijohtaja- ja/tai asiantuntijatehtäviä, saada lisävarmuutta tekemiseen ja kokee opiskelun antavan mahdollisuuden peilata syvemmin omaa ammatillista rooliaan.

YAMK-opiskelijoiden yleiset työelämätaidot ja vuorovaikutustaidot korostuvat ylivoimaisesti sekä vahvuutena että heikkoutena. Voidaankin todeta, että yleisiä työelämätaitoja ja vuorovaikutustaitoja tarvitaan aina, mikä sopii hyvin jokaiseen työtehtävään, toimit siten työntekijänä tai lähijohtaja- ja/tai asiantuntijatehtävissä. Nämä taidot ovat opiskelijoille jo ennestään tuttuja, joten toisaalta voidaan ajatella, että johtamisroolin ja -tyylin omaksuminen johtamistehtäviin sekä asiantuntijan erityistaidot asiantuntijatehtäviin ovat uusia ja tuntemattomia suurimmalle osalle opiskelijoille. Ammattikorkeakouluopintojen aikana erityisosaamisen saavuttaminen on vaikeaa, sillä sen saavuttamiseksi tarvitaan

teorian ja käytännön lisäksi pitkäaikaista kokemustietoa (Vanhanen-Nuutinen ym. 2012, 266). Toisaalta opiskelijat kokevat yleisten työelämä- ja vuorovaikutustaitojen olevan heidän suurimmat heikkoutensa johtamis- ja kehittämisosaamisessa, jolloin voidaan todeta niiden merkityksen olevan suuri työelämässä työtehtävistä riippumatta.

Suurin osa asenteista liittyy opiskelijoiden myönteiseen asenteeseen, jolla on todettu Salmisen (2015, 71) mukaan olevan myönteinen merkitys työssä menestymiseen, kun ammattilaisella on halu kehittää jatkuvasti ammattitaitoaan. Tämä on positiivinen tulos YAMK-opiskelijoiden ammatillisuuden kannalta, että suurimmalla osalla on halu kehittää itseään ja omia heikkouksiaan. Opiskelijoiden kokemuksista heidän työympäristönsä johtamisesta ja/tai kehittämistoiminnasta heijastuu heidän ajatuksensa, asenteensa ja arvonsa. Opiskelijat ovat tietoisia, mitä he arvostavat ja haluavat vaalia jatkossakin johtamis- tai asiantuntijatehtävissä tai miten he toimisivat toisin. Himasen (2019, 48) mukaan lähijohtajalta odotetaan arvostavaa kohtelua, sillä hän välittää omalla toiminnallaan tietynlaisia arvoja omassa työyksikössään.

YAMK-opiskelijat arvostavat, kun heidän osaamistaan ja sen ylläpitoa huomioidaan tarjoamalla koulutusmahdollisuuksia sekä mahdollisuutta peilata omaa osaamistaan, ammatillisuuttaan ja asiantuntijuuttaan. Niiranen ym. (2010, 93) tukee myös YAMK-opiskelijoiden arvostusta, minkä mukaan nykyaikana organisaatioiden keskeisin resurssi liittyy henkilöstöön ja sen osaamiseen. YAMK-opiskelijat kokevat lähijohtajalla olevan vaikutusta heidän työmotivaatioonsa, kuten Viitala ja Jylhä (2019, 240) toteavat myös lähijohtajalla olevan vaikutusta työntekijän työmotivaatioon, kun lähijohtaja heijastaa omaa asennettaan työntekijöitä kohtaan. Lisäksi opiskelijoiden työympäristöllä on vaikutusta työympäristön työkuultuuriin, mikä ilmenee YAMK-opiskelijoiden kokemuksista työympäristön johtamistyyleistä. Heidän työympäristönsä ovat riippuvaisia heidän organisaatioistaan. Kinnunen (2017, 168) toteaaakin, että jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurijärjestelmänsä, mikä vaikuttaa työntekijöihin joka päivä.

Sote-uudistus nimetään organisaation ulkopuoliseksi tekijäksi yleisimmin. Osa opiskelijoista kokee sote-uudistuksen olevan hyväksi, esimerkiksi työtehtävien laajentumisen mahdollisuutena. Ryttyläinen-Korhosen (2018) mukaan sote-uudistus tuo mukanaan uusia ammatteja, työnkuvia ja vaatimuksia ammattien välisestä osaamisesta sekä täydentävää osaamisen koulutusta keski- ja lähijohtolle sekä ylimmälle johdolle. Tämä tukee opiskelijoiden myönteisiä toiveita siitä, että sote-uudistus tarjoaa uusia työtehtäviä.

