

**Kehitynkö johtajana? – Hoitoalan palvelujohtajien
kokemuksia oman osaamisen kehittymisestä**

Matti Koskimaa

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2023
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Koskimaa, Matti. 2023. Kehitynkö johtajana? - Hoitoalan palvelujohtajien kokemuksia oman osaamisen kehittymisestä. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. 79 sivua.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin hoitoalalla työskentelevien palvelujohtajien kokemuksia siitä, mitkä tekijät edistävät heidän osaamisensa kehittymistä. Aihe on ajankohtainen, sillä hoitoalalla oli viime vuonna suuret lakot työehtosopimusneuvotteluiden riitautuessa. Lisäksi korona-aika nosti esiin hoitoalan tärkeyttä, mutta samalla lisäsi kuormaa hoitoalan työntekijöille. Tällöin hoitoalan ongelmat nousivat pinnalle valtakunnallisia uutisointeja myöten. Hoitoalan johtaminen on yksi merkittävistä tekijöistä, mikä vaikuttaa työhyvinvoinnin kautta alan vetovoimaan työmarkkinoilla, joten sen kehittämiseen liittyvän tiedon saannin voitiin sanoa olevan perusteltua.

Tämä laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina, joihin osallistui 8 palvelujohtajaa. Haastatteluiden analyysimenetelmänä käytettiin teemoittamista, jonka tuloksena löydettiin 9 pääteemaa, jotka edustivat palvelujohtajien osaamisen kehittymistä edistäviä tekijöitä. Tulosten perusteella tärkeimpänä lähtökohtana osaamisen kehittymiselle oli palvelujohtajan oma asenne haluta kehittyä ja selviytyä haasteista. Lisäksi tuloksissa korostuivat eri sosiaalisten ryhmien roolit palvelujohtajien osaamisen kehittämisessä. Näistä tärkeimpänä koettiin tukea antava esihenkilö ja vertaistuen saaminen muilta palvelujohtajilta. Tätä kaikkea tukivat organisaation tuki koulutukseen ja tukipalvelut palvelujohtajille.

Asiasanat: osaamisen kehittäminen, palvelujohtaja, hoitoala, johtaminen, työssä oppiminen

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO.....	5
2 JOHTAMINEN	8
2.1 Asiajohtaminen (Management)	8
2.2 Ihmisten johtaminen (Leadership)	10
2.3 Johtaja hoitoalalla.....	11
3 TYÖSSÄ OPPIMINEN.....	14
3.1 Oppimisteoreettinen näkökulma.....	14
3.2 Työelämän konteksti	15
4 JOHTAJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN.....	18
4.1 Osaamisen kehittäminen	18
4.2 Itseohjautuva oppiminen.....	20
4.2.1 Millainen on itseohjautuva oppija?.....	21
4.2.2 Työkaluja kehittymiseen	22
4.2.3 Edistävät ja haittaavat tekijät.....	23
4.3 Työpaikan rakenteet.....	24
4.3.1 Oppiminen osana työkuultuuria.....	24
4.3.2 Osaamisen kehittymisen mittaaminen.....	25
4.3.3 Kehitystarpeiden selvittäminen	27
4.4 Vuorovaikutus ja ryhmätyöskentely.....	28
5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	32
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	33
6.1 Teemahaastattelu laadullisena tutkimuksena	33

	4
6.2 Tutkimukseen osallistujat.....	35
6.3 Teemahaastatteluiden toteutus ja litterointi	36
6.4 Aineiston analyysi	38
6.5 Eettiset ratkaisut.....	40
7 PALVELUJOHTAJAN OMA ROOLI OSAAMISENSA KEHITTÄMISESSÄ.....	43
7.1 Vastuunottaminen kehittämisestä.....	43
7.2 Omatoiminen tiedonetsintä.....	45
7.3 Avoimen ja keskusteleavan työilmapiirin luominen.....	47
8 JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTÄMISTÄ TUKEVAT ORGANISAATION RAKENTEET	52
8.1 Organisaation tarjoama tuki koulutukseen.....	52
8.2 Organisaation tukipalvelut.....	55
9 SOSIAALISTEN RYHMIEN ROOLI OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ 56	
9.1 Vertaisten avulla oppiminen.....	56
9.2 Esihenkilön tuki	57
9.3 Tiimivastaavan tuki	59
9.4 Työntekijöiden rooli	61
10 POHDINTA.....	63
10.1 Tulokset ja niiden suhteutuminen aiempaan tietoon.....	63
10.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	65
10.3 Jatkotutkimusaiheet.....	69
LÄHTEET	71
LIITTEET.....	76

1 JOHDANTO

Jo yli parin vuosikymmenen ajan osaamisen kehittäminen on nostettu tutkijoiden toimesta yhdeksi yrityksien tärkeimmäksi tehtäväksi elinvoimaisuuden säilyttämiseksi pitkällä aikajänteellä (Grönfors, 2010, s. 43; Heinikoski ym., 2014; Marquardt, 2002; Ojala & Meklin, 2021; Ruohotie & Honka, 1997; Tikkamäki 2006). Ruohotien ja Hongan (1997) mukaan osaamisen kehittäminen on nostettu tärkeäksi jo vuosituhannen vaihteessa niin työpaikoille tämän päivän modernissa kilpailussa, kuin yksilöille työelämässä, ja näiden kautta yhteiskunnille. Tähän liittyen Collin ja Billet (2011, s. 212) perustelevat osaamisen tärkeyttä yhteiskunnalle sillä, että luovan osaamisen avulla on luotu esimerkiksi hyvinvointi- ja koulutusrakenteita yhteiskuntaamme. Näiden rakenteiden tärkeyttä eri yhteiskunnille voi jokainen meistä pohtia.

Yksi näistä tärkeistä yhteiskuntamme hyvinvointirakenteisiin kuuluvista osa-alueista on hoitoala, joka on ollut myllerryksessä uutisissa asti kuluneen vuoden aikana työehtosopimusneuvotteluiden riitautuessa korona-ajan kuormituksen jälkeen (Sandelius, 2022; Toivonen & Martikainen, 2022). Uutisoinnissa nousevat esiin huono palkkaus, huonot työolot ja huono johtaminen hoitoalalla, mikä heikentää alan vetovoimaisuutta. Juutin ja Vuorelan (2002, s. 5–10) mukaan työhyvinvoinnin ja henkilöstöressurssien ongelmat voivat johtaa työuupumuksiin monilla työntekijöillä, mikä liittyy edellä mainittuihin ongelmiin hoitoalalla. Samojen uutisten mukaan puheen tasolla arvostetaan ja luvataan apua hoitoalalle, mutta konkreettisia toimia pyydetessä niitä ei tahdo löytyä. Tikkamäki (2006, s. 277–279) nostaa tutkimuksessaan esiin samankaltaisia kokemuksia saattohoitokodin työntekijöiden parissa tehdyissä haastatteluissa. Olisi varmasti tärkeää, että yhteiskunnallemme tarpeellinen hyvinvoinnin osa-alue voisi itse hyvin ja sitä kautta auttaisi muita yhteiskunnan jäseniä.

Yksi keskeinen vaikuttava tekijä työoloihin ja työhyvinvointiin kaikilla hoitoalalla työskenteleville on johtaminen, joka on Juutin ja Vuorelan (2002, s. 5–6) mukaan yleisestikin organisaatioilla olennainen kilpailutekijä. Tähän liittyen he sanovat myös, että laadukkaaseen johtamiseen panostamalla voidaan

vaikuttaa organisaatiossa työskentelevien työhyvinvointiin positiivisesti. Voidaankin kysyä, että missä kunnossa on hoitoalan johtaminen ja miten johtajien osaaminen pääsisi kehittymään.

Jopa Suomen lainsäädännössä (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1 §, 2 §, 9 §) on laadittu yhteistoimintalaki, jossa muun muassa edellytetään taloudellista toimintaa harjoittavien yritysten ja yhteisöjen, joissa on vähintään 20 työntekijää, laativan henkilöstö- ja koulutussuunnitelman osaamisen kehittämiseksi. Tämän tarkoituksena on edistää yrityksen toiminnan ja työyhteisön kehittämistä työntekijöineen, jotta parannetaan tuloksellisuutta ja työhyvinvointia (Heinikoski ym. 2014, s. 7). Laissa itsessään jo viitataan siihen ymmärrykseen, että yrityksen tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin vaikuttaa osaamisen kehittäminen.

Viitalan ja Jylhän (2010) mukaan organisaatiot tai yritykset nähdään tänä päivänä avoimina systeemeinä, jotka ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa reagoiden muutoksiin muuttamalla, eli oppimalla, jotta ne säilyttäisivät tasapainotilansa. Epävarmassa ja muutoksia täynnä olevassa maailmassa osaaminen ja työssä oppiminen ovat organisaatioiden tärkeimpiä resursseja elossa säilymiseksi (Juuti & Vuorela, 2002, s. 5–10; Ojala & Meklin, 2021, s. 13–17; Ruohotie, 1997a; Ruohotie & Honka, 1997; Tikkamäki, 2006, s. 26–27). Niiden oikeanlainen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, mihin liittyvät nykyajalle ominaiset muutokset työympäristössä, -tehtävissä ja asiakkaiden parissa, jolloin joudutaan nopeastikin oppimaan uutta, mikä on avain menestykseen. Heinikoski ym. (2014, s. 7–8) tuovat esiin osaamisen kehittämisen tuovan myös turvaa työelämän muutoksiin työntekijälle. He mainitsevat myös Suomen yhteiskunnan kannalta vahvan osaamisen ja sen jatkuvan kehittämisen olevan tärkeää. Oppiminen on muutenkin ihmiselle luontainen ja läpi elämän jatkuva prosessi (Järvinen ym., 2000, s. 8–9).

Tikkamäki (2006) mainitsee, että organisaatioissa joutuu sovittamaan yhteen talouden kovia arvoja ja humanistisempia ihmisten johtamiseen liittyviä arvoja. Paradoksaalisesti töissä koetaan innostavina kehittäminen ja oppiminen, mutta samaan aikaan myös uuvuttavana. Töissä on kova kiire, joten aikaa ei ole

tarpeeksi oppimiselle, vaikka sitä pitäisi ehtiä tehdä. Lisäksi hänen mukaansa oppimispotentiaalia organisaatioista löytyy, mutta olosuhteet kehittymiselle ovat rajalliset.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan hoitoalalla työskenteleviä palvelujohtajia, koska he toimivat tärkeällä paikalla hoitoalan käytännön työssä. Palvelujohtajat ovat sekä esihenkilön, että työntekijän roolissa, joten samalla heidän kautta päästiin tarkastelemaan organisaatioiden ylempää johtamista, joka vaikuttaa heidän kautta käytännön työkentällä työskentelevien hoitajien arkeen asti. Näin saatiin oivallista näkökulmaa yhteiskuntamme tärkeän - hyvinvointia rakentavan - tekijän toiminnasta, jossa osaamisen kehittymiselle olisi tärkeää olla aikaa ja tilaa.

2 JOHTAMINEN

Mitään yksiselitteisen tyhjentävää ja tarkkaa määritelmää johtajalle ja johtamiselle ei ole. Tienari ja Meriläinen (2021) sekä Viitala ja Jylhä (2021) tuovat esiin, että johtamiseen liitettävät ominaisuudet ja tehtävät ovat aina vaihdelleet ajan saatossa riippuen siitä keneltä kysytään. Kenties suhteellisen riittäväksi määritelmäksi voisi sanoa edellä mainittujen tutkijoiden kuvauksen, että johtajaksi mielletään henkilö, jolle mielletään johtamisen tehtävään kuuluvia vastuita ja velvollisuuksia. Tällaisia vastuita ja velvollisuuksia johtamisessa nähdään olevan ihmisten innostaminen, sitouttaminen ja vieminen kohti yhteisiä tavoitteita, ratkaisuja ja päätöksiä säilyttäen työntekijöiden työhyvinvoinnin ja motivaation (Tienari & Meriläinen, 2021; Viitala & Jylhä, 2021, s. 10). Johtajan roolissa olennaista on valta vaikuttaa muihin niin, että tavoitteet saavutetaan (Jylhä & Viitala, 2021, s. 12; Niiranen ym., 2010, s. 14). Johtaminen jaetaan monesti ihmisten johtamiseen (engl. leadership) ja asiajohtamiseen (engl. management) (Viitala & Jylhä, 2021, s. 19). Juuti ja Vuorela (2002, s. 12–13) puhuvat asiajohtamisesta ja ihmisten johtamisesta vertaillen, mitä monesti tehdään näistä kahdesta johtamisen näkökulmasta keskusteltaessa. Seuraavaksi tarkastelen johtamista näistä kahdesta näkökulmasta.

2.1 Asiajohtaminen (Management)

Juuti ja Vuorela (2002, s. 12–13) tuovat esiin asiajohtamisesta sen, että se korostuu liian usein organisaatioissa tärkeimpänä näkökulmana. Asiajohtamisessa katsotaan monesti menestystä numeroiden ja niin sanotun oikein tekemisen näkökulmasta. Juuti ja Vuorela (2002) viittaavat asiajohtamisen ajattelussa sääntöihin ja hallinnollisiin ohjeisiin nojautumiseen sekä ihmisten valvomiseen, jotka eivät edistä ihmisten työhyvinvointia parhaalla tavalla. Tähän työhyvinvoinnin kehittämisen haasteeseen vastataan ihmisten johtamisella, jossa on tarkoituksena ymmärtää, miten ihmisiä kannattaa kohdella ja heidän

kanssaan toimia, jotta he olisivat mahdollisimman innostuneita ja hyvinvoivia sekä onnistuisivat työssään parhaalla mahdollisella tavalla.

Asiajohtamisella viitataan Viitalan ja Jylhän (2010, s. 22–23) mukaan myös tilanteen vakauttamiseen ja säilyttämiseen, kun taas hieman jälleen vastakohtana ihmisten johtaminen liitetään kehittymiseen ja muutokseen. Heidän mukaansa asiajohtamista tehdään työn suunnittelun, organisoinnin ja seurannan työkaluilla, kun taas ihmisten johtamista suoritetaan enemmän työntekijöille yhteisen suunnan näyttämisestä työtehtävien suhteen sekä työntekijöiden toiminnan ohjaamisen ja motivoinnin kautta. Loppujen lopuksi molemmissa on kyse samasta tavoitteesta, eli saada työntekijöiden panos ohjattua niin, että organisaation tavoitteet toteutuvat. Asiajohtamisen keinot ovat kenties selkeämpiä hahmottaa ja toteuttaa, koska ne rakentuvat kirjoitettujen sääntöjen ja ohjenuorien ympärille. Lisäksi niitä seurataan ja hallinnoidaan numeroiden kautta. Heidän mukaansa ihmisten johtamisen keinojen voisi puolestaan sanoa olevan epämääräisempiä johtuen niiden luonteesta olla tapauskohtaisia keinoja ihmisten johtamisessa. Tähän liittyy kyky osata kuunnella yksilöiden tarpeita ja reagoida sen mukaan.

Viitalan ja Jylhän (2010) mukaan johtaminen on pääasiassa akuuttien asioiden hoitamista ja ongelmien ratkaisemista. Lisäksi heidän mukaansa johtaminen on tulevaisuus orientoitunutta, jolloin asioiden hoitamisessa on mietittävä kokonaiskuvaa tulevaisuuden tavoitteiden toteutumisen kannalta. Liiketoiminnassa on aina tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan, ja niiden saavuttamiseksi pyritään valitsemaan parhaat mahdolliset keinot. Heidän mukaansa johtamisen osa-alueista erityisesti strateginen johtaminen keskittyy tähän. Nämä tavoitteet voivat olla vielä abstraktimmalla tasolla olevia ideaaleja, arvoja ja ajatuksia, jotka tulee saattaa operatiivisella tasolla käytäntöön. Toinen johtamisen olennainen osa-alue on siis operatiivinen johtaminen, jossa näitä strategisia linjauksia saatetaan käytäntöön ja tehdään konkreettisia tekoja. Tämän koko strategian luomisesta ja toteutuksesta johtaja monesti vastaa ohjaamalla työntekijöitä mieltämään tämän saman ajatuksen ja toteuttamaan sen. Siitä heidän mukaansa muodostuu johtajan onnistuminen.

2.2 Ihmisten johtaminen (Leadership)

Tienarin ja Meriläisen (2021) mukaan ihmisten muodostamissa yhteisöissä ilmenee aina jonkin asteista johtamista, koska jollain keinolla yhteisöt on saatava ohjattua onnistuneesti kohti yhteisiä tavoitteita. Tähän he jatkavat, että se ei välttämättä ole helppoa, sillä ihmisillä tahtoo olla erilaisia näkemyksiä ja kantoja asioihin, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään. Silti yhteisössä päästään jotenkin näistä jännitteistä huolimatta kohti tavoitteita. Johtamisessa onkin tärkeää ymmärtää tämä ihmisten johtamisen puoli, johon Viitala ja Jylhä (2021, s. 12) mainitsevat tärkeiksi työkaluiksi kysymisen, kuuntelemisen ja keskustelemisen. Nämä työkalut mahdollistavat johtajana onnistumisen.

Juutin ja Vuorelan (2002, s. 6) mukaan parhaiten työntekijät onnistuvat ollessaan innostuneita, osaavia ja terveitä. Tähän voidaan heidän mukaansa johtamisella vaikuttaa. Eli oleellista olisi johtajan pitää huolta työntekijöidensä työhyvinvoinnista ja motivaatiosta, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Työhyvinvointi koostuu ihmisen keskenään vuorovaikutuksessa olevista fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista, joiden olisi hyvä olla tasapainossa (Viitalan & Jylhän 2010, s. 241; Juuti & Vuorela, 2002). Siihen vaikuttaa yksilön oma osaaminen ja asenteet. Lisäksi työhyvinvoinnin ollessa kunnossa ihminen on innostuneempi ja sitoutuneempi työhön, työväire on hyvä ja se tukee oppimista sekä kehittymistä, kun taas huonolla työhyvinvoinnilla on päinvastainen vaikutus edellä mainittuihin asioihin (Viitala & Jylhä, 2010, s. 241). Työhyvinvointiin kytkeytyy Tikkamäen (2006, s. 27–28) mukaan työn merkityksellisyys, jota voidaan edistää oppimismahdollisuuksien tukemisella ja osaamisen tunnistamisella. Lisäksi oppimisen arvostaminen, tunnistaminen ja tukeminen edesauttavat henkilöstön hyvinvointia. Työtyytyväisyyden osalta nähdään tarpeellisena työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja huomioon ottaminen, mikä myös vaikuttaa positiivisesti motivaatioon työssä (Tikkamäki 2006, 255).

Viitalan ja Jylhän (2010) mukaan motivoitunut ihminen haluaa toimia ja suunnata toimintaansa asianmukaisesti työn onnistumisen kannalta. Siihen vaikuttavat työntekijän osaaminen taitoinen ja tietoinen, kyky aloittaa toiminta

vieden se loppuun asti, persoonallisuus, mielenkiinto työtehtävää kohtaan, asenteet, henkilökohtaiset tarpeet ja työympäristö kaikki yhdessä. Viitalan ja Jylhän (2010, s. 232–233) mukaan motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen, jotka molemmat liittyvät palkitsemisen tunteeseen. Eli heidän mukaansa sisäisesti syntynyt motivaatio toteutuu, kun työtehtävä itsessään tai kehittyminen tai tavoitteiden saavuttaminen tuntuvat tyydyttäviltä yksilöstä. Ulkoisessa motivaatiossa taas he painottavat tavoitteiden tai työstä suoriutumisesta seurannutta palkkiota, jonka eteen suoritus tehdään. Johtajan on vaikea synnyttää motivaatiota yksilölle, mutta sen sijaan hän voi luoda edellytyksiä sen syntymiselle. Sisäinen motivaatio synnyttää yleensä innostusta ja sitoutuneisuutta työntekijässä.

Tienarin ja Meriläisen (2021) mukaan johtamisen erilaisia näkökulmia ovat yksilökeskeinen ja suhteissa rakentuvat näkökulmat. Näistä ensimmäisessä on kyse johtajaan liitettävistä ominaisuuksista ja piirteistä, jotka edesauttavat menestymään johtajana. Yksilökeskeisessä näkökulmassa oleellista ovat johtajan ominaisuuksien lisäksi keskittyminen johtajan omiin suorituksiin. Näkökulmalle on oleellisesta myös esimies-alaissuhteen olemassaolo. Heidän mukaansa suhteissa rakentuvassa näkökulmassa taas johtajuus nähdään enemmän kollektiivisena toimintana ja käytäntönä, mihin osallistuvat kaikki organisaation ihmiset ja käytössä olevat teknologiat ja tilat. Näissä ei-inhimillisten (teknologiat ja tilat) toimijoiden kanssa toimivien inhimillisten toimijoiden (ihmisten) yhdessä muodostavassa kokonaisuudessa muodostuu omanlaisiaan käsityksiä, käytäntöjä ja toimintoja, mitkä vaikuttavat siihen, miten johtaminen ymmärretään ja kuinka se toteutuu. Näihin käsityksiin vaikuttavat vakiintuneet käsitykset johtamisesta niin yhteiskunnallisella kuin tapauskohtaisemmalla tasolla.

