

VAASAN YLIOPISTO
FILOSOFINEN TIEDEKUNTA

Maarit Ketola

LÄHIJOHTAJA ARKIJOHTAJANA

Lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista

Sosiaali- ja terveys-
hallintotieteen
pro gradu -tutkielma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ:	5
1. JOHDANTO	6
1.1. Tutkimuksen tausta	8
1.2. Tutkimusongelma	8
2. LÄHIJOHTAMINEN VANHUSTYÖSSÄ	10
2.1. Lähijohtajat henkilöstöjohtajina	14
2.2. Lähijohtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisena.	18
2.3. Lähijohtaminen työhyvinvoinnin johtamisena	21
2.4. Lähijohtaminen osaamisen johtamisena	24
2.5. Lähijohtaminen tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta	29
3. MENETELMÄT JA AINEISTO	32
3.1 Tutkimuksen toteutus	32
3.2. Tutkimuksen kohderyhmä	33
3.3. Aineistonkeruu, käsittely ja analyysi	34
3.4. Tutkimuksen luotettavuus	37
4. TUTKIMUSTULOKSET	40
4.1. Henkilöstön johtaminen	40
4.2. Lähijohtaminen osaamisen näkökulmasta	48
4.3. Lähijohtaminen taloudellisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta	49
4.4. Eettisyys osaamisen johtamisessa	51
5. MITEN LÄHIJOHTAMINEN ON MUUTTUNUT?	55
5.1. Organisaatioiden toimintatapojen muutos	56
5.2. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääntyminen	57
5.3. Verkostoituminen ja rakennemuutos	60
5.4. Työelämän muutos	65
6. JOHTOPÄÄTÖKSET	68
LÄHTEET	73

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

87

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Lähijohtajan tehtävät ja työnkuva.

54

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Maarit Ketola
Pro gradu -tutkielma:	Lähijohtaja arkijohtajana: Lähijohtajien näkemyksiä johtamisesta ja sen muutoksista
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Työn ohjaaja:	Pirkko Vartiainen
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä:87

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vanhusten tehostetun palveluasumisen lähijohtajien kokemuksia siitä, mitä lähijohtajuus on heidän kuvaamaan ja miten lähijohtajuus on muuttunut viime vuosina. Tutkimuskysymyksinä on, mitä lähijohtaminen on ja miten se on muuttunut lähivuosina? Tutkimuksen teoreettinen perusta muodostuu johtamisesta, lähijohtamisesta, henkilöstön johtamisesta ja osaamisen johtamista.

Lähijohtajat kertovat kokemuksiaan lähijohtamisesta ja sen muutoksista viime vuosina. Kyseessä on laadullinen kyselytutkimus, joka toteutettiin sähköpostikyselynä tammikuussa 2015. Tutkimukseen osallistui Varsinais-Suomen tehostetun palveluasumisyksiköiden lähijohtajien lisäksi myös pohjanmaan alueen johtajia. Aineiston analyysina toimi sisällyksenanalyysi.

Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että lähijohtaminen on henkilöstöjohtamista ja asiajohtamista. Lähijohtaja nähtiin henkilöstön tukijana ja valmentajana. Hänet kuvattiin myös työyhteisön ristiriitojen ratkaisijana ja työhyvinvoinnin ylläpitäjänä eli henkilöstöjohtamiseen liittyi läheisenä juuri työhyvinvoinnin johtaminen. Asiajohtamisessa näkyi arkijohtaminen ja pelisäännöt. Asiajohtaminen kulki yhdessä henkilöstöjohtamisen kanssa eli molemmat vaikuttivat toisiinsa. Lähijohtaja nähtiin linkkinä alaisten ja ylemmän johdon välillä. Asiajohtamiseen linkittyi vahvasti työn arvomaailma ja työn eettisyys. Asiakaspalvelutyössä tehokkuus ja laatu nähtiin asiajohtamisen tärkeinä asioina.

Kasvava tehokkuuden ja talouden tavoittelu ovat aiheuttaneet lähijohtamisen muutosta. Tämän lisäksi rakennemuutos on aiheuttanut paljon muutoksia johtamiseen. Työelämän koettiin muuttuneen nopeatemposemmaksi ja vaativammaksi. Johtajien koettiin tulleen vuorovaikutuskykyisemmiksi ja helpommin lähestyttäviksi, mutta työntekijät ovat tietoisempia omista oikeuksistaan ja eduistaan ja osaavat myös näitä vaatia. Laadun vaatimukset aiheuttavat paineita johtamiselle niin asiakkaiden kuin omaistenkin taholta. Johtajuus on tänä päivänä yhä enemmän osaamisen johtamista ja tuen antamista työntekijöiden oppimiseen ja kouluttautumiseen. Toisaalta kuitenkin hyviä työntekijöitä on vaikea löytää. Ne, jotka alalle valikoituvat, ovat koulutetumpia ja osaavampia kuin ennen. Tutkimuksesta ilmeni selvästi, että johtaminen on muuttunut valtaa käyttävästä johtamisesta kohti tasavertaisuutta johtajan ja alaisen välillä. Työskentely johtajan kanssa on enemmän yhteistyötä kuin ennen. Tutkimuksesta jäi vahva mielikuva, että lähijohtamista arvostetaan ja työtä pidetään tärkeänä.

AVAINSANAT: Johtaminen, lähijohtaminen, vanhustyö, hoiva, henkilöstöjohtaminen, asiajohtaminen

1. JOHDANTO

Johtaminen sosiaali- ja terveysalalla vaatii moniulotteisuutensa vuoksi laajaa osaamista ja kokonaisuuksien hallintaa. Johtaminen on sekä kokonaisuuksien hallintaan ja sosiaalialan perustehtävän tavoitteisiin tähtäävää strategista johtamista, että henkilö- ja työyhteisöjohtamista. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2011:13.)

Laajeneva tehostettu palveluasuminen on vanhuspalveluiden yksi hoivapalvelun muodoista. Hoivapalvelut ja vanhustenhuolto liitetään helposti yhteen, koska hoivapalvelut perustuvat läheiseen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. (Karhu 2000: 139). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa siitä, mitä lähijohtaminen on ja lähijohtaminen on muuttunut viime vuosina. Tarkastelen tässä tutkimuksessa nimenomaan tehostetun palveluasumisen lähijohtajuutta. Tutkimuksen kohteina ovat Vakka-Suomen alueen tehostetun asumispalveluyksiköiden lähijohtajat. Tarkastelun kohteena on johtaminen ja johtamisen muutos.

Hyvinvointivaltion kasvu ja palvelujärjestelmän rakentaminen määrällisesti palveluja lisäämällä sekä uudenlaisia palvelumuotoja kehittämällä on ollut julkisvaltaisen hoivavaltion luomista jo 1970- 1980-luvulta lähtien. Palvelujärjestelmä on muovaantunut naisvaltaisesta toimialasta, joka on yhteiskunnallistunut muuttuen palkattomasta työstä hoivatyöksi. (Kovalainen & Simonen 1996: 98.) Organisaatioiden toimintojen uudelleen organisointi, toimintojen yhdistäminen ja johdettavien suuri määrä sekä päätöksenteon hajauttaminen ovat aiheuttaneet muutosta johtamisjärjestelmissä. Tämä johtuu taloudellisten resurssien kiristymisestä. Julkisen hallinnon uudistuminen vaatii toiminnan tuloksellisuutta, taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuuden parantamista. (Opetusministeriö 2004: 10). Julkisen hallinnon pitää omaksua yksityisen sektorin markkinastrateginen toimintatapa eli palvelut tulee muuttaa tuotteiksi ja ne kilpailutetaan. Palvelut ja tuotteet on markkinoitava ja myytävä ympäristölle. Asiantuntemus ja ammattitaito eivät ole enää ainoita tärkeitä tekijöitä johtamisosaamisessa. (Salminen A. 2005:161–163.)

Hoiva on yksi nykyajan keskeisistä kysymyksistä sosiaalipolitiikassa, niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Myös tutkijat ovat entistä kiinnostuneempia hoivasta, hoiva-

palveluista sekä hoivapolitiikasta ja hoivasta onkin tullut keskeinen julkisen keskustelun aihe. Sanomalehdet ovat julkaisseet laajoja reportaaseja hoivasta viime vuosina. (Anttonen, Valokivi & Zechner 2009: 7.) Hoivan ja hoitotyön käsitteelle ei ole tarkkarajaista määrittelyä. Hoivalla ja hoidolla on paljon yhteisiä merkityssisältöjä. Hoivan johtamisen lähtökohta on ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä, kun taas hoitotyön johtamisessa ovat osaaminen ja rakenteet korostuneet. Hoitokodissa esimiehen tulee huomioida nämä eroavaisuudet, koska päivittäiseen työhön sisältyy hoivan lisäksi myös hoitotyötä. Lähijohtajan tärkeimpiä tehtäviä on henkilöstöhallinto. Suunnittelu, seuranta sekä johtaminen ja ohjaus kuuluvat lähijohtajan päivittäiseen työhön. Johtamisen keskeiset periaatteet ovat osaamisen johtaminen ja arvot. Tämän lisäksi tärkeitä ovat myös yhteistyö ja asiakaslähtöisyys. (Aarva 2009: 194–196.)

Hoivayrittäjyys on laajentunut maassamme viime vuosina osana sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyyttä. Uusia yrityksiä on syntynyt alalle ja myös muiden toimialojen yritykset ovat laajentaneet toimintaansa hoivan alueelle. Hoivayrittäjyydellä tarkoitetaan yritystoimintaa, joka on osa sosiaali- ja terveystaloutta käsittäen eri ikä- ja väestöryhmien hoivan, hoidon ja huolenpidon. (Rissanen & Sinkkonen 2004: 6.) Yksityisen ja julkisen sektorin työntekijöiden päivittäisessä työssä tarvitaan yhä kiinteämpää verkostoitumista ja hoidon integroitua palvelurakenteen moninaistuessa. Tämä työ on parhaimmillaan osa joustavaa palvelu- tai hoitoketjua. Käsitteet saumaton palvelu- tai hoitoketju sekä saumaton hoitopolku ja hoito ovat syrjäyttäneet ennen vastaavia ilmiöitä kuvaavat käsitteet, kuten hoidon jatkuvuus ja yhteistyö sen turvaamiseksi. Verkostoituminen on uusi käsite erilaisten toimijoiden yhteistyölle. (Kaarakainen & Taskinen 2004: 130.)

Hoitotyön johtamisen määrittely on kunniahimoinen tehtävä varsinkin siitä syystä, että pitäisi ensin määritellä, mitä on johtaminen. On olemassa satoja oman aikansa määrittelmiä johtamisesta. (Simoila, Kangas & Ranta 1999: 17.) Esimiestyön ja johtamisen haasteena on jatkuva asioiden monimutkaistaminen ja niiden vaikeaksi tekeminen, koska yksinkertaisuus nähdään helposti vajavaisuutena. Kuitenkin nykyaikana tulisi yksinkertaistamistaito nähdä äärimmäisenä viisautena. Johtamisessa kaikki kiteytetään tiettyihin perusasioihin eikä ole ihme, mikäli esimies hämmentyy kokien riittämättömyy-

den tunnetta erilaisten johtamisen ja esimiestyön virtausten sekasorrossa. (Aarnikoivu 2008:15.)

1.1. Tutkimuksen tausta

Tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa tietoa tehostetun vanhuspalveluasumisen johtamisen sisällöstä ja sen muutoksista viime vuosina. Tarkastelen lähijohtamista tutkimuksessani tehostetun palveluasumisyksiköiden lähijohtajien näkökulmasta. Opinnäytetyössäni lähijohtajat arvioivat mitä lähijohtajuus on ja miten se on muuttunut viimeisten vuosien aikana. Samalla he antavat arvokasta tietoa siitä, onko työ jotenkin muuttunut ja miten se on muuttunut. Tehostetun palveluyksikön lähijohtajilla tarkoitan tässä tutkimuksessa niitä johtajia, jotka kokevat olevansa lähijohtajia. Osa johtajista toimii myös yrityksensä toimitusjohtajana. Tämä tutkimus auttaa näkemään vanhustyön johtajien työn sisältöä.

1.2. Tutkimusongelma

Tutkimuksen pääkysymys on:

1. Mitä lähijohtaminen on vanhusten tehostetussa palveluasumisessa?

Alakysymyksenä on: Miten lähijohtajuus on muuttunut viime vuosina?

Työni lähtökohtana on oma kiinnostus vanhustyöstä ja vanhusten tehostetun palveluasumisen johtamisesta. Minua kiinnostaa se, mitä johtaminen näissä yksiköissä koetaan tai mitä se on. Olen työssäni myös kiinnittänyt huomiota siihen, miten vähän johtajat työstään puhuvat. He eivät pidä meteliä työstään ja varsinkaan työn epäkohdista, mutta eivät myöskään sen hyvistä puolista. Mediassa käsitellään vanhustenhuoltoa melko huonossa valossa. Sanomalehdet kirjoittavat vanhusten huonosta kohtelusta vanhainkodeissa. Vanhustenhoidosta haetaan epäkohtia ja lähinnä juuri vanhusten laiminlyönneistä. Jo yksi kohu-uutinen jostakin asumisyksiköstä saa yksikön huonoon valoon ja saattaa kestää pitkän aikaa ennen kuin ennakoasenteet poistuvat. Kuitenkin yritysten laatu-käsikirjat kertovat positiivisessa valossa yrityksen toiminnasta markkinoiden yrityksi-

ään. Koin yhteistyön johtajiin olevan helpottava asia tutkimuksen aloittamisessa eikä minulla ollut ennakkokäsitystä siitä millaisia vastauksia tulisin saamaan. Koin tutkimuksen tekemisen helpoksi, koska uskoin saavani vastauksia kyselyyni. Tarkastelen työssäni nimenomaan tehostetun palveluasumisen johtamista lähijohtamisen näkökulmasta.

Lähijohtamisesta on paljon eri määritelmiä. Lähijohtamista kuvataan usein olevan lähellä ihmistä tehtävää työtä. Johtaja työskentelee lähellä asiakasta, mutta myös lähellä alaisiaan. Kuitenkaan minulla ei ole täysin selvää, mitä lähijohtajan työ kussakin yksikössä tarkoittaa. Vanhusten palveluasumisella tarkoitetaan niin sanottuja välimuotoisia palveluja, joilla tarkoitetaan erilaisia palveluita, jotka ovat syntyneet koti- ja laitoshoidon välimaastoon. Asumispalveluita on eriytymätön ja tehostettu palveluasuminen, joka on ympärivuorokautista palveluasumista (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista.) Laissa ei ole tarkkaa määritelmää palveluasumisen sisällöstä, joten määritelmät eriävät eri kunnissa ja tarjolla on hyvin monen tasoista palvelua. Tavallisessa palveluasumisessa asukas saa itsenäisen asumisen mahdollistamiseksi tarvitsemaansa tukea, apua ja palveluja. Yksilöllisen avun tarve määritellään hoito- ja palvelusuunnitelmassa. Tehostetussa palveluasumisessa sen sijaan asukas saa tarvitsemaansa hoivaa, apua ja palveluja ympärivuorokauden ja toiminta sisältää yövalvonnan tai ainakin tehokkaan varallaolojärjestelmän. (Paasivaara, Nikkilä & Voutilainen 2002: 49–56.)

2. LÄHIJOHTAMINEN VANHUSTYÖSSÄ

Lähijohtaminen on perusyksiköiden arkista, päivittäistä johtamista. Lähijohtaja toimii johtajana organisaatiossa, jossa työntekijöitä saattaa olla muutamasta työntekijästä kymmeneen työntekijöihin. Johtaminen linjaa organisaation tavoitteita omassa työyhteisössään ja ottaen tavoitteisiin pääsemiseksi tarvittavia toimintoja työyhteisön käyttöön. Hyvä johtaja omien johtamistaitojensa avulla voi parantaa työyhteisön hyvinvointia siten, kun työyhteisö kokee sen tarpeelliseksi. Tämä on omalta osaltaan keino parantaa työn tuottavuutta. (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012: 8, 176.) Lähijohtaja johtaa käytännön toimintaa ja on hyvin usein ensimmäisen tason johtajana. (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012: 14.)

Ihmisten ja asioiden johtaminen ovat molemmat esimiesten vastuulla. Tärkeää johtamis-työssä on voimavaratyöskentely ja siihen liittyvä johtaminen. Johtaminen on käytännön työtä, vuorovaikutusta alaisten kanssa ja hyvinvoinnin huomioon ottamista päätöksenteossa. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003: 24.) Lähijohtajien rooli on melko keskeinen organisaatiossa. Lähijohtamista kehitetään tänä päivänä yhä enemmän juuri sosiaali- ja terveysalalla. Sitä ei ole kuitenkaan aiemmin paljon tutkittu siitä huolimatta, että lähijohtajat työskentelevät lähellä asiakasta ja ovat käytännön työntekijöitä. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010: 4.)

Lähijohtajan rooli on muuttunut samalla kun työelämä on muuttunut. Myös organisaatioiden toimintatavat ovat muuttuneet, teknologia kehittynyt ja tiimityöskentely lisääntynyt. (Laaksonen ym. 2012: 179). Yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet myös sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien ympäristöön, jossa he johtotyötä tekevät. Sosiaali- ja terveysalan johtajien toimintakenttä muodostuu hyvin erilaisista ja eritasoisista ilmiöistä, joilla on keskenään merkittävä yhteys, koska ne ovat yhtä aikaa läsnä ja näin ollen vaikuttavat osaltaan lähijohtajien työhön. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007: 11.) Johtaminen on esimiehen ja alaisen välinen suhde, joka vaatii molemminpuolista vuorovaikutusta. (Mönkkönen & Roos 2009: 128–132).

Lähijohtaja osallistuu päätöksentekoon hoitaen osan tehtävistä itse, ja osa hoidetaan yleisellä tasolla. Hänen vastuullaan on suunnittelu, täytäntöönpano ja resurssien vaaliminen. Lisäksi hän hoitaa suhteita muihin yksiköihin ja ympäristöön, neuvotellen ja luoden verkostoja. Hänen vastuullaan on oman yksikön strategian muodostaminen linjassa koko organisaation strategian kanssa. Lähijohtaja toimii esikuvana alaisilleen ja hänen tehtävänä on tiedonvälitys omaan yksikköön, organisaatioon ylöspäin sekä organisaation ulkopuolelle. Hänen pitää olla mukana toiminnassa esiintyvissä poikkeus- ja ristiriitatilanteissa osallistuen konfliktien käsittelyyn. (Mintzberg 1996: 240.)

Lähijohtajat ovat työnantajan edustajia työssään vastaten työnjohdosta ja työn organisoinnista. Tämän lisäksi lähijohtajilla on tulosvastuu. Heillä on vastuu työyksikön jäsenten työn tuloksista ja työyksikön jäsenten työhyvinvoinnista. Esimiehen tulee huolehtia työn organisoinnista oikeudenmukaisella tavalla, ottaa huomioon henkilöstö osana päätöksentekoa valtuuttaen työntekijät työskentelemään siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Esimieheltä odotetaan johdonmukaisuutta, luotettavuutta ja esimerkillisyyttä. Hänen tulee johtaa positiivista ilmapiiriä ja kyetä antamaan rakentavaa palautetta alaisilleen. Esimieheltä odotetaan paineensietokykyä, ristiriitatilanteiden hallintaa, puheeksi ottamisen taitoa. Lisäksi heiltä odotetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Tunneäly on eduksi esimiestyössä, koska se helpottaa työn ja elämän hallintaa. Tunneäly on taito ilmaista, analysoida, tunnistaa ja säädellä tunteita jokaisessa tilanteessa. Esimiehen eduksi on kykyä joustavuuteen ja sopeutua muutoksiin. Tämän lisäksi esimieheltä odotetaan sitkeyttä eli hän ei saa lannistua. (Mäki, Liedempohja & Parikka 2014: 7–8.)

Johtamisesta ei ole vain yhtä määritelmää. Johtajuuteen vaikuttavat organisaatio, toimintapolitiikka, työntekijät, asiakkaat, valta, ympäristö ja johtaja itse. (Aaltonen 1999: 22). Johtaminen sisältää organisointia, suunnittelua, vaikuttamista, kontrolloimista, ongelmanratkaisua ja päätöksentekoa sekä talouden hallintaa. (Piili 2006: 13). Johtaminen on osa esimiestyötä ja se ilmenee organisaation vuorovaikutusrakenteina, roolisuhteina, hallinnollisena asemana sekä muun henkilöstön tietoisuutena omasta ja johdon asemasta. Johtaminen voidaan määritellä yksilöllisten piirteiden ja käyttäytymisen mukaan. Johtaminen voidaan nähdä toimintana, jonka avulla johtaja saa organisaation jäsenet

toimimaan siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. (Yukl 1981: 2–5; Northouse 1997: 11.)

Johtaminen on oma prosessinsa, jonka myötä alaisiin on mahdollista vaikuttaa ilman vallankäyttöä. (Buchanan ja Huczynski 1997: 606). Johtaminen voi olla osallistavaa, jolloin työntekijät itse voivat vaikuttaa päätöksentekoon ja toimintaan. Johtaminen voi olla myös konsultoivaa, jolloin henkilöstön ja johtajan välinen kommunikaatio korostuu. Tällöin ongelmat ja ristiriidat voidaan ratkoa yhdessä vastavuoroisesti. Lisäksi tulevaisuuden visiot laaditaan yhdessä. (Likert 1961: 19–67.)

Lähijohtajan rooli osallistavan työtoiminnan luomisessa on korostunut. Vanhustyön johtamisessa etuna on sosiaali- ja terveystieteiden osaaminen, yhteistyötaidot sekä hoivaan liittyvä asiantuntemus ikäihmisistä. Lähijohtaja palkkaa työntekijät alaisuuteensa ja haastattelee heidät ennen valintaa. Johtamisen avulla toteutetaan työyksiköiden, organisaatioiden ja kuntien toiminnan määrälliset ja laadulliset tavoitteet. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008: 37.)

Johtamisen avulla voidaan saavuttaa organisaation luomat tavoitteet vaikuttamalla työntekijöiden toimintaan. Erilaiset näkökulmat voivat olla apuna, kun tarkastelemme johtamista ja sen vaikutuksia nimenomaan johtajan henkilökohtaisten kykyjen avulla. Näitä voidaan tarkastella huomioimalla ja havainnoimalla johtajan käyttäytymiseen, käytökseen sekä hänen vuorovaikutustaitoihinsa. (Tosi & Mero 2007: 248.) Psykologinen johtamisorientaatio on peruslähtökohtana ihmisten johtamisessa. Psykologinen johtaminen on myönteistä, ihmisläheistä ja kokemuksellista yhteyttä ihmisten välissä. Psykologia itsessään lähtee ihmisestä itsestään ja hänen sosiaalisesta todellisuudestaan ja elämäntilanteestaan. Johtajuuden perustan luo ihmistä ja ihmisyyttä korostava johtaminen.

Johtajuus on yksi johtamistieteen ja koko työelämän monisäikeisimmistä käsitteistä. Johtajuuden ulottuvuus näkyy tieteessä pitkälti sen mukaisena, mikä on ajattelun perustana oleva teoreettisen näkökulman tai tutkittavan ilmiö. Työelämässä sen sijaan johtajuus nähdään omien kokemusten ja havaintojen avulla, jotka puolestaan muotoutuvat työyhteisössä. Johtajuuden rooli, sisältö, merkitys ja tavoitteet painottuvat eri tavalla

riippuen määrittäjänsä ajatusmaailmasta. Johtamisen psykologia tai työelämä ei ole määrittänyt täsmällisesti, mitä johtajuus on. Johtajuus on tarkasteltavissa toimintana, tekoina, arvoina, tehtävinä, tavoitteina ja päämäärinä. Voimme määrittellä johtajuutta myös tulosten perusteella. (Perttula ym. 2012: 198–199.)

Määrittely johtamisesta ja johtajuudesta on aina sidoksissa siihen teoriaan tai näkökulmaan, josta sitä tarkastellaan. Johtaminen pyrkii edistämään työntekijöiden tavoitteellista toimintaa käyttäen tehokkaasti kaikkia voimavaroja, joita on saatavilla. Johtamista määrittellään myös vallankäytöllä ja niillä termeillä, jotka kuvaavat oikeutta vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien ihmisten toimintaan. Johtamisessa on kysymys oikeastaan siitä, että miten ja mihin johtajat käyttävät omaa asemaansa ja mitä vallankäytöllä voidaan saavuttaa (Pfeffer 1992: 42.)

Philip Selznick (1957: 56) on jakanut organisaation toimintapolitiikan ja strategisen päätöksenteon tehtävät toisistaan. Organisaation toimintapolitiikkaan kuuluvat organisaation arvolähtökohtien puolustaminen ja konfliktien ratkaiseminen niissä tilanteissa, joissa on olemassa erilaisia päämääriä. Hän pitää tärkeänä niitä organisaation tehtäväalueesta nousevia sisältöjä, jotka ovat tyypillistä johtamiselle sekä organisaation sisäisen toimintapolitiikan sekä ympäristöstä tulevien odotusten yhteensovittamista. Hänen mielestään tulee tunnistaa henkilöstön tarpeet ja sosiaalisen ulottuvuudet. Tärkeää on myös sitouttaa henkilöstö tavoitteisiin organisaatiossa. (Selznick 1957: 22–25.)

Johtajassa ei ole valmiina mitään, joka olisi otettavissa käyttöön tai mikä pitäisi tunnistaa. Ihmisten johtaminen ei siis ala itsensä tutkimisesta. Osaksi ihmisten johtamista, itsensä johtaminen tulee silloin kun se tulkitaan tietynlaisen asennoitumisen oppimiseksi ja harjoittamiseksi. Tässä on kyse asennoitumisesta, mikä tuottaa todenmukaista ja luotettavaa tietoa. Mikäli ihminen ei opi eikä kokemuksensa perusteella huomaa, mitä tämä asennoituminen on, ei hänestä koskaan kehity hyvää ihmisten johtajaa. Itsensä johtaminen on tietoista kiinnostuksen ja tarkkaavaisuuden siirtämistä ulkopuolelle itsensä sekä herkkyyden kehittämistä havaitsemaan uutta ja nykytietoa täydentävää. Itsensä johtamisen avulla on mahdollisuus näyttää toteen väitteitä esittämistään asioista siten, että ne eivät perustu omiin ajatuksiin tai oletettuihin käsitteisiin. Tämän lisäksi se on

sekä monipuolisen kokemuksen arvostamista ja paneutumista ja juurruttamista tähän maailmaan. Voimme itse, omia taitojamme kehittämällä parantaa johtajakykyjämme siten, että voimme katsoa itseämme ulkopuolisin silmin. Oikean asenteen avulla voimme tehdä havaintoja ja tehdä työtä koko organisaation ja koko työyhteisön parhaaksi. (Perttula ym. 2012: 132–133.)