10.3 Pohdintaa YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisesta ja heidän kokemuksistaan YAMK-tutkinnon näkökulmasta

Ammattikorkeakoululain (932/2014) mukaan koulun tehtävänä on tarjota opiskelijoille työelämän ja sen kehittämisen vaatimuksiin perustuvaa korkeakouluopetusta ammatillisiin asiantuntijatehtäviin sekä tukea opiskelijan ammatillista kasvua, jotta YAMK-opiskelijat osaavat vastata työelämän haasteisiin nykypäivänä ja tulevaisuudessa (Virtanen & Stenvall 2019, 18). Tutkimuksen mukaan aineistotehtäväraporteissaan opiskelijat saivat käydä syvällisesti läpi heidän työympäristössään toteutuvaa johtamista ja kehittämistoimintaa, mistä he olivat olleet jo tietoisia tai tulleet vasta tietoisiksi. Lisäksi he olivat oivaltaneet, mitä itse tekisivät toisin lähijohtajan tai asiantuntijan rooleissa ja mitä ominaisuuksia he haluaisivat mahdollisesti toteuttaa johtamis- tai asiantuntijatehtävissä.

Nuoliojan (2018) Pro gradu -tutkielma ja Kinoksen (2020) väitöskirja tukevat YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamisen tukemista vastaamaan työelämään. Nuoliojan (2018, 49-50) Pro gradu -tutkielma tukee johtamisosaamisen kehittämistä sosiaali- ja terveysalalla vastaamaan paremmin työn vaatimuksia toiminnan johtamisen ja ihmisten johtamisen osalta organisaatiouudistuksissa. Kinoksen väitöskirja (2020, 177) tukee myös YAMK-opiskelijoiden johtamis- ja kehittämisosaamista koulutuksessa. Erityisesti väitöskirjassa todettiin YAMK-sosionomien työllistyvän parhaiten hyvinvointipalveluiden lähijohtajatehtäviin, mihin heitä olisi mielekästä keskittyä kouluttamaan. Johtamistehtäviin edellytetään monenlaista osaamista, minkä vuoksi esimerkiksi julkisessa hallinnossa tavallisesti vaaditaan ylempi korkeakoulututkinto (Virtanen & Stenvall 2019, 18).

Tutkimus tukee myös sitä, että opiskelijoiden on hyvä reflektoida jatkossakin omia vahvuuksia ja heikkouksia opiskelussa. Viitalan ja Jylhän (2019, 247) mukaan reflektointitaito auttaa oivaltamaan, millä tavalla opitaan tehokkaasti kokemuksista sekä työssä että muussakin elämässä, ja auttaa oppimaan kaikesta jatkuvasti. Bradd ym. (2018, 908), Grant ym. (2017, 237) sekä Stuart ja Wilcox (2017, 485) ovat todenneet, että johtajien itseluottamusta ja itsetuntoa sekä johtamistaitoja on saatu vahvistumaan johtajakoulutukseen liittyvillä ohjelmilla ja johtamisvalmennuksella, mitä voisi hyödyntää YAMK-tutkinrossa näiden tutkimustulosten perusteella. Osa YAMK-opiskelijoista kokee epävarmuutta toimiessaan lähijohtajana tai asiantuntijana.

YAMK-opiskelijoiden olisi hyvä oppia soveltamaan heidän johtamis- ja kehittämisosaamistaan tulevassa työelämässä siten, että he tarkastelevat tietoisesti omaa johtamis- ja

kehittämisosaaamistaan laajemmin sekä voivat soveltaa niitä nykyiseen työelämään. Myös Sorsan ym. (2015, 60) mukaan YAMK-tutkinto tarjoaa opiskelijoille osaamista luoda innovaatioita toimintaympäristössään ja osallistua innovaatioiden prosesseihin. Ojasalon ym. (2015, 14) mukaan korkeakoulusta valmistuneen pitäisi kyetä kehittämään yrityksen toimintaa ja omaa työtään. Tämä mahdollistuu, kun opiskelijalla on mahdollisuus osallistua aktiivisesti työelämän kehittämistöihin ja niiden pohjalta muodostaa omaa oppimistaan. Useasti YAMK-opiskelijat toteuttavat opinnäytetyönsä kehittämisprojektin merkeissä, jolloin heidän on mahdollista kokeilla ja syventää johtamis- ja kehittämisosaaamistaan. Salonen ym. (2017, 15) vahvistaa myös sen, että korkeakouluopiskelussa opiskelijan kehittämisosaaminen vahvistuu, kun opiskelu toteutetaan aidossa työelämäyhteistyössä osana alueellisia innovaatio- ja osaamisverkostoja.