2.3 Johtaja hoitoalalla

Sosiaali- ja terveystieteisiin kuuluvalla hoitoalalla tehdään hoitotyötä, jonka tärkeimpinä tehtävinä ovat Huuskon ja Myllylän (2003, s. 10) mukaan terveyden

ylläpitäminen, sairauksien ehkäiseminen ja kärsimysten lievittäminen. Hoitotyö voidaan määritellä terveyskirjaston (2022) ja työterveyslaitoksen (2022) mukaan hoitotieteeseen perustuvaksi ammatilliseksi toiminnaksi, jota toteuttavat tavallisesti perushoitajan, lähihoitajan tai sairaanhoitajan ammattinimikkeillä työskentelevät. Näiden lähteiden mukaan työllä itsellään on tarkoitus auttaa, ohjata ja tukea ihmisten terveyttä, mikä käytännössä sisältää myös keskustelua, tutkimus- ja hoitotoimenpiteitä. Lisäksi nämä toiminnot edesauttavat elämään sairauden aiheuttamien rajoitusten kanssa sekä hoitavat ihmistä.

Tikkamäen (2006, s. 293–294) tutkimukseen osallistuneet saattohoitajat määrittelevät hoitoalan sisältävän fyysisistä työtä ja käytännössä eteen tulevien tilanteiden ratkaisua. Uskallan olettaa hoitoalalla työskentelevien palvelujohtajien työn olevan myös käytännön läheistä, sillä he johtavat näitä fyysisiä työtehtäviä suorittavia työntekijöitä palveluasumisen yksiköissä. Näiden työntekijöiden käytännön ongelmia ja niiden ratkaisukeinoja johtajat ratkovat sekä organisoivat yhdessä työntekijöidensä kanssa. Lisäksi Niiranen ym. (2010, s. 13) määrittelevät hoitoalalle sukua olevan sosiaalialan johtamisen olevan laaja-alaista, mihin kuuluu kokonaisuuden hallinnointia sisältäen sosiaalityön perustehtävät, strategisen johtamisen ja henkilöstön sekä työyhteisön johtamisen. Edellä tuotuun tietoon nojautuen on olennaista tuoda esiin huomio siitä, että työssä oppiminen tapahtuu pääasiassa töiden ohessa informaalisti (Ojala & Meklin, 2021, s. 14; Tikkamäki 2006). Tätä tukee Tuomen ja Sumkinin (2013) esiin tuoma tieto, että työn arjessa tapahtuu oppimista, kun töitä tehdään haastavien ja tulevaisuuteen tähtäävien työtehtävien parissa, mikä vie työntekijöitä pois huonoista käytännöistä, jotka eivät tue organisaation strategiaa. Tämä on varmasti ideaalinen tilanne työssä tapahtuvan oppimisen suhteen.

Työssä tapahtuu monesti muutoksia ja tulee uusia tilanteita, mistä molemmat vaativat oppimista työstä selviämiseksi. Olennainen asia tässä kokonaisuudessa olisikin ottaa huomioon työntekijän näkökulma, eli koetaanko nämä muutokset ja opittavien asioiden määrä lähinnä ylimääräisenä tai jopa liian isona työmääränä päivittäisten työtehtävien rinnalla. Tikkamäki (2006) nosti

esiin samankaltaisen huomion myyjiä ja hoitajia tarkasteltaessa. Hänen mukaansa yksi tähän vaikuttava tekijä olisikin työntekijöiden ja johdon välillä syntyvä ristiriita, joka voi syntyä molemminpuolisesta kommunikaation ja kuuntelun puutteesta. Hän pohtii, että syntykö esimerkiksi voimattomuuden tunnetta työntekijällä sen takia, että hän ei koe päässeensä vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin tai, jos on päässyt, häntä ei ole kuunneltu. Tämä on mahdollinen tilanne myös palvelujohtajien kohdalla, sillä he eivät suinkaan ole organisaationsa korkeimpia johtajia, vaan heillä on organisaatiohierarkiassa korkeammalla olevia johtajia. Tällöin heillä on johtajana olemisen lisäksi myös työntekijän rooli samaan aikaan organisaatiossa.

Voidaan sanoa, että hoitoalan johtajan työ sisältää johtajille yleisesti kuuluvia työtehtäviä aina käytännön läheisemmistä tilannekohtaisista työtehtävistä yleisempiin suunnittelu- ja ajattelutason työtehtäviin. Palvelujohtajan oppiminen tapahtuu mahdollisesti töiden ohella työtä tehdessä ja oppimista tapahtuu huomaamatta. Saattohoitotyössä työntekijät kokivat oppimisen olevan olennainen osa työtä, kun tilanteet vaihtelevat hoidettavien asiakkaiden ja heidän päiviensä mukaan (Tikkamäki, 2006, s. 293). Tärkeiksi opittaviksi taidoiksi mainittiin kuuntelemisen taito, ihmisten kohtaamisen taito vaikeissa ja haastavissa tilanteissa sekä niiden tilanteiden hallitseminen (Tikkamäki, 2006, s. 294). Saman lähteen mukaan näitä kohtaamisen taitoja opitaan vain tilanteeseen menemällä ja kokemuksen kautta. Nämä havainnot vahvistavat oppimista tapahtuvan käytännön työtä tekemällä.

3 TYÖSSÄ OPPIMINEN

Työssä oppimisen kirjoittamisella on väliä sen merkityksen kannalta. Tikkamäen (2006, s. 33) sekä Varilan ja Rekolan (2003, s. 17) mukaan yhteen kirjoitettuna merkitys on toisenlainen kuin taas erikseen kirjoitettuna. Yhteen kirjoitettuna se viittaa enemmän ammatillisen opetuksen kontekstissa saatuun oppiin, kun taas erikseen kirjoitettuna se viittaa työpaikalla ja työssä tapahtuvaan oppimiseen. Eli silloin se ei liity koulujen järjestämään koulutukseen. Tässä tutkimuksessa keskityn erikseen kirjoitettuun - työssä oppimisen - näkökulmaan, koska kiinnostuksen kohteenani on työpaikalla tehtävän, työn ohessa tapahtuva osaamisen kehittäminen.

3.1 Oppimisteoreettinen näkökulma

Työssä oppimisen käsite itsessään on todella laaja ja sen määritelmä muotoutuu sen mukaan kuka, miten tai missä konseptissa sitä tarkastellaan (Grönfors, 2010, s. 18; Tikkamäki, 2006). Näiden tekijöiden sisällä on Tikkamäen (2006) mukaan muuttujia, jotka vaikuttavat siihen, miten oppiminen nähdään ja miten sitä tapahtuu tiedostaen tai tiedostamatta. Johnson (2001, s. 364) ja Grönfors (2010, s. 20–21) määrittelevät työssä oppimista itsenäiseksi oppimisprosessiksi, jossa formaaleilla opintosuorituksilla ja työelämän käytännön sovellutuksilla yhdessä muodostuu tietoa ja osaamista.

Näkökulmia työssä oppimisen tarkasteluun ovat ainakin Boudin ja Garrickin (1999, s. 6) sekä Tikkamäen (2006, s. 34) mukaan yksilön, eli oppijan näkökulma, organisaation hyötynäkökulma sisältäen työntekijät, -ryhmät, -yhteisön ja yrityksen perspektiivit, sosiaalinen näkökulma liittyen yhteistyöhön ja ryhmissä työskentelyyn sekä viimeisenä yhteiskunnallinen näkökulma sisältäen työvoimapolitiittisia ja globalisaatiokehityksen näkemyksiä. Näistä eri näkökulmista painotan tässä tutkimuksessa yksilön omaa näkökulmaa, sillä tarkastelen johtajien omia subjektiivisia kokemuksia oppimisen ja osaamisen

kehittymisen suhteen. Tällöin on mielekästä rajata keskittyminen yksilön näkökulmaan.

Oppiminen on jo pitkään määritelty yksilössä tapahtuvaksi muutokseksi (Ruohotie, 1997a, s. 47). Työssä oppiminen on perinteisesti tapahtunut koulumaailmasta lainatun opettamismallin mukaan, eli yksi kertoo ja näyttää miten asiat ovat ja toinen kuuntelee. Tässä tavassa on mahdollisesti yritetty kaataa enemmän tietoa kuuntelevan oppijan päähän kuin hän kykenee ottamaan vastaan, ja tehtävät tilanne-esimerkit eivät todennäköisesti ole tavoittaneet todellisen työelämän kompleksisia tilanteita (Grönfors, 2010, s. 18–19). Opettamisen mallin rinnalle on tuotu oppimisen malli, jossa on Grönforsin (2010, s. 19) mukaan kyse oppijasta itsestään ja siitä miten hän parhaiten oppii. Samassa yhteydessä kerrotaan oppimisen mallissa olevan olennaista ymmärtää opettajan roolin olevan enemmän keskusteleva ja oppijan oppimisprosessia ohjaava. Työkaluina oppijalla mainitaan olevan keskusteleminen, kysyminen, ajattelemineen, analysointi, tiedon kerääminen, opitun soveltaminen ja tulosten seuranta. Molempia malleja näkee edelleen käytettävän tänä päivänä ja niillä on paikkansa.

3.2 Työelämän konteksti

Työssä oppimisesta puhuttaessa on kyse pääasiassa aikuisista ihmisistä, joiden oppimista tarkastellaan. Lemmetty ja Collin (2022) kertovat työelämän olevan iso osa monen aikuisen elämää, joten paljon aikuisiän oppimisesta tapahtuu siellä. Heidän mukaansa aikuisten oppimiseen liittyykin työelämästä puhuttaessa esimerkiksi työssä oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Seppälän ym. (2020, s. 42–43) mukaan aikuisten tieto rakentuu nykyisissä ympäristöissä erilaisissa dialogitilanteissa. Tähän liittyen heidän mukaansa tiedon rakentamisen taidot ovat ensisijaisen tärkeitä aikuiselle oppijalle, jotta hän kykenisi itsenäisesti ja kriittisesti päättämään tiedon todenmukaisuutta sekä ratkaisemaan ongelmanratkaisutilanteita. Tennant (2020, luku 2, luku 8) nostaa itseohjautuvan oppimisen ja ryhmissä oppimisen esiin aikuisen oppimisen näkökulmista. Nämä

kaksi näkökulmaa sisältyvät tässä tutkimuksessa johtajien osaamisen tarkasteluun.

Työssä oppiminen riippuu Tikkamäen (2006) mukaan monesta muuttujasta, joita ovat esimerkiksi yksilö, työssä eteen tuleva tilanne ja ammatillinen konteksti. Lisäksi hän mainitsee, että näiden tekijöiden sisällä on muuttujia, jotka vaikuttavat siihen, miten oppimista nähdään ja miten sitä tapahtuu tiedostaen tai tiedostamatta. Työssäoppiminen tapahtuu pääasiassa informaalisti, eli tapahtuu vapaamuotoisesti verrattuna formaaliin oppimiseen, joka viittaa muodolliseen kouluissa tai koulutuksissa tapahtuvaan oppimiseen (Järvinen ym., 2000; Marsick & Watkins, 1990). Tätä tukee Eklundin (2021, s. 37) näkemys, että oppimisesta suurin osa tapahtuu arkisissa ongelman ratkaisutilanteissa. Samalla työssä oppimiseen liittyy työn ohessa huomaamatta ja satunnaisesti tapahtuva oppiminen (engl. incidental learning) (Järvinen ym., 2000; Marsick & Watkins, 1990). Tähän liittyen Eklund (2021, s. 29) kertoo osaamisen kehittämisen tapahtuvan yleensä työn arjessa joko tiedostaen tai tiedostamatta.

Jylhä ja Viitala (2021, s. 247) mainitsevat elinikäisen oppimisen näkökulman tulleen työelämään mukaan, koska muuttuva työelämä ja elinympäristö vaativat sitä meiltä tänä päivänä. Oppiminen ei tällöin heidän mukaansa rajoitu pelkästään muodollisiin koulutuksiin, vaan oppimista tapahtuu edelleen vapaa-ajalla ja työpaikalla epämuodollisesti. Työssä oppimisessa ongelmanratkaisutilanteet ovat yksi käytännössä oppijaansa opettavia tilanteita, niissä kohdataan joko rutiininomaisia tai ei-rutiininomaisia tilanteita. Erona näissä on Järvisen ym. (2000) mukaan se, että ensimmäisessä tilanteet ja muuttajat ovat tuttuja ja jälkimmäisessä taas eivät. He sanovat myös näiden ongelmanratkontatilanteiden vaativan syvällistä käsitteellistä tietämystä ja kehittyneitä menettelytapoja. Tikkamäki (2006, s. 10–13) nostaa esiin työssä oppimisen erilaiset muodot mahdollisuuksineen ja rajoineen. Näitä erilaisia muotoja olivat sosiaalinen vuorovaikutus ja siihen liittyvä yhteistyö, uutta tietoa prosessoimalla ja soveltamalla tapahtuva ideointi, ongelmanratkaisu ja tutkiminen, toiminnallinen oppiminen, käytännössä harjoittelu, työn

dokumentoiminen, henkilöstökoulutus, omaehtoinen opiskelu ja muu ammatillinen pätevytyminen sekä reflektointi, joka tarkoittaa oman toiminnan pohtimista ja arvioimista.

Tämän päivän työelämässä opitaan Otalan ja Meklinin (2021, s. 19–21) mukaan nimenomaan työn ohella ja teknologian avulla sen tarjotessa pääsyn eri tietolähteisiin ja opiskelutapoihin. Työssä opitaan heidän mukaansa nopeasti, jatkuvasti ja tarpeen mukaisesti, eli ei käytetä aikaa asioiden opiskeluun, jos sille ei nähdä tarvetta siinä hetkessä. Lisäksi oppiminen tapahtuu sosiaalisesti yhdessä muiden kanssa, mutta myös itseohjautuvasti, eli vastuu oppimisesta on myös yksilöllä. Tämän kaiken keskellä osaamisen kehittämiseksi on työpaikan oltava hyvä oppimisaika, vaikka oppilaitosten kanssa voidaankin tehdä yhteistyötä oppimisen tueksi. Karkeasti voidaan jakaa työssä oppimista kolmeen eri näkökulmaan tarkastelua varten: itseohjautuva oppiminen, vuorovaikutus ja ryhmässä toimiminen sekä viimeisenä työpaikan rakenteet. Näiden kolmen näkökulman mukaan tarkastelen tässä tutkimuksessa hoitoalan johtajien osaamisen kehittymistä.

4 JOHTAJAN OSAAMISEN KEHITTÄMINEN

Tarkastelen tutkimuksessani hoitoalalla toimivien tuetun palveluasumisen yksiköiden johtajia: palvelujohtajia. He ovat samalla työntekijän asemassa organisaation hierarkiassa, koska heidän yläpuolellaan on vielä korkeampia johtajia, joilla on vaikutusta heidän työhönsä. Palvelujohtajat toimivat samalla esihenkilöinä yksikkönsä työntekijöille. Palvelujohtajat ovat siis organisaatiossa työntekijän roolissa samaan aikaan esihenkilön roolin kanssa. Tästä johtuen palvelujohtajiin voidaan soveltaa yleisiä työssä oppimisen ja osaamisen kehittämisen menetelmiä johtajakohtaisempien menetelmien lisäksi. Seuraavana määrittelen osaamisen kehittäminen -käsitteen, jonka jälkeen määrittelen edellisen luvun lopussa mainitut kolme näkökulmaa johtajan osaamisen kehittymisen tarkasteluun.

4.1 Osaamisen kehittäminen

Osaamisesta puhuttaessa törmää helposti osaja-sanan sijaan asiantuntijaan, kun keskitytään itse tekijään (Grönfors 2010, s. 18). Palonen ja Gruber (2011, s. 41) nostavat esiin asiantuntijuuden käsitteeseen liittyvän osaamiseen, ja siihen monesti viitataan erityisesti englannin kielistä expertise-sanaa käytettäessä. Heidän mukaansa asiantuntijuus viittaa myös tietämiseen, ja osaaminen tulee ilmi asiantuntijuuden kanssa synonyymina toimivassa tasokas osaaminen -käsitteessä, jonka sijaan käytetään enemmän asiantuntijuuden käsitettä. Viitalan ja Jylhän (2021, s. 245) mukaan osaaminen on käsite, johon sisältyy muita käsitteitä. Siitä käytetään myös muita synonyymeja, joita ovat kompetenssi ja ammattitaito. Osaamisen kehittämisen sijaan puhe saattaa mennä myös esimerkiksi sellaiseen synonyymiin kuin ammatillinen kehittyminen, jota Grönfors (2010, s. 130–131) käyttää. Keskistyn näistä eri synonyymeista käyttämään tutkielmassani käsitteitä: osaaminen ja osaamisen kehittäminen, vaikka joissain lähteissä puhuttaisiinkin muilla synonyymeilla. Perustuen edellä mainittuun tietoon, että osaaminen sisällyttää näitä muita synonyymeja ja

osaamisen kehittäminen on mahdollisesti selkeämpi käsite johtajille haastattelu tilanteissa.

Oppiminen on edellytys osaamisen kehittymiselle Ruohokosken (1997b) mukaan. Jylhä ja Viitala (2021, s. 246–247) kertovat osaamisen olevan jatkuva kehittymisen prosessi, jossa opitaan uutta ja opitaan pois vanhasta. He nostavat esiin konstruktivistisen oppimisen käsityksen tässä yhteydessä, millä tarkoitetaan yksilöllistä oppimista, jossa yksilö on aktiivinen tiedon ja tulkintojen rakentaja. Yksilö kykenee sitä taitavammin rakentamaan ja käsittelemään uutta tietoa, mitä enemmän hän on harjaannuttanut ajatuksellisia tietorakenteitaan, reflektointitaitojaan ja ylipäänsä arviointitaitoja. Näistä taidoista he painottavat arviointi- ja reflektointitaitoja, joista jälkimmäisellä viitataan yksilön kykyyn tarkastella omaa toimintaansa ja ajatteluaan kriittisesti sekä muovata näitä toimintoja ja ajatuksia tekemänsä tarkastelun pohjalta. Eklundin (2021, s. 29) mukaan osaamisen kehittäminen on yksilössä sijaitsevia taitoja ja ominaisuuksia, joita ovat mielen avoinna pitäminen, tulevaisuuteen katsominen ja tietoinen tekeminen uusien taitojen kartuttamiseksi.

Viitalan ja Jylhän (2021, s. 245–247) mukaan osaamisesta puhuttaessa tarkoitetaan yksilön omia taitoja, tietoja, asenteita ja henkilökohtaisia ominaisuuksia. Näitä voidaan heidän mukaansa tarkemmin jaotella yleisiin, ammattikohtaisiin ja työtehtäväkohtaisiin osaamisiin. Yleinen työelämäosaaminen on sellaista, mitä yksilö tarvitsee ammatista riippumatta. Esimerkiksi ymmärrys etiikasta, sopeutumiskyky muutoksiin, kielitaidot, vuorovaikutustaidot, tiedonhallintataidot ja itsensä johtamisen kyky ovat tällaisia osaamisia. Ammattikohtainen osaaminen puolestaan on johonkin tiettyyn alaan liittyvää osaamista: esimerkiksi rakennus- tai sähkömiehen ammattitaito. Näillä ammattilaisilla on käsitys alansa toimintalogiikasta, termistöstä, toimijoista ja käytännön periaatteista. Työtehtäväkohtainen osaaminen on yksinkertaisesti sitä, mitä ammattilainen tarvitsee ja käyttää tilannekohtaisissa työtehtävissä.

Järvisen ym. (2000) mukaan osaaminen muodostuu hiljaisesta tiedosta, joka puolestaan on ajan kanssa muodostunut kokemuksen avulla teorian ja

käytännön tiedon yhdistelmänä. Tämä hiljaisen tiedon pohjalta rakentuva osaaminen kattaa heidän mukaansa itse käytännön työtehtävien lisäksi myös vuorovaikutuksellisia tiimityöskentelyn taitoja kuin myös työkuultuuriin liittyviä käytäntöjä ja sääntöjä. Lisäksi he tuovat esiin osaamisen rakentuvan yleispätevästä ja työpaikasta riippumattomasta ammatillisesta osaamisesta sekä organisaatiokohtaisemmasta ja työtiimi kohtaisemmasta osaamisesta, jolloin osaaminen on enemmän tilanteeseen sidottua.

Viitalan ja Jylhän (2010) mukaan osaaminen nähdään tänä päivänä yritysten menestystekijänä, joten siihen panostetaan ja sen kehittäminen on osa strategiaa. Osaamisen johtaminen on termi, johon saattaa myös törmätä osaamisen kehittämisestä puhuttaessa. Se liittyy nimenomaan tähän yrityksen strategiseen kehittämiseen kilpailukentällään. Se koskettaa koko organisaation toimintaa ja siinä työskentelevien ihmisten osaamista. Eli siinä ei ajatella osaamisen kehittämistä yksilön näkökulmasta, vaan organisaation näkökulmasta. Tästä johtuen keskityn puhumaan vain osaamisen kehittämisestä.