2.1. Lähijohtajat henkilöstöjohtajina

Viitala (2013: 20–21) kuvailee henkilöstöjohtamista toiminnalla, jonka tarkoituksena on henkilöresurssien mitoitus ja osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation mahdollistaminen työyhteisössä. Henkilöstöjohtaminen voi jonkin teorian mukaan käsittää kaiken henkilöstöön liittyvän yritystoiminnan. Näin ollen sen alakäsitteenä voi olla erikseen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Näitä kahta johtamistyyppiä ei selvästi voi erottaa toisistaan. Henkilöstöjohtaminen käsitteenä kattaa oheisessa määritelmässä laajemman alueen kuin henkilöstövoimavarojen johtaminen sisältäen kaiken sen toiminnan, joka liittyy työnantajan ja työntekijän välisen työelämän pelisääntöjen kehittämiseen ja ihmisten johtamiseen.

Kauhasen (2009:16) määritelmän mukaan henkilöstöjohtamisessa kiinnitetään huomiota työhyvinvointiin liittyviin asioihin, osaamiseen kokonaisuudessa, kehittämistyöhön sekä johtajan ja alaisten väliseen suhdetoimintaan. Henkilöstöjohtamisen avulla voidaan hyödyntää henkilöstöä mahdollisimman taloudellisesti. (Kauhanen 2009: 16.) Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan työntekijöiden sitouttamista työhön ja työnantajaan siten että he pysyvät työpaikassaan. Tämä tapahtuu kannustamalla heitä ja antamalla heille mahdollisuus tehdä työtään hyvin ja hyvissä olosuhteissa. Työnantajan tehtävänä on auttaa tässä asiassa esimerkiksi työkyvyn ylläpitäjänä, jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus työskennellä terveinä myös tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtaminen sisältää siis aina myös tulevaisuuden visioinnin unohtamatta tätä päivää. (Viitala 2007: 14.)

Johtajalla tulee olla työyhteisössään alaisia, jotta hän voi johtaa. Alaiset vastaavat ja ovat vastuussa työstään johtajalle. Esimies suunnittelee työtä ja tuotantoa sekä oikeaa

voimavarojen kohdentamista. Esimiehen työ on arkityötä, perustehtävien hoitamista ja sen sujuvuuden varmistamista. Esimiehen työ on lisäksi vaativampaa kuin ennen siitä syystä, että kysymys on ihmisten johtamisesta. Ihmisten johtaminen vaatii kykyä luoda visioita myös huomioiden heidät ja ottamalla heidät mukaan visiointiin. (Kotter 1999: 6–7; Sipilä 1996: 17–19.)

Esimieheltä vaaditaan ennen kaikkea kykyä johtaa alaisiaan arkityössä. Johtaminen on tämän hetkistä johtamista mutta myös tulevaisuuden johtamista, oikeita valintoja ja työntekijöiden mukaan ottamista tähän asiaan ja sen suunnitteluun. Johtamistieteet puhuvatkin taidosta johtaa sekä asioista että ihmisiä. Asiajohtaminen on oikeastaan prosessijohtamista, jonka tuloksena asiat tulevat hoidetuksi. Henkilöstöjohtamista kuvataan myös tässä kohtaa yleiskäsitteenä, joka on yleiskäsite ihmisten johtamiselle mutta myös pyrkimystä päästä johtamisen sekä sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön avulla organisaation menestykseen ja onnistumiseen. (Storey 2001: 5.) Henkilöstöjohtaminen liittyy osana organisaation strategiaan. Henkilöstöjohtamiseen siis linkittyy paljon muutakin kuin pelkkä esimiehenä olo. (Hendry & Pettigrew 1990: 36).

Yrityksen tavoitteen saavuttaminen vaatii tärkeiden asioiden hahmottamista, kirjaamista ja dokumentointia vakauden ja joustavuuden välimaastossa. Se koetaan kuitenkin yhdeksi haastavimmaksi alueeksi yrityksen johtamisessa. (Viitala 2007: 9.) Niin tärkeä asia kuin motivointi on huonosti ymmärretty asia johtamisessa. Ehkä sen vuoksi, että ihmisen käyttäytyminen on monimutkainen ja huonosti ymmärretty prosessi. Ei ole selvää kuvaa siitä, mikä oikeasti motivoi eri työntekijöitä. Työntekijöiden motivaatio voi sisältää ja edustaa monia erilaisia asioita joita ovat ympäristössämme. Henkilön motivaatioon ja suoriutumiseen työssä vaikuttaa hänen kykynsä ja taitonsa tehdä työtä. (Decenzo & Robbins 2001:36–45.)

Henkilöstöjohtamisen ja strategian liittäminen on mahdollista ja tarpeellista. (Purcell 2001: 47). Strategisella henkilöstöjohtamisen avulla valitaan henkilöstön käyttöön strategioita. Sen avulla saadaan henkilöstö toimimaan tehokkaammin. Se on prosessi, jossa suunnittelu ja johtaminen yhdistetään strategiseksi johtamiseksi. (Tompkins 2002: 96; Boxall & Purcell 2003: 48–49.) Tämän avulla voimme selvittää ja saada tuloksia siitä,

miksi henkilöstöjohtaminen on jossain yrityksessä parempaa kuin toisessa. (Boxall & Purcell 2003:198). Strategisen johtamisessa tulee tuntea yrityksen oma strategia ja rakenne ja kyetä yhteen sovittamaan nämä sekä arvioimaan näiden yhteistyötä. Henkilöstöjohtamisen rakenne sulautua yhteen organisaation rakenteeseen (Ulrich, Younger & Brockbank 2008: 847.)

Johtaminen on jaettavissa managementiin ja leadershipiin. Leadership on perinteistä ihmisten johtamista, jonka avulla voidaan toteuttaa muutosjohtamista ja kehittymistä henkilöstön avulla. Tämä sisältää kuitenkin alaisten motivointia ja ohjaamista. Management on perinteistä asiajohtamista luoden järjestystä omalla toiminnallaan. Managementissa toteutuvat työn organisointi, suunnittelu, työn seuranta ja ongelmien ratkaisu. (Kotter 1996: 28–44.) Johtamistyyleistä ja johtamiskäyttäytymisestä ollaan entistä kiinnostuneempia yritysten tehokkuuden lisäämiseksi, mutta samalla kiinnostus johtamiskäyttäytymistä ja johtamistyyliä kohtaan on lisääntynyt, vaikka toisaalta johtajien henkilökohtaisten ominaisuuksien merkitys on vähentynyt. On syntynyt tarve johtajakoulutukseen johtamiskäyttäytymisen ohjaamiseksi. (Lönnqvist 2007: 49–51.)

Johtamiskeskustelu asettaa usein vastakkain asioiden ja ihmisten johtamisen. Asiajohtaminen eli management korostaa jatkuvuutta ja järjestystä, kun taas leadership liitetään ihmisjohtamiseen ja muutosten toteuttamiseen. (Lönnqvist 2007: 60.) Managerialismia eli asiajohtamista luonnehditaan käytännöiksi, joiden pääpaino on parempi ”management”. Johtamisen katsotaan parantavan tehokkaasti taloudellisia ja sosiaalisia vaikeuksia. Managerialismi uskoo muun muassa, että tuottavuudessa jatkuva kasvu on mahdollista ja tuottavuuden kasvu saavutetaan tekniikoita soveltamalla. Tämän lisäksi työvoima pitää totuttaa ”kurinalaisesti” toteuttamaan tuottavuusihannetta. Ajatuksena on myös, että johtajien laatu ja ammattitaito vaikuttavat liiketoimintaan positiivisesti. Tämä onnistuu sillä, että johtajille annetaan runsaasti toimitilaa ja välineitä ja tämän avulla mahdollisuuksia johtaa. Itse johtaminen on managerialismin keskinen sisältö. Ajatuksen mukaan päämäärät tulee olla selkeät, joita motivoitunut henkilöstö helposti saavuttaa. Suuri huomio kiinnitetään kustannustekijöihin jossa byrokratia ja byrokraattisuus eliminoiduvat pois. Näin managerialismista päästään rationaalisiin tuloksiin työn sisällössä. Tämä on mahdollista hyvien johtamiskäytäntöjen avulla, jotka voidaan nähdä yksityi-

sellä sektorilla. Managerismin keskeisenä ominaisuutena on pysyvä luottamus hyvään johtajuuteen yksityisellä sektorilla, koska juuri tämän avulla katsotaan, että olemme saavuttaneet länsimaiden taloudellisen edistyksen viimeisen viidenkymmen vuoden aikana. Manageriaslismissa johtajat nähdään sankareina, suurten firmojen pelastajina, todellisina johtajina. (Vartola 2006: 230–233.)

Management -tyyppinen johtaja kuvataan olevan persoonaton johtaja, joka hallinnoi välttämättä riskejä ja pitämättä etäisyyttä ihmisiin. Leadership -tyyppinen johtaja taas on persoonallinen ja innovatiivinen johtaja, joka uskaltaa ottaa riskejä sekä kohdata ihmiset suoraan. (Peltonen 2007: 123.) Fayolin (1949) mukaan management -johtamisprosessiin kuuluvat kuusi toimintaa, jotka ovat ennustaminen, suunnittelu, organisointi, ohjaus, koordinointi ja valvonta. (Buchanan & Huczynski 1997: 396.) Johtamisen inhimillinen ulottuvuus on leadership. Siinä asiat toteutetaan toisten ihmisten välityksellä vaikuttamalla ja ohjaamalla johonkin tiettyyn mielipiteeseen tai toimintaan (Bennis & Nanus 1986: 22). Johtajuusjako managementin ja leadershipin välillä kuuluvat kiinteästi yhteen. Molemmat lähestyvät johtamista omasta näkökulmastaan. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2008: 104.) Managementin ja leadershipin tyyppistä johtamista ei ole helppo erottaa toisistaan johtajan arkipäivässä. (Piili 2006: 13). Nykypäivän johtamisessa arvostetaan sitä, että näitä molempia johtamistyyppisiä käytetään samaan aikaan. (Parkin 2009: 94.)

Ainakin kolmen vuosikymmenen ajan johtaminen on ollut suurisuuntainen bisnes. ”Uusia” johtamisoppeja on pakolla luotu vähintään muutaman vuoden välein. Modernin johtamisajattelun perinteet ihmisten johtajuudessa ovat syntyneet niin sanottujen ihmisuhteiden koulukunnassa viime vuosikymmenen alussa. Asiajohtamisen sai aikaan Peter Drucker 1950-luvun alussa, jolloin hän julkaisi tavoitejohtamisen idean. Tämä toimi managementin perustana ja tavoitejohtaminen on saanut lukuisia seuraajia, joita on tulos-, demokraattinen, laatu-, tilanne- ja resurssijohtaminen. Kun tarkastelemme nykypäivän organisaatioissa ihmisten johtamista ja ihmissuhdetaitojen merkitystä, on peruskäsitteinä tärkeää pitää oikeudenmukaisuutta, jota jo Henri Fayolin piti johtajuuden vaatimuksena. Kuitenkin tämän päivän kovat johtamisopit lienee unohtaneen sen täysin.

Minkään työyhteisön johtamisessa ei onnistu, mikäli johtaja laiminlyö oikeudenmukaisuuden. (Vartola 2006: 223–225.)

Tärkeä onnistumisen edellytys on Henri Fayolinin mukaan myös hienotunteisuus, tahdikkaus ja ihmisarvot. Johtamisen perusajattelumalleja voidaan hahmottaa johtamisen perusongelmasta käsin. Organisaation ja työhön sitoutuminen on tuloksellisuuden edellytys. Sitoutumisen puute onkin johtamisen perusongelma. Modernien johtamisoppien edeltäjä oli hallitseva autoritäärinen johtamisoppi, jonka mukaan ihmisiä tuli johtaa antaen heille selkeät käskyt tehtävistä. Tämä on aiheuttanut runsaasti työstä vieraantumista. Työntekijät olivat tarkasti valvottuja eikä heihin luotettu. Niin sanotun ihmissuhteiden koulukunnan avulla löydettiin modernit johtamisopit. Modernien johtamisoppien myötä panostus sitoutumiseen lisääntyi. ”Asiajohtamiseen” eli managementiin keskittyvät modernit johtamisopit pohjautuvat siihen, että organisaatioita ja sen työntekijöitä johdetaan pääsääntöisesti tulostavoitteiden avulla, jolloin päätösvallan delegointi on yleistä. Valvonta kohdistuu yksinomaan työn tuloksiin. Samaan aikaan johtamisopit, jotka korostavat ihmisten johtamista (leadership) painottavat lisäksi yhteishenkeä, tiimityöskentelyä ja verkostoitumista. Tällä tavoin työhön saadaan sitoutuneisuutta ja tuloksellisuutta. Tästä syystä tuloksellisuus ei riipu työntekijöiden valvonnasta. (Vartola 2006: 223–225.) Työyhteisöjen arjessa on henkilöstöjohtaminen vahvasti läsnä ilmeten käytännön toimintana mitä monipuolisimmissa asioissa ja yhteyksissä. (Viitala 2013: 39.)

2.2. Lähijohtaminen henkilöstövoimavarojen johtamisena.

Lähijohtamiseen linkittyy kirjallisuuden mukaan tärkeänä osana henkilöstövoimavarojen johtaminen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen juuret ovat peräisin 1800-luvun puolivälistä, jolloin teollinen vallankumous läntisissä teollisuusmaissa esiin nosti uusia ongelmia, jotka liittyivät kouluttamattomaan työväkeen. Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkein päämäärä on luoda henkilöstön avulla lisäarvoa organisaation toimintaan (Viitala 2007: 31). Henkilöstövoimavarojen johtamisen tärkeimmät tehtävät ovat Ulrichin ja Brockbankin (2005) mukaan: ihmisvirtojen hallinta, suorituksen johtamisen

prosessi, informaatiovirtojen hallinta sekä työprosessien kehittäminen. Näitä keskeisiä henkilöstövoimavarojen johtamisen tehtäviä, niiden toteutumista, kehitystä ja tuloksellisuutta tulisi säännöllisesti arvioida ja mitata. Henkilöstövoimavarojen johtamisen alkuperäisenä tavoitteena on tukea organisaatiota sen toiminnassa, joka ohjaa tavoitteiden toteutumiseen.

Organisaatioita kohtaa monet eri muutokset. Ensinnäkin ne toimivat ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti. Erilaiset taloudelliset, poliittiset ja teknologiset muutokset rasittavat organisaatioiden toimintaa luoden jatkuvia uudistuspaineita ja strategian uudistustarpeita. Henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostuu se, että johtaminen on organisaation toiminnan kehittämisen perustana auttaen sen sisällä olevia toimijoita löytämään yhteiset keinot, toimintatavat ja käytännöt hallita organisaation toimintaa yhteisesti. (Sädevirta 2004: 24.) Henkilöstövoimavarojen johtamista tulee tarkastella kriittisesti varsinkin sosiaali- ja terveydenhuollossa. Henkilöstövoimavarojen johtamista pidetään tärkeänä edistäjänä työntekijän sitouttamisessa työpaikkaansa sekä sopivan työntekijän rekrytoinnissa. Hyvä johtaja voi johtamisellaan saada aikaan työntekijän motivaation kasvua ja sitoutumista sekä lisäksi parantaa työntekijän jaksamista ja työn tuloksellisuutta. (Rissanen & Lammintakanen 2011: 238.)

Henkilöstövoimavarojen johtamista voidaan määrittää muun muassa seuraavien keskeisten toimintojen avulla. Ensimmäisenä on suunnitelmallinen henkilöstön määrän säätely (rekrytointi ja hankinta). Toisena tarvittavan osaamisen varmistaminen ja kehittäminen ja kolmantena arviointi ja palkitseminen. Neljäntenä on henkilöstön ja töiden organisointi ja viimeisenä henkilöstön hyvinvointi ja motivaation ylläpito. Tähän voidaan lukea myös viestintä, tiimityöskentely ja päätöksentekoon osallistuminen. (emt: 242.)

Strategisen johtamisen prosessi on kuvattavissa vaiheesta toiseen etenevänä ajallisena prosessina, jossa korostuvat erityisesti yritysjohtoon kohtaamat ongelmat ja osa-alueiden vuorovaikutus. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu on prosessi, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa, jotta asetetut tavoitteet saavutetaan sekä laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilös-

tövoimavarojen eri osa-alueita varten. (Kauhanen 2009: 20–22.) Liiketoimintastrategia asettaa myös vaatimuksia ja reunaehtoja henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstöjohtaminen ja muu liiketoiminta muodostavat tiiviin yhteistyöprosessin. Strategialla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa suuntaa muuttuvassa työympäristössä sekä valitun suunnan vaatimia pelisääntöjä, päätöksiä ja menettelyjä. Sitä on myös kuvattu johdonmukaiseksi toimintamalliksi sekä tavaksi toimia. Henkilöstrategiassa luodaan suuntaviivat, joiden avulla on mahdollista varmistaa liiketoimintastrategian onnistuminen. Siinä otetaan kantaa riittävään osaamiseen, henkilöstön määrään sekä rakenteeseen suunnaten yritystä kohti visiota. (Viitala 2007: 58–61.) Julkisorganisaatioiden henkilöstöjohtaminen ja sen koko asema tulee muuttumaan samankaltaiseksi yksityisen sektorin organisaatioiden kanssa (Schmidt & Vanhala 2010: 21).

Liiketoimintaa suuntaavat strategisen valinnat ovat läheisessä yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Monessa yrityksessä henkilöstövoimavarat ovat ratkaisevana lähtökohtana jonka varassa voidaan tehdä strategisia valintoja. Lisäksi yrityksen liiketoimintastrategia asettaa vaatimukset ja reunaehdot henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Henkilöstökysymykset ja muu liiketoiminnan johtaminen nivoutuvatkin tiivistä yhteen. Strategia on yritysmaailman toimintaan liittyviä periaatteita, joiden avulla yritys menestyy markkinoilla. Strategialla on kuitenkin monta määritelmää. Se on yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä sekä valitun suunnan vaatimat pelisäännöt, menettelyt ja päätökset. Strategiaa kuvataan myös johdonmukaiseksi toimintamalliksi ja tavaksi toimia. Se on myös välinevalikoima, jonka avulla päästään päämääriin. Strateginen johtaminen määrittää suunnan (missio eli toiminta-ajatus, visio, päämäärät), toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn ja soveltamisen sekä onnistumisen arvioinnin. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen yrityksen olemassaolosta. Liiketoimintastrategian kiintopiste on visio eli näkyväksi tehty tulevaisuudenkuva. (Viitala 2009: 59.)

Tulevaisuuden haasteena henkilöstöjohtajilla on toteuttaa henkilöstötoimia siten, että sekä työnantaja että työntekijät ovat tyytyväisiä. Yksi keskeisimmistä luottamusta ja myös epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä on johtajan toimintatapa. Työntekijöiden pitää tuntea, että heidät otetaan huomioon tilanteen vaatimalla tavalla. Luottamus on

tärkeä asia työyhteisössä. Se auttaa työn sujuvuudessa ja työyhteisön menestyksessä. (Lämsä & Pučétaité 2006: 130–141.)

Henkilöstövoimavarojen johtaminen auttaa työn kehittämisessä ja organisaation arvonnostamisessa. Tämä tapahtuu henkilöstön avulla. (Viitala 2007: 249). Henkilöstövoimavarojen johtamisella on suuri rooli mutta myös suuri haaste laadukkaan rekrytoinnissa. Tulevaisuudessa räjähtävä eläkepommi aiheuttaa sen, että suuri osa työikäisistä siirtyy eläkkeelle. Kuitenkaan uusia työntekijöitä ei saada rekrytoida markkinoille, koska hyviä osaajia ei ole saatavilla. Sitouttamista työsuhteiden pitkäkestoisuuteen tulee painottaa, jotta työelämää voidaan edelleen kehittää ja saada laadukkaita tuloksia aikaan. Sitoutumisen lisäksi luottamus on tärkeää, koska pitkissä työsuhteissa olevat kykenevät luottamaan tulevaisuuteensa ja antamaan myös oman täyden panostuksensa työhön toisin kuin lyhyissä työsuhteissa työskentelevä työntekijä. (emt: 86–88.) Johtajalla tulee luoda organisaatiolle mahdollisuus onnistumia ja päästä tavoitteeseensa hyödyntäen luotuja mahdollisuuksia. Mahdollisuuksien luomistyötä voidaan kutsua perinteisesti strategiseksi johtamiseksi. (Kauppinen 2002: 47.)

2.3. Lähijohtaminen työhyvinvoinnin johtamisena

Asiakaslähtöinen hoitotyö myös vanhustyössä edellyttää hyvää itsensä johtamistaitoa ja perustehtävän tuntemusta. Itsensä johtamistaitoa vaaditaan johtajien lisäksi myös työntekijöiltä. Työyhteisössä jokaisen pitää sitoutua yhteisiin päätöksiin, arvoihin ja periaatteisiin. Näiden asioiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota hyvää hoitoa ja huolenpitoa. Itsensä johtaminen vaatii ihmiseltä itsetuntemusta. (Laaksonen ym. 2012: 210.) Itsensä johtamiseen liittyviä positiivisia voimavaroja ovat itsensä tunteminen tarpeelliseksi, asioihin vaikuttamisen halu sekä toisen ohjaajana ja tukena olemisen halu. (Miettinen S., Miettinen M., Nousiainen & Kuokkanen 2000: 11–12.)

Erilaiset ihmiskäsitykset auttavat ajattelemaan itsensä johtamista ilman rajoituksia ihmisen ja hänen elämänsä kokonaisuuteen eli ihmiskäsitykset tekevät itsensä johtamisesta kokonaisvaltaista. Essentiaalisten ihmiskäsityksen mukaan ihmisten johtaminen on

ihanteiden johtamista. Ihmisten johtajalta edellytetään hyvää itsetuntemusta. Naturalistisen ihmiskäsityksen näkökulmasta ihmisten johtaminen on tietämisen johtamista eli ihmisten johtamisessa olennaista ei ole johtajan itsetuntemus. Kulturistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisten johtaminen on vuorovaikutuksellista johtamista. Itseä pidetään vain ihmisten välissä muodostuvina suhteina. Itsensä johtaminen on taitoa käyttää ihmisten yhteisessä toiminnassaan luomia kulttuurisia merkityksiä. Johtaminen valitsemissen näkökulmasta on ihmisten johtamista eksistentiaalistisen ihmiskäsityksen mukaan. Tässä ihmiskäsityksessä olennaista on, että yksilöitä yhteen liittävän kanssa elämisen vuoksi yksilön tekemät valinnat ovat vastuun kantamista muista ihmisistä. (Perttula ym. 2012: 150–151.) Itsensä johtamisessa yksilöllä on kyky mukauttaa oma toimintansa yhteistyön edellytyksiin. Tämän lisäksi se on kykyä tunnistaa omat vahvuutensa sekä kehitystarpeensa. Näiden pohjalta hänen tulee huolehtia omasta osaamisestaan ja kehittymisestään. (Laaksonen ym. 2012: 210–211.)

Selznick (1957: 22–25) pitää tärkeänä organisaation tehtäväalueesta nousevia sisältöjä johtamisessa sekä korostaa organisaation sisäisen toimintapolitiikan tärkeyttä. Hänen mukaansa nämä asiat ja ympäristön odotukset tulee sovittaa yhteen. Tärkeää on tunnistaa henkilöstön tarpeet, johtamisen sosiaalinen ulottuvuus sekä henkilöstön sitoutumisen tavoitteisiin. Asiantuntijaorganisaatioiden vaatimuksiin kuuluvat sosiaalinen herkkyyttä, ryhmätyö, yhdessä tekeminen, tiimityö, muiden ja itsensä tunteminen. Lähijohtaminen ja hoivatyö ovat perinteellisesti naisvoittoista. Tutkijoiden mukaan naisten johtamistyyli onkin empaattisempi, vuorovaikutuksellisempi ja ihmiskeskeisempi. Naiset kykenevät miehiä paremmin voimaannuttamaan, osallistamaan ja sitouttamaan alaisensa, koska tämä on erityisen hyödyllistä jatkuvassa muutoksellisessa olotilassa eli naiset ovat hyviä muutosagentteja. Naisten johtajuutta on puolustettu myös äitiydellä ja näkemyksen mukaan äitiys ja pienten lasten hoito opettaa niitä vuorovaikutusta, ristiriitojen käsittelyn ja sovittelun taitoja, joita ihmisten johtaminen vaatii. (Julkunen 2009: 160–161.)

Esimiehen perustehtävä yleisellä tasolla on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen. Haasteellisempaa on antaa johtamiselle konkreettinen sisältö. Vaikka johtaminen on yrityksen strateginen prosessi, ei johtamista useinkaan konkretisoida tekemiseksi eli toimenpiteiksi yrityksen arjessa. Hakiessaan tukea esimiestyöhön,

esimiehet pohtivat usein, miten synnyttää henkilöstölle motivaatio työ tekemiseen? Esimies ei kuitenkaan voi synnyttää motivaatiota henkilöstölle vaan hän voi ainoastaan tukea motivaation syntymistä. Työntekijä on siis itse avainasemassa motivaation syntymisessä, koska kestävä motivaatio rakentuu vain henkilöstä itsestään käsin. (Aarnikoivu 2008: 34, 153.) Hyvä esimiestyö ja johtaminen näkyvät organisaation henkilöstön hyvinvointina ja hyvänä tuloksena. Johtaminen toimii yrityksen aitona kilpailutekijänä. ja puolestaan huono johtaminen on organisaation kilpailukykyä merkittävästi heikentävänä tekijänä. Huono johtaminen näkyy organisaation huonon tai tyydyttävän tuloksen lisäksi työntekijöinä, jotka eivät ole tyytyväisiä työhönsä. (Aarnikoivu 2008: 177.) Monet tutkimukset ovat pyrkineet määrittelemään menestyvän johtajan piirteitä ja ominaisuuksia. Karisma, itseluottamus, rohkeus ja suostuttelutaito nousevat esiin tutkimuksissa ominaisuuksina joita katsotaan olevan menestyneellä johtajalla. (Andrews & Furniss 2009: 2.)