Ihanteellinen tilanne olisi myös se, että YAMK-opiskelijat pääsisivät mukaan suunnittelemaan opintojen sisältöä, kuten Waiten ym. (2018, 147-158) Yhdysvaltalaisessa tutkimuksessa, kun terveydenhuollon opiskelijat otettiin mukaan terveydenhuollon johtajakoulutusohjelmaan omien johtamistaitojen kehittämiseksi ja johtamisvalmiuksien vahvuksien ja heikkouksien tunnistamiseksi. Myös Salosen ym. (2015, 19) raportissa koettiin tärkeänä, että YAMK tutkintojen pitää olla opiskelijoille räätälöityjä ja siten joustavia, jotta opiskelijoita pystyttäisiin ottamaan enemmän mukaan koulutussisältöjen suunnitteluun ja toteutukseen. Waiten ym. tutkimus (2018) ja Salosen ym. (2015) raportti osoittavat, että YAMK-opiskelijoiden osallisuudella voidaan vaikuttaa niihin asioihin, jotka opiskelijat kokevat tärkeiksi ja joihin olisi hyvä kiinnittää huomiota YAMK-tutkinnon aikana, jotta he saavat varmuutta ja itseluottamusta astua ”uusiin saappaisiin”.

Lisäksi Salosen ym. (2017, 10) mukaan ammattikorkeakoulujen kehittämä innovaatiopedagogiikka on tarkoitettu vahvistamaan tulevaisuuden työntekijöiden osaamista. Lisäksi työelämän muutokset ja niiden ennakointi pidetään ammattikorkeakoulupedagogiikan kehittämisen keskiössä (Vanhanen-Nuutinen ym. 2012, 259). Näin ollen YAMK-opiskelijoiden valmiudet pitäisi olla sellaiset, että opiskelijat pystyvät vastaamaan myös tulevaisuuden haasteisiin, kuten sote-uudistukseen, ja siten vahvistamaan jatkossakin omaa johtamis- ja kehittämisosaaamistaan.

Voidaan yhtyä Nuoliojan (2018), Niirasen ym. (2010) ja Pihlainen ym. (2015) ajatukseen. Nuoliojan (2018) mukaan johtaminen sosiaali- ja terveystalouden organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa edellyttää laajaa ja monipuolista osaamista, jota pitää kehittää aktiivisesti toiminnan johtamisen ja ihmisten johtamisen näkökulmasta vastaamaan johtamistyön sisältöä ja muuttuvan ajan vaatimuksia. Muuttuvat organisaatorakenteet ja

kasvava talousvastuu vaativat johtajalta uusien tehtävien edellyttämää osaamista, minkä vuoksi johtajan oppiminen, oppimisverkostot ja johtamiskoulutus ovat avainasemassa puhuttaessa sosiaalialan johtamisen laadusta ja pätevyyksistä (Niiranen ym. 2010, 105). Myös terveydenhuollon johtaminen sekä johtamisen vaatimukset ja sisältö muuttuvat jatkuvasti useiden nykyajan ja tulevien haasteiden vuoksi (Pihlainen ym. 2015, 95).

10.4 Tutkimustulosten soveltamis- ja jatkokehittämismahdollisuudet

Tutkimuksessa esiin tulleet tulokset palvelevat hyvin YAMK-tutkinto-opiskelua jatkossa, kun opettajat ovat tietoisia, minkälaisia osaamisia opiskelijat kaipaisivat tulevissa lähi-johtaja- tai asiantuntijatehtävissä. Vaikka jokaisen opiskelijan vastaukset ovat yksilöllisiä ja jokaisella on luonnollisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa, tutkimustuloksissa pysyttään näkemään kuitenkin yhteneväisyyksiä, joita opiskelijat kokevat tarvitsevänsä valmistuttuaan.