4.2 Itseohjautuva oppiminen

Jo vuosituhanen vaihteessa on huomattu oppimisen tutkimuksen siirtyminen kohti yksilön sisäisiä tekijöitä (Ruohotie, 1997b). Monesti voi törmätä kahteen samalta kuulostavaan käsitteeseen, jotka ovat itseohjautuva oppiminen ja itsensä johtaminen. Siinä missä itseohjautuva oppiminen keskittyy oppimisen ympärille, on itsensä johtamisessa kyse enemmän työnteon laadukkaasta suorittamisesta laajemmin (Ojala & Meklin, 2021). Näkökulma on siis hieman erilainen, vaikka itsensä johtaminen ottaa huomioon myös oppimisen ja osaamisen kehittämisen. Hyvin itseään johtava henkilö osaa ottaa huomioon ja analysoida omaan työstä suoriutumiseen vaikuttavia tekijöitä kuten motivaation, työhyvinvoinnin, osaamisensa, tiedonkäsittely taidot ja oman työn kokonaisuuden hahmottamisen taidot (Ojala & Meklin, 2021, s. 59–60). Koska itsensä johtamisen käsite on hieman laajempi ja näkökulma painottuu oppimisen sijaan työstä suoriutumiseen, niin keskityn itseohjautuvan oppimisen käsitteeseen tässä tutkimuksessa.

4.2.1 Millainen on itseohjautuva oppija?

Itseohjautuva oppiminen tarkoittaa, että oppija itse on vastuussa oppimisestaan ja hän osaa hoitaa aktiivisesti omaa oppimistaan. Se rakentuu hyvään oppijaan liitettävistä taidoista, joihin liittyen Ojala ja Meklin (2021) puhuvat myös hyvään oppijaan ja oppimiseen liittyvistä ominaisuuksista ja tarpeista. Tarkemmin ottaen he puhuvat ketterästä oppijasta ja oppimisesta, mikä tarkoittaa muutokseen kykenevää ja sopeutuvaa asennetta sekä oppimisen suhteen hyvää ja uteliasta asennetta. Työssä oppimisen suhteen Järvinen ym. (2000) sekä Mezirow (1991) kertovat oppijan oman refleksiivisen ajatustyön olevan tärkeää, jotta kehittymistä tapahtuu. Oppija käyttää heidän mukaansa hyväkseen aiemmin kertynyttä tietoaan, jonka päälle hän rakentaa uutta tietoa, ja siitä muodostuu uusi tietämyksen kokonaisuus. Tähän he lisäävät, että oppimisen taidot, joita ovat digitaidot, itsensä johtamisen taidot, tiedonhankinta ja -käsittelytaidot, työssäoppimisen taidot, ajatteluntaidot sekä sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, ja itseohjautuvuus ovat olennaisia työhön liittyvien ajantasaisten osaamisten lisäksi. Ojala ja Meklin (2021, s. 123) sanovatkin itseohjautuvuuden ja ketterän oppimisen kulkevan käsi kädessä.

Palonen ja Gruber (2011) kertovat, että uran alussa oppiminen voi olla hyvinkin satunnaista ja tätä myöten osaaminen vielä heikkoa. Tällöin saattaa satunnaisesti onnistua työssään, mutta ei vielä ymmärrä syvällisesti miksi onnistui. Lisäksi huippuosajilla alkaa olla jo kokemuksen ja toistojen tuomaa osaamista eri tilanteista ja samalla ymmärrystä niistä. He myös painottavat oppimisessa motivaatiota ja tuovat esiin sen olevan kokonaisuus sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä, jotka ohjaavat kehittymään paremmaksi. Rutinoituminen liittyy heidän mukaansa tähän myös niin, että kokenut tekijä tietää jo, miten asioita kannattaa tehdä. Suoritus tulee niin sanotusti jo selkärangasta, eli se vaatii hyvin vähän kognitiivista ponnistelua ja tulos hoituu helpommin ja tehokkaammin kuin vaikka aloittelijalla. Palosen ja Gruberin (2011, s. 43) mukaan osaaminen ja hiljainen tieto luovat perustaa yksilön tietorakenteelle. He jatkavat, että itsenäiset ja kollektiiviset reflektointi taidot ja tilanteet ovat tärkeitä oppimiselle. Samoin työparityöskentely, jossa

vanhemmalta työntekijältä pyrittiin siirtämään tietoa nuoremmalle havainnoinnin ja arvioinnin kautta (Tikkamäki, 2006, s. 298–300). Palonen ja Gruber (2011, s. 42) tuovat esiin sen, ettei aika määrittele taitavaa osaajaa, eli pitkään tiettyä työtä tehnyt henkilö ei välttämättä ole taitava osaaja. Osaamisen kertymiseen vaikuttaa heidän mukaansa myös laatu sekä sitoutunut ja vaihtuva harjoittelu.

4.2.2 Työkaluja kehittämiseen

Eklund (2021) ja Grönfors (2010) tuovat esiin erilaisia osaamisen kehittämisen tapoja tai työkaluja. Näitä ovat itsenäinen opiskelu eri lähteistä, työssä opitun reflektointi, koulutukset, kurssit ja valmennukset. Lisäksi niihin kuuluu henkilökohtainen valmennus, eli voidaan puhua asioista, joista ei muiden kanssa pystyisi, ja saa yksilöllistä ohjausta sekä tukea. Tämän lisäksi työnohjaus on hyvä työkalu, eli tuetaan työntekijöiden työssäjaksamista, työn tekemistä ja työssä kehittymistä. Työkaluna voidaan nähdä myös kokemuksien ja näkemysten jakaminen vanhemman tekijän kanssa, eli mentorointi. Heidän mukaansa työkaluja ovat vielä tehtävankierto, osaamisen jakaminen ja verkostoituminen organisaation ulkopuolelle, vertaisopetus saman työtehtävän tekijöiden kanssa, kehityskeskustelut osaamisen ja sen kehittämisen ympärillä.

Eklund (2021) käy läpi osaamisen kehittymistä tukevia asioita lähijohtajan näkökulmasta, että miten tulisi kehittää tiimin kehittymistä. Näitä samoja periaatteita pystyy soveltamaan johtajaan itseensä, sillä näissä on kyse lopulta yleisesti ihmisyyksilön osaamisen kehittämisen tukemisesta. Näitä Eklundin (2021) mainitsemia asioita ovat minäkyvykkyyden vahvistaminen, jotta yksilöllä olisi uskoa itseensä ja omaan osaamiseen. Tätä hänen mukaansa auttavat positiivinen palaute, onnistumisen kokemukset, vastuun antaminen ja mahdollisuus puhua asioista. Oma ajankäyttö oman tiimin kehittämiseen nostetaan esiin, mutta tämän voisi ajatella olevan ideaalia, että työntekijällä olisi aikaa oman osaamisen ja oppimisen kehittämisen suunnitteluun sekä reflektointiin. Tähän liittyen Eklund mainitseekin, että se mihin käytämme eniten

aikaa, niin todennäköisesti kehitymme siinä eniten. Eli se kannattaa kohdentaa haluttuihin asioihin.

Eklundin (2021) mukaan stressin hallintataidot ja tietous omaan suorituskyykyyn vaikuttavista asioista ovat myös oleellisia keinoja edistää jaksamista ja siten myös kehittymistä. Nämä liittyvät myös itsensä johtamisen taitoihin. Stressin pitäisi olla sopivalla tasolla Eklundin (2021) mukaan, jotta suorituskyyky ei lähtisi laskuun ja kyetään ottamaan edelleen uusia asioita vastaan. Hän mainitsee, että tässä yhteydessä tulee esiin muutosten tuoma kuormitus yksilölle myös stressin tasolla. Tähän hän jatkaa olevan tärkeää, että näistä erilaisista stressitekijöistä voitaisiin puhua johdon kanssa ihan yksilökohtaisesti ja ottaa huomioon eri ihmisten tarpeet, jotta myös vapaa-ajan kuormittavat tekijät eivät yhdessä työkuorman kanssa uuvuttaisi työntekijää. Tärkeää on siis olla kaiken keskellä aikaa palautumiselle.

4.2.3 Edistävät ja haittaavat tekijät

Työtyytyväisyyden voi nähdä vaikuttavan työssä oppimiseen, sillä se voi vaikuttaa edistävasti tai ehkäisevästi siihen. Yksi vaikuttamisen kanava on henkilön motivaatio, joka koetaan keskeisenä tekijänä oppimiselle (Ruohotie, 1997b; Tikkamäki, 2006). Collin ja Billet (2011, s. 216) sanovat yksilön omien tavoitteiden ja mielenkiinnon kohteiden määrittävän työssä oppimista. Näihin vaikuttaa heidän mukaansa työhön sitoutuminen, työympäristön tarjoamat mahdollisuudet työn mielekkääseen toteutukseen ja vuorovaikutus työkavereiden kanssa. Työssä oppimista tapahtuu myös yhdessä muiden kanssa työskennellessä, jota auttaa toimiva vuorovaikutus. Hyvä ja motivoiva työilmapiiri vaikuttaa myös työssä tapahtuvaan oppimiseen.

Grönforsin (2010, s. 37-50) mukaan esteitä aikuisen oppimiselle voivat olla hänen omat asenteet, ajattelumallit tai huolet opiskeluun liittyvistä asioista, sitoutuminen osallistumaan ja kehittymään, innon, uteliaisuuden, motivaation ja aktiivisuuden puute, mukavuusalueelta ei haluta pois, epävarmuuden sietämisen kanssa ongelmia, vanhat käsitykset millaista opettamisen pitäisi olla, negatiivinen asenne muita oppimisessa mukana olevia ihmisiä kohtaan, yksin

jääminen ettei ole keskustelu kumppania, joiden kanssa käydä läpi oppimiseen liittyviä asioita.

4.3 Työpaikan rakenteet

Oppimaan oppiminen ja muutoskykyisyys ovat Eklundin (2021, s. 50–51) mukaan tärkeimpiä työelämätaitoja niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Organisaation tapauksessa hänen mukaansa opitaan vain henkilöstön avulla. Sitä tukemassa ovat organisaatiossa luodut rakenteet oppimiselle (Eklund, 2021). Työpaikalla on iso vaikutus siihen, miten työntekijöillä on mahdollisuus oppia ja kehittyä.

4.3.1 Oppiminen osana työkuultuuria

Eklund (2021) sekä Ojala ja Meklin (2021) kertovat, että työpaikalla johtajat toimivat oppimisen mahdollistajina ja suunnannäyttäjinä luomalla sellaista työkuultuuria, joka tukee oppimista saaden eri työryhmät ja yksilöt keskenään tukemaan toisiaan oppijoina. Tällöin heidän mukaansa on yrityksen strategiassa ja tavoitteissa otettu huomioon oppiminen ja osaamisen kehittäminen myös käytännössä suunnitelmatason lisäksi. Lisäksi oppimiskulttuuria tukevia käytäntöjä voivat olla esimerkiksi virheiden salliminen ja ymmärtäminen, ajan ja mahdollisuuksien antaminen rennolle keskustelulle työaikana, milloin hyvät ideat pääsevät virtaamaan henkilöltä toiselle. Tähän he vielä jatkavat, että voitaisiin olla valvomatta oppimista, eli luotettaisiin työntekijöihin ja tiimeihin aktiivisina toimijoina, jotka kantavat vastuunsa. Samaan ajatukseen liittyy heidän mukaansa myös esimiesten toiminta, eli valvomisen sijaan tuetaan työntekijöiden oppimista.

Uuden oppiminen parantaa yksilön ja työyhteisön työhyvinvointia, kun se lisää ihmisten innostusta ja kiinnostusta työhön sekä kehittymiseen (Grönfors, 2010, s. 13–17; Heinikoski ym., 2014, s. 7). Työpaikoilla oppimiseen liittyen Eklund (2021, s. 67–70) korostaa oppimisen tavoitteellisuutta, tarpeellisuutta ja käytännössä testaamista, jotta oppimisesta olisi maksimaalisesti hyötyä. Hän tuo

esiin konstruktivistisen oppimisenäkemyksen, eli uusi tieto rakentuu oppijalla prosessoinnin ja ymmärryksen kautta vanhan tiedon päälle muodostaen synteisiä tiedosta. Oppimista ja kehitystä tapahtuu parhaiten oppijan ollessa motivoitunut (Eklund, 2021, s. 85). Tämän lisäksi he ovat myös tehokkaampia työntekijöitä ja sitoutuneempia organisaatioon. Toisekseen motivaatioon voi yritys vaikuttaa luomalla sitä tukevan ympäristön. Saman lähteen mukaan jokainen kantaa oman vastuunsa luomalla ja ylläpitämällä mielekästä sekä motivoivaa työskentelykulttuuria.

Clarcken (2005) tutkimuksen mukaan konkretian löytäminen on tärkeää työssä oppimisessa, eli oikeasti tiedettäisiin mitkä keinot auttavat oppimista ja miten ne sen tekevät. Hän tuo esiin myös organisaatioiden työssä oppimiseen positiivisesti vaikuttavan ainakin selkeä organisaation visio, avoin ja demokraattinen vuorovaikutus sekä henkilökunnan osallistaminen päätöksen tekoon. Lisäksi ohjatut mahdollisuudet työssä opitun reflektointiin ja riittävästi haastava työ auttavat myös viemään työssä oppimista eteenpäin. Kun taas työssä oppimista voivat haitata Collinin ja Billetin (2011, s. 220–221) mukaan erilaiset ongelmat ja konfliktit työyhteisössä. Lisäksi heidän mukaansa valtarakenteet työorganisaatioissa voivat rajoittaa työssä oppimista. Hierarkia voi tulla esteeksi oppimiselle, jos se ei tue joustavasti muutoksen tarpeessa olevia toimintoja (Juuti & Vuorela, 2010).

4.3.2 Osaamisen kehittymisen mittaaminen

Osaamisen kehittämisen olennaisena työkaluna voisi pitää sen mittaamista, jotta tiedetään, onko jotain opittu ja onko kehittymistä tapahtunut. Tätä palautteesta tapahtuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä korostavat myös Ojala ja Meklin (2021, s. 15) sekä Grönfors (2010, s. 130–132). Organisaatiot usein käyttävät numeroin mitattavia, koviin arvoihin liittyviä tuloksellisuuden ja tulosten mittareita, koska näitä on organisaatioissa totuttu käyttämään liiketoiminnan talouslaskennassa onnistuneesti (Eklund, 2021, s. 189; Grönfors, 2010, s. 130–132). Lisäksi he tuovat esiin, että osaamisen mittaamiseen käytetään myös laadullisia mittareita, jotka vaihtelevat täysin organisaatiosta, työtehtävistä, toimialasta ja

tarvittavasta osaamisesta riippuen. Tärkeintä olisi tässä tapauksessa kiinnittää huomiota peruskysymyksiin, eli mitä tehdään ja miksi tehdään? Näiden kysymysten pohjalta rakentuvat Eklundin (2021) ja Grönforsin (2010, s. 130–132) mukaan laadulliset tai määrälliset mittaamisen tavat, mutta ne ovat silti vaikeita monesti toteuttaa monimutkaisten syy- ja seuraussuhteiden takia. Tähän liittyy heidän mukaansa se, että osaamisen kehittämisen vaikutukset näkyvät yleensä pitkällä aikajänteellä. Järvinen ym. (2000, s. 75) puolestaan mainitsevat johtajien tarvitsevan tulevaisuuteen suuntautuvaa oppimista, koska yrityksiä kilpailukykyä ja elinvoimaisuutta pitää kyetä edistämään muutoksien keskellä.

Mittaukset helposti päätyvät kertomaan menneestä, eli minkälaisia tuloksia on saavutettu tähän hetkeen mennessä, mutta tulevaisuuden tuloksen ennakoiminen on vaikeaa. Tämän Eklund (2021, 103) toki huomauttaa olevan tärkeää ja yrityksen tulee olla perillä siitä, mitä osataan tällä hetkellä. Ojala ja Meklin (2021, s. 25) esittävät, että oppimiskyky ja -halu olisivat hyviä mittareita sille, miten hyvin asiakkaiden pulmia ratkotaan ja miten paljon uutta kehitetään yrityksessä myös tulevaisuudessa. Koska heidän mukaansa organisaatioilla on kiinnostus olla elinvoimaisia ja kilpailukykyisiä myös tulevaisuudessa, ne pyrkivät kehittämään työntekijöidensä osaamista ja myös ennakoimaan minkälaista osaamista tarvitaan.

Ojalan ja Meklinin (2021) mukaan tulevaisuuden ennustaminen on todella vaikeaa, mutta sitä yritetään monin eri keinoin, joita ovat esimerkiksi alan eri tekijöiden kesken tiedon jakaminen ja ryhmissä suunnittelu ja analysointi sekä selvittämällä suoraan yhteistyökumppaneilta ja asiakkailta ajatuksia ja toiveita tulevaisuuden suhteen. Eklundin (2021, s. 190–192) mukaan eri ajankohdissa tehtäviä mittauksia voidaan toteuttaa esimerkiksi keskittymällä kokemuksiin heti jonkin tapahtuman jälkeen. Tällöin keskityttäisiin lyhyen aika välin hyötyihin viikkojen tai kuukausien sisään toimenpiteistä, milloin keskitytään käytännön toimintojen kehittämisen mittaamiseen. Lisäksi vaihtoehtona ovat pitkällä aikavälillä asiakastyytyvyyteen ja tuloksellisuuteen liittyvät mittarit. Toisaalta hän myöntää pitkän aikavälin mittareiden olevan vaikeita osoittamaan suoraan tulosten olevan seurausta osaamisen kehittymisestä.

4.3.3 Kehitystarpeiden selvittäminen

Eklundin (2021, s. 46) mukaan osaamisen kehittämisen yhteys tuloksellisuuteen tunnustetaan yrityksissä. Eklund (2021, s. 29–31) kertoo myös osaamisen kehittämisen olevan oleellista organisaation strategian ja tavoitteiden kannalta, sillä tavoitteiden saavuttamiseksi ja kilpailukykyä parantaakseen kehittyminen on tärkeää. Tähän päästään pitämällä työntekijät innostuneina ja motivoituneina. Tuomi ja Sumkin (2013) sanovat, että yksilön näkökulmasta osaaminen kehittyy omia työtehtäviä tehdessä ja uutta oppiessa. He jatkavat, että osaamisen johtamisen tulisi olla osa organisaation pääajatusta, ja ylin johto vastaa strategisesti koko organisaation osaamisen johtamisesta, kun taas keskitason johto vastaa tarkemmin omalla vastuualueellaan olevan osaamisen johtamisesta.

Heinikoski ym. (2014, s. 12–13) kertovat osaamisen kehittämisen kannalta olevan oleellista selvittää työntekijöiden koulutustarpeita. Näin voidaan heidän mukaansa tehdä esimerkiksi kehityskeskusteluiden, päivittäisten keskusteluiden tai erillisten selvitysten avulla. Tähän he jatkavat itse osaamisen kehittämisen tapahtuvan esimerkiksi henkilöstö-, lisä- tai täydennyskoulutuksilla. Kehityskeskustelut ovat työntekijän ja esihenkilön välillä käytäviä keskusteluja työntekijän työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämiseen liittyen, mikä kirjataan ylös ja seurataan sitä kautta. Henkilöstökoulutusta he määrittelevät työnantajan tarjoamaksi ja ainakin osittain maksamaksi koulutukseksi työntekijöilleen, mikä kestää muutamasta tunnista koko työpäivään ja tapahtuu usein työpaikalla. Lisä- ja täydennyskoulutukset ovat puolestaan heidän mukaansa erillisissä oppilaitoksissa tapahtuvaa työntekijän osaamista syventävää koulutusta, joka on yleensä omakustanteinen, mutta joskus työnantaja kustantaa sen.

Eklund (2021) tuo myös esiin työn arjessa tapahtuvan kehittymisen lisäksi olevan tärkeää ottaa huomioon myös muodolliset koulutus mahdollisuudet työntekijöiden ja organisaation kehittymisessä. Grönforsin (2010, s. 37–50) mukaan oppimista varten järjestettäviin koulutuksiin liittyviä esteitä työnantajan tai organisaation toimesta voivat olla huolet ja epäilyt kurssien yms. soveltuvuudesta sekä laadusta tai epäilyt organisaation tietojen

luottamuksellisesta kohtelusta. Lisäksi esteenä voivat olla vaatimukset, joissa työpaikalta pitäisi osoittaa joku tukemaan opiskelijaa ja organisaation pitäisi osoittaa kiinnostusta opiskelijan oppimista kohtaan.

Organisaatiokulttuurin ja toimintatapojen kehittämisessä on monesti Eklundin (2021) mukaan kyse muutoksista ja sen yhteydessä tulee ottaa tarkasti huomioon mitä oikeasti tarvitaan, jotta lähdetään kehittymään jotain uutta kohti. Lisäksi hän painottaa ottamaan huomioon muutoksissa sen, ettei liikaa rasiteta henkilöstöä muutoksilla, jos on muutenkin paljon meneillään organisaatiossa. Yleensä johtokunta painottaa yksilöiden omaa vastuuta osaamisen kehittämisessä, koska jokainen on oman työnsä asiantuntija (Eklund, 2021; Grönfors, 2010; Ojala & Meklin, 2021). Tämän lisäksi tärkeää olisi muistaa johdon ja organisaation vastuu siinä, että he luovat yksilöiden kehitykselle sen parhaan mahdollisen ympäristön rakentamalla oppimista tukevia rakenteita ja työkuultuuria. Toisekseen tärkeää olisi huomioida jokaisen yksilön oppivan eri tavalla ja muistaa se suunnitelmia ja käytäntöjä harjoittaessa.