Johtaja ei enää tänä päivänä voi olla autoritäärinen valtaa käyttävä johtaja vaan pikemminkin valmentaja joka kulkee työntekijän rinnalla voimaannuttaen. Johtajalla on myös eettisiä haasteita. Johtajaan kohdistuu paljon erilaisia ja eri tahoilta tulevia käyttäytymisodotuksia. Johtajan tulee koko ajan miettiä päätöksensä oikeudenmukaisuutta. Johtaja tarvitsee koko ajan toimintamalleja vaikeiden asioiden ratkaisemiseksi. Monimutkaiset ja epäselvät tilanteet ovat tilanteita, joihin ei ole selkeää eettistä normia. (Field, Huhtala & Lämsä 2012: 145–148.) Myönteinen ihminen suhtautuu luottavaisesti uusiin haasteisiin ja työkavereihinsa pystyen luomaan elämästään sellaisena, kun haluaa kokiä selviytyvänsä erilaisista tilanteista ja hallitsevansa itseään myös muuttuvissa tilanteissa. Selkeästi toimiva työntekijä osaa ja haluaa olla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Ongelmatilanteissa hän tekee joustavia ratkaisuja sen sijaan, että joutuu paniikkiin olosuhteiden muuttuessa nopeasti. (Laaksonen ym. 2012: 210–212.)

Hyvä ihmissuhdejohtaminen edellyttää alaisilta luottamusta, lojaalisuutta ja tukea hyvän yhteistyön säilymiseksi. Suhteen säilyttämien alaisiin ”sopivan läheisinä tai etäisinä on jatkuva ongelma. Liiallinen läheisyys edesauttaa ehkä lojaalisuusristiriitojen syntymistä. Liian kaukaa ei ole helppoa toteuttaa persoonakohtaista motivointia. Sopiva etäisyys ja itsenäisyys alaisia kohtaan antavat liikkumavaraa, kun tehdään erilaisia päätöksiä. Sa-

malla alaisilla on mahdollisuus luoda mielikuvia, jotka lisäävät auktoriteettiaseman säilyttämistä. Etäisyyden ja läheisyyden säilyttäminen vaatii avonaisuutta ja ystävällisyyttä ja myös sovittujen sääntöjen ja vaatimusten säilyttämistä. (Toskala 1991: 88.) Henkilöstöjohtamisen ja organisaation tuloksellisuuden yhteyttä on tutkittu eri tutkimuksissa ja näillä on katsottu olevan vaikutusta toisiinsa. 2000-luvulla on tapahtunut kehitystä tutkimuksissa, mutta kuitenkin empiiriset tulokset eivät ole olleet 1990-luvulla syntyneiden teoreettisten olettamusten tasoisia. Tutkimustulokset eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä eivätkä yhteneväisiä. (Boselie, Dietz & Boon 2005: 67–94.)

2.4. Lähijohtaminen osaamisen johtamisena

Lähijohtaminen kuvataan olevan yksinkertaisesti arkityön johtamista ja työnjohtoa. Lähijohtajat ovatkin usein työnjohtajia. Toiminnan ja työn johtamiseen liittyy kiinteästi osaamisen johtaminen ja tätä kautta laatu. Toiminnan ja työn johtamiseen liittyy myös arvot ja etiikka, varsinkin kun on kyseessä hoivapalveluiden johtaminen. Toimintaan ja työhön liittyy kiinteästi myös talousasiat ja tuloksellisuus. Asiajohtaminen on suuresti nykytilanteen hallintaa ja organisaation aisoissa pitämistä. Ihmisten johtaminen taas on monimutkaisempaa, koska organisaation työntekijät ovat ne, jotka lopulta auttavat organisaation pääsemään tavoitteisiinsa. Ihmisten johtaminen on sosiaalista ja inhimillistä toimintaa eli johtaminen tapahtuu vuorovaikutuksen, viestinnän ja motivoinnin avulla. Esimiehenä olo vaatii sopeutumista. (Aaltio 2008: 41–44; Hill 1992: 12.)

Johtaminen on niiden edellytysten ja resurssien turvaamista kyseisen yksikön perustetävän toteuttamiseen. (Miettinen ym. 2000: 11). Osaamisen johtaminen on kaiken sen tiedon, taidon ja kokemuksen laajaa kokonaishallintaa ja ohjausta, mikä on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa organisaatiossa (Ollila 2006: 10). Laaksosen ym. (2005: 88, 91) mukaan osaamisen johtaminen eli knowledge management ymmärretään tämän englanninkielisen määritelmä mukaan usein ainoastaan tiedon ja tietämyksen johtamiseksi. Osaamisen johtaminen on pitkälti henkilöstöhallinnon aluetta, joka sisältää organisaation ja verkostojen tiedonhallinnan kokonaisuuden. Siinä ovat läsnä sekä yksilön osaamisen hallinta ja kehittäminen. Tämän lisäksi läsnä on myös työryhmien

oppiminen ja uudistuminen. Viitalan (2005: 14) mukaan osaamisen johtamisessa tärkeää on yrityksen tulevaisuuden tahtotila. Johtaminen sisältää yrityksen strategian edellyttämän osaamisen vaalimisen, kehittämisen, uudistamisen ja hankinnan. Se on myös systemaattista tarkoituksenaan turvata yrityksen tulevaisuuden kannalta tarkoituksenmukainen osaaminen. (emt.: 38.)

Vesterisen (2006: 57–58) mukaan osaamisen johtaminen on yhteisvastuullista työtä johon pitää osallistua organisaatio, esimies ja työntekijä. Hänen mielestään organisaatioiden ja työntekijöiden pitää yhdessä pitää huolta riittävästä työhyvinvoinnista ja osaamisesta. Nämä ovat riittävän luovuuden ja innovatiivisuuden tausta. Itsensä johtamisen kokonaisuus käsittää kokonaiselämän hallinnan. Kokonaiselämän hallinta on taas osa itsensä johtamista. Oma jaksaminen on siis työntekijän omalla vastuulla eli hänen tulee osata arvioida, edistää sekä johtaa omaa jaksamistaan. Samalla hän voi omilla valinnoillaan synnyttää suuren osan henkilökohtaisesta työhyvinvoinnistaan. Organisaatio auttaa osaltaan näissä valinnoissa tukien näitä asioita. Tutkijat ovat tutkineet henkilöstöjohtamisen ja työntekijän hyvinvoinnin yhteyttä yrityksen tehokkuuden parantamisessa. Tulosten mukaan henkilöstöjohtamisella on paljon myönteisiä vaikutuksia tehokkuuteen. (Marchington & Wilkinson 2008: 113–137.)

Tavoitejohtamisesta voidaan puhua silloin kuin organisaatiolle asetetaan yleiset kokonaistavoitteet, jotka vaikuttavat koko yrityksen toimintaan ja kokonaistehokkuuteen. Tavoitejohtaminen voi näkyä yrityksessä yksilön ja esimiehen välisissä neuvotteluissa, jotka käydään esimiehen kanssa. Nämä ovat kehityskeskusteluja, joissa muun muassa voidaan sopia tulostavoitteista ja niiden arvioinneista. Organisaation voimavarat pyritään kohdentamaan tärkeimpiin tehtäviin jotka ovat tarpeen hyvän tuloksen aikaan saamisessa. Johtaja tukee valmentavalla, osallistuvalla tai muulla hyväksi katsomallaan tavalla tulostavoitteiden saavuttamiseen. Selkeiden ja konkreettisten ja mitattavissa olevien tavoitteiden todellistaminen ja aikatauluttaminen ovat omalta osaltaan helpottamassa toiminnan tuloksellisuuden arviointia. Johtajan tulee tehdä arviointeja jatkuvasti eikä vain määrääjain. Onnistunut kyky haastavien tavoitteiden asettelussa on hyvää johtamista. Kuitenkin tavoitteet tulee asettaa siten, että ne vaativat työtä mutta ovat kuitenkin motivoivia ja saavutettavissa. (Lönnqvist 2007: 62–63.)

Johtaminen riippuu paljon tilanteista. Tilannejohtaminen on seurannut tavoitejohtamisen käsitettä. Tilannejohtamisessa tulee ottaa tilanne ”haltuun”. Autoritaarinen päätöksenteko on selkeää mutta ei ota huomioon riittävästi ryhmän jäsenien tarpeita. Neuvottelevassa päätöksenteossa johtaja voi ratkaista ongelmia ja tehdä itsenäisiä päätöksiä työryhmässä kuunnellen ryhmän jäsenten ehdotuksia ja ideoita. Valtuuttavassa päätöksenteossa johtaja antaa ryhmälle mahdollisuuden ratkaista ongelma tukemalla ja hyväksymällä ryhmän tekemän päätöksen. (Lönnqvist 2007: 51–52.)

Hersey ja Blanchardin ovat kehittäneet vuonna 1990 tilannejohtamisen mallin, joka perustuu käyttäytymistieteisiin siten, että käytännön esimiestyöhön pyritään antamaan työkaluja. Tilannejohtamismallissa onnistutaan parhaiten, mikäli johtamistyyli valitaan siten, että sen valinnassa huomioidaan käsillä oleva tilanne ja johdettavien valmius suorittaa tehtävät jotka ovat kyseessä. Tässä mallissa on tärkeää tunnistaa esimiehen kyky ratkaista erilaiset tilanteet ja tarttua niihin asian vaatimalla tavalla. Tilannejohtaminen perustuu kolmen tekijän vuorovaikutukseen 1.) Ohjeiden ja ohjauksen antamiseen 2.) Esimiehen rakentaman sosioemotionaaliseen tukeen ja 3) siihen valmiustasoon, jolla johdettavat toimivat, kun he suorittavat määritettyä tehtävää. Esimies voi valita tilanteeseen sopivan johtamistyylin näitä kolmea tekijää analysoimalla. Tilannejohtamisen mallissa on neljä johtamistyyliä, jotka ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Ohjaava tyyli korostaa tehtäväkeskeistä käyttäytymistä eikä siihen kuulu paljon ihmiskeskeistä käyttäytymistä. Myyvä tyyli puolestaan korostaa korkeaa ihmiskeskeisyyttä, mutta samalla myös tehtäväkeskeisyyttä. Osallistuvaa tyyliä kuvaa normaalia suurempi määrä ihmiskeskeistä käyttäytymistä, mutta kuitenkin pienempi määrä tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. Delegoiva johtamistyyli kuvaa pienempää määrää ihmiskeskeistä ja tehtäväkeskeistä käyttäytymistä. (Hersey & Blanchard 1990: 160–166.)

Laatujohtaminen on tavoitejohtamisen yksi seuraajista. Kokonaisvaltaisen laatujohtamisen malli syntyi 1950-luvulla Japanissa. Laadun kehittämisohjelma oli teollinen laatu-
kontrolli ja sitä kutsuttiin alussa kokonaisvaltaisen laatu-
kontrollin malliksi. (Warner 1994: 527.) Yhdysvaltalainen Kaoru Ishikawa toi laadunvalvontaan mukaan sosiaalista ajattelua, työn humanisointia ja tuotantotalouden uusia malleja. Samaan aikaan niistä kasvoi laatujohtamisen kokonaisvaltaisen, tekno-
sosiaalisen maailman, jota pidetään ja-

panilaisena keksintönä siitä huolimatta, että ajatusmallin alkukehittäjät olivatkin amerikkalaisia. (Lillrank 1995: 988.)

Laatujohtamisen avulla kaikki organisaation jäsenet pyritään motivoimaan mukaan laadun kehittämiseen. Laatujohtamisen käsite viittaa sekä laadun kokonaisuuteen, että pyrkimykseen kehittää organisaation laatua kaikissa ilmenemismuodoissaan. Tämä tarkoittaa palvelun laatua, prosessin laatua, työyhteisön-, työympäristön laatua ja niin edelleen. Management on johtamismalli, joka kuvaa varsinkin johdon sitoutumisen keskeisyyttä. Laadun kehittäminen vaatii johdon hyväksyntää, aktiivisuutta ja osallistumisesta sekä johtamismenetelmien kehittämistä laadun kehittämisen tueksi. Lautupolitiikka toimii organisaation tärkeänä politiikan osa-alueena ja strategisena työkaluna. (Lau & Anderson 1998: 87–89.)

Laadun tarkkailulla tarkoitetaan laadun jatkuvaa seuranta ja mittauksia, joiden avulla arvioidaan toimintojen luotettavuutta tuotantoprosessin aikana ja sen eri vaiheissa. Laadun arviointi on muun muassa palveluiden käyttäjien jälkikäteistä toimintaa. Käsite nimeltä ”asiakkuus” voi heijastella myös asiakkaiden kulutustottumuksia. Laadun varmistuksella tarkoitetaan laadun rakentamista tuotteen sisälle jo ennakkoon pyrkien varmistamaan, että organisaation tuottamat palvelut täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset. Se on järjestelmällistä toimintaa ja tavoitteena on laadullisten ongelmien syiden paikantaminen. Organisaatiolle tulee suunnitella menettelytavat, joiden tarkoitus on taata hyvä palvelu. Osa laadun varmistamista voi olla kontrollijärjestelmät. Muita vastaavia toimenpiteitä ovat ongelmien kartoitus ja niiden asettaminen tärkeysjärjestykseen sekä korjaavien toimenpiteiden suunnittelu. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999: 31.)

Lähijohtamiseen liittyy olennaisena osana etiikka ja arvomaailma. Eettisyys ja arvot liittyvät juuri laatuun ja asiakaspalveluun. Asiakaspalvelutyössä pitää huomioida etiikka. Hyvinvointi, tasa-arvo, demokratia ja oikeudenmukaisuus ovat korostettuna pohjoismaisessa hyvinvointipalvelujen järjestelmässä. Myös päätöksenteossa vedotaan arvoihin. Julkisen sektorin arvoja ovat eettiset arvot, demokraattiset arvot, ammatilliset arvot sekä kansalaisten arvot. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008: 215.) Hyvinvointivaltion etiikka on jaettavissa kolmeen osa-alueeseen, joita ovat politiikasta lähtevä

hallinnon etiikka, yritystoimintaan pohjautuva liiketoiminnan etiikka sekä professionaalisiin organisaatioihin nojaava järjestöjen etiikka. Liiketoiminnan etiikka on pääosin yritysmaailman etiikkaa. Hallinnon etiikka kattaa julkisen sektorin organisaatiot ja hallinnon sekä poliittiset päätöksentekijät. Järjestöjen etiikka käsittää vapaaehtoisjärjestöjen kaltaiset yhteisöt ja ammattiliitot. Julkisen hallinnon etiikka ja arvot muotoutuvat yhteiskuntapolitiikan avulla. Poliittiset päätöksentekijät säätävät lait, vahvistavat noudatetun politiikan sisällön ja vastaavat yhteiskuntapoliittisten ohjelmien toteutumisesta. Liiketoiminnan etiikka linkittyy hallinnon etiikan osa-alueisiin, erityisesti johtamisen etiikkaan. Liiketoiminnan etiikkaan kuuluvat kansalliset ja kansainvälisetkin yritysmaailman arvot, bisnesetiikka ja liiketoimintakulttuuri. Osaamisen johtaminen on alusta alkaen ollut enemmän yksityisen puolen käytössä. (Arora 2011: 165)

Osaamiseen liittyvät asiat koetaan keskeisinä asioina organisaatioiden ja henkilöstöjohtamisen tulevaisuudessa. Osaaminen näkyy eri toimijoille erilaisina. Se voidaan nähdä kustannuksena, joka on minimoitavissa tai investointina jonka on sijoitus tulevaisuuteen. Tutkimuksen mukaan osaamiseen liitetään yhä suurempia tehokkuusvaatimuksia. Osaaminen tulisi hankkia, ja kehittää nopeasti, vaikka oppiminen onkin hidas ja kontekstisidonnainen prosessi. Osaaminen koetaan olevan välttämätön paha, tekninen taito tai piilevä voimavara. Osaaminen koetaan asiana, joka on helposti saatavissa organisaation ulkopuolelta, mutta myös asiana joka on tiiviisti sidoksissa organisaation erityislaadullisuuteen ja organisaation työntekijöihin. Pyrimme edelleen hallitsemaan osaamista perinteisillä ajatusmalleilla. Meidän tulisi osaamisen johtamisessa keskustella ja ottaa huomioon muutos ja murros seuraavien vuosien aiheeksi. Tärkeäksi kysymykseksi nousi se, miten eri tavalla toimimalla voisimme varmistaa jokaisessa organisaation tilanteessa paras mahdollinen osaaminen kehittäen osaamista uudistumisen pohjaksi. Tutkimuksen mukaan havaittiin, että oppimiseen ei ole käytettävissä tulevaisuudessakaan riittävästi aikaa. Jotkut tutkittavista olivat sitä mieltä, että asia ratkaistaan siten, että organisaation ulkopuolelta pyritään saamaan valmiita osaajia osaamisvajeen paikkaamiseen. (Viitala & Uotila 2014:110–112.)

Useat johtamismallit ovat olleet ensin käytössä yksityisellä sektorilla ja vasta tämän jälkeen ne otetaan käyttöön julkisen sektorin organisaatioissa. Järjestöjen etiikka on

vaikuttamassa julkisen hallinnon ammatillisuuteen. Tämä tapahtuu eettisten normien avustuksella. Koulutetun ammattilaisen pitää toiminnassaan huomioida ammatillinen etiikka, nykyjohtamisen vaatimukset ja julkisen sektorin ympäristön luomat omat säännökset. Järjestöjen etiikan vaikutus perustuu sen vahvaan eettisyyteen. Etiikan eri osat alueet voivat toimia päällekkäin ja yhtä aikaa. (Ikola-Norrbacka 2001: 22–23)

Etiikka on systemaattista yritystä ymmärtää moraalikäsitteitä eli sitä, mikä on oikein ja väärin, velvoitettua ja sallittua, hyvää ja pahaa. Etiikka pyrkii esittämään oikean käytäytymisen periaatteet ja säännöt ja tunnistamaan niitä hyveitä ja arvoja, jotka edistävät elämisenarvoista elämää. Se pohtii hyvää elämää, oikeaa, väärää, hyvää ja pahaa. Etiikka aloittaa pohdinnan yksilön vastuista ja velvollisuuksista itseään ja muita kohtaan. (Mäkinen, Raatikainen, Rahikka & Saarnio 2009: 167.) Eettinen johtaminen on tilannesidonnaista edellyttäen johtajalta oman toiminnan jatkuvaa kyseenalaistamista ja avointa tarkastelua. Johtajan on arvioitava omaa linjaansa jatkuvasti. Muutostilanteissa luottamuksen, avoimuuden, rehellisyyden, erilaisuuden hyväksymisen ja luovuuden merkitys korostuu entisestään. Johtajan on tuettava työntekijöitä heidän kohdatessaan eettisiä ristiriitoja ja havaittava työyhteisön mahdolliset osaamisvajeet. Eettiseen johtamiseen kuuluu se, että johtaja varmistaa toiminnallaan hyvinvoinnin lisäksi työyhteisön tuloksellisuuden. (Niiranen ym. 2011: 123.) Mielestäni tänä päivänä tuloksellisuus on johtajalla päämääränä ja eettisyys saattaa kärsiä, mikäli kaikki johtajan energia ja aika kuluvat tuloksellisuuden tavoitteluun.

2.5. Lähijohtaminen tehokkuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta

Johtamisopeista muun muassa tieteellinen liikkeenjohto, tavoite- ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen ja prosessijohtaminen, ovat auttaneet työorganisaatioita parantamaan tehokkuutta ja laatua toiminnassaan vuosikymmeninä. Tämä on näkynyt tuottavuuden kasvuna ja taloudellisen hyvinvoinnin lisääntymisenä. (Alasoini 2012: 99.) Hyvään johtamiseen vaikuttaa työyhteisön arvot ja periaatteet, osaaminen, osallistamisen mahdollisuus, sisäinen luottamus, uudistaminen sekä yhteistyö ja verkostoituminen. Tämän päivän johtamiskeskustelusta nousee esiin korostetusti ihmisten johtamisen tärkeys ja vai-

keus. Uusia johtamistuotteita on noussut esiin vanhojen joukosta lieventämän johdon jatkuvaa epävarmuutta. Organisaation kehitystä on yritetty tukea strategian, rakenne muutoksen, tiimityön, prosessien hallinnan, laadun, jatkuvan oppimisen, asiakkuuden ja tasapainotetun johtamisen avulla. (Lönnqvist 2007: 55–56.)

Strategiset valinnat suuntaavat liiketoimintaa ja ovat suorassa yhteydessä henkilöstövoimavarojen johtamiseen. Liiketoimintastrategia asettaa reunaehdoja ja vaatimuksia henkilöstövoimavarojen johtamiselle. Liiketoiminnan johtaminen ja henkilöstökysymykset nivoutuvatkin toisiinsa. Strategialla tarkoitetaan niitä toiminnan periaatteita, joiden varassa yritys voi menestyä markkinoilla. Strategialle on monenlaisia määritelmiä. Se voi olla yrityksen valitsema suunta muuttuvassa toimintaympäristössä ja valitun suunnan vaatimat päätökset, menettelyt ja pelisäännöt. Missio eli toiminta-ajatus vastaa siihen kysymykseen, mitä varten yritys on olemassa ja visio on näkymä ja tila, jota kohden tulee kulkea ja saavuttaa toimien suunnannäyttäjänä kaikille yrityksessä toimiville henkilöille. (Viitala 2013: 48.)

Ihmisten johtajuuden vahvistaminen tarkoittaa sitä, että johtamistapoja vahvistetaan läpi koko organisaation. Ihmisten johtaminen edellyttää esimiesten valmentamista. Strateginen johtajuus merkitsee esimerkiksi kykyä ”lukea” tulevaisuutta ja ennakoida tulevaisuuden esiin nousevia muutostarpeita. Osallisuutta korostava henkilöstöpolitiikan toimintatapojen kehitys ja sosiaalisten innovaatioiden tuottaminen edesauttavat organisaation sisällä tapahtuvaa vuoropuhelua, joka taas edistää muutosalttiutta. (Juuti & Virtanen 2009: 72.) Esimies- ja alaitaidot täydentävät ja tukevat toisiaan ja niiden kehittäminen lisää myös työssä onnistumisia samalla vahvistuen työyhteisön toimintaa. (Laaksonen ym. 2012: 250–251).

Työyhteisön kaikilla jäsenillä on yhtä suuri vastuu työyhteisön ilmanpiiristä ja viihtyvyydestä, resurssien asianmukaisesta käytöstä ja yhteistyöstä työyhteisön jäsenten kanssa. Jokaisen työntekijän pitää osallistua aktiivisesti työyhteisön kehittämiseen. (Suutari ja Vesterinen 2010: 113.) Esimiestyön tärkeä osa on henkilöstön hyvinvoinnin huomioiminen. Johtajilla tulee olla taito saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti henkilöstön työmotivaatiota ylläpitämällä ja tätä kasvattamalla. Tämä vie johtajil-

ta paljon aikaa, mutta mikäli se tehdään hyvin, se on organisaatiolle tuottavaa ja järkevää toimintaa. (Nguyen Con & Nguyen Van 2013: 212–218.) Muutoksen johtamiskyky on 2000-luvulla avainasemassa. Organisaation menestystä kuvaa se, kuinka organisaatio onnistuu kuuntelemaan asiakkaitaan, seuraamaan ympäristöään ja muuttumaan eli reagoimaan toimintatapojaan. Muutokset ovat välttämättömiä yritystoiminnassa ja niitä tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti. Termi muutoksen johtaminen herättää sen sijaan hämmennystä. Muutokset eivät kuitenkaan ole aina selkeitä tai rajattuja ja loogisesti eteneviä. Organisaation muutoskyvykyys syntyy siitä, että muutoksen johtaminen ymmärretään kokonaisvaltaisena osana jokapäiväistä toimintaa. (Aarnikoivu 2008: 163.)

3. MENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Tutkimuksen toteutus

Toteutin tutkimuksen internet-kyselynä. Kyselyn perusteena oli teema, johon vastattiin. Tutkimuksen toteutus osio käsittää tutkimuksen tavoitteen ja tutkimuskysymysten määrittelyn, tutkimusaineiston hankinnan ja tutkimusanalyysin kuvauksen. Toteutin tutkimusanalyysin sisällönanalyysin avulla. Tutkimukseni tarkoituksena on kartoittaa mitä on lähijohtaminen vanhusten tehostetussa palveluasumisessa ja miten se on muuttunut viime vuosina. Aineisto on kerätty sähköpostikyselyllä keväällä 2015. Tutkimukseen osallistuivat Varsinais-Suomen tehostetun palveluasumisen johtajia. Vastauksia en kuitenkaan saanut tältä alueelta riittävästi, joten jouduin laajentamaan aluetta. Lähetin kyselyn vielä muutamaan yksikköön pohjanmaan alueella. Vastauksia Varsinais-Suomesta tuli 14 ja pohjanmaalta yksi. Kaikki vastaajat olivat naisia.

Tutkimukseni on kokonaan laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullinen tutkimus muodostuu sekä havaintojen pelkistämisestä, että arvoituksen ratkaisemisesta. Käytännössä nämä vaiheet nivoutuvat toisiinsa. (Alasuutari 2011: 39.) Laadullinen tutkimus kuvataan tapaustutkimukseksi, joissa analysoitava aineisto muodostaa jollain tapaa kokonaisuuden eli tapauksen. Kvalitatiivinen tutkimus on tehtävissä ilman ennakkoasetelmia ja -määritelmiä (Eskola & Suoranta 1998: 19). Mielestäni minulla ei ollut mitään ennakkoasenteita eikä valmiita vastauksia tutkimuksen suhteen enkä osannut kuvitellakaan minkälaisia vastauksia tulen samaan. Eskolan & Suorannan (1998: 15) mukaan laadullisen tutkimuksen tutkimussuunnitelma kuitenkin elää ja muuttuu tutkimusaineiston mukana.