Lisäksi tutkimus voisi palvella uutta kehittämistoimintaa, jossa voidaan hyödyntää tutkimustuloksia opintokokonaisuuksia mietittäessä. Tutkimuksessa esiin tulleet vastaukset joihinkin kysymyksiin voivat herättää uusia kysymyksiä ja teoreettisia ongelmanasetteluja, jolloin sen aikana löydetty idea saattaa olla toisen tutkimuksen alkua (Alasuutari 2011, 277). Näin ollen tutkimus voi olla jatkoa tulevalle kehittämistoiminnalle, jolloin tutkimustulokset voivat olla avuksi tulevan kehittämistoiminnan tuotoksen syntymisessä monella tavoin (Salonen 2013, 13).

Tutkimuksen loppuvaiheessa mielenkiinto heräsi siitä, mitä vastanneille YAMK-ammattilaisille kuuluu tänä päivänä. Tätä voisi olla mielenkiintoista tarkastella ja vertailla tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin. Mielenkiintoista olisi tietää, onko opiskelun kautta opitut tiedot ja taidot vaikuttaneet opiskelijoiden ammatillisuuteen ja asiantuntijuuteen. Osaaminen ei ole vain tutkinnoissa vaan ihmisissä, jotka suorittavat tutkintoja (Vilkkä 2015, 26).

10.5 Eettisyys ja luotettavuus

Eettisyydellä tarkoitetaan, että tutkija noudattaa eettisiä periaatteita tutkimusta tehdessään koko ajan (Juuti & Puusa 2020b, 175). Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa on nou-

datettu eettisiä periaatteita ja hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyvällä tieteellisellä käytännöllä tarkoitetaan eettisesti kestäviä tiedonhankintamenetelmiä ja tutkimusmenetelmiä, joita tutkijat noudattavat. Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohtien mukaan tutkimus suoritetaan hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla, jolloin se voi olla eettisesti luotettava ja hyväksyttävä ja siten tutkimustulokset ovat uskottavia. Tutkimuksessa tulee noudattaa tarvittavia tutkimuslupia, yleistä huolellisuutta, kuten lähdeviittauksia lainatessa muiden tutkijoiden julkaisuja, rehellisyyttä ja tarkkuutta itse tutkimustyössä. Lisäksi tulokset tulee tallentaa, esittää ja arvioida asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013, 6; Vilka 2015, 41-42; Tuomi & Sarajärvi 2018, 150.)

Tutkimuksessa on toimittu eettisesti kuvaamalla tarkka selostus tutkimuksen tavoitteesta, tutkimuskysymyksistä ja tutkimuksen etenemisestä. Lisäksi on osattu perustella, mitkä tiedot ovat olleet olennaisia tämän tutkimuksen kannalta. Erityisesti kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimusetiikkaa tukee tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutumisesta tutkimustulosten tiedottamiseen sisältäen tutkimuksen kaikki vaiheet johdonmukaisella hallinnalla. Toisin sanoen tutkija pystyy kuvaamaan ja perustelemaan tutkimuksessaan, mistä valintajoukosta valinta on tehty, mitä ratkaisut ovat olleet ja miten hän on päätenyt lopullisiin ratkaisuihinsa. Näiden lisäksi tutkija pystyy arvioimaan ratkaisujensa toimivuutta tai tarkoituksenmukaisuutta tavoitteiden kannalta. (Hirsjärvi ym. 2014, 164-232; Vilka 2015, 41-42, 197; Tuomi & Sarajärvi 2018, 163-164.)

Tutkimuksessa on noudatettu avoimuutta ja kontrolloitavuutta hyvän tieteellisen käytännön näkökulmasta katsottuna siten, että on huomioitu tutkittavien tietojen salassapitovollisuutta ja tutkittavien anonymiteettia. Tutkimusaineistojen säilyttämisestä on huolehdittu siten, etteivät ne ole joutuneet väärin käsiin tutkimusprosessin aikana eivätkä sen jälkeenkään. Lisäksi tutkimuksen tekemisestä on otettu vastuuta, mikä tukee tutkimuksen avoimuutta. Tutkimussuunnitelma ja tutkimus on toteutettu niin sanotun teoreettisen toistettavuuden periaatteen mukaan, millä tarkoitetaan lukijan pystyvän seuraamaan kuvausta tai ymmärtämään sen sisällön tai mielen, joita on kuvattu tutkimuksessa. (Vilka 2015, 45).