Grönfors (2010) tuo esiin sen, että yrityksissä ei välttämättä osata arvostaa osaamisen kehittämiseen ja oppijaan panostamista ja silloin nämä osaajat saattavat lähteä muualle töihin. Tähän hän ehdottaa, että organisaatioiden tulisi pitää yhteyttä työntekijöihin ja keskustella heidän kanssaan heidän osaamisestaan, tarpeistaan ja toiveistaan. Tämän lisäksi innostuksen ylläpitäminen työtä kohtaan on tärkeää. Siihen auttaa suunnitelmallisuus, joka on rakennettu yhdessä työntekijän kanssa. Suorituksista palkitseminen on myös olennaista.

4.4 Vuorovaikutus ja ryhmätyöskentely

Työtä tehtävissä organisaatioissa tapahtuu monesti muutoksia ja tulee sen lisäksi vielä uusia tilanteita, mitkä molemmat vaativat oppimista töistä selviämiseksi (Grönfors, 2010). Olennainen asia tässä kokonaisuudessa voisikin olla ottaa huomioon työntekijän näkökulma, eli koetaanko nämä muutokset ja opittavien asioiden määrä lähinnä ylimääräisenä tai jopa liian isona työmääränä

päivittäisten työtehtävien rinnalla. Sama huomio nousee Tikkamäen (2006) tutkimuksessa esiin myyjiä ja hoitajia tarkasteltaessa. Hänen mukaansa yksi mahdollinen tähän vaikuttava tekijä olisikin työntekijöiden ja johdon välillä syntyvät ristiriidat, jotka voivat syntyä molemminpuolisesta kommunikaation ja kuuntelun puutteesta. Syntyykö esimerkiksi voimattomuuden tunnetta työntekijällä sen takia, että hän ei koe päässeensä vaikuttamaan työhönsä liittyviin asioihin tai, jos on päässyt, häntä ei ole kuunneltu (Tikkamäki, 2006).

Edellä mainittuun tilanteeseen liittyy Grönforsin (2010) ja Orrin (1990) käsittelemä näkökulma ympäristöön liittyen. Siinä otetaan huomioon yksilön toimivan organisaatiossa, jossa hän on vuorovaikutuksessa erilaisten toimijoiden kuten esimiesten ja muiden työntekijöiden kanssa. Heidän mukaansa tällaisessa ympäristössä opitaan yhdessä muiden kanssa ja heidän avullaan, kun kohdataan erilaisia vaihtuvia työtilanteita ja ratkotaan niitä sekä jaetaan tietoa. Samassa yhteydessä heillä tulee mainittua nimenomaan työssä tapahtuvien muutoksien laukaisevan oppimista, mikä voi toisaalta taas johtaa työntekijöiden kuormittumiseen, joka edelleen voi johtaa muutosvastarintaan, minkä muodostamaa ketjua tai kokonaisuutta työnantajat eivät aina osaa nähdä.

Järvinen ym. (2000) tuovat esiin oppimisen vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden, jossa ajatellaan, että kaikkea ei omassa ajattelussaan ja toiminnassaan kykene itse näkemään, vaan muut näkevät osan ja he voivat auttaa oppimisessa. Samalla he painottavat toisilta oppimista ja tiedon jakamista esimerkiksi työtiimeissä. Ojala ja Meklin (2021, s. 17) tuovat myös esiin oppimisen tapahtuvan yhdessä muiden kanssa ja nimenomaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden, yhteistyökumppanien ja työkaverien kanssa.

Palosen ja Gruberin (2011, s. 42) mukaan muiden kanssa yhdessä tekeminen on edellytys laadukkaan osaamisen aikaansaamiseksi. Tienarin ja Meriläisen (2021) mukaan johtajan työssä on pidettävä yhteistä huolta työstä, sen puitteista ja tekijöistä. Omien ja muiden tunteiden ymmärtäminen ja käsitteleminen kuuluvat myös taitavan johtajan ominaisuuksiin (Tienari ja Meriläinen, 2021). Tähän liittyen Juuti ja Vuorela (2002) kertovat johtajan tärkeitä työkaluja olevan kyky vuorovaikutukseen keskustelun kautta työntekijöiden- ja työyhteisönsä

kanssa, jotta johtaja pääsisi selville erilaisista vallitsevista näkökulmista, joita jokainen yksilö omaa. Nämä näkökulmat ovat heidän mukaansa mahdollisesti erilaisia eri yksilöiden välillä, ja erilaisia johtajan ja työntekijän välillä. Nämä näkökulmat täytyy sitten saada sovitettua yhteen ja löytää ratkaisu yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ongelmia syntyy siitä, jos ei osata keskustella asioista (Juuti & Vuorela, 2002).

Johtajien tärkeimpiä taitoja ovat Mumfordin ym. (2007) sekä Viitalan ja Jylhän (2021, s. 27) mukaan kognitiiviset-, ihmissuhde-, liiketoiminta- ja strategiset taidot. He tarkentavat, että kognitiiviset sisältävät ajattelemiseen liittyviä taitoja, joita ovat oppiminen, tiedon kerääminen ja hallinta sekä kriittisen ajattelemisen taidot. He jatkavat, että ihmissuhdetaitoihin katsotaan taas kuuluvan empatia ja vuorovaikutustaitojen, joihin käytännössä kuuluu kyky keskustella erilaisten ihmisten kanssa onnistuneesti yhteisten tavoitteiden toteutumisen kannalta, jotta erilaiset jännitteet ja ongelmat tulevat ratkaistuksi. Lisäksi heidän mukaansa liiketoimintataidot viittaavat johtajan kykyyn hahmottaa ja hallita yrityksen eri osa-alueita, joihin kuuluvat esimerkiksi asiakassuhteet, työprosessit, tuloksen teko ja mistä se muodostuu. Viimeisenä he mainitsevat, että strategiset taidot taas käsittävät tulevaisuus orientoituneen otteen johtajalta, jolloin hän kykenee näkemään tavoitteet ja niiden saavuttamiseksi liittyvät keinot sekä arvioimaan ja suunnittelemaan niitä.

Juutin ja Vuorelan (2010) mukaan hyvä johtaja luo toimivan työkuultuurin, eli toiminta- ja ajattelutapoja, työyhteisöön, mikä ohjaa työntekoa oikeaan suuntaan yhteisellä toimintamallilla. Tähän liittyvään hyvään keskustelu ilmapiiiriin liittyy mahdollisuus puhua ja käsitellä tunteita. Heidän mukaansa osaamisen kehittämistä johtaja voi tukea mahdollistamalla erilaisuuden hyväksymistä tunteiden ja eri kokemusmaailmojen sallimisella. Tähän konkreettisesti auttaa puhuminen. Samalla siihen kietoutuu monimutkaisesti työhyvinvointi, koska näiden erilaisten yksilöiden tunteiden, näkökulmien ja kokemusten hyväksyminen ja vahvistaminen auttaa yksilöitä rohkaistumaan kehittämään itseään ja sitä kautta osaamistaan. He myös mainitsevat, että

huonosti voiva yksilö taas ei uskalla kehittää tätä omaa erilaista osaamistaan, jos se ei saa tilaa.

5 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hoitoalan palvelujohtajien kokemuksia siitä, miten heidän johtamisosaamisensa kehittyi heidän työssään. Tarkemmin sanottuna tutkimuksessa syvennettiin palvelujohtajien kokemusten kautta ymmärrystä siitä, miten he kehittyivät osaaviksi palvelujohtajiksi. Samalla pyrittiin löytämään kehittymistä edistäviä tekijöitä ja ymmärtämään niiden suhdetta palvelujohtajien osaamisen kehittymisen kanssa. Tutkimustehtävään kuuluvia tutkimuskysymyksiä olivat:

1. Miten palvelujohtajat itse edistävät oman osaamisensa kehittymistä?
2. Miten työorganisaation rakenteet tukevat palvelujohtajien osaamisen kehittymistä?
3. Miten eri sosiaalisten ryhmien kanssa toimiminen edistää palvelujohtajien osaamisen kehittymistä?

Nämä kolme näkökulmaa, joiden mukaan tutkimuskysymykset oli rakennettu, nousivat esiin teoriataustasta. Näiden kolmen eri näkökulman kautta tarkasteltuna pyrittiin saamaan palvelujohtajien osaamisen kehittyminen näkyväksi haastatteluissa.

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Teemahaastattelu laadullisena tutkimuksena

Laadullinen tutkimus ei pyri pääsemään tilastollisiin tuloksiin (Opie ja Brown, 2019, s. 30), kun taas määrällisessä tutkimuksessa pyritään tilastollisiin yleistyksiin (Tuomi ja Sarajärvi 2018, s. 98). Määrällinen tutkimus ei soveltunut tämän tutkimuksen lähestymistapaan saada tietoa tutkimuskohteesta, koska yleistettävien tulosten sijaan oltiin kiinnostuneita ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja mahdollisesti syventämään tätä ymmärrystä yksilöiden kokemusten kautta. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan tai ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä tai tarjoamaan teoreettisesti mielekkäitä tulkintoja siitä (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 98). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on saada tuotua esiin tutkittavien yksilöiden oma ääni (Opie & Brown, 2019, s. 15).

Kiviniemi (2018) kuvaa laadullista tutkimusta prosessina, jossa ei ole välttämättä heti alussa selkeänä kaikki vaiheet ja tutkimuskysymykset. Tällä hän viittaa siihen, että tutkijan oma ajatus tutkimuksen tekemisestä sekä siihen liittyvät ratkaisut ja kriteerit kehittyvät tutkimuksen edetessä. Tämä määritelmä kuvaa hyvin myös tämän tutkimuksen tekemistä. Esimerkiksi tutkimustehtävän konkreettinen hahmottaminen on jotain, mikä on kehittynyt tutkimuksen edetessä. Erityisesti haastatteluja tehdessä ajatukset siitä, mitä ollaan tutkimassa, kehittyivät ja tarkentuivat. Tätä avataan tarkemmin pohdintaosiossa.

Tämän laadullisen tutkimuksen haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Eskolan ja Vastamäen (2010) mukaan teemahaastattelu on keskustelun kaltainen tilanne, jossa tutkija kysyy häntä kiinnostavien teemojen pohjalta haastateltavan mielipiteitä ja kokemuksia. Teemahaastattelujen rakenteesta he sanovat, että kysymykset tai teemat ovat kaikille samat, mutta niitä käydään vapaammin ja eri tavalla läpi aina kulloisenkin haastateltavan mukaan. Heidän mukaansa teemahaastattelun teemat ja kysymykset voi perustaa teorialähtöisesti tai johtaa teoriasta. Näistä ensimmäinen nostaa aiempien tutkimuksien pohjalta valmiita teemoja ja jälkimmäinen nostaa

teoriataustassa esiin tuotuja teemoja operationalisoitavaksi. Tässä tutkimuksessa johdettiin teoriataustasta teemahaastattelun teemat ja kysymykset. Se oli käytännössä ainoa tapa, sillä samankaltaisia tutkimuksia ei löytynyt, eli ei voitu hyödyntää valmista pohjaa. Tämä otettiin positiivisena haasteena ja mahdollisuutena rakentaa jotain uutta.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, s. 87–88) määrittelevät teemahaastattelun olevan todella avoin aineistonkeruumenetelmä, jossa valittujen teemojen parissa tehtävää haastattelua voi syventää ja tarkentaa siinä hetkessä tutkijan mieleen nousevilla kysymyksillä. Eli se luo reagoinnin mahdollisuutta tutkijalla haastattelu hetkellä, kun tutkija kokee oivalluksia ja tajuaa uuden asian, josta kannattaa kysyä. Tällaista tekemisen yhteydessä tapahtuvaa oivaltamista ei pystyisi tekemään esimerkiksi lomakehaastattelun yhteydessä, koska se on pitänyt suunnitella täysin valmiiksi jo ennakkoon.

Vilkkä (2015) mainitsee haastatteluvaihtoehtoina teemahaastattelun rinnalla esimerkiksi lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun. Lomakehaastattelu olisi hänen mukaansa esimerkiksi kirjallinen toteutus, jossa tutkija on määritellyt tarkkaan, miten kysymykset on aseteltu ja kirjoitettu, mutta myös niiden järjestyksen. Avointa haastattelua hän luonnehtii haastateltavan johdolla eteneväksi keskusteluksi tutkimusongelman ympäriltä. Sitä ei hänen mukaansa määrittele tutkijan laatimat kysymykset tai teemat. Lisäksi haastatteluita olisi tarkoitus tehdä useammin kuin kerran.

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan haastattelut ovat yleisimpiä tutkimusaineiston keruu tapoja. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa toteutetut haastattelut ovat runsas sisältöisiä, ja ne eivät välttämättä suoraan vastaa tutkimuskysymyksiin sellaisenaan, vaan ne vaativat analyysiä. Tähän liittyen he lisäävät, että aineisto ja tutkimuskysymykset ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tässä tutkimuksessa haastattelut ovat olleet teemahaastatteluita, joiden kysymysrunko ja teemat ovat olleet teorialähtöisiä samoin kuin tutkimuskysymykset. Tällöin tutkimuskysymyksistä muodostunut haastattelun aihe jo itsessään on rajannut haastattelun keskustelua pysymään tiettyjen aiheiden parissa, vaikka haastateltavat puhuvatkin todella vapaasti. Tällöin

tutkimustehtävän kannalta on ollut mieleistä valita teemahaastattelu, koska haluttiin saada tietoa rajatusta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa tällaiseen rajattuun aiheeseen pääsemiseksi teemahaastattelu on erinomainen vaihtoehto.

Lisäksi teemahaastattelun valintaan vaikuttivat käytännön asiat. Esimerkiksi vertailukohteena avoin haastattelu olisi käytännön näkökulmasta liian raskas toteuttaa, koska ajankäytöllisesti se olisi vaativa. Lisäksi itse aineisto ei olisi niin ohjattua kuin teemahaastattelussa, jossa haastattelijalla on mahdollisuus ohjata keskustelua teemojen pariin, minkä johdosta välttyttäisiin asian vierestä keskustelemiselta mahdollisimman tehokkaasti. Lomakehaastattelun puolestaan koin liian rajoittavana. Johtuen siitä, että tukijan omaan kokemukseen perustuen ihmiselle vaikuttaisi olevan pääasiassa luontevampaa ja nopeampaa puhua asioista, kuin kirjoittaa niitä. Lisäksi lomakehaastattelun anti voisi huonossa tapauksessa jäädä vajaaksi, jos lomake olisi toimitettu tutkittaville ja ilmoitettu palautusajankohta eivätkä he olisi ehtineet tai jaksaneet kunnolla paneutua lomakkeen kysymyksiin ja sen vastauksien kirjoittamiseen. Tähän perustuen lomakehaastattelu voidaan nähdä tutkittavan näkökulmasta työläämpänä verrattuna teemahaastatteluun, johon on varattu selkeästi aika ja se kaikki työ tehdään kerralla siinä hetkessä.

6.2 Tutkimukseen osallistujat

Tutkielmassa mukana olleet hoitoalan johtajat työskentelivät palvelujohtajina tai palveluvastaavina tuetun palveluasumisen yksiköissä. Nämä yksiköt sijoituivat vanhusten, kehitysvammaisten tai mielenterveyskuntoutujien palveluasumisen pariin. Työtehtävänimike vaihteli työnantajan mukaan. Tässä tutkimuksessa keskityttiin puhumaan vain palvelujohtajista selkeyden vuoksi. Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2022) määrittelevät palveluasumisen tarkoittavan palveluasunnossa järjestettävää asumista ja palvelua, joita ovat asiakkaan tarpeiden mukainen hoito ja huolenpito ateriat-, vaatehuolto-, peseytymis- ja siivouspalveluineen sekä toimintakykyä edistävä ja ylläpitävä toiminta. Samassa lähteessä määritellään myös tehostettu palveluasuminen, joka tarkoittaa

ympäri vuorokautisesti edellä mainittujen palvelujen saatavuutta. Eli normaalissa palveluasumisessa käytännössä ei ole henkilökuntaa töissä yöaikaan.

Tutkimukseen osallistuneet palvelujohtajat (N=8) olivat yksityiseltä sektorilta. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada mukaan myös julkinen sektori. Vuoden vaihteessa tapahtunut siirtyminen hyvinvointialueisiin aiheutti kuitenkin sen, että tutkimuslupien saaminen vaikeutui huomattavasti. Se ei sopinut tämän tutkimuksen aikatauluihin, joten julkinen sektori jätettiin pois ja keskityttiin yksityisen sektorin edustajiin. Yksityisen sektorin organisaatioita oli edustettuna 4 kappaletta. Haastateltavista suurin osa oli tehnyt sairaanhoitajana töitä ennen palvelujohtajaksi siirtymistä. Kokemus palvelujohtajana olemisesta vaihteli puolestatoista vuodesta 11 vuoteen.

6.3 Teemahaastatteluiden toteutus ja litterointi

Aineisto on kerätty helmikuun ja maaliskuun aikana vuonna 2023. Kaikki haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kasvokkain paikan päällä palvelujohtajien yksiköissä. Palvelujohtajat olivat varanneet yksiköstään huoneen haastattelun ajaksi, jotta haastattelut pystyttiin tekemään yksityisesti ilman häiriötekijöitä. Yksi haastattelu toteutettiin etänä haastateltavan pyynnöstä ja etäyhteyden muodostamiseen käytettiin MS Teams -palvelua. Kaikki haastattelut tallennettiin erilliselle nauhurille ja sen sisällä sijaitsevalle muistikortille. Muistikortilta tiedostot siirrettiin tietokoneelle litterointia varten.

Haastattelut sujuivat pääasiassa hyvin. Haastateltavat kykenivät riittävän rentoutuneesti ja vapaasti keskustelemaan haastattelun teemoista. Koin onnistuneeni haastattelujen toteutuksessa juuri edellä nostetun asian toteutumisen puolesta, mihin koen vaikuttaneen rauhallisen olemukseni haastattelutilanteissa ja samoin keskustelunomaisuuteen pääseminen. Jälkimmäisellä viittaan siihen, että en orjallisesti lukenut kysymyksiä paperilta järjestyksessä. Sen sijaan olen enakkoon jo pyrkinyt olemaan perillä kysymyksistä ja teemoista, jotta oli mahdollista keskittyä kuuntelemaan

haastateltavaa ja tarttua hänen puheenvuoroissaan esiin nouseviin asioihin. Tällöin oli mahdollista luonnollisesti kuljettaa keskustelua eteenpäin aiheesta toiseen sen mukaan, mitä haastateltavat puheenvuoroissaan olivat tuoneet esiin. Haastatteluissa tuli eteen tilanteita, jolloin sanottava oli loppunut haastateltavalta eikä hänen puheensa ollut edennyt toista teemaa kohti. Tällöin lähdettiin uudestaan rakentamaan keskustelua paperista poimitun uuden teeman kautta. Haastatteluista tehdessä huomioitiin Tikkamäen (2006, s. 31) ajatus siitä, että tutkimushenkilöille on annettava riittävästi aikaa käsitellä omia näkemyksiä oppimiseen liittyen, koska muuten keskustelujen anti saattaa jäädä niukaksi ja pintapuoliseksi. Tällaista ongelmaa ei ollut haastatteluiden aikana, sillä haastateltavat kykenivät nopeasti tarttumaan teemoihin ja kertomaan kokemuksiaan niihin liittyen.

Litterointi toteutettiin heti haastatteluiden jälkeen. Tutkimuksessa tarkasteltiin vain haastatteluiden asiasisältöä, joten puheista ei litteroitu äänenpainotuksia tai muita vuorovaikutuksellisia elementtejä. Pelkästään ääneen lausutut sanat litteroitiin sellaisenaan ilman ylimääräisiä tulkintoja. Haastatteluista luettiin läpi jo ennen kuin kaikki haastattelut olivat tehtyinä. Tällä haettiin sitä, että hahmotettaisiin paremmin mahdollisia esiin nousevia teemoja ja havaittaisiin puutteita kysymysrungossa (liite 1). Kun neljä haastattelua oli tehty, havaittiin täydennettävää haastatteluiden kysymysrungossa (liite 1). Mukaan nostettiin selkeämmin aikajänne tarkastelu, eli täytyi löytyä ajallinen aloituspiste, johon verrattaisiin haastateltavien kehittymistä ja sitä minkälaisia palvelujohtajia he ovat nykyään. Tätä tarkastelua löytyi jo haastattelurungosta (liite 1), mutta muutoksen myötä siihen osattiin keskittyä paremmin ja kysyä lisää tietoa siihen liittyen. Tarkoituksena oli haastattelutilanteessa painottaa näkökulmaa, jossa tarkastellaan sitä, miten haastateltava on kehittynyt palvelujohtajana ensimmäisestä työpäivästä alkaen.