Tutkimuksen lähestymistapa on fenomenografia, joka on kvalitatiivinen tutkimusote. Fenomenografia saattaa toimia metodologisena sekä lähestymistapana että analyysimelmänä. (Niikko 2003: 7.) Tutkimuksen kohteena ovat tehostetun asumisyksiköiden lähiesimiehet Vakka-Suomen alueella. Yritin tulkita ihmisten kokemuksia. Ymmärtävä hallinnontutkimuksen kuvauksen tausta perustuu hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Hermeneutiikka on tiedekäsitys, jonka tehtävänä on ilmiöiden merkitysten tutkiminen ja tulkitseminen. Toiminnan merkitys määräytyy sen tavoitteen tai intention mukaan, jota

toiminta pyrkii toteuttamaan. (Salminen 2008: 200.) Analyysinä toimi sisällönanalyysi, jonka avulla tutkimusaineisto on analysoitavissa systemaattisesti ja sen avulla on tavoitteen saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä muodossa. Sen avulla kerätään aineisto johtopäätösten tulkintaa varten selkeästi ja luotettavasti. Analyysin tavoitteena on luoda selkeä kuva tutkittavasta ilmiöstä luoden informaatiota tutkitusta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009:103–104.)

3.2. Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin harkinnanvaraisesti Varsinais-Suomen alueen tehostetun palveluasumisen johtajia. Lisäksi mukaan mahtuu muutama Rauman ja Pohjanmaan alueen vastaava. Eskola & Suoranta (1998: 18) uskovat, että harkinnanvarainen otanta perustuu tutkijan kykyyn perustella tutkimuksensa teoreettisesti. Pikemminkin voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä kuin otoksesta laadullisessa tutkimuksessa. Kvalitatiivisen tutkimuksen pienempää havaintoyksikköjen joukkoa voidaan kutsua näytteeksi. Harkinnanvaraisessa eli tarkoituksenmukaisessa otannassa tutkija valitsee otokseen sellaiset tapaukset, jotka hän kokee harkintansa perusteella tarpeellisiksi. (Soininen 1995: 103.) Tutkittavien valintaa ja soveltuvuutta tutkimukseeni perustelen sillä, että tunnen näistä monia ja olen tehnyt yhteistyötä heidän kanssaan. Tuomen & Sarajärven (2004: 87–88) mielestä on tärkeää, että laadullisen tutkimuksen koehenkilöt tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon, koska tutkimus ei pyri tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan sen tarkoitus on kuvata ja tulkita ilmiötä tai tapahtumaa sekä ymmärtää määriteltyä toimintaa.

Löysin kyseisten henkilöiden yhteystiedot internetistä. Harkinnanvaraisella otannalla valitsin tutkimukseen parisen kymmentä lähijohtajaa. Vastauksia kyselyyn sain 15. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarpeen tai mahdollistakaan tutkimusyksiköiden suuri joukko ja tilastollinen argumentointitapa (Alasuutari 2011: 39). Tavallisesti tutkitaan suhteellisen pientä tapausmäärää keskittymällä analysoimaan niitä sitäkin perusteellisemmin (Eskola & Suoranta 1998, 18). Tutkimuksen aloittamisessa tärkeintä on sen tehtävän tai ongelman luonne, jota halutaan ratkaista. Tehtävä tai ongelma saattaa olla teoreettinen mutta myös käytännöllinen. Tutkimusongelmia on lähestyttävä

eri tavoin. Sopivan lähestymistavan valitseminen vaatii huolellista perehtymistä aihealueen kirjallisuuteen. (Eriksson ym. 2011: 89.)

3.3. Aineistonkeruu, käsittely ja analyysi

Tutkimusaineistoni pohjautuu sähköiseen lomakekyselyyn. Kvalitatiivisen tutkimuksen kysymykset ovat ”avoimia” eivätkä näin ollen sisällä valmiiksi strukturoituja vastausvaihtoehtoja. Vastaukset toimivat myös raporteina, joissa tutkittavat voivat kertoa syvimpiä tuntemuksiaan. (Soininen 1995: 114.) Empiirisen aineiston keräsin sähköpostin kautta lähetetyn kyselylomakkeen avulla. Laadin kyselylomakkeen, jonka minun oli tarkoitus lähettää vastaajille postitse. Päädyin kuitenkin laittamaan kysymykset sähköpostilla, jolloin vastaajilla oli olettamukseni mukaan helpompi vastata kyselyyni. Lähetin avoimen kyselyn kahdellekymmenelle vanhuspalvelujohtajalle sähköpostitse tammikuussa 2015. Uskoin tavoittavani heidät parhaiten juuri sähköpostin avulla. Vastaanottajat valikoituivat työskentelyalueeni kautta eli Varsinais-Suomen alueen vanhusten tehostetun palveluasumisen lähijohtajista. Nämä yritykset ovat alueella minulle tuttuja. En rajannut mitenkään vastaanottajia. Vastaajista kaikki työskentelivät vanhusten asumispalveluissa lähijohtajina ja heillä on alaisinaan vanhusten hoitajia. Määräaikaan menneessä vastauksia tuli 13 ja määräajan jälkeen tuli vielä kaksi vastausta. Toteutin aineiston analyysin sisällönanalyysin avulla. Laadullinen analyysi on todellisen elämän kuvaamista. Siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninaista. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kohteen tutkimiseen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohdat määräävät tutkijaa eli arvot muovaavat sitä, mitä ja miten yritämme ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita eikä todentaa jo olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003: 151– 152.)

Tutkimusaineistoni käsittely alkoi silloin kun sain sähköpostiini vastauksia kysymyksiini. Analysointi tapahtui helmikuun aikana. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin kirjoitetun sisällönanalyysiä, jota ilmentää Tuomen ja Sarajärven (2004: 93) mukaan yksittäisen tutkimusmetodin lisäksi väljä tutkimuksen

teoreettinen kehys. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettisen kokonaisuuden rakentaminen lähtee tutkimusaineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2004: 97.) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen eli aineistolähtöinen etenemistapa yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 1998: 83). Induktiivinen ajatusmaailma etenee yksityistapauksista laajempiin kokonaisuuksiin ja yläkäsitteisiin (Soininen 1995: 23).

Sähköpostitse saadun aineiston käsittelin kysymyslomake kerrallaan osista kokonaisuuteen eli yksittäisistä yleiseen. Tämän jälkeen tarkastelun aineistoa kokonaisuutena, mikä onkin Alasuutarin (2011: 38) mukaan tyypillistä laadullisessa analyysissä. Tämän jälkeen tiivistin ja selkeytin aineistoa ja sain uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskolan & Suorannan 1998: 138). Pertti Alasuutarin (1999: 50–51) mukaan laadullisella tutkimuksella on kaksi vaihetta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. Havaintojen pelkistäminen on olennaiseen keskittymistä ja arvoituksen ratkaiseminen on ymmärtävää selittämistä viittaamalla valittuun teoreettiseen viitekehykseen ja muuhun tutkimukseen. Laadulliselle tutkimukselle on olennaista tiedostaa tutkijan oma esiymmärrys tutkittavasta asiasta. Yritin ymmärtää tutkimuksen kohteena olevien ilmaisujen sanomaa, vaikka ehkä tulkitsin toisen kirjoituksen omien näkemyksieni mukaiseksi. (Laine 2007: 34.)

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin siis kirjoitetun sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi on tutkimusmetodina joustava. Sisällönanalyysissä pyritään löytämään tutkimusaineistosta olennaiset ja siinä toistuvat asiat. Toistuvuus voidaan osoittaa laskemalla tutkimusvastausten esiintymisten määrä. Tutkija rakentaa tutkimusaineistosta säännönmukaisuuksia, analyttisiä käsitteitä ja/tai päteviä päätelmiä yrittäessään vastata tutkimuskysymykseen. Sisällönanalyysin avulla on myös mahdollista etsiä tuotetusta tekstistä merkityksiä pyrkimyksenä tuottaa tiivistetty ja yleisessä muodossa oleva kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Siinä kuvataan vastausten merkityskokonaisuuksia teemojen avulla (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009: 51–56, White & Marsh 2006: 23–27.) Kvalitatiivisen aineiston etuna on analyysitapojen runsaus. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tulkinta on kuitenkin ongelmallisin vaihe, koska sen tekemiseen ei juuri löydy ohjeita. (Eskola & Suoranta 1998: 147, 163.)

Tutkimukseni oleellinen ja aikaan vievin osa oli aineiston analysointi. Tietoa ei saa kerätä analysoimatta sitä koko ajan eikä analyysiä saa erottaa musta tutkimusprosessista. (Coffey & Atkinson 1996: 2, 192.) Aineistolähtöinen analyysi on teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin. Myös aineiston rajaaminen on tärkeää. (Eskola & Suoranta 1999: 19.) Tutkimuskysymykset auttoivat rajaamisessa sekä teorian rakentamisessa. Kuitenkin koin teorian rajaamisen vaikeaksi. Onneksi sain tähän tukea ohjaajaltani. Teoria-aineistoa kerätessäni pyrin tutkimuskysymysten hahmottamiseen löydetyn tiedon pohjalta sekä kartoittamaan sitä, mitä asioita halusin saada kysymysten kautta selville. Kyselylomakkeessani käytin puolistrukturoituja kysymyksiä. Puolistrukturoidussa haastattelussa ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja. (Eskola & Suoranta 1998: 87.) Lähetin kaikille vastaajille samanlaisen sähköpostikyselyn. Puolistrukturoidut eli avoimet kysymykset antavat vastaamisen vapautta, mutta ovat tutkijalle ennalta arvaamattomia. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston määrä on varsin laaja, vaikka tutkimus perustuu suhteellisen pieneen tapausmäärään (Eskola & Suoranta 1998: 61).

Keskityin tekstiaineistossa asiasisältöihin. Aluksi laadin aineistosta esiin nousevien teemojen pohjalta rungon pohjautuen tutkimuskysymyksiini. Luin vastaukset moneen kertaan ja merkitsin teemat eri väreihin. Koin analyysin olevan tällä tavoin helpompaa. Analyysin ensimmäisessä vaiheessa siis tein koodauksen ja kategorioinnin luomisen avulla pohjan tulkinnalliselle vaiheelle. Koodasin erivärisillä kynillä aineistosta tutkimuskysymysten kannalta keskeiset tekstiosuudet. Koodasin muun muassa sinisellä värillä esimerkiksi alkuperäisilmauksina olevat sanat kuten ilmapiiriin ylläpitäjä, työmotivaation ylläpitäjä. Nimesin sisältöä kuvaavien sanojen avulla kategoriat aihepiireittäin esimerkiksi tässä tapauksessa hyvinvointijohtaminen. Hyvinvointijohtamisen yläkäsitteeksi muodostui puolestaan henkilöstöjohtaminen.

Eskola & Suoranta (1998: 164) ovat todenneet, että vaikka tutkimusmenetelmä on mikä tahansa, aineisto kerätään usein liian aikaisin. Itselläni aineistonkeruu tapahtui sopivassa vaiheessa tutkimusta, sillä ennen kyselyjen lähettämistä olin jo ehtinyt perehtyä aiempiin tutkimuksiin ja kirjoittamaan teoreettista aineistoa, minkä pohjalta kyselyn kysymyksetkin muotoutuivat. Tutkielman teoriaan tutustuminen ja kerääminen alkoivat

syksyllä 2014, ja tiedon jäsentäminen tapahtui kevään 2015 aikana. Aineistolähtöisessä analyysissä teoreettisen kokonaisuuden rakentaminen lähtee tutkimusaineistosta (Tuomi & Sarajarvi 2004: 93, 97). Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä induktiivinen eli aineistolähtöinen etenemistapa yksittäisestä yleiseen (Eskola & Suoranta 1998: 83). Induktiivisen ajattelutavan avulla siirrytään yksityistapauksista laajempiin kokonaisuuksiin ja yläkäsitteisiin (Soininen 1995: 23). Sähköpostitse saadun aineiston käsittelin kysymyslomake kerrallaan osista kokonaisuuteen eli yksittäisistä yleiseen. Tämän jälkeen tarkastelin aineistoa kokonaisuutena, mikä onkin Alasuutarin (2011, 38) mukaan tyypillistä laadullisessa analyysissä. Tämän jälkeen tiivistin ja selkeytin aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998: 138.)

3.4. Tutkimuksen luotettavuus

Eettisesti kestävän tiedonhankintamenetelmien käyttö kuuluvat tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön. Tämän lisäksi se, että tutkimusryhmän jäsenten asema, oikeudet ja velvollisuudet sekä tutkimustulosten omistajuutta ja aineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset määritellään ja sammalla kirjataan jo tutkimusprojektin alussa siten, että kaikki osapuolet sen hyväksyvät. (Ruusuvuori 2010: 450.) Poistin sähköpostiviesteistä lähettäjien tiedot ja tulostin ne itselleni. Merkitsin jokaiseen vastauspaperiin eri numeroinnin ykkösestä viiteentoista. Käsitteitä menetit ja metodologia käytetään kirjallisuudessa monin tavoin, eikä näiden keskinäisestä suhteesta ole yksiselitteistä käsitystä. Yleensä ajatellaan, että metodologia käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä tai maailmankatsomusta. Niiniluodon (1980: 12) mukaan tutkimuksen metodologialla tarkoitetaan tieteen ja tutkimuksen yleistä luonnetta ja päämääriä, tieteellistä käsitteenmuodostusta tai teorian muodostusta, erityistieteiden perusteita tai tieteellistä päättelyä. Metodologisissa pohdinnoissa tarkastellaan tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtaa ja periaatteellisia kysymyksiä. Näin keskitytään käsittelemään tiedettä koskevia perusongelmia. Metodologiaa voidaan tämän lisäksi tarkastella sekä joko laajasti tai suppeasti. Silloin voidaan puhua maailmankatsomuksesta ja tutkimukseen liitettävistä perusratkaisuista. Kun puhutaan metodologisten ratkaisuksista suppeammin, tarkoitetaan että tutkijan

valintojen arvioidaan liittyvän tieteellisen tutkimuksen tulosten oikeutukseen. Tällöin arvioidaan tutkimuksessa käytettyjen tieteellisten metodien pätevyyttä. (Kankkunen ym. 2009: 13–14.)

Metodit ovat välineitä, joilla tutkijayhteisöön kuuluvat jäsenet vakuutetaan teoreettisten ideoiden pätevyydestä. Tutkimus joka pitää ensisijaisena lähtökohtana teoreettista tausta-analyysiä, etenee teoria ja käsitevalintojen kautta tutkimusongelmien määrittelyyn ja tutkimusstrategisiin ja -teknisiin valintoihin. Tutkimusongelmat jäsentyvät tieteellisestä maailmankatsomuksesta ja teoriasta käsin eikä empiirisestä todellisuudesta. Tutkimuksessa voidaan lähteä liikkeelle myös ongelmista empiirisessä todellisuudessa. Ratkaisut, jotka tehdään tutkimuksessa, ovat menetelmällisiä ratkaisuja, jotka tähtäävät olennaisen tiedon tuottamiseen tutkimusongelmasta ja erilaisia metodeja voidaan käyttää rinnakkain täydentämässä toistensa tuottamaa tietoa. (Raunio 1999: 38–39.) Tutkimuksessa huomio kiinnitetään ihmisen elämismaailmaan ja siihen, miten tämä kokee maailman. Tutkimusprosessiin kuuluu, että aineiston keräys ja analysointi vuorottelevat pohdinnan kanssa. Tutkimusprosessissa teoreettiset käsitteet ja keskustelut asetetaan vuoropuheiluun aineiston kanssa. (Tuomi ja Sarajärvi 2003: 95–97.)

Laadullinen tutkimus on tekstiä sisältävän aineiston ja analyysin muodon ei-numeraalista kuvausta (Eskola & Suoranta 1998: 13–15). Kvalitatiivinen tutkimus sisältääkin paljon kuvausta ja suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Tutkija saa uskottavuutta saamiinsa tuloksiin käyttämällä tarkkoja sisällönkuvauksia ja suoria lainauksia alkuperäisestä aineistosta. Tutkimusta kirjoittaessa on huomioitava tutkimuksen anonymiteetti, joka suojaa tutkimukseen osallistuneita. (Syrjälä & Numminen 1988: 137, 149.) Tietojen luottamuksellisuus on tärkeää myös tietoja julkistettaessa. Tutkijalla tulee olla tutkittavaan ilmiöön naturalistinen ote pyrkien tavoittamaan tutkittavien oman näkökulman. Tärkeää on myös säilyttää tutkittavan asia sellaisena kuin se on. Tutkimuskohdetta tulee katsella ulkoapäin puolueettoman katsojan näkökulmasta. (Eskola & Suoranta 1998: 16–17, 57.)

Aineiston kattavuus on aineistonkeruun yhteydessä usein esitetty kysymys. Tutkimuksen onnistumisen kannalta laadullisen aineiston koolla ei ole välitöntä tai

suoranaista merkitystä. Aineisto on tutkijan apuna, kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Aineiston saturaation eli kylläntymisen avulla nähdään aineiston riittävyys. Aineisto on riittävää, mikäli uudet tutkittavat tapaukset eivät enää tuota tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Tutkijan tulee tutkimuskohtaisesti päättää, milloin kerättyä aineistoa on riittävästi. (Eskola & Suoranta 1998: 60–64.) Aineiston kylläntyminen on saturaation käsite jotka Eskola ja Suoranta (1996) ovat suomentaneet. Saturaation käsite viittaa aineiston riittävyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, miten monta tapausta hän ottaa tutkittavakseen. Aineisto on riittävä vasta kun samat asiat kertaantuvat esimerkiksi haastattelussa. Tietty määrä aineistoa siis saa aikaan teoreettisesti merkittävän tuloksen. Kun tutkija tutkii yksityistä tapausta riittävän tarkkaan hän saa esille sen, mikä ilmiössä on tärkeää ja mitkä toistuvat usein tarkasteltavan ilmiön ylisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2003: 169.)

4. TUTKIMUSTULOKSET

4.1. Henkilöstön johtaminen

Tutkimuksen ensimmäinen teema oli: mitä lähijohtaminen on vanhusten tehostetussa palveluasumisessa? Vastaukset olivat melko käytännönläheisiä, eli eniten nousi esiin henkilöstön johtaminen ja työhyvinvointi. Perustyö oli kaiken lähtökohtana ja asiakkaan hoitamisen johtaminen. Lähijohtaminen koettiin olevan niitä työtehtäviä, toimia ja asioita, joita lähijohtaja tekee työssään ollessaan. Lähijohtajan koettiin vastaavan arjen pyörittämisestä yksikössä eli sen olevan yksikön päivittäisten toiminnan johtamista ja vastuun ottamista niin henkilökunnasta kuin taloudestakin. Haasteelliseksi koettiin se, että lähijohtaja on tavallaan linkkinä ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä toimien ikään kuin ”ukkosenjohdattimena” ja erilaisten ristiriitojen ratkaisijana. Lähijohtajan tehtäväkenttää kuvattiin laajaksi ja häneltä vaadittiin laajojen kokonaisuuksien hallintaa ja moniammatillista osaamista ja hänen asemansa kuvattiin vaativaksi.

Käsitteet esimies ja lähiesimies koettiin tarkoittavan samaa kuin lähijohtaja tai ainakin käsitteellisesti hyvin lähellä toisiaan. Samoin myös esimiestyön ja lähiesimiestyö koettiin tarkoittavan samaa tai lähes samaa asiaa kuin lähijohtaminen. Lähijohtaminen kuvattiin olevan työtehtäviä, toimia ja asioita, joita lähijohtaja tekee työssään ollessaan.

”Jotta työ tulee tehtyä sitä ohjaa, valvoo ja opastaa esimies joka roolissaan.”

”Lähijohtaminen on hoitohenkilökunnan johtamista siinä ruohonjuuritason tuntumassa ja siinä heidän kanssaan olemista.”

Hoivaaminen ja huolenpittäminen yleensäkin, ei ole pelkästään ammatilliselle työlle ominaista toimintaa. Kaikkialla ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on hoivaa ja kaikki myös antavat ja saavat sitä joissain tilanteessa. Vanhusten parissa tehtävä työ on kokonaisvaltaista ihmisten arjen jatkuvuuden turvaamista, jolle mikään inhimillinen ei ole vierasta. (Juhila 2006: 185.) Osaamisesta puhuttaessa on tärkeää määritellä osaaminen ja se näkökulma, josta osaamista lähestytään. Yksilön osaaminen, tehtävän vaatima osaaminen, tiimiosaaminen, osaston osaaminen tai koko organisaation osaaminen ovat

eri asia. Nykyinen osaaminen voi olla eri asia kuin tulevaisuudessa tarvittava osaaminen. (Sydänmaanlakka 2007: 136.) Mielestäni entinen osaaminen voi olla eri asia kuin nykyinen osaaminen. Lähijohtajan osaaminen on sidoksissa siihen kontekstiin, jossa lähijohtaja työskentelee. Johtaminen nähdään tänä päivänä enemmän valmentajana kuin itse johtajana. Valmentava johtaminen nähdään vastakohtana vanhakantaiselle käskävälle ja pompottavalle johtamiselle. Valmentava johtajuuden perusideana on, että esimies tai henkinen johtaja kykenee käyttämään erilaisia lähestymistapoja pyrkiessään ryhmänsä aktiiviseksi vaikuttajaksi. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005: 303.) Valmentajan odotetaan myös puuttuvan ristiriitatilanteisiin.

”Johtajan on myös kyettävä ratkaisemaan ristiriitatilanteita.”

”Hyvä lähijohtaja on valmentaja ja työyhteisö joukkue- kaikkien on katsottava samaan suuntaan.”

Osallistavaa ihmisten johtamistapaa nimitetään sparraukseksi. Se vahvistaa esimiestään aikaan saamaan sen mitä yrityksen strategia vaatii toteutuakseen. Sen avulla esimiestä autetaan esimiestä pysymään oikealla tasolla. Se on tavoitteellinen vuorovaikutuksen tapa, joka tapahtuu arjessa ja pohjautuu ammattivalmentajaperiaatteelle. Kun johtamismalli muuttuu valmentavampaan suuntaan, ihmisten on tiedettävä, mistä on kyse, jotta uusi toimintatapa voidaan ottaa käyttöön. Valmentava johtaminen on persoonan avulla tapahtuvaa tavoitteellista ja ideoihin ohjaan ihmisten johtamista. Valmentava vaikuttaminen käytännön tekemisenä on lähestyttävyyttä, avoimuutta ja tasavertaista suhdetta esimies-alainen tai valmentaja-valmennettava-asetelman sijasta. Tämän niin kutsutun sparrauksen avulla ihmiset onnistuvat omien voimavarojensa ja kykyjensä avulla. Sparrausta voidaan käyttää myös itsensä johtamiseen ja itsenäisesti ratkaistaviin haasteellisiin tilanteisiin. (Järvinen 2014: 141–142.)

”Johtaja on tänä päivänä enemmänkin valmentajan roolissa.”

Johtamisen olennainen asia on kumppanuusjohtaminen, joka koostuu esimiestyön ja johtamisen perusasioista. Ne ovat niitä asioita, joiden avulla hyvä tulos ja hyvinvoiva työyhteisö toteutuvat. Hänen mielestään kumppanuusjohtamisessa on paljon samoja asioita kuin valmentavassa johtamisessa. Kumppanuusjohtamisessa korostetaan esimie-

hen roolia ja esimiehen asennoitumisen merkitystä esimiestehtävissä onnistumiselle. (Aarnikoivu 2008: 15.)

Sisäinen viestintä toimii henkilöstön oppimisen tärkeänä tukena. Siitä huolehtivat kaikki organisaation jäsenet. Merkityksellisen tiedon tiedotus on jokaisen vastuulla. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja viestintä liittyvät kiinteästi yhteen. Tietoa henkilöstöä koskevista asioista saadaan viestinnän avulla. Se on keino, jonka varassa vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa. Viestinnän avulla kehitetään organisaation jäsenten ajatusmalleja yrityksen toimintaan ja tulevaisuutteen liittyvissä tärkeissä asioissa. Yrityksen yhteinen kulttuuri rakentuu viestinnän avulla. (Viitala 2013: 206.) Johtaja nähdään tärkeänä viestinnän välittäjänä organisaation eri tasojen välillä. Viestintään kuuluu sisäinen ja ulkoinen viestintä. Lisäksi lähiesimiehen rooli yrityksen imagon luovajana on tärkeää. Hyvä lähijohtaja kuvattiin johtajaksi, joka motivoi ja ottaa huomioon ihmisten työviihtyvyyden. Lähijohtajalta odotettiin, että hän osaa löytää tasapainon ihmisten ja asioiden johtamisen välillä.

”Lähijohtaja johtaa ihmisiä ja hän motivoi ja johtaa siihen suuntaan, että kaikilla on hyvä olla ja työyhteisö voi hyvin.”

”Työntekijöiden kuuntelemista ja tukemista sekä asioihin puuttumista.”

Lähijohtajalta odotettiin hyvän ilmapiirin luomista. Työhyvinvointi on sosiaali- ja terveysministeriön määritelmän mukaan työntekijän kykyä suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Työhyvinvointi muodostuu tekijöistä jotka liittyvät henkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen kuntoon eli henkilöön itseensä. Tämän lisäksi se muodostuu työympäristöön liittyvistä tekijöistä kuten johtaminen ja työpaikan ilmapiiri. Kokonaishyvinvointiin vaikuttavat tämän lisäksi yksisyiselämän asiat ja tapahtumat. (Viitala 2017: 212.) Työhyvinvointi on yksilöllisyyden ja hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuutta. Kyselyn perusteella ilmeni, että hyvin moni linkitti johtamisen juuri työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Motivointi oli yksi tärkeä tekijä, mikä nousi esiin monissa vastauksissa. Lähijohtajalla on suuri rooli työntekijöiden motivoinnissa.