Perusteluilla on pyritty lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuudella tarkoitetaan, että tutkija vakuuttaa lukijan uskottavin perusteluin ammattitaidoistaan siten, että hän on osannut valita ja käyttää oikeanlaisia ja perusteltuja menetelmiä sekä lähestymistapoja ratkaistakseen tutkimustehtävän ja toteuttaakseen tutkimuksen (Juuti & Puusa

2020b, 175). Tutkimuksessa oli luontevaa käyttää sisällönanalyysia, koska tutkimuksessa oli tutkittavana aineistopohjaisia raportteja. Edellä mainitut toimintatavat tukevat tutkimuksen validiteettia eli sitä, että tutkimusasetelma, tutkimusilmiön kuvaus ja aineiston analyysi on tehty oikein (Kananen 2014, 147). Lisäksi hyödynnettiin taulukkoja ja ympyräkaavioita. Taulukkojen avulla kartoitettiin yksityiskohtaisesti tutkimustuloksia tutkimuksen taustatiedoksi, kun taas ympyräkaavioilla saatiin tulokset esitettyä selkeämmin tutkimuksessa. Tutkimuksessa käytettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista tutkimusotetta. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi (Hirsjärvi ym. 2014, 136).

Aineiston hankinnassa koko tutkimuksen luotettavuus korostuu, kun samasta tutkimuskohteesta haetaan useita aineistoja ja tutkimuksia, joiden vastaavia löydöksiä ja ilmiöitä pystytään vertaamaan keskenään (Moilanen & Räihä 2010, 61; Aaltio & Puusa 2020, 184). Sopivia tutkimuksia löydettiin tähän tutkimukseen, joissa päädyttiin vastaavanlaisiin tutkimustuloksiin. Tämä aineistotriangulaatio on toiminut luotettavuuden lisääjänä tässä tutkimuksessa, kun on kerätty tietoa eri lähteistä ja niitä on hyödynnetty ja verrattu omaan tulkintaan samalla katsottuna, tuottavatko etsityt tietolähteet toisiaan tukevia tuloksia (Kananen 2014, 152; Aaltio & Puusa 2020, 185).

On myös käytetty lähdeaineistojen lähdeviitteitä tarkasti tutkimusraportissa, mikä tukee tutkimusetiikkaa ja tutkimuksen luotettavuutta. Toisten tutkijoiden saavutuksia otetaan huomioon tekstissä siten, että niitä osoitetaan tarkoin lähdeviitein ja pidetään ne erillään omista tuloksista. ”Mitä tarkempaa ja huolellisempaa viittaaminen ja lähdeviitteiden merkitseminen on, sitä paremmin tutkimus noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä.” Tutkimusraportin kirjoittaminen vaatii täsmällisyyttä ja arvioiva sekä argumentoiva ote tutkimustekstissä tukee myös hyvän tieteellisen käytännön noudattamista (Vilka 2015, 39-45, 199), mitkä tukevat tämän tutkimuksen luotettavuutta. Sanotaan, että kaiken luotettavuustarkastelun edellytys opinnäytetyössä on riittävä dokumentaatio sekä valintojen ja ratkaisujen perustelu (Kananen 2014, 151).

Lähdeaineistoina on käytetty mahdollisimman tuoreita viimeisen 10 vuoden sisällä kirjoitettuja lähteitä ja aineistoja, mikä takaa tutkimuksen tietolähteiden olevan luotettavia ja ajankohtaisia. Sitoutuminen tutkimukseen tukee myös tutkimuksen luotettavuutta. Perehtyminen tutkimusaineistoihin perusteellisesti ja ajan kanssa on ollut tärkeää tutkimustulosten ja koko tutkimusprosessin kannalta.

11 LOPUKSI

Tutkimuksen aikana silmäni ovat avautuneet laaja-alaisesta johtamisesta ja kehittämistoiminnasta sosiaali- ja terveysalalla ja niiden merkitys YAMK-tutkintoon on vahvistunut entisestään. Opiskelun aikana olen oppinut oivaltamaan, miten paljon YAMK-opiskelijoilta edellytetään valmistumisen jälkeen ja minkälaisia uusia haasteita he saattavat kohdata työelämässä. Toisaalta ammattikorkeakoulun rooli on avartanut näkemystä siitä, mitä lain puitteissa korkeakoulun on tarjottava opiskelijoille, jotta heidän ammatilliset valmiutensa vastaavat näihin uusiin työtehtäviin ja tuleviin muutoksiin työrintamalla.