6.4 Aineiston analyysi

Tässä tutkimuksessa on käytetty analyysimenetelmänä teemoittamista, jossa Eskolan ja Vastamäen (2010, s. 43) mukaan aineisto jäsennetään teemoihin ja sen jälkeen pelkistetään. Moilasen ja Räihän (2018, s. 60–61) mukaan teemoittamisessa on tarkoitus pelkistää olennaisimmat asiat esiin, mutta ottaen huomioon koko teksti ja sen antamat merkitykset näille pelkistetyille asioille. Heidän mukaansa apuna voidaan käyttää käsitekarttaa, johon laitetaan käsiteltävät teemat ja aletaan sen alle etsimään tekstistä olennaisia kohtia. Tämän jälkeen voidaan yhdistää eri käsikarttoja, jotta teemat ja niiden alla olevat asiat kommunikoidisivat keskenään, ja hahmotettaisiin paremmin itsenäisiä, mutta myös toisiinsa liittyviä merkityksiä. Tässä tutkimuksessa käytettiin edellä mainittuja ajatuksia soveltaen.

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan analyysissä täytyy tutkijan itse työstää tekstien sisältöä ja tuoda perusteltuja tulkintojaan esiin, koska muuten jäädään vain tekstin esittelemisen tasolle eikä oikeasti ole tehty mitään oivaltavaa. Heidän mukaansa tärkeää onkin analysoidessa kysyä itseltään, että millä perusteella havaintoyksiköitä muodostetaan ja mihin kysymyksiin poimitut tekstikohdat vastaavat, kun niitä tuodaan yhteen ja vertaillaan. Tarkemmin sanottuna oleellista olisi löytää loogista ja systemaattista analyysi tapaa. Eli tapaa, joka selkeyttää myös muille kuin tutkijalle itselleen, että miten analyysin tuloksiin on päädytty. Tämän tutkimuksen analyysi lähti liikkeelle poimimalla litteroiduista haastatteluista ne kohdat, jotka vastasivat johonkin kolmesta tutkimuskysymyksestä. Apuna käytettiin teoriataustaa, eli poimittiin sellaiset kohdat, jotka puhuivat teoriataustassa esillä olevista tukitoimista. Lisäksi poimittiin tekstistä kohtia, jotka tutkija ajatteli vastaavan tutkimuskysymyksiin. Nämä kaikki poimitut kohdat haastatteluista korostettiin korostevärillä.

Tutkijan on hyvä teemoittamisessa suhtautua kriittisesti työhönsä, että ei tule keksineeksi mukaan sellaisia teemoja, joita ei ole tekstissä, eli täytyy pysyä tekstille uskollisena (Moilanen & Räihä, 2018, s. 60–61). Tämä tarkoittaa käytännössä aineistolähtöisyyttä aineiston analyysissa. Tätä ajatusta käytettiin soveltavasti tutkimuksessa niin, että teoriataustasta nousevien tukitoimien

lisäksi pysyttiin avoimena aineistosta uusille esiin nouseville tukitoimille. Tällainen on esimerkiksi auttava tiimivastaava, joka on yksi kolmannen tutkimuskysymyksen pääteemoista. Myös tällä tavoin löydetty tekstimatkat korostettiin tekstistä korostevärillä. Seuraavana vaiheena oli pelkistää näiden korostettujen tekstikatkelmien ilmaisu alla olevan taulukon 1 havainnollistamalla tavalla.

Taulukko 1.

Esimerkkejä pelkistämisestä tutkimuskysymyksittäin

<i>1. Miten palvelujohtajat itse edistävät oman osaamisensa kehittymistä? (TK1)</i>	
<i>Alkuperäisilmaukset</i>	<i>Pelkistetty ilmaus</i>
<i>"No kyllähän se varmaan se tärkein vastuu on aina ihmisellä itsellään, että totta kai työnantajalla on oma tarve ja omat niin kun visiot ja ajatukset, mutta kyllä mä oon aina ollut sitä mieltä että kyllä me jokainen yksilö itse kannetaan siitä omasta osaamisesta niin kun vastuuta."</i>	<i>Tärkein vastuu omasta kehittymisestä on itsellä</i>
<i>2. Miten työorganisaation rakenteet edistävät palvelujohtajien osaamisen kehittymistä? (TK2)</i>	
<i>"No siis mä mietin justinsa myös niinku sitä, että työnantaja tässä tarjoaa aika paljon siis kaikkea koulutuksia, että lähinnä se, että pitää aktiivisesti osallistua niihin koulutuksiin."</i>	<i>Työnantaja tarjoaa koulutuksia</i>
<i>3. Miten eri sosiaalisten ryhmien kanssa toimiminen edistää palvelujohtajien osaamisen kehittymistä? (TK3)</i>	
<i>"Niin kyllä minun mielestä me niin kun oman muiden talojen palvelujohtajat, niinku kollegat keskenään, niin kyllä me saadaan toisiltamme hyvin tukea ja apua."</i>	<i>Kollegoilta saa apua</i>

Seuraavana aloitettiin teemoittaminen. Siinä ensimmäisenä vertailtiin eri haastatteluiden pelkistettyjä ilmauksia keskenään. Tavoitteena oli etsiä, mitkä asiat toistuivat ja nousivat esiin useammassa haastattelussa. Kun löydettiin

haastatteluista sellaisia pelkistettyjä ilmauksia, joilla oli taustalla yhteinen ajatus, niin löydettiin yhteinen teema. Teemoittamista käytiin läpi yhteensä kaksi kierrosta pääteemojen löytymiseksi tutkimuskysymyksittäin. Taulukossa 2 havainnollistetaan, kuinka on päädytty yhteen kolmannen tutkimuskysymyksen alle syntyneistä pääteemoista.

Taulukko 2.

Esimerkki pelkistetyistä ilmauksista pääteemaan päätymisestä (Tutkimuskysymys 3)

<i>Miten eri sosiaalisten ryhmien kanssa toimiminen edistää palvelujohtajien osaamisen kehittymistä?</i>		
<i>Pelkistetty ilmaus</i>	<i>1. kierroksen teemat</i>	<i>2. kierros ja pääteema</i>
Vertaisten kanssa toimimista kaipaa Ideoita ja vinkkejä jaetaan palvelujohtajien kesken Yleiset koulutukset, joissa eri palvelujohtajat jakavat kokemuksia	Vertaisoppiminen →	Vertaisten avulla oppiminen
Kollegojen kesken asioiden läpikäyntiä Kollegojen kesken yhteydenpitoa Kollegojen kanssa reflektointi	Kollegojen kesken tukemista →	

6.5 Eettiset ratkaisut

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2023, s. 12) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö perustuu luotettavuuteen, rehellisyyteen, arvostukseen ja vastuunkantoon. Esimerkkinä rehellisyyden ja vilpittömyyden noudattamisesta ovat tutkijayhteisön yhteisten pelisääntöjen noudattaminen ja toisten työn kunnioittaminen, mikä tarkoittaa tutkijalla itsellään lähteisiin oikein viittaamista ja perillä olemista käyttämistään tutkimuksen teon tavoista (Vilkkä, 2015, s. 42–

44). Tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti on pyritty asiallisesti hoitamaan lähdeviittaukset ja muut tutkimuksen tekemisen sekä raportoinnin osiot, mutta myös olemaan perillä siitä, mitä ja miten tutkimuksessa asioita tehdään.

Ennen haastattelujen toteutusta haastateltaville oli lähetetty tiedote tutkimuksesta, jossa kerrottiin: kuka tekee tutkimusta, millaista tutkimusta, tutkimuksen vapaaehtoisuudesta ja tutkimuksen käytännön asioista. Samalla myös lähetettiin tietosuojailmoitus, jossa kerrottiin mitä henkilötietoja kerätään, mikä niiden elinkaari on ja kuinka niitä käsitellään. Nämä tiedotteet olivat hyvissä ajoin haastateltavilla, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua niihin ennen haastattelua ja esittää kysymyksiä niitä koskien. Näiden kahden tiedotteen lisäksi lähetettiin osallistumissuostumus-lomake haastateltaville, jotta he pystyivät siihen tutustumaan ja mahdollisesti ennen haastattelua allekirjoittamaan sen. Tällä tavoin saatiin haastateltavilta tietoon perustuva suostumus.

Haastattelut tehtiin huoneissa, joissa ei ollut muita henkilöitä, jolloin haastattelun tekemiseen saatiin tarvittava yksityisyys, eli muilla henkilöillä ei ollut mahdollisuutta kuulla keskustelua. Haastatteluiden äänitteet olivat tallennettuina ainoastaan muistikortille ja tietokoneen kovalevyllä, joten niitä ei ollut mahdollista vuotaa esimerkiksi pilvipalveluiden kautta. Ainoastaan internetyhteyden avulla tapahtuvien tietokoneen tietojen vuotaminen oli riskitekijä tietojen salassa pysymiselle. Tämä riskitekijä ei tosin ole merkittävä johtuen siitä, että yksityishenkilöiden tietokoneiden sisältämien tietojen kaappaaminen on erittäin harvinaista. Haastatteluiden litteroidut tiedostot sijaitsivat myös tietokoneen kovalevyllä. Litteroidut haastattelut pseudonymisoitiin niin, että haastateltavien nimet muutettiin muotoon H1, H2 ja niin edelleen. Tutkimusaineisto säilytettiin tutkimuksen valmistumiseen asti, jonka jälkeen ne hävitettiin lopullisesti.

Tässä tutkimuksessa erityinen tutkimuseettisistä näkökulmasta huomioon otettava asia on luottamuksellisuuden noudattaminen aineistosta raportointiin mukaan nostettavien näytteiden valintaan liittyen. Kuulan (2015) mukaan luottamuksellisuudella viitataan sopimukseen ja lupauksiin, joita on tehty tutkijan ja tutkittavien välillä. Hänen mukaansa tutkittavien tulee pystyä

luottamaan tutkijan lupauksiin aineiston käyttöön ja käyttötarkoituksiin liittyen. Yksityisellä sektorilla ei tarvinnut hakea erillistä lupaa organisaatioilta haastatteluiden tekemiseen, mutta yhden organisaation kohdalla edellytys tälle oli organisaation pysyminen anonyymina. Tätä toivetta sitouduttiin sanallisella sopimuksella kunnioittamaan. von Bonsdorff ym. (2018, s. 3-4) mukaan organisaatioiden tunnistamattomuutta voi olla vaikea täysin luvata, vaikka tunnistetietoja pyrittäisiin muuttamaan tai poistamaan raportoinnin yhteydessä. Heidän mukaansa tästä huolimatta olisi pidettävä huolta organisaation yksittäisten jäsenten tunnistamattomuuden säilymisestä. Tässä tutkimuksessa haastatteluaineistosta raportointia varten poimittavien näytteiden osalta pyrittiin säilyttämään organisaation anonyymius. Sama koski myös haastateltavien anonyymiuden säilyttämistä raportoinnin osalta.

7 PALVELUJOHTAJAN OMA ROOLI OSAAMISENSA KEHITTÄMISESSÄ

Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tärkein **vastuu omasta kehittämisestä on yksilöllä itsellensä**. Se oli heidän mukaansa lähtökohta osaamisen kehittymiselle. Heidän jokaisen puheesta välittyi kokonaisuudessaan tahtotila selviytyä työstään, eli hoitaa oma yksikkönsä niin, että asiat toimivat riittävän hyvällä tasolla. Jos he eivät tienneet tai osanneet jotain, niin silloin pyrittiin **omatoimisesti etsimään tarvittava tieto**. Myös **avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luominen** nousi heidän puheessaan sellaiseksi, jota he pyrkivät edistämään. Viimeksi mainitun vaikutus oman osaamisen kehittämiseen oli välitteinen eri sosiaalisten ryhmien kautta.

Kuvio 1.

Palvelujohtajien omat keinot edistämään osaamisensa kehittymistä (TK1)

7.1 Vastuunottaminen kehittämisestä

Palvelujohtajan työtehtävien aloittaminen ei ollut haastatteluiden perusteella välttämättä helppoa. He kokivat, että työssä tulee alkuun paljon opeteltavaa tietoa. Tähän kuului heidän mukaansa myös erilaisten ohjelmien ja järjestelmien opetteleminen sekä yksikön talouden hoitaminen. Osa heistä sanoikin käytännön olevan paras opettaja. Tilanteen vaikeusastetta on lisännyt se, että pääasiassa palvelujohtajat kokivat perehdytyksensä olevan puutteellista tai sitä ei ollut

lainkaan. Tällaisessa tilanteessa vaikuttaisi vastuun olevan suuresti palvelujohtajalla itsellään, että miten hän oppii ja selviää työstään.

Jokainen temahaastattelu aloitettiin kysymyksellä: "miten koet oman vastuusi itsesi kehittämisessä?". Vastaukset olivat yhdenmukaisia niiden ydinsanomien osalta – oma vastuu on suuri. Tämä nousikin esiin jokaisessa haastattelussa ja oli näin ollen hyvin selkeä teema. Tätä teemaa havainnollistavat hyvin seuraavien haastatteluiden aloitukset.

Haastattelija: "Miten koet oman vastuusi oman osaamisen kehittämisen suhteen?"

H2: "No oikeastaan se on tosi suuri, että tässä kuitenkin pitää olla todella itseohjautuva ja itse määrittelee aika lailla oman työpäivänsä ja mitä tekee, että niinku se on oikeastaan aika pääroolissa se, että niinku on itseohjautuva ja täytyy huolehtia siitä."

Haastattelija: "Miten koet oman panoksesi siinä oman osaamisen kehittämisessä?"

H8: "No mä koen sen kyllä niinku aika isona, että jotenkin mulla on lähtökohtaisesti semmoinen tarve kehittyä ja kehittää ihan kaikin puolin, että kyllä se niinku on kokonaisvaltaista. Ja ajattelen, että se on niinku hyvin paljon omalla vastuulla myöskin. Toki sitten työnantajalla on myös oma vastuunsa siinä, mutta itse näen isompana oman kehittymisen."

Viimeisimmässä haastatteluesimerkissä viitattiin siihen, että vastuu ei ole yksin yksilöllä. Myös työnantajalla on vastuuta yksilöiden kehittämisestä. Joissain haastatteluissa tuli esiin näkökulma, jonka mukaan osaamisen kehittäminen on lähtökohtana osaamisen kehittymiselle. Sitä eivät voi muut tehdä yksilön puolesta.

(H2): "kyllä se on jokaisen yksilön asia mun mielestä kehittyä. Ei organisaatio kehitä ihmistä jos ei ihminen kehitä itseään".

(H5): "No siis kyllähän se minä olen itse, joka voi ottaa vastuun vaan omasta kehittämisestä, että tietysti minun esihenkilö tai joku voi sitä ohjata, mutta että kyllähän se itse täytyy kantaa sen oman kehittymisen vastuu. Että tunnistaa ne omat heikkoudet tai kehittämisen kohteet ja tekee jotain sen asia eteen. Että koulutusta voi aina tietysti käydä, mutta sitten se, että miten se tulee käytäntöön tai miten motivoitunut ylipäätään on siihen koulutukseen niin kyllähän se vaikuttaa."

Jälkimmäisessä haastatteluesimerkissä nousi esiin omasta osaamisen kehittämisestä vastuunkantaminen koulutustilanteiden suhteen. Tämä sama huomio tulee esiin myös toisessa haastattelussa.

(H4) "Kyllä mä niinku pidän siitä, että työnantaja näkee vaivaa ja ostaa ja pyrkii kouluttamaan. Se että otetaanko niitä niin työvälineeksi, niin se vastuu on kyllä niinku hyvin yksilöllä."

Näissä molemmissa haastatteluesimerkeissä nousi olennaiseksi se, että yksilö itse on vastuussa koulutuksista saatujen työkalujen hyödyntämisestä. Pelkästään fyysinen läsnäolo koulutuksissa ei riitä, vaan yksilön pitää olla aktiivinen sen suhteen, että oma osaaminen oikeasti kehittyy. Tähän liittyi esimerkiksi asioiden reflektointi, joka nousi osassa haastatteluista esiin yhtenä esimerkkinä aktiivisesta oman osaamisen kehittämisestä. Viimeisessä haastatteluesimerkissä toivottiin, että reflektointiselle olisi aikaa. Siinä tosin puhuttiin pysähtymisestä ja miettimisestä, mutta samaan asiaan viitattiin.

H8: "Mä oon tehnyt töitä ja sitten mulla on rinnalla ollut aina joku opiskelu. Jotenkin mä ajattelin, että se on kyllä enemmän niinku työajan ulkopuolella sitten se kehittyminen. Mutta sitten se mitä niinku ihan työaikana niin kyllähän sitä paljon tulee niinku reflektoitua omaa työtä ja ehkä niinku jollakin tavalla myöskin niinku haluaa kehittää toimintatapoja ja tää tyypisiä ja kokeilla uusia juttuja siinä ihan itse työssä."

H5: "Kyllähän tää tällä hetkellä tuntuu, että se on vähän semmoista tulipalojen sammuttelua aika pitkälti se työ, että tota niin kyllä sitä enemmän toivoisi, että olisi aikaa oikeasti pysähtyä miettimään."

Näissä viimeisimmissä haastatteluesimerkeissä nousi esiin kiire ja opiskelun sijoittuminen vapaa-ajalle. Osassa haastatteluista puhuttiin kiireestä palvelujohtajan työssä. Niissä nousivat esiin haastavat olosuhteet, jolloin työ oli päivästä toiseen selviytymistä, koska tekemistä oli paljon. Tämä kiire koettiin kuluttavaksi. Tällaisista haastavista olosuhteista huolimatta palvelujohtajilla oli asenne, että he haluavat selvitä työstään. Toisaalta nämä kiireen kokemukset olivat monella haastateltavalla enemmän mennyttä aikaa. Osalla palvelujohtajista tilanne oli rauhallisempi haastattelujen aikaan. Tällöin he kokivat omaavansa enemmän mielenkiintoa kehittää itseään opiskelemalla tai muilla tavoin. Yksi selkeä kehittämisen tapa oli omatoiminen tiedonetsintä.

7.2 Omatoiminen tiedonetsintä

Edellä tuotiin esiin ensimmäisiä toimintoja sille, että millä tavoin palvelujohtajat osoittivat ottavansa vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä. Näiden yksittäisten esimerkkien lisäksi yhtenä selkeänä teemana haastatteluissa nousi esiin omatoiminen tiedonetsintä. Tämä teema toistui lähes jokaisessa

haastattelussa erilaisten toimintojen kautta. Seuraavana haastatteluesimerkki, jossa tämä teema nousi heti alussa esiin.

Haastattelija: "Miten koet oman vastuusi siinä ittes kehittämisessä?"

(H3): "No siis vastuuhan on kova. munhan täytyy hankkia ite sitä tietoa ja olla ajan tasalla. Kyllähän kaikki pyörii tässä mun ympärillä. Että jos mä en ole ajantasalla niin enhän mä voi ohjeistaa muuta henkilökuntaa."

Tiedonetsintään oli olemassa erilaisia keinoja palvelujohtajilla. Eräässä haastattelussa nousi esiin internetin ja sosiaalisen median hyödyntäminen. Seuraavista haastatteluesimerkeistä ensimmäisessä tarkoitettiin määrättyillä ryhmillä vertaisryhmää, eli muiden vertaisten johtajien muodostamaa Facebook-ryhmää, jossa tietoa ja kokemuksia jaettiin. Jälkimmäisen esimerkin tilanteessa haastateltava kävi läpi muita käyttämiään keinoja tiedonhankintaan.

(H1): "...ja sitten niinku sekin on tämmöinen enempi omaehtone. Ei työnantajan. Et sitten siellä vanhanaikaisesti niin kun nuoret nykyään sanoo Facebookissa liittynyt niihin määrättyihin ryhmiin, että koska minusta sieltä saa välillä semmoisia herätyksiä ja lamppu syttyy kun huomaa että ai tuo puhukin tommoista."

(H1): "...että semmoista omaa mielenkiintoa niin kun hakee tukea, ajatusta niin sitähan löytää paljon ihan tuolta netin kauttakkin omatoimisesti ja sitten toki lukemalla niinku ihan myös tutkittuja tiedostoja."

Edellä nostetuissa esimerkeissä korostui internetin kautta löytyvä tieto. Lisäksi tiedon etsimiseen käytettiin myös kirjallisuutta. Kirjallisuutta etsittiin internetistä, mutta myös kirjoja tai lehtiä lukemalla.

(H6): "Jonkun verran kirjallisuutta sen minkä jaksan ja kerkeä kerkeen niin tota luen ja katselen ja muuta mutta että ne on nyt varmaan niinku lähinnä ne."

(H8): "Sitten eri aihealueisiin mä lueskelen vapaa-ajalla paljon johtamiseen liittyviä artikkeleita, tutkimuksia ja sitten toisaalta semmoista niinku substanssiosaamista ajattelen myös että tarvitsee. Vaikka on johtajana niin musta se on kuitenkin tärkeitä tietää asioista vaikka mielenterveyspalveluista ja tän tyyppisistä asioista että mä pystyn sitten niinku taas sitä tietoa jakamaa eteenpäin. Ehkä ennen kaikkea just semmoinen niinku tiedon hankkiminen lukeminen ja reflektointi."