Hyvinvointijohtamisen taustalla ovat hyvinvoinnin näkökulmat omassa elämässä ja työssä. Kuitenkin hyvinvoinnin taustalla vaikuttavat johtamisen konteksti, organisaati-

on omat asiat, verkostoituminen sekä yksilön kokemus hyvinvoinnista. Työn mielekkyys onkin monimuotoinen ja muuttuva subjektiivinen kokemus rakentuen useista eri elementeistä, jotka löytyvät ihmisestä itsestään eli siitä kuka minä olen, mikä minua kiinnostaa ja minkä koen itse merkitykselliseksi eri elämäntilanteissani. Tärkeää mielekkyyden kokemuksessa on ihmisen itsensä tuntema työn hyöty yhdistyen aitoon kiinnostukseen ja keskittyneeseen tekemiseen siinä ympäristössä, jossa ihminen kokee olevansa arvokas osa kokonaisuutta. (Järvinen 2014: 35.)

Hyvinvointijohtamisella tuetaan yksikön omaa vastuottoa esimerkiksi ympäristöstä. Hyvinvoinnin taustatekijät ovat tärkeitä asioita. Hyvinvointijohtaminen on hyvinvointia tuottavaa toimintaa, joka edellyttää pitkäjänteistä, tiedostettua toimintaa joka vaatii myös seurantaa. Hyvinvointijohtaminen on lisäksi eri instanssien yhteistyötä. Hyvinvoinnin taustatekijöitä ovat muun muassa koulutus ja koulutukseen pääseminen, palvelut ja työolosuhteet, joissa työskennellään. Vastuottoon kuuluu mielestäni vastuotto myös muista ihmisistä. Yhteisöllisyyden parantaminen onkin tärkeää. Organisaation tulee olla tavoitteellinen ja sen tulee kehittyä jatkuvasti siitä huolimatta, että se huolehtii perustehtävästä. Organisaatiolla tulee olla visio niistä muutoksista joita pitää tehdä ja suunnata katse tulevaisuuteen valmistautuen tulevaan ajoissa. Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaa muun muassa työpaikan avoin vuorovaikutus, ryhmän toimivuus, vaikutusmahdollisuudet työssä sekä hyvä johtaminen. Esimiehen ja samoin työntekijän tulee tiedostaa mitä häneltä odotetaan. Asiakkaankin hyvinvointi on tärkeää. Hyvinvointijohtaminen vaatii mielikuvitusta, innovaatioita ja riittävästi rohkeutta keksiä uusia keinoja saavuttaa hyvinvointia ja tätä kautta jopa säästöjä.

Lähijohtaja on työntekijöiden ja asiakkaiden suojelija, joka takaa puitteet ja turvaa resurssit. Koska lähijohtaja toimii organisaation ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä ja näin ollen lähijohtajat ovat yksin suorittamassa lähijohtamisen tehtävää, koettiin tärkeänä, että lähijohtajalla on mahdollisuus säännöllisesti tavata omaa esimiestään ja saada häneltä apua ja tukea tehtäviensä tekemiseen. Lähijohtajat kokivat, että lähijohtaminen on nimenomaan tuen antamista työntekijöille. Tuen antaminen auttoi työntekijöitä jaksamaan ja tällä oli vaikutusta työmotivaatioon. Yleinen ohjaus ja tuki olivat asioita, joita nousi esiin lähes kaikissa vastauksissa. Ilmapiirillä katsottiin oleva suuri vaikutus

työmotivaatioon. Lähijohtaja koettiin työyhteisön ja talon koossapitäjäksi siten että kykenee myös olemaan läsnä, kuuntelemaan, auttamaan ja antamaan aikaansa alaisilleen. Työn johtaminen koettiin avoimeksi ryhmätyöksi joka parhaimmillaan olisi lähellä oloa, mutta ei kuitenkaan vahtimista. Myös positiivisen palautteen antaminen pidettiin tärkeänä.

Hyvinvointijohtamisen käsite on epäselvä. Sitä voidaan tarkastella monelta eri kannalta. Hyvinvointijohtaminen voidaan nähdä muun muassa hyvinvointipalvelujen johtamisena. Hyvinvointijohtaminen voi myös liittyä johtamistyötä tekevien omaan hyvinvointiin. Jos omat asiansi eivät ole kunnossa, et voi johtaa. Tasapainoinen elämä antaa johtajalle edellytyksiä onnistua tehtävässään. Tasapainoiseen elämään kuuluvat sananmukaisesti työ- ja vapaa-ajan tasapainoisuus ja erilaiset sosiaaliset suhteet. Seuraavaksi työhyvinvointijohtamista voidaan tarkastella työhyvinvoinnin kehittämisenä työyhteisössä. Kun johtamisen toimintatavat ovat kunnossa ja johtaja on tehtäviensä tasalla, työyhteisö voi hyvin. Tasapainoinen johtaja tekee työnsä hyvin, ei ärhentele eikä määräile mielivaltaisesti eikä ylläpidä epämääräistä suosikkijärjestelmää. Työhyvinvointijohtaminen edistää koko työyhteisön hyvinvointia luoden turvallisuuden tunnetta ja tukee aitoa tuloksetekokulttuuria. Voidaan myös ajatella, että organisaation palvelutuotteita käyttävän asiakkaan hyvinvointi kohentuisi nimenomaan hyvin johtamisen seurauksena. On osoitettu, että johtamistapojen kehittämisellä on suora yhteys organisaation muiden toimintatapojen ja organisaation tulosten myönteiseen kehitykseen. (Virtanen P. 2005: 14–15.)

Hyvä johtaja pitää huolta organisaationsa arvojen määrittelystä ja niiden mukaisesta toiminnasta. Vallitsevien olojen ja poliittisen ilmaston vaikutuksesta yhteiskunnassa kilpailee keskenään joukko yhteiskunnallisia arvoja, moraalikäsityksiä ja perinteitä. Arvoista puhutaan nykyään paljon, mutta kuitenkin pinnallisesti. Mutta missä arvot ovat, jos on oletettavaa, että arvot ovat kaikkialla ympärillämme? Arvot ovat mukana arjessamme, teoissamme, käyttäytymisessämme ja myös usein tiedostamattamme. (Virtanen P. 2005: 76–77.)

”Lähijohtajan pitää selviytyä asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden menneisyydestä, arvoista ja asenteista, toiveista sekä vaatimuksista. Tarvitaan paljon tilanne- ja oivaltamiskykyä.”

”Lähijohtaja huolehtii työpaikan arvoista ja eettisyydestä.”

Arvot ovat yksittäisten johtamistehtävissä toimivien henkilöiden toimintaa ohjaavia periaatteita eli asenneorientaation perusta. Jokaisen ihmisen arvoperusta ja sen muotoutuminen ovat moninainen kysymys, johon ei ole yksiselitteistä vastausta. Arvoperustan muotoutumiseen vaikuttavat muun muassa sosiaalinen perimämme, henkilökohtaiset kokemuksemme sekä koulutustaustamme. Arvot liittyvät myös johtamistyöhön siitä näkökulmasta katsoen, miten työyhteisössä määritellään arvot koko työyhteisön toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi. Onkin luontevampaa puhua työyhteisön tai organisaatioiden toimintaa ohjaavista periaatteista koska nämä toimintaa ohjaavat periaatteet (muun muassa asiakaslähtöisyys) harvoin ovat suoranaisia arvoja, vaan niiden ”takaa” voidaan löytää tiettyjä arvopainotuksia. Arvot ja toimintaa ohjaavat päämäärät määrittelevät hyvän toiminnan perusolemuksen eli ovat työyhteisön eettinen infrastruktuuri. Voidaan myös puhua erilaisista ammattikuntakohtaisista arvoista ja eettisistä koodeista. Tällöin on kyseessä tietyn ammattikunnan itselleen rakentamista eettisistä periaatteista, jotka koskevat muun muassa asiakkaiden ja potilaiden kohtelua ja asemaa. (Virtanen 2005: 78–79.) Arvot ja eettisyys nousivat vastauksissa yhdeksi tärkeimmäksi asiaksi huomioida nimenomaan asiakastyössä ja sen johtamisessa.

Tutkittavat kuvasivat työn olevan paljon yhteistyötä omaisien, asiakkaiden ja muiden viranhaltijoiden kanssa. Lähijohtajan tehtäväksi kerrottiin tiedottaminen ylemmän johdon päätöksistä työntekijöille, mutta myös saattaa vastaavasti työntekijöiden näkemyksiä ja tarpeita tiedoksi ylemmälle johdolle. Tämän vuoksi koettiin, että on tärkeää, että lähijohtaja on työntekijöiden kanssa paljon vuorovaikutuksessa mahdollista näin työntekijöiden asioiden esilletuomisen. Lähijohtajan vallan ja vastuun suhde ei ole tarkkaan määritelty. Tästä syystä lähijohtajien työ ei aina ole tyydyttävää. Lähijohtajat eivät noudata organisaation toimintapolitiikkaa vaan kieltäytyvät uudistuksista ja kehitystyöstä aliarvioiden näitä. Lähijohtajat ovat työyhteisössä ”people in the middle” ja tämä koetaan ongelmalliseksi. Lähijohtajat kokevat, etteivät pääsee vaikuttamaan siihen

toimintapolitiikkaan jota toimeenpanevat. Lähijohtajat saattavat kokea avuttomuutta ja voimattomuutta asemansa vuoksi. (Schartau 1993: 52–54).

”Lähijohtaminen on mielestäni sitä, että osaa toimia eri yhteistyötahojen kanssa”

”Lähijohtajan koettiin olevan tiedottajan asemassa tiedottaessaan työntekijöiden näkemyksiä johdolle ja päinvastoin.”

Johtamisopit ovat viime vuosikymmeninä auttaneet suomalaisia työorganisaatioita parantamaan toimintansa tehokkuutta ja laatua. Tämä puolestaan on näkynyt työn lisääntyneenä taloudellisena hyvinvointina ja tuottavuuden kasvuna. (Alasoini 2012: 99.) Taloudellinen hyvinvointi ei saa kuitenkaan olla ainut päämäärä. Hyvinvointijohtamisessa korostuu pitkän tähtäimen johtaminen, jossa visioidaan tulevaa. Johtajalla tulee olla ymmärrys siitä, että muutosta pitää tapahtua ja valmistautua niihin ajoissa kuitenkin siten että perustehtävät hoituvat. Työntekijöiden sitouttaminen työhön on tärkeää. Joustavuutta ja osaamisen kehittämistä pidetään tärkeänä.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijä kokee olevansa tyytyväinen. Hän kokee kokonaisvaltaista hyvää oloa, on aktiivinen jaksuen työssä ja kotona sekä sietää kohtuullisesti epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. Työyhteisöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisen työntekijän työkykyyn ja työhyvinvointiin ovat johtaminen ja esimiestoiminta, työn organisointiin liittyvät asiat, työpaikan vuorovaikutussuhteet ja –tavat, työilmapiiri sekä henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa ja kehittyä työssä. Työtyytyväisyys heijastuu myös tyytyväisyytenä työn ulkopuoliseen elämään. (Riikonen, Tuomi, Vanhala & Seitsamo 2003: 12.)

Johtamiselta ja esimieheltä odotetaan paljon, ja johtamisen yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin on arvioitu monissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa. (Duffield, Roche, Blay ja Stasa 2011: 12.) Hoitotyön onnistuneella johtamisella on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Johtajuuden tulee olla työntekijälähtöistä ja johtajan pitää kyetä reagoimaan toiminnallaan nopeasti muuttuviin tilanteisiin (Kanse 2011: 34.) Johtajan pitää luoda turvallinen ilmapiiri oman esimerkinsä ja käyttäytymisensä avulla toimien roolimallina työntekijöille. Tunneäly-

käs johtaja toimii yhteistyössä työyhteisön jäsenten kanssa keskustelelevassa ja pohdiskelevassa työyhteisössä. (Laaksonen ym. 2012: 210–211.)

”Lähijohtaminen on vaativaa työtä ja siinä pitää antaa kokonaan itsensä likoon”

Vastauksista selvisi selvästi se, että työn vaativuus on kasvanut. Työntekijöiden ”kiire” vaikuttaa selvästi johtamiseen. Alaiset vaativat selvästi enemmän resursseja. Samalla myös asiakkaat ja omaiset vaativat entistä enemmän. Johtaja on ikään kuin puun ja kuoren välissä, koska joutuu vastaamaan ylemmän johdon tavoitteisiin ja skarppaamaan alaisiaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Strömmer (1999: 51) kertoo henkilöjohtamisen muuttuneen yhä vaikeammaksi johtamisalueeksi. Se on muodostunut kuitenkin myös yhä tärkeämmäksi johtamisalueeksi.

Jotenkin kiteyttäisin vaativuuden asioihin jotka liittyvät osallisuuteen, kiireeseen ja resurssien puuttumiseen. Osallisuuteen liittyy omaisten ja asiakkaiden vaatimukset, resurssien puuttuminen vaikuttaa kiireeseen. Toisaalta myös asiakkaiden terveydentilan huononeminen ja pitkä ikä tekevät asiakkaista vaikeammin hoidettavia joka puolestaan vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin ja jaksamiseen. Hyvinvointi ja jaksaminen ovat selvästi yhteydessä myös koko työyhteisön hyvinvointiin ja myöskin esimiehen hyvinvointiin. Julkinen johtaminen aiheuttaa omat paineensa työhön, koska pitää luoda hyvää imagoa ulospäin virheitä sattumatta. Hyvinvointi puolestaan vaikuttaa taas tuloksellisuuteen ja koko organisaation työn laatuun.

”Johtaminen pitää olla osaavaa, osallistavaa, työntekijöitä kuuntelevaa ja oikeudenmukaista.”

Menestyvän johtajan tärkeimmät taidot ovat kuuntelutaito, analysointikyky ja kyky auttavat ihmisiä. Lisäksi kyky kehittää, kyky rohkaista ja antaa tunnustusta. Tehokas johtaja motivoi niitä henkilöitä, jotka kykenevät auttamaan päämäärien saavuttamisessa. (Schmidt & Sweeney 2001: 6.) Julkishallinnon talousnäkyvä edellyttää tuottavuuden nostamista kaikilla sektoreilla, jolloin palvelujen lisääminen määrällisesti tulee kyetä hoitamaan aiempaa alhaisemmalla yksikkökustannuksella. Kunta- ja palvelurakenteen muutos on vain yksi tapa taloudellisempaan palvelujen tuottamiseen pyrkimisessä. Sen

rinnalla tarvitaan myös muita kustannusten nousua hillitseviä toimenpiteitä. (Kananoja ym. 2008: 80).

4.2. Lähijohtaminen osaamisen näkökulmasta

Tutkimuksen mukaan perustyö oli kaiken lähtökohtana ja asiakkaan hoitamisen johtaminen. Tutkittavat kokivat lähijohtamisen olevan arjessa elämistä ja perustyön sujuvuuden takaamista, päivittäistoiminnan vastuun ottamista, asiakastyötä, asioiden johtamista. Tähän kuuluvat myös palaverit ja erilaisten raporttien teko. Johtaminen tehostetussa palveluasumisessa kuvattiin olevan paljon hallinnollista työtä kuten toimistotöitä, mutta kuitenkin myös asiakas- ja läheiskontakteja. Lähijohtajan tulee varmistaa, että työt tulevat tehtyä. Tämän toiminnan varmistamiseksi tarvitaan pelisääntöjä, jotta arki pyörii. Myös omasta mielestäni lähijohtaminen tarkoittaa niitä työtehtäviä, toimia ja asioita, joita lähijohtaja tekee työssään ollessaan. Lähijohtajan koettiin vastaavan arjen pyörittämisestä yksikössä eli sen olevan yksikön päivittäisten toiminnan johtamista ja vastuun ottamista taloudesta ja tuloksellisuudesta.

”Lähiesimies luo yksiköstä sen kuvan, mikä annetaan eteenpäin”

Työ koettiin pitkälti toiminnan johtamiseksi ja arjen pyörittämiseksi. Taitava työntekijä hallitsee automaattisesti erilaiset työhön liittyvät osaamisalueet. Hän tietää ja tuntee asiakkaat ja ymmärtää heidän tarpeensa sekä työn ja työprosessien kokonaisuuden tehden työnsä sujuvasti. Työntekijä on osa laajaa verkostoa, jonka avulla hän pystyy suoriutumaan tarvitessaan työstään paremmin. Hiljainen tieto on nimensä mukaan vaikeasti tunnistettavissa ja näkyväksi tehtävää. Hiljainen tieto on syvällä ajattelumalleissa, taidoissa ja kokemuksissa, ja sitä käytetään osana automaattista toimintaa. Osaamisen johtamisen lähtökohdat liittyvät usein näkyvään tietoon ja osaamiseen. Johtamiselle on ominaista, että painopiste on osaamisessa resurssina ja strategisina ydinosaamisalueina. Osaamisen johtamisessa pitäisi ottaa entistä paremmin huomioon kokemukseen, taitotietoon ja hiljaiseen tietämykseen tai tietoon liittyvät asiat. Näiden asioiden johtaminen ei aina ole itsestään selvää, koska ”hiljainen luonne” lisää niiden johtamisen näkyväksi tekemisen määrittelyä ja tarvetta. (Kiviranta 2010: 162–163.)

4.3. Lähijohtaminen taloudellisuuden ja tuloksellisuuden näkökulmasta

Tuloksellisuus vaatii vahvaa osaamista ja nämä yhdessä synnyttävät laadukasta työtä. Koulutus nähtiin välttämättömänä tämän päivän työelämässä. Lähijohtajan tehtäväksi kuvattiin varmistaa, että hoivakodissa tehtävä työ on sosiaali- ja terveystalouden vaatimusta mukaista täyttäen sovitut laatuvaatimukset. Työhön kuvattiin kohdistuvan monelta suunnalta tulevaa painetta ja odotusta. Lähijohtajan tulee siis vastata siitä, että asiakastyössä noudatetaan laissa säädettyjä periaatteita ja että tuotetut palvelut täyttävät niille asetettuja vaatimuksia. Lähijohtajan tehtäväksi kerrottiin kyky organisoida vastuullaan oleva yksikkö toimimaan mahdollisimman laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Lähijohtamisella kuvattiin olevan vaikutusta muun muassa työyksikön työntekijöiden laatuun, mutta myös asiakkaiden hoidon laatuun ja muihin työyksikön yhteistyökumppaneihin.

”Hänellä on vastuu yksikön taloudesta ja johdon toimintalinjojen toteuttamisesta.”

”Johtaminen lähtee siitä, että lähijohtaja on tietoinen paikassaan vallitsevasta laatuideologiasta ja hänen päätöksensä on linjattava niiden kanssa. Lähijohtajan pitää huolehtia työn sujuvuudesta ja tuloksellisuudesta, siitä seuraa hyvä hoito ja sen kriteerit täyttyvät.”

”Hänen tulee tukea koulutusta ja sen saamista, sekä kannustaa siihen.”

”Lähiesimiehillä on myös usein vastuu yksin taloudellisesta kannattavuudesta.”

”Työhön kohdistuva monelta suunnalta tulevan paineen ja odotusten käsittely.”

Työ nähtiin nimenomaan tehokkuuden ja laadun valossa, mutta myös kuvattiin, että laadun, tehokkuuden ja taloudellisuuden vaatimuksia ei aina ole helppo yhtä aikaa toteuttaa ja näiden asioiden yhteensovittaminen nähtiin vaativana. Lähijohtajan tehtävänä koettiin olevan varmistaa, että hoivakoti säilyy kilpailukykyisenä.

”Lähijohtajan tehtävänä on organisoida vastuullaan oleva yksikkö toimimaan mahdollisimman laadukkaasti, tehokkaasti ja taloudellisesti. Lähijohtamisella on

vaikutusta mm. työyksikön työntekijöiden työn laatuun, mutta myös asiakkaiden hoidon laatuun ja muihin työyksikön yhteistyökumppanuuksiin.”

”Se minkälaista laadultaan lähijohtajuus on, vaikuttaa suuresti lähijohtajan tietotaito ja persoonallisuus -tuntee asiakkaiden keskeisen hoiva ja hoidon tarpeet sekä myös henkilökunnan tavoitteet ja tarpeet.”

Ikääntyvien liittyvien palveluiden laadusta, henkilöstöstä ja tuottavuudesta on saatavilla paljon vertailukelpoista tietoa. (Pekurinen, Räikkönen & Leinonen 2008: 38.) Vanhusten asemaan on kiinnitetty huomiota myös informaatio-ohjauksen avulla. Esimerkiksi vuonna 2008 uusitun ikäihmisten palvelusuosituksen tavoite oli edistää ikäihmisten hyvinvointia ja terveyttä sekä parantaa laatua ja vaikuttavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2008a.) Vuonna 1993 tuli voimaan laki potilaan asemasta ja oikeuksista. Lain mukaan tulee kiinnittää huomiota potilaan kohteluun siten, että potilas itse voi päättää hoidostaan. (Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 17.8.1992/785.) Lain tarkoitus on parantaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakassuhteen luottamuksellisuutta sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa sekä taata asiakkaalle laadultaan hyvää sosiaalihuoltoa ja kohtelua.

”Hän vastaa, että asiakastyössä noudatetaan laissa säädettyjä periaatteita ja tuotetut palvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset.”

”Varmistaa että hoivakodissa tehtävä työ on sosiaali- ja terveyspalvelujen vaatimusten mukaista ja täyttää sovitut laatukriteerit. Vanhuspalvelulaki edellyttää, että vanhushoivapalveluja on johdettava niin että johtaminen tukee laadukasta asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuutta ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.”

Hyvän lähijohtaja kykenee samanaikaisesti hahmottamaan tulevaisuuden kehittämisen suuntaa, avaamaan polkua sille, miten tavoitteeseen voidaan päästä sekä innostamaan henkilökuntaa tähän. Lähijohtajalla tulee olla tahtoa elää yhtä aikaa käsillä olevaa arkean luoden samalla jo tulevaisuuden rakenteita. Lähijohtajan ”harteilla” on muun muassa tarkoituksenmukainen organisointi sekä työkäytäntöjen ja toiminnan kehittäminen. Lisäksi hän vastaa henkilöstöjohtamiseen liittyviin asioista ja työntekijöiden ja tiimien osaamisen johtamisesta (Vähäkangas, Niemelä & Noro 2012: 3.) Kehittäminen ja tulevaisuuden visiointi olivat asioita, joita nousi esiin vastauksissa. Kuitenkin teknologien kehittyminen nähtiin haasteena. Samoin haasteena oli tiedon määrän jatkuva kasvu.

4.4. Eettisyys osaamisen johtamisessa

Työyhteisön hyvinvointiin ja eettisyyteen vaikuttaa paljon johtaminen ja itse johtaja. Johtamisella tulisi vaikuttaa siihen, että käyttäytymistämme ohjaisivat enemmän eettiset normit. Sillä on vaikutusta myös uusien eettisten periaatteiden ja arvojen luomisessa. (Salminen 2004: 17, 58). Eettinen johtamisen avulla työntekijät sitoutuvat työhönsä paremmin. Lisäksi tämä lisää hyvää työskentelyilmapiiriä sekä parempaa tuloksellisuutta. Filosofisessa etiikassa käytetään käsitteitä, jotka ovat oikea, väärä, hyvä, paha, oikeudenmukaisuus ja velvollisuus. Käsitteitä on mahdollista lähestyä joko käytännön tasolta, tai kauempaa. Normatiivisessa etiikassa pyritään perustelemaan jonkin asian hyvyyttä eli niitä asioita, jotka ovat tavoittelemisen arvoisia. Lisäksi etsitään niitä normeja, joita ihmisten tulisi noudattaa. Metaetiikan avulla voidaan määrittää mitä hyvällä tai pahalla tarkoitetaan ilman ohjeistusta siitä, miten hyvää tulisi tavoitella. (Frederickson & Ghore 2013: 155.)

Eettisillä arvoilla on etenkin julkisissa organisaatioissa tärkeä rooli. Eettiset arvot ja periaatteet voidaan lukea osaksi lainsäädäntöä. Julkisilla organisaatioilla on omia arvoja mutta niillä saattaa yritysarvojensa lisäksi olla joitain tehtäväkohtaisia arvoja. Arvot liittyvät vapauksiin, oikeuksiin ja hyveisiin ja ne jakautuvat velvollisuuksiin ja oikeuksiin. Arvot voivat olla itseisarvoja, välinearvoja tai moraalisia arvoja. Itseisarvot ovat niitä arvoja joiden haluttavuus riippuu arvoista itsestään. Välinearvon avulla toteutetaan asetettua päämäärää. Moraaliset arvot ovat itseisarvoja ja talouteen liittyvät arvot ovat usein välinearvoja. Oikeuksilla taataan yksilön arvomaailman toteutumisen ja velvollisuuksilla puolestaan toisten ihmisten arvomaailman toteutuminen. Eräänlainen arvojaottelu voidaan tehdä sen pohjalta, että ne voidaan jaotella yleisiin arvoihin, haluttuihin arvoihin ja käyttökelpoisiin arvoihin. Arvojaottelu ei kuitenkaan kokonaan erota eri ryhmiä toisistaan, vaan osa arvoista sopii toisiinkin ryhmiin. (Salminen 2010: 15.)

Organisaatiokulttuuri sisältää rakenteita, rutiineja, sääntöjä ja normeja, jotka ohjaavat ja ovat rajoittamassa ryhmän jäsenten toimintaa. Ryhmän jäsenet rajoituksesta ja ohjauksesta huolimatta soveltavat ja luovat kulttuuria jatkuvasti vuorovaikutuksessa toistensa

kanssa. (Schein 2004: 1). Organisaatiokulttuurilla on erilaisia määritelmiä jotka eroavat toisistaan, mutta ovat myös samankaltaisia. Määritelmissä on tärkeitä ryhmä yhteiset oletukset, arvot ja uskomukset (Schwartz 2013: 40).