Tutkimuksen pohjalta on tullut ilmi, että sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen ja kehittämistoiminta edellyttää tulevilta YAMK-ammattilaisilta laajaa ja monipuolista johtamis- ja kehittämisosaamista tässä ja nyt. Vaikka tutkimustulosten perusteella YAMK-opiskelijat ovat tietoisia heidän omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan ja heillä on jo hallussa tietyt johtamis- ja kehittämisosaamiset, kuten yleiset työelämätaidot ja vuorovaikutustaidot, heidän on osattava vastata tulevaisuuden haasteisiin ja työympäristön tuomiin muutoksiin. YAMK-opiskelijoilla pitää olla sisäänrakennettu tahto oppia ja syventyä uusiin asioihin kehittääkseen itseään sekä soveltaakseen niitä työympäristönsä kaiken paineen keskellä. Tämä vaatii paljon rohkeutta, heittäytymistä ja itsevarmuutta opiskelijoilta, minkä vuoksi Turun ammattikorkeakoulun rooli vahvistuu entisestään siinä, miten koulu tukee tulevia YAMK-ammattilaisia kohtaamaan uutta tuntematonta työympäristöä.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, miten tärkeä rooli Turun ammattikorkeakoululla on tulevien YAMK-ammattilaisten suhteen ja panostaa heihin johtamiseen ja kehittämistoimintaan liittyvillä opintokokonaisuuksilla, jotta opiskelijoilla olisi mahdollisimman monipuolista erityisosaamista johtamis- ja asiantuntijatehtävissään ja he pystyvät vastaamaan samalla tuleviin yhteiskunnan ja sote-uudistuksen asettamiin haasteisiin.

LÄHTEET

Aaltio, Iiris 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä: arviointia kulttuuritutkimuksen ja kriittisen tutkimuksen näkökulmasta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 83-93.

Aaltio, Iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177-188.

Aarnikoivu, Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WS Bookwell.

Ahonen, Pia 2015. Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan vaikuttavuus. Teoksessa Pia Ahonen (toim.), Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen opettajuus tutkimuksen, kehittämisen ja uudistamisen sillanrakentajana. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 222. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 8-19.

Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen liikekirjat.

Alastalo, Marja & Ellonen, Noora 2021. Tilastot tutkimuksessa. Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.3.2021 <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodelmaopetus/kvanti/tilastot/tilastot-tutkimuksessa/>.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos 2011. Tampere: Vastapaino.

Ammattikorkeakoululaki 932/2014. Annettu Helsingissä 14.11.2014. Saatavilla sähköisesti osoitteessa <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140932>.

Anttila, Pirkko 2014. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Menetelmäkäsikirja. Helsinki: Metodix Oy. Viitattu 16.3.2021 <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#6.4.2%20M%C3%A4%C3%A4r%C3%A4llinen%20kuvaus>.

Arola, Marjut & Suhonen, Liisa 2014. Osallistava tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Teoksessa Arja-Irene Tiainen (toim.), YAMK työelämää kehittämässä. Sosiaali- ja terveysalan näkökulmia työhyvinvointiin. Joensuu: Karelia-ammattikorkeakoulu, 14-22.

Bradd, Patricia; Travaglia, Joanne & Hayen, Andrew 2018. Developing allied health leaders to enhance person-centred healthcare. Journal of Health Organization and Management. Vol. 32 Issue: 7. Emerald Insight, 908-932. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JHOM-01-2018-0015>.

Dahlman, Susanne & Heide, Mats 2019. Strategisk intern kommunikation. Led organisationer med kommunikation. Stockholm: Liber.

Grant, Antony M.; Studholme, Ingrid; Verma, Raj; Kirkwood, Lea; Paton, Bronwyn & O'Connor, Sean 2017. The impact of leadership coaching in an Australian healthcare setting. Journal of Health Organization and Management. Vol. 31 Issue: 2. Emerald Insight, 237-252. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JHOM-09-2016-0187>.

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

Heikkinen, Katja & Ahonen, Pia 2017. AMK-maisterikoulutus ja ammattikorkeakoulujen tutkimus- ja kehittämistoiminta. Teoksessa Kimmo Mäki, Liisa Vanhanen-Nuutinen & Hannu Kotila (toim.), AMK-maisteri-työelämän moniosaaja. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 113-121.

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

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

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

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

Hiila, Ilona; Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

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

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

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

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

Huttunen, Timo 2018. Johdetaan yhdessä. Hypeä vai työpaikan todellisuutta? Helsinki: Kauppa-kamari.

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

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

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

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

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

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020a. Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 141-144.

Juuti, Pauli & Puusa, Anu 2020b. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 173-176.

Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

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

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2016. >>Hyvät tyypit>>. Temperamentti ja työelämä. Helsinki: WSOY.

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

Kinos, Sirppa 2020. Sosionomit (Ylempi AMK) muuttuvilla työmarkkinoilla. Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään, osaaminen ja toimintaympäristön haasteet. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Koulutussosiologian tutkimuskeskus. Yhteiskunta- ja käyttäytymistieteiden tohtoriohjelma. Turku: Turun yliopisto. Viitattu 20.3.2021 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-8014-7>.

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

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

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

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

Koski, Leena 2020. Teksteistä teemoiksi. Dialoginen tematisointi. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 157-172.

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

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

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 28-45.

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

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

Luoma, Mikko 2011. Organisaation toiminnan kehittäminen – monta tietä, yksi päämäärä. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 26-45.

Lämsä, Anna-Maija 2019. Kohti vastuullista johtamista. Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 48-72.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Maxwell, John C. 2019. Leader shift. The 11 essential changes every leader must embrace. New York: Harper collins leadership.

Moilanen, Pentti & Rähä, Pekka 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 46-69.

Mäki, Tiina; Liedenpohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.

Mäki, Annastiina 2019. Johtajuuskulttuuri haastaa: Rohkenemmeko johtaa ja antautua johdettavaksi?, Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 123-144.

Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nuolioja, Noora 2018. Strategisen tason johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystieteiden organisaatiomuutoksissa ja -uudistuksissa. Pro gradu -tutkielma. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, terveyshallintotiede. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 6.6.2019 <https://erepo.uef.fi/handle/123456789/20118?locale-attribute=fi>.

Ojasalo, Katri; Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pekkarinen, Elina 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Pentikäinen, Eeva 2021. Hyvä, parempi, tuottava! Työhyvinvoinnin ja kehittyvän työyhteisön voimin parempaan tuottavuuteen (PATU). Artikkelit. Yrittäjä, näin autat työyhteisöäsi yltämään parhaimpaansa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.2.2021 <https://patu.turkuamk.fi/yleitnen/yrittaja-nain-autat-tyoyhteisoasi-yltamaan-parhaimpaansa/>.

Pihlainen, Vuokko; Kivinen, Tuula & Lammintakanen, Johanna 2015. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. Leadership in Health Services. Vol. 29 Issue:1. Emerald Insight, 95-110. Viitattu 7.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/LHS-11-2014-0072>.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 145-156.

Puusa, Anu & Julkunen, Saara 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Anu Puusa & Pauli Juuti (toim.), Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189-202.

Reikko, Kai; Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Rissanen, Sari & Hujala, Anneli 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen lähtökohdat. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 81-104.

Rissanen, Sari & Lammintakanen, Johanna 2017. Sosiaali- ja terveyshuolto johtamisympäristönä. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.), Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 15-38.

Roth, Pia-Christina & Saarenpää, Jari 2020. Sudententujen käsikirja esimiehille. Vuorovaikutustaidot ja sosiaaliset tunteet työelämässä. Helsinki: Basam Books Oy.

Ryttyläinen-Korhonen, Katri 2018. Sote-uudistus ja uudet osaamistarpeet. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun verkkolehti. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.4.2021 <https://next.xamk.fi/ammattitaidolla/sote-uudistus-ja-uudet-osaamistarpeet/>.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 16.3.2021 https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_3.html.

Salminen, Jari 2015. Työntekijän vastuu ja työelämätaidot. Helsinki: J-impact.

Salonen, Kari 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI-henkilöstölle. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 72. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Salonen, Kari; Berg, Johanna & Ahonen, Pia 2015. Opettajuus sillanrakentajana. Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen ja TKI-toiminnan integraatio sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun puheenvuoroja 91. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.3.2021 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/104/>.

Salonen, Kari; Eloranta, Sini; Hautala, Tiina & Kinos, Sirpa 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 10.10.2020 <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>.

Salonen, Kari 2020. Osallisuuden johtaminen työyhteisössä. Teoksessa Päivi Myllymäki, Eeva Timonen-Kallio & Sirpa Kinos (toim.) Asennetta ja menetelmiä osallisuuden edistämiseen eri toimintaympäristöissä. Turun ammattikorkeakoulun raportteja 270. Turku: Turun ammattikorkeakoulu, 104-114. Viitattu 16.4.2021 <https://www.turkuamk.fi/fi/tutkimus-kehitys-ja-innovaatiot/julkaisuhaku/120/>.