Tiedonetsimiseen liittyen haastatteluissa nousi esiin se, että pitää tietää mistä tietoa haetaan. Seuraavista haastatteluesimerkeistä jälkimmäisessä tuotiin esiin yhtenä selkeänä tiedonlähteenä organisaation omia sisäisiä tukiverkostoja, joista voi kysyä apua tarpeen tullen.

(H3): ”Jos on joku asia, joka mun täytyy hoitaa ja mä en ole ihan varma miten tää menee, niin kyllä mä saan sitä tietoa. Toki se vaatii multa itseltään, mun täytyy tietää mistä mä etsin sitä.”

(H4): ”Kyllähän minä olen siinä vastuussa ja mun se täytyy tehdä, mutta mä yleensä etsin sen tiedon jostain. Kaikkiin ohjelmiin on käyttöohjeet ja muuta, että kyllä mä enemmän lähdän lukee niitä kun että alkaisin soittaa johonkin, mutta saan apua. Meillä on hyvä verkosto niinku IT verkostoja.”

Muita olennaisia verkostoja tiedonhakuun olivat kollegat, jotka mainittiin seuraavassa haastatteluesimerkissä tärkeänä ensisijaisena tiedonlähteenä. Palvelujohtajat muutenkin vaihtoivat paljon kokemuksia, vinkkejä ja tietoja keskenään. Samassa organisaatiossa työskentelevien kollegojen lisäksi mainintoja saivat muissa organisaatioissa työskentelevien palvelujohtajien kanssa verkostoitumisen kautta tulleet mahdollisuudet hankkia tietoja.

(H1): ”No sitten jos mietitään, että jonkun työntekijän kanssa tulee semmoinen tenkkapoo, että mitenhän tässä nyt edettäisiin. Niin ja jos tuntuu itsestä siltä, että vaikka se oma keskustelu, omat keinot ei oikein ehkä riitä, että niin kyllä mä ensin kysyn niiltä omilta kollegoilta, että hei että mitä te olette mieltä että onko teillä ollut jotain tällöistä tilannetta edessä.”

Monilla palvelujohtajilla oli haastatteluiden perusteella halua kehittää itseään myös koulutuksien avulla. Osalla koulutukset toteutuivat täysin omatoimisesti, eli he olivat itse etsineet nämä koulutukset ja suorittaneet niitä työn ohella. Osan oli oleellista sopia työpaikan kanssa, että miten opiskelut suoritetaan kuten esimerkiksi oppisopimuskoulutuksien tapauksessa.

(H5): ” No kyllä mä pyrin kehittämään aina tietysti omaa osaamistani ja ehkä mä oon vähän tällöinen ikuinen opiskelija eli olen tässä opintojen tai siis tän niin kun esimiestyön ajanakin käynyt oppisopimuksella koulutusta.”

(H7): ”Nyt tietenkin korona-aikaan on ollut vähän vähemmän mitään, mutta sitten kyllä aina niitä tulee selailtua että jos on joku mielenkiintoinen koulutus niin on mahdollista kyllä osallistua.”

7.3 Avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luominen

Haastatteluissa esitettiin suora kysymys siitä, että minkälaista työilmapiiriä palvelujohtajat ovat pyrkineet luomaan työyhteisöönsä. Vastaukset olivat hyvin samankaltaisia, sillä kaikki käyttivät suoraan sanaa avoin tai keskusteleva työilmapiiri tai sitten molempia. Näin ollen avoimen ja keskustelevan

työilmapiirin luominen oli erittäin selkeä teema. Palvelujohtajat puhuivat paljon keskustelukulttuurista, jossa uskallettaisiin tuoda erilaisia näkemyksiä esiin.

Haastattelija: "Minkälaista työilmapiiriä itse pyrit niin kun ajamaan siihen omaan työskentely-ympäristöön?"

(H1): "No tietenkin tänne omaan ympäristöön just sitä avointa ilmapiiriä, että jos sitten jota kuta ottaa päähän tai tuntuu että joku on ihan metässä niin että sekin uskalletais tuoda esille."

(H5): "Semmoista avointa että kaikki voi tuoda mielipiteensä niinku julki ja toivon mukaan niinku tuovat. Ja sitten että on yritetty miettiä niitä keinoja että sitä voi niinku tietysti ihan tälleen anonyymisti tulla että jos ei halua sitten ihan niinku henkilökohtaisesti tulla mitään kertomaan. Ja se, että kaikilla olisi mahdollisimman hyvä olla. Kaikki kantaisi oman vastuunsa ja auttaisi niinku toinen toisiaan, että pitäisi tavallaan niinku siinä mielessä toisistaan huolta. Se on se mihin tietysti pyritään."

Tämä teema tukee palvelujohtajien kehittymistä sekä suorasti, että epäsuorasti. Jälkimmäisellä tarkoitan sitä, että avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luominen ei välttämättä itsessään suoraan tue osaamisen kehittymistä. Verrattuna esimerkiksi tiedon etsimiseen, jossa suoraan päästään kiinni löydetyn tiedon kautta osaamisen kehittymiseen. Sen sijaan avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luominen antaa mahdollisuuden palvelujohtajan saada arvokasta palautetta työhönsä liittyen, kun asioista voidaan keskustella avoimesti. Tämä palaute puolestaan tukee palvelujohtajien osaamisen kehittymistä.

(H2): "Tänne oli tosi helppo tulla. Mut otettiin hyvin täällä vastaan. On työntekijät ollut ihan tyytyväisiä vielä toistaiseksi. Olen saanut positiivista hyvää palautetta."

(H3): "En ole koskaan saanut semmosta palautetta, että mun luo ei uskaltais tulla. Oli se joku positiivinen tai negatiivinen juttu, niin tota kyl aika avoimesti mulle kyllä puhuvat. Et saattaa olla tilanteita omaisten kanssa on haasteellisia asioita niin tota sitten yhdessäkin käydään niitä läpi että miten niitä hoidettais."

Tätä avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä rakennettiin työntekijöiden kesken, mutta myös kollegojen ja esihenkilön kesken.

Haastattelija: "Joo mitenkä sitten kuvaisit sitä ilmapiiriä siinä teidän kollegaporukassa sitten, että miten helposti siellä saa sitä apua. Pystytäänkö siellä puhumaan ihan mistä vaan?"

(H3): "Pystyy puhumaan ihan mistä vaan. On tosi erilaista persoonaa siellä, mutta tota mä koen, että meillä on tosi hyvä yhteishenki eikä kenenkään tarvitsee pelätä että voiko avata suun."

(H3): "Joo esimerkiksi näissä meidän kuukausipalavereissa esihenkilö kysyy esimerkiksi multa tällaisen kysymyksen, että mitä sulle kuuluu, miten sä jaksat, niin musta se on aika

hienoa. En ole missään työpaikassa aikaisemmin törmännyt sellaiseen että joku olisi kiinnostunut siitä.”

Avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luomisen voi myös ajatella olevan osa organisaatiokulttuuria, jonka siellä työskentelevät ihmiset ovat luoneet. Tällöin esimerkiksi kollegojen ja esihenkilön esimerkillä on mahdollisesti vaikutusta palvelujohtajan omiin ajatuksiin, että minkälaista ilmapiiriä hän haluaa luoda. Hän mahdollisesti alkaa kollegojen ja esihenkilön kanssa toisintamaan olemassa olevaa avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä, jonka hän siirtää myös työntekijöiden suuntaan. Toisaalta myös työntekijöiden parissa voi olla valmiiksi olemassa avoimen ja keskustelevan työilmapiirin elementtejä. Tämän kaltainen ympäristö muodostaisi siis itseään vahvistavan kehän, jossa avoin ja keskusteleva työilmapiiri vahvistuu, ja samalla kehittää palvelun johtajaa avoimen ja keskustelevan ilmapiirin rakentajana.

Toisaalta tällainen ideaalinen tilanne, jossa kaikki organisaation jäsenet sisäistävät täydellisesti avoimen ja keskustelevan työilmapiirin, ei ole todennäköinen. Esimerkiksi haastatteluissa nousi esiin, että osa palvelujohtajista on noussut työntekijän asemasta saman yksikön palvelujohtajaksi. Tällöin sosiaaliset suhteet ovat muuttuneet ja työilmapiiri ei ole enää ollut entisensä. Samankaltaisia tilanteita koettiin myös siinä, että tullaan yksikön ulkopuolelta palvelujohtajaksi.

Haastattelija: ”Minkälaista työilmapiiriä oot pyrkinyt luomaan?”

(H7): ”No semmoista avointa ja keskustelevaa ja että toinen toistaan auttaa, koska kyllä valitettavasti se on varmaan joka työyhteisössä, että siellä on niitä pääsee vähän valloilleen vaikka ne pikkupomot ja ynnä muuta. Täälläkin ennen minua on ollut hetki että ei ole ollut esimiestä, niin sehän on oikein hyvä kasvualusta, että sieltä vahvemmat työntekijät lähtee sen paikkansa ottamaan. Niin se semmoinen niinku semmoisen avoimen ja turvallisen työilmapiirin luominen on ollut yksi mitä on täällä tehty.”

(H1): ”Mä oon noussut siis sairaanhoitajan roolista aikanaan tiimistä esimieheksi ja kyllähän se alku on aina kivinen siinä kohti, kun haetaan sitä omaa paikkaa, ja ne entiset kollegat, työkaverit ymmärtää, että sä oot oikeasti koulututtunut ja halunnut edetä siihen esimies tehtävää kohti. Se on oma haaste niinku lähtee rajaamaan, että sä et voi enää olla kaikkien kanssa se kaveri. Ja kyllä mä oon muutaman vanhan kollegan kanssa otin rajustikin yhteen joskus siitä että miksi jotku asiat vaan pitää tehdä määrättyllä tavalla. Ja justiinsa se, että kyllähän tuli semmoista vähän niskaa ensin, että mikä tuo nyt luulee olevansa, kun se on nyt tuo esimies.”

Tällaisessa tilanteessa palvelujohtajan on kyettävä rakentamaan avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä. Kyseiseen työilmapiiriin pyrkimisen voidaan

ajatella suoraan vaikuttavan palvelujohtajan osaamisen kehittymiseen. Johtuen siitä, että palvelujohtajan oma osaaminen kehittyy siinä, että hän ensinnäkin hahmottaa tämän työhyvinvointiin kuuluvan henkilöstöjohtamisen osa-alueen tärkeyden. Sen jälkeen hän alkaa konkreettisesti kokeilla avoimen ja keskustelevan työilmapiirin edistämistä erilaisin keinoin. Tällä tavoin palvelujohtaja päätyy edistämään oman osaamisen kehittymistä. Haastatteluissa nousi esiin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten he ovat pyrkineet haluamaansa työilmapiiriä edistämään.

(H7): ”Siihen on auttanut se, että niinku sehän vaatii sen, että käydään läpi työtehtävät. Miksi me ollaan täällä ja mistä meille maksetaan ja mitä me halutaan. Kuinka me halutaan, että saadaanko me tänne vaikka työntekijöitä, että ei huonoon ilmapiiriin tule kukaan. Tällaisia asioita on niinku työilmapiirin kautta sitten kyllä käyty.”

(H3): ”Mut tota meil on oikeastaan semmone kiva keskustelun kulttuuri, että me kokoonnutaan joka aamu aamukahville ja mä saatan kysyä siinä mitä teille kuuluu tai onko jotain mitä mun pitäis tietää tai sitten mä avaan vähän mun päivää.”

Palvelujohtajien puheessa nousi esiin läsnä oleminen työntekijöiden joukossa ja heidän kanssaan keskusteleminen myös kaikesta muusta kuin työhön liittyvistä asioista. Positiivisessa hengessä keskusteleminen koettiin tärkeäksi, koska heidän mukaansa negatiivisuus tarttuu ja siihen ei haluta jäädä kiinni. Lisäksi hyvien yleisten käytöstopojen edistäminen koettiin tärkeänä: halutaan kiittää muita ja ottaa toisia huomioon. Myös tunteille annettiin tilaa ja puhuttiin suoraan asioista.

(H6): ”Meillä on tehty semmoinen periaate, että jos meillä joku on väsynyt työntekijöistä tai jotain on sattunut, niin pyritään siihen, että saa sanoa reilusti, että hei mulla ei oo nyt hyvä aamu tai jotain sellaista. Että saa niin kun tuoda esille sen, että nyt ei ole kaikki kondiksessa.”

(H3): ”No se avoin keskustelu kulttuuri, mitä mä oon tänne aikoinaan tuonut, niin rupeaa nyt kantaa hedelmää. Että mä oon sitä nyt 2 vuotta toittanut, niin porukka uskaltaa nyt puhua. Mutta meillä on myös itketty täällä ja sitten me ollaan halattu toisiamme, niin tota musta se kertoo siitä, että tunteista voi puhua.”

Tällaista läsnäoloa ja inhimillistä kohtaamista nousi esiin palvelujohtajien puheissa. Lisäksi osa heistä kertoi toivovansa näitä samoja asioita omalta esihenkilöltään. Tällaisia toiveita voisi kenties ajatella myös työntekijöiden toivovan omalta palvelujohtajaltansa, koska ne ovat meille ihmisille yleisiä inhimillisiä tarpeita.

(H5): "Se ei ehkä hirveästi auta, jos tulee se tsemppiviestejä: yritä pärjätä. Ne on tietysti kiva, että sekin tulee, mutta että semmoisia niinku konkreettisia. Ehkä just se, että olisi niinku enemmän ylipäätään fyysisesti läsnä. Eli tota niin minun esihenkilöni käy niinku jo kokouksissa esimerkiksi satunnaisesti, mutta tota niin. Enkä tarkoita sitä, että hänen tarvitsisi joka kerta ollakaan ja hänen työaikansa nyt ei siihen riittäisi. Mutta ehkä niinku henkilöstölle mä toivoisin sen, että hän olisi sitten muutenkin läsnä."

(H2): "No mä olen esimiehelle välillä vähän vastaavaa sanonu, että voisitko joskus kuule vähän kuunnella tai vaikka soittaa ja kysyä mitä mulle kuuluu?"

Onnistuessaan saavuttamaan avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä palvelujohtajien osaaminen on mahdollisesti kehittynyt samalla. Palkintona hyvästä työilmapiiristä he saattavat saada viestejä, joissa heitä kehuaan. Toisaalta palvelujohtajat vaikuttivat osaavan myös arvostaa rehellistä ja suoraa puhetta työntekijöiltänsä, mikä koettiin merkinä onnistumisesta avoimen ja keskustelevan työilmapiirin luomisessa.

(H4): "Mä sain ihanan viestin tuossa viime viikolla mun työntekijältä. Se sano, kun se lähti, että oot ollut ihan sika hyvä pomo mutta välillä ihan tosi ärsyttävä. Kaikella rakkaudella."

(H3): "Mullapa oli maanantaiaamuna siellä odottamassa kirje, että hyvää maanantaiaamua pomo olet rakas."

8 JOHTAMISOSAAMISEN KEHITTYMISTÄ TUKEVAT ORGANISAATION RAKENTEET

Palvelujohtajien haastatteluiden pohjalta nousi esiin kaksi hyvin selkeää teemaa. **Organisaation tarjoama tuki** oli merkittävä tekijä tiedon saamiselle ja osaamisen kehittymiselle. Varsinkin palvelujohtajien uran alkuvaiheessa. **Organisaation tukipalvelut** puolestaan koettiin tarpeellisena tuen muotona, joka oli käytettävissä tarpeen tullen. Molemmille teemoille yhteistä oli se, että niiden puuttuessa niitä kaivattiin.

Kuvio 2.

Palvelujohtajien osaamisen kehittymistä tukevat tekijät (TK2)

8.1 Organisaation tarjoama tuki koulutukseen

Palvelujohtajien haastatteluissa nousi selkeästi esiin se, että organisaatiot tarjoavat suoraan koulutuksia tai sitten muuten tukevat palvelujohtajien koulutukseen osallistumista. Organisaatiot saattoivat itse toimia koulutuksien järjestäjinä, jolloin kouluttajat saattoivat olla omasta organisaatiosta. Tämän lisäksi harjoitettiin täysin ulkoista kouluttautumista ja oppisopimuskoulutuksia, jotka järjestettiin ulkoisen kouluttajan kanssa. Palvelujohtajat kokivat koulutukset tärkeinä ja, jos ne puuttuivat, niitä kaivattiin kuten seuraava haastatteluesimerkki osoittaa.

(H8): "Se oli siis todella iso asia, että sitä on jäänyt tosi paljon niinku kaipaamaan tässä. Kaikki tällaiset täsmäkoulutukset sanotaan niinku perehdyttämiseen liittyvät asiat oli siellä paljon paremmin kunnossa. Erilaisia koulutuksia oli, että oli ihan koulutuskalenteri semmoinen olemassa niin kun sähköpostin kautta pystyi liittymään niinku ihan erilaisiin

koulutuksiin. Ihan joka päivä pysty katsomaan sieltä, että hei tuosta on tullut tommoinen koulutus ja semmoisia erilaisia kyselytunteja jopa järjestelmien käyttöön.

Korona-ajan seurauksena koulutuksia siirryttiin järjestämään etäkoulutuksina internetin välityksellä. Nämä etäkoulutukset toisaalta mahdollistivat palvelujohtajille helpommin koulutuksiin osallistumisen, kun ei välttämättä pitänyt matkustaa. Organisaatiot järjestivät myös omia koulutuksia, joista osa saattoi olla etäkoulutuksia, mutta myös paikan päällä tapahtuvia koulutuksia järjestettiin. Osa organisaation järjestämistä koulutuksista oli vapaaehtoisia, mutta osa oli pakollisia.

(H2): "Työnantaja tässä tarjoaa aika paljon siis kaikkea koulutuksia, että lähinnä se, että pitää aktiivisesti osallistua niihin koulutuksiin. Mutta ehkä sillä ei ihan niinkään sitten etsi vaikka organisaation ulkopuolelta niinku mitään koulutuksia tai että paljon tarjotaan ja sitten kyllä velvoitetaan niinkin että niihin pitää osallistua just esimiehille."

(H5): "Olen itse huomannut että tää koulutus kuulostaisi hyvältä ja sitten ehdottanut tietysti minun esihenkilölle että voisinko tämmöiseen osallistua. Mutta osahan tulee sitten esimerkiksi, että talouskoulutus oli esimerkiksi semmoinen, mikä tuli meille kaikille palvelujohtajalle, eli sehän tuli organisaation tasolta."

Palvelujohtajista osa etsi aktiivisesti koulutuksia organisaationsa ulkopuolelta ja löydettyään mielenkiintoisen koulutuksen he sopivat niihin osallistumisesta organisaation kanssa. Hoitoala ei ole taloudellisesti tuottavaa liiketoimintaa, joten välttämättä kaikkeen ei ole varaa organisaatiolla. Osallistumisiin vaikutti monesti kuitenkin löytyvän erilaisia ratkaisuja.

Haastattelija: "Miten paljon sulla on tavallaan just nimenomaan valtaa ja mahdollisuutta just niin kun vaikuttaa siihen, että miten pystyt itseäsi kehittämään?"

(H1): "No tota aika vapaat kädet, että tietenkin tämmöiset kalliimmat esimerkiksi koulutukset tai tapaamiset nyt kun nää koronarajoituksetkin alkaa niin kun vähän löytyä, että on mahdollista osallistua muutakin kun ihan teamsin kauttakkin niin tietenkin niihin tarvitsee oman esimiehen niinku luvan ja anomisen että hei tämmöinen olisi ja kiinnostaa se, että voinko osallistua. Ja ihan sama että lähtisin omatoimisesti vaikka yliopistolle tai jatkille opiskelemaan niin aika hyvin saa kyllä omalta esimieheltä niinku luvan lähteä. Että toki sitten he vaatii sen, että onko ihan kokonaan opintovapaata vai teetkö sitä työn ohella. Niin kyllä mä koen että mulla on aika hyvä niinku siinä suhteessa mahdollisuus. Toki eihän niitä ihan hirveästi ole."

(H5): "Tietysti tää hoitoala, kun ei ole mikään semmoinen kauhean menestyvä bisnes, eli tota meillä tietysti kun ei tule muuta kuin se asukkaan vuorokausihinta, mistä pitää sitten kaikki kulut niinku kattaa. Totta kai, että jos se on hirveän kallis koulutus niin kyllä sitten valitettavasti siihen ei ole niinku tavallaan rahaa, että toki sitten on mahdollista myös että niinku omaa omakustanteisesti lähteä sinne, mutta tota niin ei välttämättä tietysti organisaatio pysty aina kaikkea tarjoamaan."

Joissain tapauksissa organisaation kanssa palvelujohtajat sopivat, että kustantavat itse osan ja organisaatio toisen osan kustannuksista. Organisaatiot saattoivat myös muilla keinoin tukea palvelujohtajien osallistumista koulutuksiin. Näitä keinoja olivat palkalliset koulutuspäivät ja työajalla opiskeleminen. Viimeisin vaihtoehto oli mahdollista vain, jos se mahtui palvelujohtajan omiin työaikatauluihin. Kiireessä joutui priorisoimaan työt. Opiskelu tapahtui monen palvelujohtajan tapauksessa omalla vapaa-ajalla.