Schein (1985: 26) kuvaa organisaatiokulttuuria mallina, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt siinä tilanteessa, kun on käsitellyt niitä ongelmia, jotka liittyvät ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen. Tätä mallia on hänen mielestään hyvä tapa opettaa ryhmän uusille jäsenille tapana havaita, ajatella ja tuntea ongelmia. Organisaation uudet jäsenet pääsevät organisaatiokulttuuriin sisälle sosialisoinnin kautta. Se on mahdollista perehdyttämishelmien avulla sekä päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Uusi jäsen katselee muiden jäsenten käyttäytymistä oppien taten organisaatiossa vallitsevat normit ja työyhteisön käytännöt, miten organisaatiossa tulee toimia. Uusi jäsen alkaa toimia näiden odotusten mukaisesti sopeutuen pikkuhiljaa työyhteisöön. (Trevino & Nelson 2011: 152.)

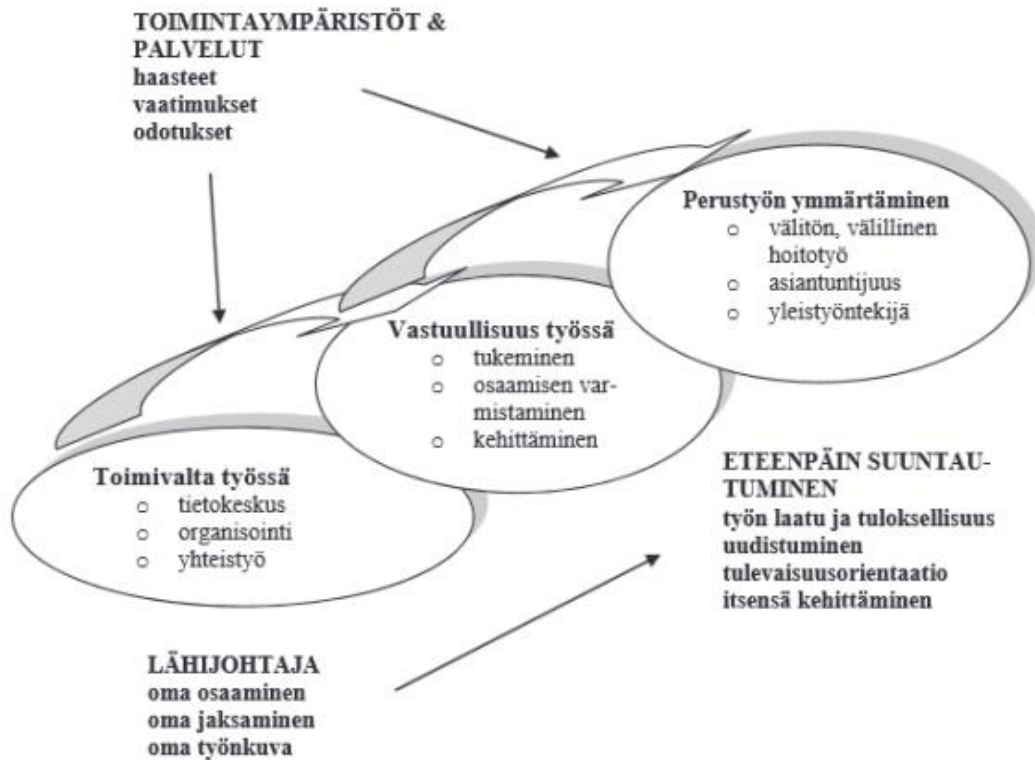
Schein (2004: 25) on jakanut organisaatiokulttuurin vaikutukset kolmelle eri tasolle sen mukaan, miten ne havaitaan. Organisaation eettisyyttä voidaan tarkastella näiden organisaatiotasojen avulla. Ensimmäisellä tasolla on helposti havaittavat rakenteet ja prosessit. (Schein 2004: 25–36). Siinä näkyy organisaation kirjoitetut arvot. Seuraavalla tasolla on ne uskomukset ja arvot jotka liittyvät työyhteisön tavoitteisiin, periaatteisiin, normeihin. Eettisyys tällä tasolla on esimerkiksi sitä, miten esimiehen odotetaan käyttäytyvän moraalisenä esimerkkinä. (DeBode, Achilles, Hubert & Walker 2013: 478). Kulttuurin syvin, näkymättömin taso on ne oletukset joista pohjautuvat organisaation käytänteet ja arvot. Nämä oletukset ovat helposti työyhteisön jäsenille helppoja itsestäänselvyksiä jotka ohjaavat käyttäytymistä tiedostamattosti. (Schein 1985: 25–36.) Tällä tasolla eettisyys on sitä, että yrityksen oletetaan toimivan joko eettisesti omalla toimialallaan tai lopetettava toimintansa kokonaan. (DeBode ym. 2013: 478).

Pučetaiten ym. (2010: 197) mukaan eettisyyden merkitys organisaatioluottamukselle postsosialistisessa kontekstissa on tärkeää. Organisaatioluottamukseen voidaan vaikuttaa eettisellä toiminnalla. Heidän tutkimuksensa paljastaa, että organisaation eettisyys on tärkeä tekijä ihmisten välisessä luottamuksessa suomalaisissa asiantuntijayhteisöissä.

Ihmisten väliseen luottamuksen tasoon voidaan vaikuttaa myönteisesti erityisesti organisaation tuella, toteutettavuudella ja keskusteltavuudella.

Johtamisen eettisyydestä puhuttaessa oikeudenmukaisuus on tärkeimpiä asioita. Johtajuutta ei voi rajata esimerkiksi rooliin, että johtaja on joskus esimerkiksi työntekijä ja joskus johtaja, vaan johtajan tulee noudattaa niitä asioita, joita hän on oppinut koulutuksessaan. Taustalla pitää olla aina joko laki, talous tai eettisyys. Pohjana pitää olla perustellut, lainmukaiset päätökset. Työyhteisössä pitää olla samat arvot ja periaatteet, joita noudatetaan. Pelisääntöjen varassa toimiminen on helppoa. Perustellut päätökset ovat osa eettisyyttä ja oikeudenmukaisuutta. Oikeudenmukainen kohtelu ja tasapuolisuus pätevät nimenomaan asiakastyössä.

Ammatillisuudella on omat vakiintuneet menettelyohjeet, jotka ovat usein dokumentoidussa muodossa. Nämä menettelyohjeet voivat olla toimintatapoja tai eettisiä koodistoja, joiden avulla varmistetaan profession lahjomattomuus ja yhtenäisyys. Ammatillisuuteen kasvamiseen liittyy tärkeänä osana etiikka ja asenteen, koska arvojen yhtenäisyys takaa myös ammatillisuuden yhtenäisyyden. Henkilökohtainen valinta korostuu eettisissä koodeissa eikä niinkään valtion ulkoisen pakkovallan paine. Eettiset koodistot pyrkivät säätelemään ammattiryhmiä mutta pyrkivät samaan aikaan yksilön lähellä tapahtuvaan norminmuodostukseen. Lisäksi he pyrkivät valtiollisen pakkovallan kautta toteutettavien sanktioiden välttämiseen. Omakohtaisen eettisen vastuun perustana toimii koodiston sisällöllinen avoimuus. Lisäksi se turvaa itsenäisen eettisen harkinnan mahdollisuuden. (Riggs 1982: 359; Heckscher 1994: 35–36.)



KUVA 1: Lähijohtajan tehtävät ja työnkuva (Surakka 2006: 137).

Yllä oleva kuvio kuvaa hyvin juuri tutkimustuloksia, jotka nousivat tässä työssä esiin. Surakka (2006, 137) on kuvannut lähijohtajalla olevan moneen suuntaan vastuuta työyhteisössään. Hän kuvaa lähijohtajan työn muodostuvan pitkälti toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, toiminnoista, jotka vaativat vastuullisuutta sekä välittömästä että välillisestä perustyöstä tai hoitotyöstä. Lähijohtaja kantaa vastuuta asiakaspalvelusta, hän on henkilövastuussa alaisistaan ja toiminnan taloudellisen vastuun kantajana.

5. MITEN LÄHIJOHTAMINEN ON MUUTTUNUT?

Johtajuus on muutoksessa ja johtajana menestyminen ei perustu enää niinkään asiantuntijuuteen, vaan kykyyn tukea ja kannustaa toisia. Menestymisen avaimet syntyvät hyväksymisestä, sopeutuvuudesta ja ennen muuta vuorovaikutus- ja sosiaalisista taidoista. (Hopen 2010: 9.) Vuonna 2007 toteutettiin kyselytutkimus ”Henkilöjohtamisen trendit” jonka keskeisimmiksi sisältöalueet olivat henkilöstöjohtaminen ja sen painopistealueet ja kehityssuunnat, suomalaisen henkilöstöjohtamisen strategisuuden tutkiminen sekä tulevaisuuden potentiaalisimpien henkilöstön kehittämismenetelmien kartoittaminen. Siihen tutkimukseen osallistui 155 päättäjätason asemassa toimivaa Henry ry:n jäsenrekisteriin kuuluvaa henkilöstö- ammattilaista. Vastajat kertoivat henkilökohtaisia näkemyksiä henkilöstöjohtamisen tärkeimmistä osa-alueista yleisesti strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Vastausten mukaan eniten toistuva yksittäinen painopistealue oli osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Toiseksi eniten toistuvia painopistealueita olivat henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen, johtamisen ja esimiestyön kehittäminen sekä oikeiden ihmisten rekrytointi. Vastajat kokivat henkilöstöjohtamisen osa-alueena omissa organisaatioissaan paljolti edellä luetellut asiat. Tärkeänä koettiin osaamisen ja henkilöstön kehittäminen, johtamisen ja esimiestyön tukeminen sekä rekrytointi. Tutkimukseen osallistuvat perustelivat mainitsemiensa osa-alueiden tärkeyttä esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnin ja osaamisen merkityksellä yrityksen kilpailukykyä edistävänä tekijänä sekä esimiestyön keskeisyydellä kaikessa toiminnan kehittämisessä. Oman organisaation tarpeet kuvasivat siis selvästi yleisesti henkilöstöjohtamisen painopisteiksi koettuja osa-alueita. (Järvinen & Salojärvi 2007: 3.)

Kriittiset arvioijat pohtivat onko palveluiden rakenne todella muuttunut, vaikka tehostetun palveluasumisen hoitopaikat näyttivät kovin laitoshoidolta. Kunnat ovat etenkin vuoden 1993 alussa toteutetun ohjaus- ja valtiosuusjärjestelmän uudistuksen myötä tärkeässä roolissa palveluiden kehittämisen suhteen. Vanhuspalveluissa palvelurakennuudistusta ohjasivat kunnalliset päättäjät, koska heille oli luvattu kustannusten alenemista siirryttäessä laitoshoidosta tehostettuun palveluasumisen muotoon. Uudistettujen vanhuspalveluiden luvattiin olevan käyttäjille ja omaisille laadukkaampia kuin laitoshoido. Ikääntyville luvattiin pitkäkestoisempaa toimintakykyä tehostetun palveluasumisen turvin. (Kokko & Valtonen 1993: 13).

Kysyessäni lähijohtajilta lähijohtamisen muutoksista, sain paljon vastauksia. Kuitenkin nämä vastaukset olivat suurelta osin negatiivisia muutoksia, joita he kertoivat johtajuudessa tapahtuneen. Myönteisenä koin johtajien muuttumisen ihmisläheisemmäksi. Johtajat olivat tutkimukseni mukaan muuttuneet vähemmän autoritäärisiksi eli johtajat olivat selvästi tulleet lähemmäs alaisiaan ja ikään kuin paremmin ”saatavilla” ja alaistensa käytettävissä. Tämä on sinänsä hyvä asia, kun pohdin työn vaativuutta. Jotenkin minulle syntyi vahva kuva siitä, että johtaminen on muuttunut paremmaksi, mutta varsinainen työ vaativammaksi ja työn ”rattailla” pysyminen vaatii itseltä ja johtamiselta suuria ponnistuksia. Lisäksi ylemmältä johdolta tulevat vaatimukset ovat kasvaneet. Kuitenkin jotkut asiat olivat pysyneet kuten eettisyys ja työn arvomaailma ja niistä pidettiin kiinni siitäkkin huolimatta, että asiakkaat olivat muuttuneet vaativimmiksi.

”Lähijohtaja tullut lähemmäksi hoitajia ja on keskellä arkea eikä enää ovet lukossa.”

5.1. Organisaatioiden toimintatapojen muutos

Yritysten toimintatavat ovat tutkittavien mukaan suuresti muuttuneet. Työelämän kuvattiin olevan hektisempää ja nopeatempoista. Työelämän muutokset koettiin olevan jokapäiväisiä asioita. Teknologian kehitys oli tapahtunut nopeasti ja se aiheutti osaltaan paineita työyksiköissä. Osaaminen ei tapahtunut samaa tahtia kuin muutokset. Kuitenkin lähijohtajan tehtäväksi koettiin muutoksen toteuttaminen eli muutosjohtaminen. Erilaiset säädökset ja linjaukset ovat lisänneet selvästi työmäärää. Yhä enemmän tehdään töitä tietokoneen kanssa, vieraantuen käytännöistä ja ihmiskontakteista. Lähijohtajaan kohdistuu yhä enemmän odotuksia ja vaati muksia sekä organisaation johdon, että henkilöstön taholta. Teknologian kehitys oli huomaa ja se nähtiin haastavana. Työ koettiin vaativaksi, työelämä pirstaleiseksi ja odotukset suuriksi nimenomaan johdon sekä kaikkien muiden työntekijöiden taholta. Nämä edeltä mainitut asiat saivat minut ajattelemaan, että työn epävarmuus ja turvattomuus on lisääntynyt. Tutkittavat kokivat, että työ on täynnä uutta tietoa ja työelämässä ajan tasalla pysymiseksi vaaditaan koko ajan uutta tietoa. Kuitenkaan työaikana ei ole aikaa kouluttautua vaan koulutuksen pitää hankkia itse ja työntekijän omalla ajalla. Johtajan pitää huolehtia työntekijöiden koulu-

tuksesta ja ajan tasalla pysymisestä. Kehittämismyönteisyyttä tarvittiin ja arvostettiin ja johtajalta vaaditaan visiointikykyä ja tietoa mihin suuntaan lähteä asioita kehittämään. Koulutusta oli saatavissa enemmän ja sitä osataan vaatia.

”Organisaatioiden toimintatavat ovat muuttuneet ja työelämä on tänä päivänä hektisempää ja työelämän jatkuvat muutokset ovat arkipäivää.

”Suuri rakennemuutos laitoshoidosta palveluasumiseen tuo suuria haasteita jatkuvasti lisää. Ikääntyvien määrä kasvaa ja ihmiset elävät entistä vanhemmiksi jotka luo omat haasteensa.

”Lähijohtajan on oltava tietoinen olemassa olevasta ympäristöstä ja muuttuvasta maailmasta ympärillään. Pitää osata tulkita ja ennustaa tulevaisuutta.”

”Johtaminen on ehkä muuttunut vaativammaksi, koska työelämä kaiken kaikkiaan vaatii enemmän kaikilta, etenkin johtajilta.”

5.2. Tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääntyminen

Tehokkuusajattelu oli asia, joka nähtiin muuttaneen johtamista ja koko työelämää. NPM on muuttanut julkisen hallinnon arvoperustaa tehokkuusperiaatteita korostavaksi. Tehokkuusperiaatteiden sanomana on, että julkista hallintoa, taloutta ja palvelutuotantoa tulisi tarkastella tehokkuuden, taloudellisuuden ja vaikuttavuuden kriteerein. NPM:n mukaan julkisia tehtäviä ja kustannuksia on huomattavasti supistettava. Julkisen hallinnon rooli palvelujen tuotannossa tulee pienentää ja antaa tilaa enemmän markkinamekanismeille. Tästä on jo tuloksena esimerkiksi palvelusetelit, jolla yksityinen kansalainen voi ostaa palveluja. Tulosjohtamisella voidaan lisätä eri virastojen ja niiden johdon toimintavapautta tiukentaen tulostavastuuta. Tehokkuusperiaatteet ovat tulleet julkiseen hallintoon jäädäkseen. (Ikola-Norrbacka 2011: 76).

New Public Managementiin liittyvä managerialismi tulee vaikuttamaan eräiden tutkijoiden mielestä palveluiden tuotantoon ja sitä kautta palvelutyön eettisyyteen. Managerialismin ohjeet voivat aiheuttaa ongelmia tulevaisuudessa. Sääntelyn purkaminen, yksityistäminen, työntekijöiden vähentäminen tulostavoitteiden vuoksi ja markkinamaisuus julkisten palveluiden tuotannossa aiheuttavat eettisiä ongelmia. Sääntelyä purkuun liit-

tyy monesti kysymykset, jotka liittyvät oikeudenmukaisuuteen ja vastuullisuuteen. Kansalaisten tulee saada parempi näkemys siitä, millaisia palvelutuotannon uudet muodot todellisuudessa ovat, ja miten ne toimivat hallinnon arjessa. Uudelle palvelutuotannolle tulee rakentaa uudet standardit ja eettiset säännöt. New Public Management uudistusmallina ei siis ole ollut kovin selkeä tai yhtenäinen. (Frederickson & Ghore 2005:178–180.)

Christensen ja Laegreid (2007: 8) kuvaavat New Public Managementia eräänlaiseksi hybridimalliksi joka korostaa hajauttamista ja toisaalta keskittämistä. Se vaatii samaan aikaan lisäämään autonomiaa johdolle ja tehostamaan keskushallinnon valvontaa. Tämä ei siis ole helppoa. Suuresta suosioistaan huolimatta NPM on saanut osakseen myös kritiikkiä etenkin siitä syystä, että se pyrkii tarjoamaan yleispäteviä ratkaisuja johtamisiin. Yksityisen sektorin johtamismallin ihannoiti ei aina ole hyvä asia eikä löydy vain yhtä yksityisen sektorin johtamismallia. Yksityisen sektorin johtamismallilla on lähinnä tarkoitettu voittoa tavoittelevaa johtamista, kannattavuutta, tuloskeskeisyyttä, palveluperiaatetta ja asiakaslähtöisyyttä. Hallinnon uudistukset eivät ole noudatelleet yhdenlaista mallia, vaan malli on ollut erilaisia sovelluksia. (Ikola-Norrbacka 2011: 81.)

Jotkut tutkijoista suhtautuvat hyvin penseästi viimeaikaiseen uudistamisaltoon. Esimerkiksi Leena Eräsaaren (2011: 181–182) mukaan viimeaikaista kehittämistä leimaa se, että uudistukset on toteutettu nopeasti ja epädemokraattisesti kuulematta palvelujen käyttäjiä tai kuntalaisia. Tämä on toteutettu ikään kuin eräänlaisena sokkihoitona. Eräsaari onkin kritisoinut kovin sanoin uutta julkisen johtamisen ajattelutapaa (New Public Management), joka hänen mukaansa perustuu uusliberalismiin.

Eräsaaren (2011) mukaan uusi julkinen johtaminen on uusliberalismin jatke, joka on vallannut alaa sekä poliittis-taloudellisessa toiminnassa että ajattelussa. Tämän seurauksena on hänen mielestään tuotu ”liikkeenjohdon kieli” ja ajattelumallit. Eräsaaren mukaan kehitys on pääosin kielteistä. Hän ei ole pessimistisine näkemyksineen yksin. Monen mielestä hyvinvointivaltion tulevaisuutta uhkaa vallassa olevan johtamisideologian (uusi julkinen johtaminen) ja taloudellisten resurssien niukkuus. Tämän lisäksi väestön ikääntyminen on keskeisiä haasteita sosiaali- ja terveystaloudessa. Aiheellista onkin

esittää kysymys: Onko Suomessa varaa vanhuuteen? Kuitenkin uskotaan, että uusi julkinen johtaminen ja sen rinnalla kehittynyt, verkostoja korostava uusi julkinen hallinta (governance) on tuonut paljon hyvääkin. Nämä ajattelutavat tuovat mukanaan uudenlaista kehittämistä, läpinäkyvyyttä ja uudentyyppistä tilintekovastuuta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelutuotantoon. On alettu kiinnittää huomiota aivan uudella tavalla palvelutuotannon näyttöperusteisuuteen ja arviointiin, mikä on hyvä asia palveluja käyttävien ihmisten poliittisten päättäjien näkökulmasta. Myös asiakaslähtöisyys on keskusteluissa mukana, mikä on hyvä asia. (Stenvall ja Virtanen 2012:19–21.) Hankintalainsäädännön myötä palveluita on entistä enemmän kilpailutettu, mitä on ollut ongelmia ja laajaa julkista keskustelua aiheuttavaa. (Sinervo 2011: 3.)

”Nykyisin julkisuuden puolelta tulee odotuksia ja paineita.”

Arkijohtaminen on jäänyt kiireen jalkoihin ja samalla kuristunut verkosto-organisaatioiden solmukohtiin. Arkijohtamisen taloudellinen merkitys on aika hahmottaa ja palauttaa se takaisin työpaikkojen toimintamalleihin. (Isoaho 2007:17.) Aikaa veivät byrokraattisuus, tilastojen laatimiset sekä valvonta. Nämä olivat hyviä asioita, mutta veivät aikaa. Tietokoneella kirjaaminen kuvattiin aikavarkaaksi. Tietotekniikka oli tullut avuksi, mutta sen opettelu ja järjestelmän ylläpito vievät aikaa. Lisäksi uutta tietoa tulee jatkuvasti. Itseään on koulutettava ja kehitettävä koko ajan. Ikääntyvien määrän kasvu ja vanhusten hoidettavuuden lisääntyminen toivat haasteita hoivatyöhön.

”Jatkuvat muutokset, ajansyöjät.”

”Jatkuva kiire, ei riitä aikaa edes lakisääteisiin taukoihin.”

”Vastuuta lähijohtajille on tullut aina vaan lisää: työstä on tullut monien eri vaativien tahojen kautta entistä byrokraattisempaa ja toimistokeskeistä.”

”Erilaiset säädökset ja linjaukset ovat lisänneet selvästi työmäärää. Yhä enemmän tehdään tietokoneiden kanssa, vieraannutaan käytännöstä ja ihmiskontaktista. Lähijohtajaan kohdistuu yhä enemmän odotuksia ja vaatimuksia sekä organisaation johdon että henkilöstön taholta. Työ on erittäin vaativaa.”

”Asiakkaista on tullut entistä vaativaisempia ja heidän ongelmansa ovat muuttuneet, se muuttaa myös johtamisen suuntia.”

Lisääntynyt kiire on työolobarometrikyselyn mukaan paheneva eurooppalaisen työhyvinvoinnin uhkatekijä. Organisaatioiden ohentaminen, henkilöstön määrän tarkempi hallintatuotannon vaihtelujen tahdissa ja kehittyneet kontrollointijärjestelmät ovat lisänneet kiirettä. (Viitala 2013: 227–228.) Henkilöstöjohtamisessa käytetyt tietojärjestelmät ovat kehittyneet ja ne määrittävät yhä enemmän henkilöstövoimavarojen johtamista. (Viitala 2007, 248.) Johtamisen vaativuutta korostivat tutkimukseni mukaan lähes kaikki vastaajat. Johtajat kuvasivat vaatimuksien kasvaneen ja korostivat sitä, että hoitohenkilökuntaa on liian vähän. Kuitenkin heidän mukaansa hoidon taso tulee säilyttää hyvänä ja se puolestaan on mahdollista vain riittävän hoitohenkilökunnan avulla. Vastuu koettiin suurena varsinkin, kun kyseessä oli asiakastyö. Vaikka vastuuta oli paljon, johtajat kokivat, että lähijohtajalla ei ”puun ja kuoren välissä” ole kuitenkaan paljon valtaa.

Tietojärjestelmien kehittyminen ja vilkas käyttöönotto on edistänyt henkilöstöjohtamisen käytäntöjen yhdenmukaistamista. (Viitala 2007: 249). Organisaatioiden toimintaympäristössä on enenevässä määrin yllätyksellisiä ja rinnakkaisia muutoksia. Muutoksiin sopeutuminen ei ole ainoa keino vaan pitää kyetä ennakoimaan ja varautumaan tulevaisuuden muutoksiin. Keskeisimmät megatrendit, jotka vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden henkilöstötyöhön, ovat teknologia, työvoiman demografiset tekijät ja globalisaatio. Kommunikaatio ja saavutettavuus muuttuvat teknologian avulla ja heijastuu muun muassa toimintatapoihin ja -paikkoihin. Se myös mahdollistaa jatkuvan 24/7 valmiuden. Sen myötä myös virtuaalisuus lisääntyy. Organisaatiot ja niiden työntekijät muuttuvat organisaatioiksi, jotka ovat jatkuvassa valmiustilassa tehokkuuden varmistamiseksi. (Viitala & Järnström 2014: 1.)

”Toimintasäännöt muuttuvat jatkuvasti, lähes päivittäin. Mitkään sovitut säännöt eivät päde enää, ja henkilökunta on tavallaan ”seilaamassa” Epävarmuus ja epä-tietoisuus vaikuttaa kaikkeen ja kaikkiin ja tämä johtuu johdosta ei lähiesimiehistä.”

5.3. Verkostoituminen ja rakennemuutos

Kolmenkymmenen vuoden ajanjakso kattaa suomalaisten hyvinvointipalvelujen kehittämisen kiivaimman vaiheen. Johtajilta on vaadittu todella joustoa ja uuden oppimisen

kykyä. Potilaat ovat muuttuneet passiivisesta potilaasta aktiiviseen asiakkaaseen. Asiakassuuntautuneisuuden ylläpito on johtamistoiminnassa ratkaisevasti toisenlaista kuin aiemmin. Tämä johtuu siitä, että asiakkaiden ja potilaiden rooli, asema ja odotukset ovat muuttuneet passiivisesta palvelutoimien kohteena olemisesta aktiivisiksi oman hoitonsa subjekteiksi. Asiakkaat ovat yhä tiedostavampia, paremmin koulutettuja ja osaavat myös suhtautua terveen kriittisesti auktoriteetteihin. (Kinnunen ja Vuori 1999: 28.) Vanhustyön johtaminen kuvataan verkostoimaisempana ja yhteistyökykyisempänä kuin aiemmin. Yli organisaatorajojen tehtävä työ oli johtajien mielestä lisääntynyt.

”Suuri rakennemuutos laitoshoidosta palveluasumiseen tuo suuria haasteita jatkuvasti lisää. Ikääntyvien määrä kasvaa ja ihmiset elävät entistä vanhemmiksi joka luo omat haasteensa.