Salovaara, Perttu 2019. Itseohjautuvat organisaatiot- mitä on johtajuus ilman esimiehiä? Teoksessa Kaija Collin & Soila Lemmetty (toim.), Siedätystä johtamisallergiaan! Vastuullinen johtajuus itseohjautuvuuden ja luovuuden tukena työelämässä. Helsinki: Edita, 96-122.

Silfverberg, Paul 2005. Ideasta projektiksi. Projektin vetäjän käsikirja. Helsinki: Konsulttitoimisto Planpoint Oy. Viitattu 19.9.2019 http://www.helsinki.fi/urapalvelut/materiaalit/liitetiedostot/ideasta_projektiksi.pdf.

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

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

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

Stuart, Kaz & Wilcox, Megan 2017. System leadership development in Children's Centres in the UK. Sustainability Accounting, Management and Policy Journal. Vol. 8 Issue 4. Emerald Insight,

470-488. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/SAMPJ-06-2015-0043>.

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

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

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

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

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

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

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

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

Turun ammattikorkeakoulu 2019. Johdatus tiedonhankintaan -opas: Tiedonhaun suunnittelu. Viitattu 14.4.2019 www.turkuamk.fi> Tiedonhakijan oppaat> Johdatus tiedonhankintaan -opas> Tiedonhaun suunnittelu.

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

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

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

Turun ammattikorkeakoulu 2021d. Strategia. Viitattu 23.1.2021 www.turkuamk.fi> Etusivu> Turun AMK> Tutustu meihin> Strategia.

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

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2013. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 19.11.2020 http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Waite, Roberta; Mensinger, Janell; Wojciechowicz, Christine; Colistra, Angela & Gambescia, Stephen 2018. Examining pre-post results Kouzes and Posner's LPI amid undergraduate health professions students in a leadership program. Journal of Applied Research in Higher Education. Vol. 11 Issue:1. Emerald Insight, 146-159. Viitattu 4.5.2019 <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/JARHE-05-2018-0083>.

Valli, Raine 2010. Mitä numerot kertovat? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.), Ikku-noita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 222-235.

Valtioneuvosto 2021. Sote-ministerit uudistuksesta: Toimiva rakenne luo turvaa tulevaisuudelle. Viitattu 31.1.2021 <https://soteuudistus.fi/-/1271139/sote-ministerit-uudistuksesta-toimiva-rakenne-luo-turvaa-tulevaisuudelle-1>.

Vanhanen-Nuutinen, Liisa; Laitinen-Väänänen, Sirpa & Väänänen, Ilkka 2012. Työelämä haastaa ammattikorkeakoulupedagogiikan. Teoksessa Hannu Kotila & Kimmo Mäki (toim.), Ammattikorkeakoulupedagogiikka 2. Helsinki: Edita, 259-275.

Vartiainen, Matti 2011. Evidenssipohjainen johtaminen – Onko sitä? Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 46-59.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Pauli Juuti (toim.), Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto JTO, 110-122.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, Petri & Stenvall, Jari 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuokila-Oikkonen, Päivi 2015. Työn ja työkäytäntöjen yhteiskehittäminen. Teoksessa Jari Helminen (toim.), Osaamiseksi kokemus jokainen. Näkökulmia oppimiseen ja hyvinvointialalla tarvittavan osaamisen muodostumiseen. Tallinna: United Press Global, 207-218.

Wikipedia 2017. Kokemus. Viitattu 30.1.2021 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Kokemus>.

Wikipedia 2020. Yritysjohtaminen. Viitattu 20.2.2020 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Yritysjohtaminen>.

Wikipedia 2021. Johtaminen. Viitattu 20.2.2021 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Johtaminen>.

Liite 1: YAMK-opiskelijoiden Keme (5 op) - opiskelutehtäväraportin tehtävänto

Työskentelyohjeet

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

TYÖSKENTELEYOHJE (yksilötyö):

Vastaa seuraaviin kysymyksiin **kehittämistoiminnan johtamisesta** erilaisia lähteitä hyödyntäen. Pohdi lisäksi lyhyesti **omaa johtamisosaamistasi kehittämistoiminnan** näkökulmasta:

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

Tekstin pituus 4-5 sivua + lähteet. Muista tehdä lähdeviittaukset ja lähdeluettelo MESSIn ohjeiden mukaisesti.

Arviointi: T1-K5. [**Linkki palautuslaatikkoon \(avaa tästä\) 30.4.2018 mennessä!**](#)