(H4): "Silloin, kun mä ylemmän amkin kävin, niin tota sain niinku niitä koulutuspäiviä kyllä palkallisena. Että kyllä ajattelin no tukee niinku koulutus tai tietyn verran vuodessa omiin koulutuksiin saa palkallisia."

(H5): "Sitten oppisopimuksella kun mä oon tehnyt niin nää on tavallaan niinku ne näytöt on tietysti työajalla ja se voi niinku koulupäivät, niin mä olen saanut niistä ihan siis palkan, mutta totta kai siinä nyt on paljon sitten semmoista mitä teet omalla ajalla."

Palvelujohtajilla oli paljon opittavaa työtehtäviensä alussa. Taloudenhoito nousi monella esiin, että sen koettiin olevan haastavaa aluksi. Osa palvelujohtajista sai automaattisesti siihen koulutusta ja tukea, koska se kuului perehdyttämisohjelmaan organisaatiossa. Toisaalta osa joutui sitä erikseen pyytämään. Kaikki palvelujohtajat kokivat talousosaamista lisäävät kurssit tarpeellisina ja hyödyllisinä.

(H2): "No itse kun olen kuitenkin koulutukseltani sairaanhoitaja enkä ole vaikka mitään semmoista talouden koulutusta, niin senhän mä oon kokenut tosi vaikeaksi just sen talous puolen, että taas se henkilöstöjohtaminen tulee jotenkin ehkä niinku enempi ihan siitä omasta luonteesta ja niinku omasta itsestä."

(H5): "Ruvettiin budjettia tekemään niinku alusta asti, niin kyllä siinä kohtaa ainakin piti niinku nostaa kädet pystyyn, että että jos minä tän budjetin teen, niin sanon, että se ei ole kyllä sinne päinkään. Että siinä kohtaa niinku myönnän sen, että tää on ihan turha lähteä niinku näillä opeilla tekemään ja sitten me sitten tosiaan saatiinkin siihen sitä koulutusta."

Palvelujohtajilla oli vaihtelevasti saatavilla koulutusta omasta organisaatiostaan. Osalla sitä ei ollut juuri yhtään ja osalla sitä oli runsaasti tarjolla. Ne ketkä saivat sitä runsaimmin, niin sisältökin oli monipuolista. Tarjolla oli tällöin taloushallinnon lisäksi esimerkiksi henkilöstökoulutusta, johtamisvalmennusta, työhyvinvointikoulutusta, esihenkilökoulutuksia ja työvuorosunnittelukoulutuksia.

8.2 Organisaation tukipalvelut

Saatavilla olevien koulutuksien lisäksi osalla organisaatioista oli rakennettu tukipalveluita tarjoamaan tietoa palvelujohtajille arkeen. Palvelujohtajan työhön liittyy monen osa-alueen osaamista, joten kaikkea heidän on vaikea muistaa. Näitä tukipalveluita olivat sähköisestä työympäristöstä löytyvät työintrat, joista palvelujohtajat pääsivät lukemaan ja etsimään tietoa.

(H2): kun aloitti niin on hirveästi kaikkea mitä piti vaikka oppia ja muuta ja aktiivisesti sitten kun kaikesta ei ollut vaikka koulutuksia niin niinku lukee että netistä meillä on semmoinen perehdytys ympäristö missä on niinku melkein löytyvä tieto kun tieto

(H4): "Kaikkiin ohjelmiin on käyttöohjeet ja muuta, että kyllä mä ennemmin lähden lukee niitä, kun että alkaisin soittaa johonkin, mutta saan apua. Meillä on hyvä verkosto niinku IT verkostoja."

Toinen tukipalveluiden muoto olivat erilaiset organisaatioissa työskentelevät asiantuntijat, jotka työskentelivät tietyn osa-alueen parissa. Esimerkiksi talous- tai henkilöstöhallinnon ammattilaisen apua oli saatavilla joillain palvelujohtajilla. Näiden tukipalvelujen puuttuminen näkyi osalla palvelujohtajista puheen tasolla niin, että he kaipasivat niitä. Yleisesti tällaista tukea kaivattiin omaan työhön ja se koettiin tärkeäksi.

(H8): "Kun oon ollut kilpailevalla yrityksellä aikaisemmin töissä, missä on valtava määrä sitä taustahenkilöstöä. Että on semmoinen tunne, että siellä on iso porukka mua varten kenen puoleen voin kääntyä, niin tässä työssä olen huomannut sen, että siellä ei olekaan ne. Ovat vasta kehitteillä. Tässä pitää aika pitkälle selvittää itse asioita. Toki on mulla esihenkilö tukena ja sitten tällaisen vastaavan yksikön mikä on toisella paikkakunnalla niin joka on pitkän pitkän linjan konkari, niin sitten pystyy kysellä kysellä tiettyjä asioita. Mutta koen, että sitä semmoista tukihenkilöä ja -henkilöstöä voisi olla paljon enemmän. Mikä auttaisi mua tavallaan onnistumaan tässä työssä."

9 SOSIAALISTEN RYHMIEN ROOLI OSAAMISEN KEHITTÄMISESSÄ

Viimeisen tutkimuskysymyksen alle löytyi kaikista runsaimmin teemoja. Nämä teemat rakentuivat suoraan eri sosiaalisten ryhmien mukaan, joita olivat **vertaiset**, **esihenkilö**, **tiimivastaava** ja **työntekijät**. Jokaisella sosiaalisella ryhmällä oli omanlaisensa rooli palvelujohtajan osaamisen kehittämisessä. Vertaiset ja esihenkilö korostuivat kaikkein selkeimmin lähes kaikissa haastatteluissa. Tiimivastaava ja työntekijät nousivat esiin vain osassa haastatteluista, mutta niiden merkitykset palvelujohtajille nousivat selkeästi esiin.

Kuvio 3.

Palvelujohtajien osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät (TK3)

9.1 Vertaisten avulla oppiminen

Palvelujohtajien haastatteluissa nousi selkeänä tuen muotona vertaisten avulla oppiminen. Vertaisilla tarkoitetaan palvelujohtajien omia kollegoita, eli muita saman organisaation palvelujohtajia samalla tai toisella alueella. Lisäksi vertaisilla tarkoitetaan muiden organisaatioiden vastaavissa työtehtävissä työskenteleviä johtajia. Tämä vertaisten avulla oppiminen koettiin tärkeänä ja antoisana.

(H1): "Itse koen esimerkiksi hyvänä just tällöisen vertaisoppimisen, vertaiskokemuksen. Ihan myös tuota kuulun tällöiseen niinku esimiehet johtajat ryhmään, niin ihan sitä semmoista keskustelua."

(H6): "Me ollaan tosi tiiviisti yksikönjohtajien kanssa tekemisissä ja mä luulen, että se on semmoista enempi tukevaa ja semmoista se meidän yhteistyö."

Erityisesti saman organisaation kollegat koettiin tärkeinä, että heidän puoleensa voi kääntyä tarpeen tullen. Kollegojen kesken oltiin yhteydessä vaihtelevasti. Osa palvelujohtajista oli yhteydessä lähes päivittäin kollegojen kanssa Whatsapp-viesteillä tai sähköpostilla. Yhteydenpitoon kuului muutakin kuin työasioista keskustelemista. Työn ulkopuolisista asioista puhuttiin, mutta puhuttiin myös jaksamisesta. Palvelujohtajien kesken tuettiin toisia, mikä koettiin tärkeäksi. Lisäksi yhteydenpitoon kuului ideoiden ja vinkkien kysymistä sekä jakamista niin arjen työstä, kuin koulutuksista.

(H1): "Hei että mulla on tällöinen hyvä linkki tai tuolta löytyy hyvin tietoa. Tai samalla lailla, jos joku on huomannut, bongannut jonkun hyvän koulutuksen tai joku hyvä juttu, että hei voisiko tää olla meille hyvä, että niin tällöistä niin kun ideoiden jakamista."

(H3): "Meillä kevu puolelta menee omat koulutukset missä me ollaan sitten omalla porukalla. Ja sitten meillä on kerran kuukaudessa esimerkiksi aluekokouksia, niin me saatetaan sitten siellä käydä läpi sitä, että jos on työyhteisössä ollut jotain kinkkisiä tilanteita, että miten sä niin kun toimisit. Miten sä hoitaisit tän asian? Että siellä tulee niinku sellaista vertaistukea siihen niinku sun omaan toimintaan tai johtajuuteen."

Viimeisimmässä haastatteluesimerkissä nousi esiin, että ideoiden ja kokemusten jakaminen ei rajoittunut vain omien lähimpien kollegojen kanssa käytäviin keskusteluihin. Myös muiden alueiden palvelujohtajien kanssa vaihdettiin ajatuksia työhön liittyen. Nämä tapaamiset sijoittuivat koulutuksien tai kokousten yhteyteen, joita oli kerran kuukaudessa tai harvemmin. Lisäksi verkostoitumista oman organisaation ulkopuolelle pidettiin tärkeänä ja merkityksellisenä. Sitä kautta saatiin lisää uusia ideoita ja kokemuksia.

(H7): "Sitten tosiaan semmoinen verkostoituminen on mun mielestä tosi tärkeä. Se oma kehittyminen. Sieltä sä saat ideoita kollegoilta."

(H1): "...ja sitten niinku sekin on tällöinen enempi omaehtone. Ei työnantajan. Et on sitten siellä vanhanaikaisesti niin kun nuoret nykyään sanoo Facebookissa liittynyt niihin määrättyihin ryhmiin, että koska minusta sieltä saa välillä semmoisia herätyksiä ja lamppu syttyy kun huomaa että ai tuo puhukin tommoista."

9.2 Esihenkilön tuki

Palvelujohtajien oman esihenkilön tuki mainittiin tärkeänä tai tärkeimpänä tukena työssä. Esihenkilön saavutettavuus ja keskustelutuen antaminen olivat todella tärkeitä palvelujohtajille. Esihenkilön kanssa keskusteltiin työssä jaksamiseen liittyvistä asioista ja saatiin vinkkejä työntekoon. Toisaalta kaikki

esihenkilöt eivät välttämättä olleet tehneet palvelujohtajan työtä tai palvelujohtajan yksikön toiminta ei ollut riittävän tuttua esihenkilölle, että hyödyllisiä käytännön vinkkejä olisi voinut suoraan saada esihenkilöltä. Käytännön vinkkejä enemmän haastatteluissa korostui esihenkilön antama ohjaus palvelujohtajan työhön liittyen. Esihenkilöt olivat saavutettavissa puhelimitse tai sähköpostitse tarpeen mukaan.

(H6): ”Kyllä mua motivoi tota niin siis mulla on ihan mielettömän ihana esimies, joka tukee mua ihan hirveästi.”

(H7): ”Se oman esimiehen tuki sieltä tosi semmoinen hyvä. Se on yksi mikä on tosi tärkeä, tärkein, että se on. Ja myös semmoinen, että mulla on sattunut hyvät esimiehet. He on antanut vapaat kädet tofeuttaa työtehtäviä. Hyvin ymmärtänyt sen, että asioita voi tehdä eri tavalla. Maaliin päästään silti. Et se on varmaan yksi ihan niinku semmoinen tärkein. Mut sitten myös se, että on uskallusta sanoa myös se, että hei että no mieti tuota vielä tältä kantilta. Että niitä asioita on pystytty pohtimaan, niin se on antanut semmoisen tietynlaisen kasvuvuoran että pystyy kehittymään.”

Monen esihenkilön kanssa pystyttiin puhumaan mistä vain palvelujohtajien mukaan. Esihenkilöt koettiin mahdollisesti tärkeäksi sen takia, että heidän kanssaan kyettiin puhumaan suoraan asioista ja tunteet saivat tulla esiin. Osalla palvelujohtajista olikin kokemuksia esihenkilön kanssa yhteenotoista, joissa tunteet ovat olleet vahvasti pinnalla. Näistä oli kuitenkin selvitty ja ne koettiin tarpeellisiksi hetkiksi. Tärkeintä vaikutti haastatteluiden pohjalta olevan esihenkilön läsnä oleminen ja kuunteleminen.

(H6): ”Mä voin sanoa hänelle ihan mitä vaan ja millä fiiliksillä vaan. Hän kyllä kuuntelee sen ja ja tukee ja muuta ja etsii mun kanssa ratkaisuja ja muuta. Että kyllä me ollaan suurin piirtein itketty ja naurettu hänenkin kanssaan, että meillä on tosi avoin ja hyvä suhde.”

(H3): ”Hän kysyy esimerkiksi multa tällaisen kysymyksen, että mitä sulle kuuluu, miten sä jaksat? Niin musta se on aika hienoa. En ole missään työpaikassa aikaisemmin törmännyt sellaiseen, että joku olisi kiinnostunut siitä. Ja se ei ole vain puheen tasolla, vaan mä aistin myös sen, että häntä myös oikeasti kiinnostaa. Mutta minä myös esitän samat kysymykset hänelle.”

Tällainen haastatteluesimerkeissä esiin nouseva inhimillinen kohtaaminen ja aito välittäminen olivat mahdollisesti syvää ja vahvaa merkitystä luovia tekijöitä palvelujohtajan ja esihenkilön välisessä suhteessa. Esihenkilöiden tuki on siis käytännön työn ohjauksen lisäksi työssä jaksamista edistävää, kun palvelujohtajat voivat käydä erilaisia tilanteita läpi heidän kanssaan. Tällaista inhimillisen kohtaamisen ja tuen saamisen tärkeyttä korostivat myös joidenkin

palvelujohtajien kokemukset siitä, että esihenkilö ei ollut riittävästi läsnä tai hän ei kysynyt kuulumisia.

(H5): "Ehkä just se, että olisi niinku enemmän fyysisesti läsnä. Eli tota niin kyllähän minun esihenkilöni käy niinku jo kokouksissa esimerkiksi satunnaisesti. Enkä tarkoita sitä, että hänen tarvitsisi joka kerta ollakaan ja hänen työaikansa nyt ei siihen riittäisi, mutta ehkä niinku henkilöstölle mä toivoisin, että hän olisi sitten muutenkin läsnä."

(H2): "No mä olen esimiehelle välillä vähän vastaavaa sanonut, että voisitko joskus kuule vähän kuunnella tai vaikka soittaa ja kysyä mitä mulle kuuluu."

Palvelujohtajat saivat palautetta esihenkilöiltänsä vaihtelevasti. Enimmäkseen palautteen koettiin olevan positiivista ja kannustavaa. Tällaisen palautteen lisäksi toivottiin rakentavaa ja kehittävää palautetta. Palvelujohtajat toivoivat monipuolisesti eri työn osa-alueisiin liittyvää palautetta, jotta he tietäisivät mitä voisivat kehittää.

(H5): "Jos menee niinku minun esihenkilöön, niin toivoisin häneltä kyllä enemmän palautetta, että tota niin kyllä ne palautteet monesti on kanssa sitten ehkä justiin niihin kehityskeskusteluihin tai tällaisiin liittyviä."

(H6): "Mun esimieheltä niin on pyytänyt myöskin sitä. Mä haluan myös sitä rakentavaa, kehittävää palautetta, että jos jotakin on sellaista missä mä itse oon vaikka tehnyt jotenkin, että ei ihan näin tai jotain muuta, niin haluaisin ja toivoisin sitä. Valitettavasti mä en ole saanut sitä, mutta sitä positiivista palautetta mä oon saanut sitä paljon ja sehän tietysti tukee itseensä siinä työssä."

9.3 Tiimivastaavan tuki

Osassa palvelujohtajien haastatteluita nousi esiin arjessa auttava tiimivastaava. Kaikilla palvelujohtajilla ei ollut apunaan tiimivastaavaa, mutta sellaista toivottiin tai todettiin sen olevan hyvä apu, jos sellainen olisi. Osalla palvelujohtajista oli apuna yksiköissä työskentelevät vastaavat sairaanhoitajat. Työtehtävät vaikuttivat vaihtelevan organisaatioiden ja yksiköiden mukaan. Toisaalta haastatteluissa ei kysytty tarkemmin vastaavien sairaanhoitajien työtehtävistä, joten laajaa ja kattavaa vertailua on vaikea tehdä tiimivastaavan ja sairaanhoitajan välillä. Keskityn kuitenkin käyttämään tiimivastaavan käsitettä molemmista, koska tarkastelen heidän tarjoamia tuen muotoja heidän varsinaisten työtehtävien sijaan.

(H3): "Tiimivastaava toimii mun oikeana kätenä. Tehdään yhdessä työvuorosunnittelut. Hän toimii tavallaan arjen vastaavana täällä. Kattoo, että arki pyörii. Tekee myöskin

iltavuoroo ja sijaistaa mua ku mulla on loma. Et hänellä on todella iso rooli tässä koko paletissa. Ja pitkään tein töitä tiimaria ja oli aika raskasta.”

(H5): ”Meillä oikeastaan sairaanhoitajat on molemmissa tiimeissä. Niinku vastuu sairaanhoitaja ja se on tavallaan sen palvelujohtajan ja sitten muiden työntekijöiden välissä, että meidän organisaatioissa semmoista vastaavaa niinku tiimin vastaavaa ei ole. Että sitä ollaan kyllä välillä ylempälle johdolle niinku ehdotettu, että se olisi ihan hyvä.”

Olennaista tiimivastaavien toiminnassa oli heidän tarjoama tuki palvelujohtajille. He hoitivat arjen työtehtäviä, jotka muuten saattaisivat olla palvelujohtajan tehtävinä. Keskeistä oli se, että tiimivastaavat toimivat palvelujohtajien ja työntekijöiden välissä. He saattoivat olla arjen työssä lähempänä työntekijöitä ja olla enemmän tekemisissä heidän kanssaan kuin palvelujohtajat. Tiimivastaavat pystyivät välittämään palvelujohtajille asti viestiä asioista, jotka eivät muuten välttämättä olisi välittyneet palvelujohtajille asti.

(H7): ”Vastaavat sairaanhoitajat siellä sitten käytännön toimintaa yrittää pyörittää. Ja paljon tehdään yhteistyötä ja mietitään yhdessä asioita. Ja he tuo paljon sieltä semmoisia asioita mitkä ei välttämättä minulle asti sitten näy.”

(H3): ”Mulla on tosi hyvä tiimivastaava, että jos meillä on kinkkisiä tilanteita, niin mä aika paljon tiimivastaavan kanssa puin sitä, että hei sanotiks mä sun mielestä oikein nää mun sanat tai oisko mun pitänyt jotain tai miten niiku jatkossa hoidetaan. Me käydään hänen kanssaan sellaista reflektoitumista. Mikä ehkä sitten auttaa molemminpuolin työssäjaksamiseen.”

Tiimivastaavat antoivat tukea palvelujohtajille työssäjaksamisen suhteen. Tähän vaikutti se, että he olivat keskusteluapuna. Heidän kanssaan on voinut yhdessä miettiä, miten erilaisia tilanteita kannattaa lähestyä ja miten ne hoidettiin. Heiltä tuli siis käytännön neuvoja tai näkökulmia, jotka auttoivat palvelujohtajaa näkemään omaa tekemistensä paremmin. Tiimivastaavien kanssa pystyi myös käsittelemään ja suunnittelemaan asioita ennen kuin ne vietiin työntekijöille asti. Palvelujohtajat saivat tällöin palautetta suunnitelmistansa ennen niiden täytäntöönpanoa.

(H5): ”Jos meillä on vaikka joku tällainen muutos tai muu, niin täytyy tavallaan ehkä heidät niin sanotusti puhua tai perustella heidät hyvin jo minun kanssa samalle kannalle, jotta se lähtee menemään sinne tiimiin. Että kyllähän me niinku yhtenä rintamana sitten viedään näitä asioita.”

(H3): ”Kyllähä sitä aina kieltämättä aina vähän sokeutuu sille omalle toiminnalle. Mut sen takia mä haen aina siltä tiimarilta niinku sitä semmosta, et miten mä olin sun mielestä tossa tilanteessa ja asetinko mä ne sanani nyt oikein ja olinko mä jotenki epäselvä vai olinko mä täysin ymmärrettävä.”

9.4 Työntekijöiden rooli

Työntekijöiden rooli palvelujohtajien osaamisen kehittämisessä näkyi kahden näkökulman kautta. Ensimmäisenä suoraan palvelujohtajien kehittymistä tukeva näkökulma oli työntekijöiltä saatava palaute ja tieto. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tuloksissa esitelty avoimen ja keskusteleavan työilmapiirin luominen oli yksi tekijä, joka todennäköisesti lisää keskustelua ja palautteen antoa työntekijöiden suunnasta palvelujohtajalle. Osalla palvelujohtajista oli tilanne, jossa he saivat palautetta työntekijöiltänsä.

Haastattelija: "Saatko miten paljon palautetta työntekijöiltä?"

(H2): "No alkuun sain aika paljonkin että justinsa koettiin että oli kiva kun mä tulin tänne töihin, ja että niinku sain sitä positiivista palautetta, mutta toki meillä on sitten jos ei vaikka uskallakaan päin naamaa antaa sitä palautetta. Niin meillä on 2 kertaa muuten henkilöstötyytyväisyyskyselyt sitten mihin voi anonyymisti kirjoittaa sitten sanottavaa mitä ei muuten uskalla."