”Johtajuus on muuttunut kovasti siitä, mitä aloitin. Aloittaessani minun alaisuuteeni kuuluivat sekä laitosapulaiset, hoitohenkilökunta ja keittiöläiset. Organisaation rakennemuutoksen jälkeen alaisuuteeni kuuluvat vain hoitohenkilökunta. Muu henkilöstö siirtyi teknisen puolen alaisuuteen. Hoitohenkilöstö on vanhuspuolen alaisuudessa.”

Hoitotyön johtajien työ oli ”helppoa” aina 1990-luvun vaihteeseen saakka siksi, että sisällöllinen ja laadullinen kehittämistoiminta perustettiin uusien tilojen, laitteiden ja henkilöstöresurssien varassa. Muutoksen avaimet olivat kasvu, monipuolistuminen ja laajeneminen. Viime vuodet kehittämistä on tehty sekä vakaisissa että supistuvissa tilanteissa. Tämä on tehnyt johtamistyön entistä hankalammaksi. Hoitotyön uudistamistyössä voimavarojen kasvun katkeaminen on nähty sekä kielteisenä että myönteisenä. Kuitenkin se on ahdistavuudestaan huolimatta lisännyt organisaatioiden ja henkilöstön muutosvalmiutta ja -halukkuutta sekä auttanut siirtämään huomioon toiminnan sisällön ja laadun kehittämiseen. (Kinnunen ja Vuori 1999: 26.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisvastuuseen, rahoitukseen ja rakenteeseen kohdistuu suuria muospaineita. Muutoksen keskiössä ovat Ikäihmisten palvelut. Niihin on suunnitteilla rakennemuutos, eli moniportaisesta järjestelmästä siirryttäisiin yksiportaiseen ympärivuorokautisen hoidon järjestelmään. Tämä on ennen tarkoittanut sitä, että asiakas on vaihtanut hoitopaikkaa kuntoisuuden heiketessä. Tulevaisuudessa asuminen ja palvelut eriytettäisiin eikä pitkäaikaishoitoa enää tarjottaisi terveystakeskukseen vuode-

osastoilla ja vanhainkotien rooli muuttuisi. Palveluasumisen ja kotihoidon rooli kasvaisi. Palveluasumisella on erityinen asema verrattuna muihin palveluihin eli sen suuren osan palveluista tuottavat yksityiset palveluntuottajat kuten järjestöt, säätiöt tai yritykset. Palveluiden rakenteen muuttuessa voimakkaasti, on kiinnostavaa, miten kunnallisen palveluiden järjestäjän ja yksityisen tuottajan välinen yhteistyö ja palveluiden hankinta onnistuvat

Vaikka kehittämishankkeet (standardisointi, auditointi, sertifiointi, laatupalkintokilpailut) tähtäävät kokonaislaadun hallintaan ne ovat kuitenkin osoittaneet yllättäviä heikkouksia palvelu- ja toimintaketjujen ja organisaation sisäisten palvelulinjojen toiminnassa. Järjestelmän kokonaistehokkuus on ollut hyvä, mutta organisaatioiden tasolla on havaittutehottomuustekijöitä ja heikon laadun ylläpitäviä tekijöitä. Hoitotyön laadun ongelmia ei kuitenkaan ratkaista laatujärjestelmien avulla vaan ne vastaavasti lisätä niitä. Hoitotyön toimintaympäristö on oleellisesti muuttunut. Kuitenkin käytännön organisaatioiden tasolla on havaintoja siitä, että mitään suurta johtamistoiminnan uudistuksen läpimurtoa ei ole tapahtunut. Tämä siitä huomatta, että hoitotyöhön ja johtamiseen kohdistetaan paljon kehittämisaktiviteetteja ja hoitotyön johtajat ovat opiskelijoina erittäin aktiivisia uuden tiedon etsijöitä. (Kinnunen & Vuori 1999: 31–32.) Työntekijältä odotetaan ominaisuuksia kuten oma-arvon tuntoa ja uskoa itseensä, joustavuutta, ammattitaitoa ja yrittäjäyyttä. Henkilöstövoimavaroissa erotetaan toisistaan laatu, määrä, työajan käyttö ja tila. Työyhteisötarkastelussa voidaan analysoida erikseen työyhteisön päämäärätietoisuutta, työn sisältöä, henkilösuhteita, kommunikaatiota, työtyytyväisyyttä, innovaatiokykyä sekä palkkausta. Henkilöstövoimavarat ovatkin näiden tekijöiden tulosta. (Rissanen ym.2011: 247.)

Organisaatioiden johtamisen perusulottuvuuden ovat kiteytettävissä seuraaviin asioihin: humanisuus, tehokkuus, mekaanisuus ja orgaanisuus. Humanisuus ja tehokkuus ilmentävät lähinnä organisaation sisäisen ohjautumisen perusulottuvuuksia. Kun taas mekaanisuus ja orgaanisuus ilmentävät lähinnä organisaation ulkoa ohjautuvuutta. Jokainen organisaatio on enimmäkseen kiinnostunut olemaan avoin ympäristömuutoksille siltä osin, kun se ei uhkaa vallitsevaa organisaatiokulttuuria eikä vaaranna sen aineellista tai muuta olemassaoloa. Tästä syystä organisaatiot johtajineen hyväksyvätkin usein esimerkiksi työyhteisöjen konflikteja tai osaamisvajeita, siitä huolimatta, että ne olisivat

organisaation menestymisen ongelmien lähtökohta. Jämäkkyys, jota tarvitaan ihmisen kohtaamisessa, korvataan helposti uusilla johtamis- ja organisaatiomalleilla, jonka vuoksi mitkään uudistukset eivät näytä saavuttavan organisaatioiden syvätason muutoksiin asti. Johtamisen kehittämissuunnitelmat, jotka ovat onnistuneet, eivät välttämättä yllä siltikään organisaatiokulttuurin ytimeen saakka tai saattaa olla, että mukautuminen tapahtuu hyvin hitaasti. Voimme omaksua uusia toimintamalleja yksilötasolla vuodessa tai parissa. 3-5 vuotta ovat organisaatiossa kuitenkin usein lyhyitä aikavälejä syvempien muutoksien aikaansaamiseen. Tämän vuoksi johtamisessa ja organisaatiokäyttäytymisessä on ominaisuuksia, joilla on eräänlainen ”itsehallinto tai identiteetti” ajan, tilanteen ja paikan muutoksista huolimatta. (Kinnunen ja Vuori 1999: 32–33.) Uusien tutkimusten mukaan johto ja muu henkilöstö elävät eri maailmoissa. Johto kokee organisaation asiat myönteisempinä kuin muut henkilöstöryhmät, mikä on omiaan vaikeuttamaan organisaation yhteisymmärryksen syntymistä. Erityisiä haasteita liittyy viestintään muutostilanteissa. (Juuti & Virtanen 2009: 141.)

Johtamisen toimintaympäristössä on meneillään paljon muutoksia, jotka liittyvät työtapoihin ja ympäristöön, osaamiseen, uuden teknologian käyttöönottoon sekä henkilöstön saavutettavuuteen ja ikärakenteisiin (Stenvall & Virtanen 2007: 19.) Tämä on tänä päivänä ymmärretty normaalitilaksi. Lähijohtajan työssä muutos merkitsee johtamisen työn osa-alueisiin uusia vaatimuksia. (Heikka 2008: 62). Palveluodotusten muutokset tuntuvat suurimmilta silloin, kun rakenne ja arvomuutokset kohdistuvat päällekkäin. Tätä tapahtuu esimerkiksi vanhustenhuollossa. Suurten ikäluokkien tullessa eläkeikään on Suomessa iso eläkeläisten joukko, jonka odotukset sen hetkiseltä elämältä voivat olla toisenlaisia kuin mihin vanhustenhuollossa on totuttu. (Karisto ym. 1997: 371–372.) Johtajat kohtaavat nykyään aivan erilaisia haasteita, jotka ovat peräänantamattoman ja epävakaa ympäristön aikaansaannoksia. Nykyisessä, muuttuvassa maailmassa on tärkeää, että organisaatiot ovat mukautuvia ja joustavia, mutta samalla kuitenkin keskittyneitä ja tehokkaita. (Hamel 2009: 2.)

”Organisaatioihinkin on aikaisempina vuosina yritetty ottaa johtamismalleja talouselämästä esim. tavoitejohtaminen ja tulosjohtaminen. Niiden käsitteitä on pyritty soveltamaan sosiaalihuollon organisaatioihin. Mielestäni ne ovat jääneet aika irralliseksi ja niitä on ollut osittain vaikea soveltaa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin. Edellä mainitut mallit vaikuttivat osaltaan myös lähijohta-

jan työhön. Toki vieläkin lähijohtajalta edelleenkin jossain määrin vaaditaan tavoitteellisuutta ja tiettyjä tuloksia, mutta ei mielestäni siinä laajuudessa kuin silloin, kun tulosjohtaminen tuli johtamismalliksi”

”Ongelmana on vain se ajan puute, milloin käytännön työkentällä oikein pystyy ja kerkeää asioihin ottamaan kantaa, kun päivittäisten toimintojen organisointi, toteuttaminen ym. vievät kaiken ajan.”

Visio on terminä saanut aikaan tuhahtelua, vähättelyä ja väärinymmärrystä. Se voidaan kuitenkin nostaa onnistuneen täytäntöönpanon keskeiseksi menestystekijäksi, koska mikä voi olla tärkeämpää kuin elävä mielikuva siitä, mitä strategialla tavoitellaan. Kun pohdimme vision merkitystä, on tiedostettava, että visionäärinen ajattelu ja visiolla johtaminen ovat eri asioita. Visionäärinen ajattelu on kyky ennustaa tulevaisuutta. Tämä tarkoittaa usein kykyä arvioida heikkojen signaalien pohjalta, minkälaiseksi maailma muuttuu. Tämä on myös kykyä kirkastaa ajatus tavoiteltavasta tulevaisuudesta konkreettisiksi suunnitelmiksi. Visiolla johtaminen tarkoittaa vision sisältämän tunneenergian hyödyntämistä johtamisessa. Hyvän vision voima perustuu sen synnyttämään muutosenergiaan. Kun henkilöstöllä on tarkka kuva yhteisestä visiosta, se kykenee tekemään itsenäisiä päätöksiä yllättävissäkin tilanteissa. Hyvä visio antaa organisaation jäsenille oman motivaation rakentamiseen tarvittavat rakennustarpeet. (Salminen 2008: 209–210.) Johtaja, jolla on selvä visio ja joka pitää sitä tärkeänä on henkilöstön voimavarojen ja suunnan näyttäjänä. Tällä tavoin henkilöstö voi sitoutua ja saa mahdollisuuden osallistua omalta osaltaan vision luomaan haasteeseen. Voimavaroja lisäävänä koetaan myös ylemmän johdon sitoutuminen vision tavoitteisiin. (Ulrich 2007: 173.)

Johtajat kuvasivat työnsä muuttuneen siten, että aiempaan verrattuna laatuajattelu on saanut jalansijaa ja sen merkityksen ymmärtäminen. Lait asettavat jo vaatimukset laadulle. Esimerkiksi vanhuspalvelulaissa säädetään, että kunnan on annettava riittävät taloudelliset resurssit vanhuspalveluiden tuottamiseen ja palveluiden tulee olla laadukkaita. Työntekijöille annetaan nykyään selvästi enemmän mahdollisuuksia osallisuuteen eli oman työnsä kehittämiseen. Osallisuuden lisääntyminen näkyi monissa vastauksissa. Kehityskeskustelut olivat arkipäivää ja näiden avulla johtajat kokivat kykenevät kehittämään työtään paremmin.

”Lähijohtaminen on ”monitoimimiehenä olemista”, vastuu henkilökunnasta ja heidän toiveistaan, hoitotyön kehittämisestä. Samalla on vastuu yksikön taloudesta ja johdon toimintalinjojen toteuttamisesta.”

”Työn vaativuutta lisää asiakkaiden ja omaisten laatutietoisuus myös on haastavaa. Työssä pitää muistaa asiakaslähtöisyys kiireestä ja paineesta huolimatta.”

”Lyhyesti sanottuna vaatimukset kasvavat, liian vähällä hoitohenkilökunnalla yritetään viedä toimintaa eteenpäin ja yritetään hoitaa potilaita/asiakkaita mahdollisimman hyvin kuntoutuksineen kaikkineen. Yksittäisiin asioihin ei saa keskittyä rauhassa, vaan hoitoalalla moni asia on samanaikaisesti menossa ja valmista pitäisi tulla mahdollisimman nopeasti. Laatutyöt kuten omavalvonta ynnä muut vastaavat jutut ovat hyvää asioita. Ongelmana on vain ajan puute.”

Organisaation strategisen kyvykkyyden keskeinen osa on kyky tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita ja luovia ratkaisuja strategian toteuttamiseen. Kaikilla sektoreilla peräänkuulutetaan luovuutta ja innovatiivisuutta. Kyse ei ole ohimenevästä muoti-ilmiöstä, vaan jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön asettamasta selviytymishaasteesta. Mikäli aikoo pärjätä, on kyettävä luomaan uudenlaisia ratkaisuja uusien ilmiöiden ja tilanteiden voittamiseksi. Se ei välttämättä toimi tänään, mikä toimi suojatuilla kansallisilla markkinoilla kymmenen vuotta sitten. Usein ajatellaan, että strategia on ikään kuin kasvualusta jatkuvalla uudistumiselle. Tämä asettaa melkoisia vaatimuksia luovuuden johtamiselle jokaisella organisaatiotasolla. Kyse ei ole mistään mystisestä taiteellisesta luovuudesta, vaan konkreettisista ajatuksista, joilla toimintaa on mahdollista kehittää paremmaksi ja tehokkaammaksi. Kyseessä voi olla tuhansista pienistä tavoista parantaa toimintaa tai konkreettisista innovaatioista, jotka voivat olla tekniikkaa, toimintaprosesseja ja strategista ajattelua sekä johtamista. Luovuutta tarvitaan siis monissa eri muodoissa, jotta organisaatio kykenee tehokkaasti toteuttamaan strategiset linjauksensa. (Salminen 2008: 246.)

”Kehitysprojektit ovat nykypäivää eli toimenkuvat ovat laajentuneet ja moniosaamista tarvitaan.”

5.4. Työelämän muutos

Johtajat kuvasivat työelämän muuttuneen, mutta vastauksista kävi ilmi, että myös työntekijät ovat muuttuneet. Johtajat kuvasivat alaisiaan itsekkäämmiksi ja tietoisiksi omista

oikeuksistaan. Hyvän alaisen löytäminen ei kuitenkaan heidän mielestään ole helppoa. Alaisten työhön sitoutuminen nähtiin myös vaikeana.

”Johdettavat ovat muuttuneet vuosien varrella itsekkäämmiksi ja tietoisiksi omista oikeuksistaan. Osalla tämän päivän työntekijöistä tuntuu olevan vaan oikeuksia, ei velvollisuuksia ollenkaan. Rekrytointi on aina vaan vaikeampaa, hyviä ”johdettavia” ei tahdo millään löytyä”

”Työntekijät ovat tulleet osaavammaksi, vaativammiksi ja enemmän osallistuviksi. Haasteena on aina henkilökunta. Tavoitteena on osaava ja osallistuva henkilökunta. Tietoa ryhmäkäyttäytymisestä on enemmän ja tutkimusta työn vaikutuksista työkuultuuriin sekä yksikkö- että ryhmätasolla on enemmän ja asiasta ollaan kiinnostuneita. Työnantaja osaa myös arvostaa aktiivista henkilökuntaa toisella tavalla.”

”Osaavan työvoiman saatavuus ja jaksaminen entistä haastavampaa.”

Rekrytointi sisältää toimenpiteitä, joilla organisaation hankitaan tarvittu henkilö. Rekrytointi perustuu yleensä vuosittaiseen henkilöstösuunnitelmaan siitä, miten paljon ja millaisilla tiedoilla, taidoilla ja ominaisuuksilla varustettua työvoimaa tullaan organisaatiossa tarvitsemaan seuraavana vuonna. Suunnitelmaan saattaa tulla yllätyksenä siihen sisällytettymiä rekrytointitarpeita, joita aiheuttavat irtisanoutumiset, eläkkeelle jäämiset, kuolemantapaukset, vanhempain ja vuorotteluvapaa sekä opintovapaat. Henkilöstöhankinta koostuu seuraavista osista: Hankintatarpeen määrittely, työn analyysi, yksityiskohtaisten vaatimusten asettaminen, hankintalähteiden kartoittaminen ja valinta sekä hakijoiden houkuttelevuus, hakijoiden arviointi sekä lopullinen päätös. Prosessi jatkuu työsopimuksen tekemiseen ja perehdytykseen. (Kauhanen 2009: 66–69.)

Uusien kyvykkäiden ihmisten palkkaaminen edistää organisaation innovatiivisuutta ja oppimista. Nyt työyhteisö ovat eläköitymässä ja uusia luovia, innokkaita, itsenäisiä ja luontaisesti tehtäviinsä motivoituneita työntekijöitä tarvitaan, jotka kykenevät kehittämään uutta. Henkilöstön rekrytointi ja työntekijöiden uudenlaiset kvalifikaatiovaatimukset tulevatkin olemaan suuri haaste terveydenhuollon organisaatioiden henkilöstövalinnoille ja koulutukselle. Henkilöstövalinnoissa pitää etsiä jatkuvasti aktiivisia, luovia, uudistushaluisia, teoreettisesti ja käsitteellisesti ymmärtäviä sekä hoitotoiminnallisesti taitavia. Lisäksi heidän tulee omata erilaisia osaamisalueita. Jotta kuvatut muutos-

agenttihoitajat pystytään löytämään, meidän on mietittävä mittareita ja henkilöstöhan-
kintatapoja, kun hankimme henkilökuntaa. Eräät tutkimukset ovat osoittaneet, että it-
sensä ja työnsä aktiiviset, muista riippumattomimmat ja luovat kehittäjät ovat vanhem-
paan ikäryhmään kuuluvia (yli 44-vuotiaita). Toisaalta tulos poikkeaa niistä tutkimustu-
loksista joiden mukaan nuorten – aina 40 ikään asti – on helpointa ajatella luovasti ja
kekseliäästi. (Miettinen 1999: 86.)

Yrityksen tarvitsemaa osaamista tulee paikata laadullisesti tai määrällisesti myös ulkoi-
sin rekrytoinnein. Tämä on hyvin tärkeä uusien ideoiden ja raikkaiden ajatusten lähde.
Aikaisemmin on ollut hyveenä pitkät työsuhteet saman työnantajan palveluksessa, mut-
ta nykyään tilanne on muuttunut pohdittaessa osaamispääoman johtamisen näkökulmas-
ta. Tietty pysyvyys on tarpeellista, jotta voidaan nauttia kehittämispanoksista eikä
osaamista valu pysyvästi yrityksen ulkopuolelle. Mitä kriittisemmäksi tulevaisuuden
osaaminen muodostuu, sitä tarpeellisemmiksi tulevat myös uudet ajatukset ja näkökul-
mat. Pitkää työuraa ei siis pidä väheksyä vaan on hyödynnettävä pitkän kokemusta
muuttuvissa tilanteissa. (Isoaho 2007: 170.)

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Lähijohtaminen on tutkimuksen mukaan pitkälti henkilöstö- ja asiajohtamista eli perustyötä. Tämä ei kuitenkaan riitä. Tarvitaan visioita tulevaisuudesta, talousosaamista, työyhteistyötaitoja ja eettisyyttä. Tutkittavat kirjoittivat paljon siitä, mitä lähijohtaminen pitäisi olla, ja mitä se parhaimmillaan olisi, ja mitä lähijohtajan tulisi huomioida. Tärkeänä koettiin, että lähijohtaja tutustuisi työntekijöihinsä tietäen heidän vahvuutensa. Näin johtaja voisi kannustaa kutakin työntekijää käyttämään mahdollisimman hyvin omia vahvuuksiaan työssään. Tämä vaatii myös työntekijöiden sitouttamista tai sitoutumista työhönsä eli mikäli työntekijä on riittävän pitkään työssään, oppii työyhteisö ja johtaja tuntemaan hänet paremmin kuin työntekijän joka eivät ole työssään pitkään. Lähijohtamisen onnistumisen kannalta merkittäväksi koettiin, että lähijohtajan tehtävät tulisi olla selkeästi määritelty. Lähijohtajan siis tulisi tietää tarkasti, mitkä hänen tehtävänsä ja toimivaltansa ovat sekä mitä organisaation johto häneltä odottaa. Tutkimuksen mukaan koettiin, että mikäli johtajan tehtävissä ja toimivallassa on epäselvyyksiä, lähijohtaja ei kykene parhaalla mahdollisella tavalla hoitamaan tehtäviään. Tämä pätee mielestäni hyvin myös alaisiin. Pelisääntöjä kaivattiin siis myös johtajille.

Tutkimustulosten mukaan lähijohtaminen on muuttunut paljon viime vuosina. Työ on lisääntynyt ja väki vähentynyt. Myös niin sanottu perustyö on muuttunut. Hoitajat ovat tänä päivänä hyvin tietoisia siitä, mitä heidän työkenttäänsä kuuluu eli toisin sanoen he eivät ole valmiita tekemään yhtään enempää kuin ”laki sanoo”. Toimintaympäristössä tapahtuneet monet muutokset toivat esille paineita myös johtamiskäytäntöjen muuttamiselle. Näiden joukossa olivat erityisesti muutoksen johtamisen erityistarpeet. Organisaatioiden omistuspohjan ja rakenteiden nopeat muutokset eräissä suuryrityksissä nostivat yrityksen arvojen merkityksen johtamisessa. Koveneva kilpailu nostaa esille myös työhön motivoitumisen, työn mielekkyyden ja henkilöstön jaksamisen. (Lönqvist 2007: 55.) Eläkeiän pidentyminen on toteutunut asteittain. Tämä vaatii henkilöstöltä jaksamista. Kuntoutuksen merkitys työikäisille kasvaa jatkossa.

Erityisiä haasteita muihin hyvinvoinnin alueisiin verrattuna kohtaa erityisesti sosiaalihuollon johtaminen. Nämä asiat liittyvät arvoihin, osaamiseen, rakenteisiin ja uusiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Johtaminen ei saa olla vain markkinatalouden hallintaa

vaan siihen sisältyy aina kysymys siitä, miten voimme auttaa ihmistä säilyttämään ihmisarvonsa ja olemaan osa ympäröivää yhteiskuntaa työttömyydestä, ikääntymisestä, sairaudesta, vammaisuudesta tai muista syistä huolimatta. (Niiranen 2011: 2.)

Hyvinvointipalvelujen järjestämisessä suositaan markkinaehtoisia palvelujen tuottamisen malleja. Tulevaisuudessa palvelusetelit ovat arkipäivää ja käytössä monella eri sektorilla. Kilpailutus on jo tänä päivänä totta. Hyvinvointipalvelujen tuottavilta tahoilta vaaditaan näyttöä taloudellisuudesta ja vaikuttavuudesta. Verkostomainen ja moniammatillinen työote saa entistä enemmän painoarvoa. Muuttuva yhteiskunta asettaa suuret vaatimukset myös johdolle. Sosiaaliset ongelmat ovat tulleet jäädäkseen ja asiakkaan voimaannuttaminen ja ennaltaehkäisevän työn merkitys jatkossakin vielä kasvaa.

Palvelujen tuotanto jaetaan julkisyhteisön tuottamiin palveluihin, yhteisöllisiin palveluihin, joita ovat ns. kolmas sektori, yhdistykset, säätiöt, osuuskunnat jne.) ja yksityisen sektorin tuottamiin palveluihin. Kilpailutus on kunnissa melkein jo lakinsa. Kolmanteen sektoriin kuuluvat myös muut kuin täysin vapaaehtoistyövoimin toimivat järjestöt, yhdistykset ja liitot. Yksityisellä sektorilla sen sijaan tarkoitetaan niitä yrittäjiä, jotka tarjoavat kotityöapua ostopalveluina. Yksityiset sosiaalipalvelut ovat riippuvaisia julkisesta rahoituksesta. Rahoitusta saadaan mm. julkisen vallan kanssa tehtävillä sopimuksilla. Suomi on palvelujen rahoituksen osalta verotuspainotteinen eli valtion ja kuntien verotulot ovat keskeinen rahoituksen lähde. Palvelut on tarkoitettu kaikille yhteiskuntaluokille riippumatta tulotasosta. Parempituloisilla onkin mahdollisuus käyttää enemmän yksityisiä palveluja ja tätä kehitystä on pyritty koko ajan lisäämään. Suurin osa näistä palveluista on määrärahasidonnaisia eli kunta päättää budjetissaan kuinka paljon rahaa sosiaalipalveluihin varataan. Nämä perustuvat käytännössä yksilöllisen harkinnan ja tarpeen arviointiin. Kunnilla on itsenäinen oikeus päättää, miten nämä palvelut järjestetään.

Muutokset sosiaalialalla vaatii myös kouluttautumista. Kouluttautumiseen kannustaminen on mielestäni johdon tehtävä. Työyhteisön pitää olla koulutuspositiivinen, koska omaa ammattitaitoaan pitää kehittää jatkuvasti. Tämä edellyttää mielestäni myös johtajalta koulutuspositiivista mieltä. Toisaalta koko kunnan tai kaupungin tulee lautakunnissaan tiedostaa myös tämä asia. Toimintaympäristön muutokset ja asiakkaiden palvelu-

tarpeiden vaativuus ja monimutkaisuus sekä lisäksi sekä kehittyvän lainsäädännön velvoitteet asettavat kehittämistavoitteita johtamiskäytäntöihin ja johtamisosaamiseen. Sosiaalipalvelujen lähiesimiesten johtamistyön yhteisiä haasteita ovat palveluprosessien ja palveluverkostojen toiminnan parantaminen, työn uudelleen suunnittelu sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen.

Palvelujen vaikuttavuuden parantamiseksi tarvitaan kuitenkin asiakkaiden osallistumista oman palvelunsa suunnitteluun ja vaikutusten arviointiin arjen perustyyssä. Tämän lisäksi tarvitaan lisäksi laajempia kumppanuus- ja osallistumismahdollisuuksien esille tuomista eri toimijoille palvelujen kehittämiseksi. Sosiaalipalvelu- ja terveydenhuollon uudistus tarvitsee työn hallittavuutta ja oikeanmukaista kohdentumista. Tämä puolestaan edellyttää hyvää henkilöstöjohtamista, joka tukee henkilöstön osaamista ja työssä oppimista parantaen näin työolosuhteita. Nämä asioilla on mahdollisuus parantaa henkilöstön hyvinvointia ja työssä pysymistä. Henkilöstöjohtamisessa tärkeä merkitys onkin lähi- ja keskijohdon esimiehillä. Lisäksi heillä on tärkeä merkitys palvelujen sisällön ja laadun arvioijina ja sen myötä kehittämisessä. Johtajuudelle asetetaan entistä suurempia vaatimuksia, joihin vastaaminen vaatii myös esimiesten oman työn ja hyvinvoinnin tukemista ja riittävää johtamisosaamista. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009: 17.)

Tulevaisuudessa henkilöstöjohtajan omalla toiminnalla on entistä suurempi vaikutus. Yritys jossa osaaminen, henkilöstön viihtyvyys ja hyvinvointi ovat valmiiksi mietittyjä ja näkyvät toimissa käytännön tasolla arvoina, menestyy kilpailijoitaan paremmin. (Österberg 2005: 176.) Tulevaisuudessa etenkin sosiaali- ja terveysalalla kilpailu henkilöstövoimavarojen houkuttelemista, kiinnipitämisestä, motivoimisesta ja hyödyntämisestä kiristyy jatkuvasti. Organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi vaikuttavat henkilöstövoimavarojen säilyttämiseen yrityksessä. (Kauhanen 2009: 227.) Hyvinvoinnin kehittäminen edellyttää johdon sitoutumista, henkilöstöasiantuntijuutta sekä yhteistyötä henkilöstön kanssa. Täytyy muistaa, että hyvinvointi on myös jokaisen työntekijän omalla vastuulla. Mikäli organisaatiossa muutosten keskellä työntekijöiden työnsä päämäärä hälvenee, sitoutuminen ja jaksaminenkin vaikeutuvat. Henkilöstöjohtajan tulee selvittää henkilöstölle yrityksen arvot, visio ja strategia, jotta oma perustehtävä on selkeä. (Österberg 2005: 143.) Itselleni jäi sellainen mielikuva, että työ etenkin tällä alalla

on jotenkin koventunut ja aiempaa enemmän on tullut vaatimuksia. ”Yhteen hiileen puhaltaminen” mielestäni on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämpää, jotta työt saadaan tehdyksi laadukkaasti ja aikarajojen puitteissa. Kuitenkin, kun on olemassa ristiriitoja ynnä muita tekijöitä jotka sekoittavat arjen työn, on entistä tärkeämpää, että johtaja kykenee hallitsemaan tilanteen ja hoitamaan myös ristiriitoja työyhteisössä. Mielestäni ristiriidatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan.

Henkilöstöjohtajan tulevaisuuden haasteena on henkilöstötoimien toteutus siten, että kaikki osapuolet ovat tyytyväisiä. Henkilöstöjohtajan toimintatavat ovat kuitenkin myös tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä luottamusta ja myös epäluottamusta aiheuttavista tekijöistä. Henkilöstön pitää kokea, että heidät otetaan huomioon tilanteen vaatimalla tavalla. Oikeudenmukaisuus, lupauksen pitäminen, selvät pelisäännöt, sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus, avoimuus, henkilöstön osallistumismahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen parantavat luottamusta organisaatioissa. Luottava työyhteisö voi hyvin, onnistu paremmin ja kokee olonsa turvalliseksi. Tällöin on mahdollisuus, että yritykselle syntyy arvokkaita innovaatioita. Luottamuksen avulla työt sujuvat ja työyhteisö menestyy. (Lämsä ym. 2006: 130–141.)

Uusiutuvat työntekijät asettavat omat haasteensa johtajuudelle. Miten motivoida alaisia monitaitoisiksi, itseohjautuviksi työntekijöiksi, jotka kehittävät ammattitaitoaan jatkuvasti. Lisäksi johtajalta vaaditaan samoja taitoja ja ominaisuuksia. Sadan prosentin työpanosta vaaditaan hoivatyössä niin alaisilta kuin lähijohtajiltakin eli laiskuutta ei sallita. Työhön sitoutuminen ja sitouttaminen ovatkin johtajankin arkipäivää. Työhön pitää antaa täysi työpanos, täydellä ammattitaidilla ja hyvällä motivaatiolla lisätynä. Pitää olla kehitysmuonenteinen ja osata johtaa itseään sekä työntekijänä että johtajana. Johtajan tulee asettaa päämäärät ja määritellä sen suunnan johon koko organisaatio tähtää. Lisäksi tulee olla ymmärrys näistä tavoitteista, joihin koko organisaatio tiiminä tähtää sekä tietoisuus organisaation tavoitteista ja sen roolista sekä visioista. Organisaation tulee seurata koko työelämän muutosta ja yhteiskunnan muutostilaa ja sopeutua siihen. Organisaatiolla ja lähijohdolla on liiketoiminnan haasteet ja vaatimukset sillä ydinliiketoiminta on organisaation omissa hyppysissä. Tämän lisäksi on olemassa vaatimus säilyttää organisaation markkina-arvo. Työ vaatii nöyryyttä ja pitkäjänteisyyttä. Hoitotyössä

ei sallita epäonnistumisia, koska on kyse ihmisten hoitamisesta. Hoitotyön johtamiseen liittyviä tutkimuksia on paljon, mutta varsinaista hoitotyön johtamista on tutkittu kansallisesti melko vähän eli oli vaikeaa löytää kansainvälisiä tutkimuksia hoitotyön johtamisesta. Kuitenkin vanhustyön johtamisen tutkimus tulee ajankohtaiseksi vanhusten määrän lisääntymisen ja aktivoitumisen vuoksi. Vanhustyö on saanut osaksi paljon kritiikkiä ja kohdannut rakennemuutoksen. Vanhustyön tutkimus lisää tietoa vanhustyön johtamisen sisällöstä ja sen muutoksista viime vuosina.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden muutokset vaativat sosiaalijohtajuudelta tänä päivänä paljon. Johtajan pitää hallita isoja palvelukokonaisuuksia ja hänellä pitää olla paljon tieto- taitoa. Tämän lisäksi hänen pitää miettiä sosiaalityön eettisiä kysymyksiä. Hän on lisäksi usein tulosvastuussa omassa organisaatiossaan ja tämän lisäksi pitää laatia budjetit ja tilastot. Hänen tulee olla alaiensa tukijana tilanteessa, kun tilanteessa. Myös asiakastyön palautteet ovat hänen vastuullansa. Erilaiset valitukset ja kantelut kuuluvat hänen toimenkuvaansa, liittyivätkö ne häneen itseensä tai eivät. Monesti hänen tulee puolustaa myös alaisiaan kyseessä olevissa tilanteissa. Julkisuudessa on myös paljon puhetta sosiaalityön tulevaisuudesta ja työmenetelmistä. Tutkimustulokset ja tilastot osoittavat hoivayrittäjyyden kasvamista. Hoivayrittäjyyden kasvun nähdään jatkuvan, koska hoivan tarve lisääntyy väestön ikääntymisen seurauksena. On todennäköistä, että tulevaisuudessa hoivaa tarvitsevat iäkkäät ovat aikaisempaa koulutetumpia, kykeneväisempiä ajamaan omia etujaan ja työeläkkeiden ansiosta myös taloudellisesti vauraampia. Tästä syystä heidän maksukykyensä ja -halunsa lisääntyvät ja parantavat siten hoivamarkkinoiden toimivuutta. Kolmannen sektorin kasvua on selitetty ihmisten hoivaan kohdistamien odotusten ja vaatimusten eriytymisellä. Ne kasvattavat hoivayrittäjyyden tarvetta. (Rissanen ym. 2004: 222.)

LÄHTEET

- Aaltio, Iris (2008). Johtajuus lisäarvona. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, Elli (1999). Sosiaalitoimen johtaminen – byrokratiaa vai tulosjohtamista? Tutkimus sosiaalitoimen johtamisesta Suomessa 1950-luvulta 1990-luvun puoli-
väliin. Akateeminen väitöskirja. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Aaltonen, Tapio, Heikki Pajunen & Kalle Tuominen (2005). Syty ja sytytä: Valmentava johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Aarnikoivu, Henrietta (2008). Esimiehenä arjessa. Juva: Bookwell.
- Aarva, Kim (2009). Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Väitöskirja. Acta Universitatis
Tampereensis 1421. Tampere: Tampere University Press.
- Alasoini Tuomo (2012). Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteise-
nä etuna. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys, 99–108. Toim.
Pyöriä Pasi. Helsinki: Gaudeamus.
- Alasuutari, Pertti (1999). Laadullinen tutkimus. Riika: Vastapaino.
- Alasuutari, Pertti (2011). Laadullinen tutkimus. (4. painos). Tampere: Osuuskunta Vas-
tapaino.
- Andrews, Holly, Paul Furniss & Carl Evans (2009). A Successful Leader or a Psycho-
pathic Individual? Management Services. 53: 4, 22–24.
- Anttonen, Anneli, Heli Valokivi & Minna Zechner (2009). Hoiva: Tutkimus, politiikka
ja arki. Tallinna: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

- Arora, Ekta (2011). Knowledge Management in Public Sector. *Researchers World*. 2: 1, 165–171.
- Bennis, Warren & Burt Nanus (1986). *Johtajat ja johtajuus*. Espoo: Weilin+Göös.
- Boselie, Paul., Graham Dietz & Corine Boon (2005). Commonalities and contradictions in HMR and performance research. *Human Resource Management Journal* 3:15, 67–94.
- Boxall, Peter & John Purcell (2003). *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Buchanan, Dave & Andrzej Huczynski (1997). *Organizational Behaviour: An introductory text*. 3. painos. Lontoo: Prentice Hall.
- Coffey, Amanda & Paul. Atkinson (1996) *Making sense on qualitative data: Complementary Research Strategies*. London: SAGE.
- DeBode, Jason D., Achilles A. Armenakis & Hubert S. Field & Alan G. Walker 2013. Assessing ethical organizational culture: Refinement of a scale, 460–484. *Journal of Applied Behavioral Science* 49:4, 60–484.
- DeCenzo, David & Stephen Robbins (2001). *Human resource management*. 7. edition. United States of America: Von Hoffman Press.
- Eräsaari, Leena (2011). Sosiaalipalvelut käännöksen jälkeen. Teoksessa: *Sosiaalipolitiikka – Hukassa vai uuden jäljillä?* 184–186. Toim. Elina Palola & Vappu Karjalainen. Helsinki: Unigrafia Oy Yliopistopaino.
- Eskola, Jari & Juha Suoranta (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Helsinki: Vastapaino.

- Field, Taru, Mari Huhtala & Anna-Maija Lämsä (2012). Johtajan työn eettiset haasteet, 137–154. Teoksessa: Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Toim. Pasi Pyöriä. Helsinki: Gaudeamus.
- Frederickson, George & Richard K. Ghere (2005). *Ethics in Public Management*. London: Armonk.
- Hamel, Gary (2009). Moon Shots for Management. *Harvard Business Review*. 87:2, 1-10.
- Heckscher, Charles (1994). Defining the Post-Bureaucratic Type. In: *The Pin*. Eds: The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Chance. Charles Heckscher & Anne Donnellon, 14–62. Eds. *The Post-Bureaucratic organization: New Perspectives on Organizational Chance*. California: Sage Publications.
- Hendry, Chris & Andrew Pettigrew. (1990). Human resource management: an agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management* 1:1, 17–43.
- Hersey, Paul & Kenneth H. Blanchard (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. Helsinki: Yritysvalmennus Oy.
- Hill, Linda A. (1992): *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2003). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Hopen, Deborah (2010). The Changing Role and Practices of Successful Leaders. *The Journal for Quality & Participation* 33:1, 4–9.

- Ikola-Norrbacka, Rinna (2010). Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa: Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. *Acta Wasaensia* no 222. Julkisjohtaminen 14.
- Ikäihmisten palvelujen laatusuositus (2008). Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö & Suomen kuntaliitto.
- Isoaho, Minna (2007). *Rohkea johtaja*. Helsinki: Wsoy Pro Oy.
- Juhila, Kirsi (2006). *Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina: Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat*. Tampere: Vastapaino.
- Julkunen, Raija (2009). *Uuden Työn Paradoksit: Keskusteluja 2000 - luvun työprosessista*. Jyväskylä: Vastapaino.
- Juuti, Pauli & Virtanen, Petri (2009): *Organisaatiomuutos*. Helsinki: Otava.
- Järvinen, Kati (2014). *Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas*. Helsinki: Talentum.
- Järvinen, Vappu & Sari Salojärvi (2007). *Henkilöstöjohtamisen trendit: Kyselytutkimus 2007 –raportti*. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Kaarakainen, Minna & Helena Taskinen (2004). Julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyö saumattomien palveluketjujen edellytyksenä. Teoksessa: *Hoiivayrittäjyys*, 130–140. Toim. Sari Rissanen & Sirkka Sinkkonen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananoja, Aulikki, Vuokko Niiranen & Harri Jokiranta (2008). *Kunnallinen sosiaalipolitiikka: Osallisuutta ja yhteistä vastuuta*. Juva: Bookwell Oy.
- Kankkunen, Päivi & Katri Vehviläinen-Julkunen (2009). *Tutkimus hoitotieteessä*, 1. painos. Helsinki: WSOY pro Oy.

- Kanste, Outi (2011). Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö* 9:2, 30–36.
- Karhu, Anne (2000). Yksityiset hoiva- ja palvelukodit Etelä-Karjalassa: kuvaus palvelukodeista ja kokemuksista palvelukotien osaamisen kehittämisprojekteista. Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Raportteja ja selvityksiä 35/2000. Helsinki: Yliopistopaino.
- Kauhanen, Juhani (2009). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kauppinen, Tero J. (2002). Arvojohtaminen: tie taiturimaiseen tavoitteiden jalkauttamiseen, inhimilliseen energian johtamiseen ja organisoituun rakastumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kinnunen, Juha & Jari Vuori (1999). Hoitotyön johtamisen perusulottuvuudet ja toimintamallien muutokset. Teoksessa: *Hoitotyötä johtamaan*, 26–52. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Tampere: Kirjayhtymä Oy.
- Kiviranta, Raili (2010). Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Kokko, Simo & Hannu Valtonen (2008). Kunnat ja vanhuspalveluiden pitkäaikaishoidon rakennemuutokset. *Yhteiskuntapolitiikka*, 73:1, 12–23.
- Kotter, John P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor.
- Kotter, John P. (1999). *On What Managers Really Do*. Harvard Business Review Book.
- Kovalainen, Anne ja Leila Simonen (1996). *Sosiaali- ja terveystalouden yrittäjyys*. Helsinki: WSOY.

- Laaksonen, Hannele, Jouni Niskanen & Seija Ollila (2005). Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laine, Timo (2007) Miten kokemuksia voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 26–43. Toim. Juhani Aaltola & Raine Valli. Juva: PS Kustannus.
- Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (22.9 2000/812). Saatavissa: 3.3.3016: www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785.
- Lau, Ronald & Craig Anderson (1998). A three –dimensional perspective of total quality management. *International Journal of Quality and Reliability Management* 15:1, 85–98.
- Likert, Rensis (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Lillrank, Paul (1995). The Transfer of Management Innovations from Japan. *Organizational Studies* 16:6, 971–989.
- Lumijärvi, Ismo & Jussi Jylhäsaari (1999). *Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena*. Helsinki: Gaudeamus.
- Lämsä, Anna-Maija & Raminta, Puçétaitè (2006). Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics: A European-Review* 15:2, 130–141.
- Lönnqvist, Jouko (2007). *Johtajan ja johtamisen psykologiasta: Kohti parempaa ihmisten johtamista*. Hallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Edita.
- Marchington, Mick & Andrian Wilkinson (2008). *Human resource management at work: People management and development*. 4th. edition. Chartered Institute of Personnel and Development. London: CIPD Publishing.

- Miettinen, Merja (1999). Hoitotyön kehittäminen ja sen johtaminen. Teoksessa: Hoitotyötä johtamaan, 84–91. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Miettinen, Seija, Merja Miettinen, Inkeri Nousiainen & Liisa Kuokkanen (2000). Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: Wsoy.
- Mintzberg, Henry (1996). The Five Basic Parts of the Organization. Teoksessa: Classics of Organization Theory. 4. painos, 232–244. Toim. Jay M. Shafritz & J. Steven Ott. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Mäkinen, Päivi, Eija Raatikainen, Anne Rahikka ja Tuula Saarnio (2009). Ammattina sosionomi. Helsinki: WSOY pro Oy.
- Mönkkönen, Kaarina ja Satu Roos (2009). Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress Oy.
- Nguyen, Cong, Neat & Dubg Nguen Van (2013). Effects of Motivation and job satisfaction on Employees Performance at petrovietnam Nghe and Construction. Join Stock Corporation. International Journal of Business and Social Science 4:6, 212–217.
- Niikko, Anneli (2003). Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa. Joensuu: Joensuun Yliopisto.
- Niiniluoto, Ilkka (1980). Johdatus tieteenfilosofiaan: Käsitteen- ja teorianmuodostus. Helsinki: Otava.
- Niiranen, Vuokko, Riitta Seppänen-Järvelä, Merja Sinkkonen & Pirkko Vartiainen (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Niiranen, Vuokko & Johanna Lammintakanen (2011). Hallintotieteen rajapinnoilla: Sosiaalihalintotieteen ja terveyshallintotieteen tutkimuksen alan ja kohteen näkökulmia. Teoksessa: Suomalaisen Hallinnon tutkimus - Mistä, mitä, minne?

113–139. Toim. Turo Virtanen, Pertti Ahonen, Antti Syväjärvi, Pirkko Vartiainen, Juha Vartola & Jari Vuori. Tampere: Yliopistopaino.

Northhouse, Peter G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Ollila, Seija (2006). Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkaisuissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Acta Wasaensia.

Paasivaara, Leena, Juhani Nikkilä & Päivi Voutilainen (2002). Saumattomuus- palvelujen kirjosta yksilölliseksi kokonaisuudeksi. Teoksessa Ikäihmisten hyvä hoito ja palvelu: Opas laatuun, 49–56. Toim. Päivi Voutilainen, Marja Vaarama, Kaisa Bakman, Leena Paasivaara, Ulla Eloniemi-Sulkava & Harriet U. Finne-Soveri Helsinki: Stakes.

Patton, Michael (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. London: Sage.

Pekurinen, Markku, Outi Räikkönen & Tuija Leinonen (2008). Tilannekatsaus sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008. Stakesin raportteja 38/2008.

Peltonen, Tuomo (2007). *Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita*. Keuruu: Otava.

Perttula, Juha & Antti Syväjärvi (2012). Johtamisen psykologia: Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä, 125–156. Toim. Juha Perttula & Antti Syväjärvi. Helsinki: PS-Kustannus.

Pfeffer, Jeffrey (1992). *Managing with power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Piili, Marjut (2006). *Esimiestyön avaimet*. Helsinki: Tietosanoma.

- Pučėtaité, Raminta, Anna-Maija Lämsä & Aurelija, Novelskaite (2010). Building organizational trust in a low-trust societal context. *Baltic Journal of Management* 5:2, 197–217.
- Purcell, John (2001). The Meaning of Strategy in human Resource Management. In: *Human Resource Management: A Critical Text*. Edt. John Storey. Great Britain: Cornwall.
- Reikko, Kai, Kari Salonen & Ilkka Uusitalo (2010). Puun ja kuoren välissä; Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu. Oppimateriaaleja: Tutkimuksia 31.
- Riggs, Richard R. (1982). The Professionalization of the Public Service: A Roadmap for the 1980s and Beyond. *The American Review of Public Administration* 16: 4, 349–369.
- Riikonen, Eila, Kaija Tuomi, Sinikka Vanhala & Jorma Seitsamo (2003). Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rissanen, Sari & Johanna Lammintakanen (2011). Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Rissanen Sari & Sirkka Sinkkonen (2004). Hoivayrittäjäyys. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ristikangas, Vesa, Tapio Aaltonen & Eeva Pitkänen (2008). Asiantuntijasta esimies: Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Helsinki: Wsoypro.
- Ruusuvuori, Johanna, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Haastattelun analyysi, 9–36. Toim. Johanna Ruusuvuori, Pirjo Nikander & Matti Hyvärinen. Tampere: Vastapaino.

- Salminen, Ari (2004). *Julkisen toiminnan johtaminen: Hallintotieteen perusteet*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salminen, Ari (2005). *Hallintotiede: Organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Edita.
- Salminen, Ari (2010). *Julkisen johtamisen etiikka*. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Salminen, Jari (2008). *7 askelta strategiasta tuloksiin*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Schartau, Maj-Britt (1993). *The Public Sector Middle Manager: The Puppet Who Pulls the Strings?* Lund: National Board of Education.
- Schein, Edgar H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Scheinin, Martin. (1992). Teoksessa: *Eettiset säännöt*. Toim. Lauri Hannikainen. Turku: Åbo Akademin ihmisoikeusinstituutti.
- Schmidt, Tiina. & Sinikka Vanhala (2010). *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1992–2009. Tutkimus suurten yritysten ja julkisten organisaatioiden henkilöstökäytäntöjen omaksumisesta ja konvergoitumisesta*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-115.
- Schwartz, Mark (2013). *Developing and sustaining an ethical corporate culture: The core elements*. *Business horizon* 56:1, 39.
- Selznick, Philip (1957). *Leadership in administration*. Evanston: Row and Peterson.

- Simoila, Riitta (1999). *Terveydenhuolto johtamisen areenana*. Teoksessa: *Hoitotyötä johtamaan*, 84–91. Toim. Riitta Simoila, Riitta Kangas & Jouko Ranta. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.
- Sinervo, Lotta-Maria (2011). *Kunnan talouden tasapaino monitulkintaisena ilmiönä*. Tampere: Univeristy Press.
- Sinkkonen, Sirkka & Helena Taskinen (2002). *Johtamisosaamisen vaatimukset ja taso perusterveydenhuollon hoitotyön johtajilla*. *Hoitotiede* 14: 3, 129–141.
- Soininen Marjaana (1995). *Tieteellisen tutkimuksen perusteet*. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisusarja A.43. Turku: Turun yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (2009). *Johtamisella laatua sosiaali- ja terveysalalle*. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 17.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita.
- Stenvall, Jari & Petri Virtanen (2012). *Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen: Kehittämiset mallit, toimintatavat ja periaatteet*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Storey, John (2001). *Human Resource Management Today: An Assessment*. In: *Human Resource Management: A Critical Text*, 3–20. Eds. John Storey. Thomson Learning: Cornwall.
- Strömmer, Riitta (1999). *Henkilöstöjohtaminen*. Helsinki: Edita.
- Surakka, Tiina (2006). *Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla: Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa*. Saatavissa 29.10.2015: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-6716-7.pdf>.

- Sydänmaanlakka, Pauli. Älykäs organisaatio (2007). Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Syrjälä, Leena & Merja Numminen (1988) Tapaustutkimus kasvatustieteissä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Sädevirta, Jukka (2004). Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki: Työministeriö.
- Tompkins, James (2002). Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management* 31:1, 95–110.
- Tosi, Henry & Neal Mero (2007). *The Fundamentals of Organizational Behavior: What managers Need to Know?* Singapore: Blackwell Publishing.
- Toskala, Antero (1991). *Itsetuntemus ja johtajuus*. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Trevino, Linda & Katherine Nelson (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. 5th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2004). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Ulrich, Dave (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Ulrich, Dave & Wayne Brockbank, (2005). HR roles: Role call. *People Management* 11:12, 24–28.
- Ulrich, Dave, Jon Younger, Wayne Brockbank (2008). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management* 47: 4, 829–850.

- Warner, Malcolm (1994). Japanese culture, western management: Taylorism and Human Resources in Japan. *Organization Studies* 15:4, 509–533.
- Vartola, Juha (2006). *Näkökulmia byrokraatiaan*. 4.painos. Johtamistieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- White, Marilyn D. & Emily Marsh (2006). Content analysis: A Flexible Methodology. *Library Trends*. 55: 1, 22–45.
- Viitala, Riitta (2005). *Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Otava.
- Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta, Maria Järnlström & Timo-Pekka Uotila (2004). Henkilöstöjohtamisentyökenttä. Teoksessa: *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*, 1–11. Toim. Riitta Viitala & Maria Järnlström. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia. *Liiketaloustiede* 107.
- Viitanen, Elina, Lauri Kokkinen, Anne Konu, Outi Simonen, Juha V. Virtanen & Juhani Lehto (2007). *Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 59*. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Virtanen, Petri (2005). *Houkutteleva työyhteisö*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Vähäkangas Pia, Katriina Niemelä & Anja Noro (2012). *Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen*. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.
- Yukl, Gary (1981). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.

Österberg, Maritta (2005). Henkilöstöasiantuntijan kirja. Helsinki: Edita.

LIITE 1. Kyselylomake

HEI SINÄ VANHUSTYÖN JOHTAJA!

Opiskelen Vaasan yliopistossa hallintotieteiden maisterin tutkintoa, pääaineena sosiaali- ja terveyshallintotiede. Olen tekemässä tutkintooni liittyvää pro gradu tutkimusta aiheesta lähijohtajien kokemuksia lähijohtamisesta ja sen muutoksista.

KYSYMYKSET JOIHIN PYYDÄN VASTAUSTA:

1. MITÄ LÄHIJOHTAMINEN MIELESTÄSI ON?
2. MITEN LÄHIJOHTAMINEN ON MUUTTUNUT VIIME VUOSINA?

Toivon, että vastaat kysymyksiini ja autat minua näin valmistumisessani.

Voit lähettää vastauksesi sähköpostilla. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eli tutkimuksessa vastauksia ei pystytä yhdistämään vastaajiin. Tutkimusaineistoa ei luovuteta ulkopuolisille ja se hävitetään tutkimuksen jälkeen.

Toivon, että vastaat kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin viimeistään 15.01.2015.

Kiitos!

Maarit Ketola
Pyhärannan kunta
sosiaalijohtaja
044-738 3419
maarit.ketola@pyharanta.fi