(H6): "Meidän porukka yleensä on hyvin avointa ja uskaltaa mulle tulla tänne sanomaan asioista. Pääsääntöisesti kyllä vaan sitä positiivista mitä mä itse saan heiltä."

Haastatteluissa nousi esiin, että palaute on pääasiassa positiivista, mitä työntekijöiden suunnalta tulee suoraan palvelujohtajille. Kehittävää ja kriittistä palautetta palvelujohtajat mainitsivat myös kaipaavansa työntekijöiltä. Palautteen lisäksi palvelujohtajat saivat tietoa ja neuvoja työntekijöiltä. Varsinkin työsuhteen alussa kyseisessä yksikössä. Työntekijät saattoivat auttaa perehdyttämään yksikön asioihin. Lisäksi heiltä palvelujohtajat pystyivät kysymään suoraan neuvoja asioiden suhteen. Vastavuoroisesti myös palvelujohtajat auttoivat työntekijöitä ongelmien ratkonnassa.

(H2): "Nyt alkuun tästä paljon työntekijöitäkin kyselly. Hyö kuitenkin tuntee taloa ja muuta. He ovat hyvin perehdyttäneet."

(H1): "Vähän riippuu minkä tasoinen se ongelma. Onko siellä oman tiimin sisällä, vaikka johonkin asiakkaaseen liittyvä, niin silloin tietenkin ensin lähettää miettii sen oman tiimin kanssa. Kyllä mä ensin niinku kysyn työntekijöiltä itseltään, että löytyy sitten heidän ideoita, ajatuksia miten tän asian kanssa edettäisiin."

Toinen palvelujohtajan kehittymistä edistävä tekijä oli palvelujohtajan haastaminen työntekijöiden toimesta. Tämä tilanne tuli haastatteluissa esiin palvelujohtajan aloittaessa työnsä. Tämä tilanne saattoi syntyä, kun

palvelujohtaja nousi asemaansa työntekijän roolista yksikössään. Eli työkaverit muuttuivat alaisiksi ja sosiaaliset suhteet työpaikalla kokivat muutoksen. Sama tilanne saattoi syntyä myös palvelujohtajan aloittaessa työnsä täysin uudessa yksikössä.

(H6): "Sehän oli semmoinen johtajan korkeakoulu heti välittömästi, eli kyllähän mä jouduin niin kun aikamoisiin työntekijä pyöritykseen siinä. Eli se oli niinku yllätys mulle mitenkä tämmöinen hoitajayhteisö kyllä sitten pyrkii ottamaan, ja sitten kun siellä on muodostunut tämmöisiä pikkujohtajia, niin pyrkii ottamaan sen vallan ja kokeilee ihan hirvittävästi johtajaa, että missä ne rajat on ja mitä pystyy tehdä. Että kyllä mä muistan sen. Jos vertaa nytten niin ajattelee, että ei toimi todellakaan samalla lailla tai niinku tietää sen niin kun ne kuviot sieltä. Että on oppinut sitten tietysti rajaamaan myös itse niitä asioita, että ehkä se kun on vihreänä johtajana aloittamassa, niin ei ymmärrä sitä kaikkea mitä sieltä tulee ja minkälaiseen myllytykseen joutuu."

(H4): "Mä tiesin, että musta tulee tän paikan johtaja. Mä tiesin se jo niinku hyvissä ajoin ennen kuin muut tiesi ja mä tiesin sen, että mitä siinä vaiheessa työyhteisössä tapahtuu. Niin siinä vaiheessahan työtoverisuhteet muuttui täysin ja se oli aika ruma paikka. Niin sanotusti mulle teki muutaman työntekijä tosi rumasti."

Molemmissa tilanteissa palvelujohtajaa haastettiin ja testattiin, mikä voidaan nähdä kehittävänä tilanteena palvelujohtajan osaamisen suhteen. Näissä tilanteissa henkilöstöjohtaminen konkretisoitui palvelujohtajalle ja hän joutui löytämään ratkaisuja tilanteeseen, jotta työyhteisö löysi yhteisen ajatuksen yhteistyölle ja kaikki löysivät uudet roolinsa uuden palvelujohtajan aloitettua työnsä. Onnistuttuaan palvelujohtajan osaaminen kehittyi ja hän oli valmiimpi kohtaamaan uusia haasteita työyhteisössä sekä kohtaamaan uuden työyhteisön jossain kohtaa työuraansa.

10 POHDINTA

10.1 Tulokset ja niiden suhteutuminen aiempaan tietoon

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten palvelujohtajien osaaminen kehittyy heidän työssään, ja löytää sitä edistäviä tekijöitä. Lisäksi pyrittiin löytämään ymmärrystä osaamisen kehittymisen ja sitä edistävien tekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta tutkimuksen kontekstissa. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tulokset nostivat esiin tärkeän lähtökohdan palvelujohtajan osaamisen kehittymiselle: vastuun ottaminen omasta kehittämisestä. Tämä vaikuttaisi asenteelliselta tekijältä palvelujohtajalla. Tällaisen asenteen löytyminen palvelujohtajalta mahdollistaa tahtotilan kohdata eteen tulevat haasteet ja löytää keinot selvitä niistä. Omatoiminen tiedonetsintä ja avoimen sekä keskustelevan työilmapiirin luominen olivat näitä tärkeitä keinoja löytää ratkaisuja.

Merkittävänä yksittäisenä haasteena tuloksista ilmeni työntekijöiden toimesta tapahtuva uuden palvelujohtajan haastaminen. Tämä tilanne voidaan nähdä palvelujohtajan todellisena testinä, että onko hän valmis kohtaamaan isoja haasteita ja löytämään keinot niiden ratkaisemiseksi. Tästä tilanteesta selviytyessään palvelujohtajalta voidaan sanoa löytyvän omasta kehittämisestä vastuun ottavan asenteen. Toisaalta on tärkeää nähdä, että palvelujohtaja on vain yksi inhimillinen henkilö, jonka kyvyt ja voimavarat ovat rajalliset, joten erilaiset tuen muodot ovat tärkeitä.

Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa erilaisten tukien olevan tärkeää palvelujohtajille. Jos jokin tuki puuttuu, niin palvelujohtaja kaipaa sitä. Näin ollen erilaisia tuen muotoja on tärkeä olla saatavilla, jotta jokainen palvelujohtaja saa mahdollisimman paljon apua oman osaamisensa kehittämiseen. Tärkeimpinä tuen muotoina ovat esihenkilön ja vertaisten tuki. Haastatteluiden perusteella näiden tärkeimpien tuen muotojen taustalla vaikuttaa tunne siitä, että töistä löytyy ihmisiä, joiden puoleen voi kääntyä ja saada apua.

Tulosten perusteella osaamisen kehittämistä otetaan huomioon hoitoalan organisaatioissa vaihtelevalla tasolla. Haastatteluiden sisältö vahvisti Tikkamäen (2006) havaintoja siitä, että organisaatioissa joudutaan sovittamaan yhteen talouden kovia arvoja ja humanistisempia ihmisten johtamiseen liittyviä arvoja. Tämä näkyy palvelujohtajan työn kautta niin, että organisaatiot panostavat taloudellisten asioiden toimivuuteen ja siihen, että yksikön perustoiminnot pyörivät. Ihmisten johtaminen ja inhimillisyyden tuominen osaksi työyksikön toimintaa ja arkea jää palvelujohtajan ja muiden ihmisten harteille. Tarkoitan tällä sitä, että haastatteluiden perusteella organisaation johto keskittyy luomaan työn perusasioiden hoitamiseksi rakenteet, jolloin liiketoiminnallisesti organisaation toiminta pyörii. Se on tärkeä lähtökohta organisaation olemassaololle ja tässä tulee asijaohjauksen näkökulma esiin. Haasteena onkin organisaatioissa ymmärtää, että kaikilla organisaation tasoilla työskentelee ihmisiä, joilla on omat tarpeensa. Tällöin tarvitaan henkilöstöjohtamisen näkökulmaa mukaan organisaation johtamiseen.

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin Grönforsin (2010, s. 19) oppimisen mallin mukaiset työkalut, joita ovat keskusteleminen, kysyminen, ajatteleva, analysointi, tiedon kerääminen, opitun soveltaminen ja tulosten seuranta. Nämä oppimisen työkalut löytyivät myös haastateltujen palvelujohtajien käytöstä. Tähän liittyvät palvelujohtajien kokemat vuorovaikutus tilanteet eri sosiaalisten ryhmien kanssa, jolloin monia näistä työkaluista käytetään. Tähän liittyen tulokset samalla vahvistavat Seppälän ym. (2020, s. 42–43) mukaisesta tiedon rakentumisesta erilaisissa dialogitilanteissa. Järvisen ym. (2000) esiin nostama oppimisen vuorovaikutuksellinen ulottuvuus korostuu tämän tutkimuksen tuloksissa. Palvelujohtajat kokevat hyödylliseksi omien ajatusten läpi käymisen toisen ihmisen kanssa ja saada toisen ihmisen näkökulmaa omalle toiminnalle. Samalla korostuivat tiedon jakaminen ja toisilta oppiminen.

Tulosten perusteella palvelujohtajat pyrkivät Juutin ja Vuorelan (2010) mukaiseen hyvään johtamiseen, kun he pyrkivät rakentamaan avointa ja keskustelevaa työilmapiiriä, jossa voi puhua tunteista. Tällaisella työilmapiirillä palvelujohtajat haluavat mahdollistaa työnteon sujuvuutta työyhteisössä.

Erityisesti tilanteessa, jossa työntekijät haastoivat palvelujohtajaa, niin avoimemman ja keskusteleavan työilmapiirin rakentaminen on tärkeä osa molemminpuolisen luottamuksen muodostamiseksi. Näihin tilanteisiin liittyen tulokset vahvistavat Tikkamäen (2006, s. 293–294) mukaisten kuuntelemisen ja kohtaamisen taitojen merkitystä, mitä opitaan vain käytännön työn kautta menemällä erilaisiin tilanteisiin.

Tuloksien pohjalta nousee esiin Grönforsin (2010) mukainen huomio siitä, että organisaatiot eivät välttämättä ymmärrä panostaa tarpeeksi työntekijöidensä osaamisen kehittämiseen ja kuunnella heidän tarpeitaan, jolloin he karkaavat muualle töihin. Tämä tilanne näkyy tulosten taustalla siinä, kuinka osa palvelujohtajista kaipaa toisen työnantajan tarjoamia tuen muotoja työhönsä liittyen. Tämä ei suoraan tarkoita, että palvelujohtajat haluaisivat vaihtaa työnantajaa, mutta tällainen tilanne voi tarjota syyn sellaisen ajattelemiselle.

10.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan oleellisia laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun tarkoitettuja näkökulmia ovat tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arviointi. Tällä viitataan tutkittavan ilmiön ja kontekstin tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää palvelujohtajien kokemuksien kautta, miten heidän osaamisensa kehittyy. Tarkemmin sanottuna löytää osaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksessa löydettiin tavoitteiden mukaisia tuloksia, mutta tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja rajaamiseen liittyi epätarkkuuksia. Tähän vaikutti suuresti tutkimusta vastaavan aiemman tutkimustiedon puuttuminen. Tällöin vastuu jäi tutkijalle lähteä rakentamaan uutta ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tässä hoitoalan palvelujohtajien kontekstissa.

Nämä tutkittavan ilmiön ymmärtämiseen ja rajaamiseen liittyvät epätarkkuudet vaikuttivat tutkimuksen tekemiseen teemahaastattelun haastattelurunkoa tehdessä. Yleisellä tasolla oli ymmärrystä ilmiöstä ja kontekstista, mutta haastatteluita tehdessä alkoi syntyä oivalluksia

yksityiskohtiin liittyvistä epätarkkuuksista. Näitä epätarkkuuksia olivat osaamisen kehittymistä tarkastelevan ajanjakson puuttuminen ja osaamisen kehittymisen tarkasteleminen palvelujohtajien koko uran aikana. Jälkimmäiseen liittyen tarkennuksena, että ensimmäisissä haastatteluissa keskityttiin lähinnä palvelujohtajan osaamisen kehittämiseen nykyisessä organisaatiossa.

Kiviniemen (2018, s. 83–84) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa on oleellista tiedostaa tutkijan ymmärryksen ja näkemyksien kehittyvän tutkimuksen edetessä, mikä tarkoittaa myös tulkintojen kehittymistä. Hänen mukaansa se ei ole huono asia, vaan luonnollinen osa prosessia, mutta oleellista on olla tietoinen tästä ja tarkastella tätä kehitystä tutkimusta raportoidessa. Aiemmin mainittujen oivallusten tapahtuessa haastattelurunkoa muokattiin niin, että palvelujohtajille annettiin enemmän tilaa tarkastella kokemuksiaan myös muiden organisaatioiden alaisuudessa. Lisäksi haastattelurunkoon (Liite 1) tehtiin muutoksia, joilla otettiin paremmin huomioon palvelujohtajien työuran ensimmäisiä vuosia ja sen aikana tapahtunutta kehitystä, jolloin aiemmin mainittu aikajänteen huomioinen tuli vahvemmin mukaan.

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan oleellista laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ovat selkeys ja läpinäkyvyys analyysin toteutuksessa, eli miten on perusteltu analyysin taustalta löytyvää loogisuutta ja systemaattisuutta. Haastatteluaineistosta poimittiin tekstikatkelmia teoriaohjautuneesti. Käytännössä tarkoittaen sitä, että haastatteluista poimittiin sellaisia tekstikatkelmia, jotka liittyivät teoriataustassa käsiteltyihin osaamisen kehittämiseen vaikuttaviin tekijöihin. Tämän lisäksi oltiin avoimia kaikelle uudelle haastatteluista nouseville osaamisen kehittämiseen vaikuttaville tekijöille. Se, mikä laskettiin osaamisen kehittämiseen vaikuttavaksi, oli täysin tutkijan omaa tulkintaa. Lopulta tekstikatkelmia pelkistettiin ja sen jälkeen etsittiin haastatteluissa toistuvia teemoja, joista päädyttiin lopulta pääteemoihin. Teemoittaminen tapahtui pelkästään aineistolähtöisesti, eli ei rajattu teemoja pois, jos se ei liittynyt taustateoriassa esillä olleisiin asioihin.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma subjektiivisuus on vahvasti läsnä ja tällöin luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan oma avoimuus ja tiedostavuus tätä subjektiivisuutta kohtaan. Tätä tutkimusta tehdessäni on oma subjektiivisuuteni vaikuttanut tuloksien muodostumiseen. On mahdollista, että joku toinen tutkija olisi nostanut haastatteluista esiin erilaisia tekstikatkelmia. Väitän tehneeni huolellista työtä analyysissä perustuen siihen, että otin hyvin avoimesti mukaan sekä teorian, että oman tulkinnan pohjalta erilaisia osaamisen kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi teemoittamista tehdessä systemaattisesti valitsin mukaan vain sellaisia teemoja, jotka saivat vähintään kolmesta haastattelusta tukea. Tällä tavoin lopulliset pääteemat olivat luotettavampia, kun niille löytyi tukea useammasta haastattelusta. Tämän lisäksi huolellisuutta tuloksia kohtaan nosti se, että kävin uudestaan läpi tekstikatkelmat, joista pääteemat muodostuivat. Tällöin katsoin tarkasti mistä haastateltavat tarkkaan ottaen puhuivat. Tämän jälkeen tein muokkauksia tuloksiin, koska huomasin, että haastatteluiden perusteella ei löytynyt tukea kaikille tulkinnoilleni. Tämän jälkeen minulla oli jäljellä mahdollisimman aidosti haastatteluista nousseita pääteemoja. Tiedostan, että toisen tutkijan tekemänä nämä tulokset voisivat olla toisenlaiset. On vaikea arvioida, millä tavoin nämä tulokset voisivat muuttua toisen tutkijan tulkitsemana.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena voisi nähdä olleen tiedon ja ymmärryksen saaminen jatkotutkimuksia ajatellen. Johtuen aiheesta vastaavien tutkimuksien puutteesta oli vaikea nähdä parempaa aineiston keräys menetelmää kuin teemahaastattelu. Koska olen kokematon tutkija ja uuden tutkimattoman tutkimuskontekstin äärellä, oli vaikea nähdä ennen tutkimuksen tekemistä määrällisin menetelmin saavutettavan tarkkaa tietoa tutkimuskohteesta. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli parempi vaihtoehto, jotta saatiin laajasti tietoa aiheeseen liittyen ja lisättiin sitä kautta ymmärrystä miten tutkittavaa ilmiötä voisi tutkia jatkossa tarkemmin tämän tutkimuksen mukaisessa kontekstissa.

Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan laadullisen tutkimuksen tuloksia ei yleistetä, mutta tutkimuksen pohjalta voi löytyä mahdollista yleistä logiikkaa, jota voidaan käyttää pohjana ihmisten yleiselle tarkastelulle. Lisäksi Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttava siirrettävyys liittyy tutkimuksen yleistettävyyteen. Heidän mukaansa siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen tulosten soveltuvuutta toisessa ympäristössä. Tämän tutkimuksen tulokset voisivat toimia teoreettisena lähtökohtana toisessa tutkimuksessa ja ympäristössä, jossa tutkittaisiin hoitoalan palvelujohtajien osaamisen kehittymistä. Esimerkiksi julkisen sektorin ympäristössä voitaisiin hyödyntää tämän tutkimuksen tuloksia, sillä tutkimustulosten pääteemoille löytyi haastatteluista uskottava pohja. Toisaalta pienen otannan ja tutkimuksen laadullisen luonteen sekä tutkijan kokemattomuuden vuoksi väitän olevan tarpeellista vahvistaa tutkimustuloksia muilla tutkimuksilla.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyen olisi hyvä tarkastella tutkimukseen osallistuneita tiedonantajia ja heihin liittyviä tekijöitä. Tähän tutkimukseen osallistuneista palvelujohtajista 6 valittiin sattumanvaraisesti. Valintakriteereinä olivat palvelujohtajan työnkuva ja yksityisen sektorin edustaminen vanhusten, kehitysvammaisten tai mielenterveyskuntoutujien palveluasumisen yksiköissä. Kaksi haastateltavista palvelujohtajista valittiin organisaation sisäisellä päätöksellä. Eli tutkijalla ei ollut vaikutusta haastatteluun valittavien palvelujohtajien valintaan heidän tapauksessaan. Palvelujohtajiin oltiin yhteydessä puhelimella soittamalla ja sähköpostitse. Alkuperäisenä tavoitteena oli saada yksityisen sektorin lisäksi myös julkisen sektorin palvelujohtajia mukaan haastatteluun. Julkinen sektori jäi tutkimuksen ulkopuolelle, koska vuoden vaihteessa tapahtuneen hyvinvointialueisiin siirtymisen johdosta tutkimuslupien hakemisprosessia oltiin vasta rakentamassa. Tämän johdosta tutkimuslupia ei ehditty saada määräaikaan mennessä, koska tämän tutkimuksen tavoitteena oli valmistua kevään 2023 aikana. Julkisen sektorin pois jääminen on mahdollisesti vaikuttanut tutkimustulosten antiin, sillä organisaation rakenteet ja resurssit ovat todennäköisesti erilaiset verrattuna yksityiseen sektoriin. Tällöin julkisen

sektorin haastattelut olisivat mahdollisesti tarjonneet erilaista tietoa palvelujohtajien osaamisen kehittymisestä.

10.3 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen perusteella on tärkeää nähdä palvelujohtajien osaamisen kehittymistä edistävän monta tekijää. Organisaation rakenteet ovat tärkeä osa palvelujohtajien osaamisen kehittymisestä työuran alussa. Tutkimuksesta pystyy havaitsemaan mahdollisuuden organisaatioille rakentaa määrätietoisesti henkilöstörakenteiden avulla tukea palvelujohtajien osaamisen kehittymiselle. Yksi selkeä henkilöstörakenteellinen tekijä olisi palvelujohtajalle apua tarjoavan tiimivastaavan löytyminen jokaisen palvelujohtajan yksiköstä. Lisäksi organisaation sisällä olevan työkuultuurin määrätietoinen rakentaminen avoimeksi ja keskustelevalle olisi tärkeä keino luoda positiivinen ilmapiiri kehittymiselle.

Jatkotutkimuksia voisi tämän tutkimuksen pohjalta kohdentaa esimerkiksi tunnejohtamiseen liittyen. Tuloksissa korostui auttavaan esihenkilöön liittyvät tunteet, jotka mahdollisesti vaikuttivat siihen, että esihenkilö nostettiin yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi osaamisen kehittymisen tukemisessa. Lisäksi tunteiden johtamiseen liittyen olisi mielenkiintoista tutkia tunteiden sallimisen ja kuuntelemisen vaikutusta koettuun työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, mikä voisi mahdollisesti vaikuttaa osaamisen kehittymiseen.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde olisi palvelujohtajien kokemat haastavat tilanteet työntekijöiden kanssa uudessa yksikössä. Tämä ilmiö itsessään olisi varmasti hyvän tutkimuksen avulla antoisa palvelujohtajille, jotta syntyisi tietoa siitä, millaisia yleisiä lainalaisuuksia näihin tilanteisiin liittyy ja millaisilla työkaluilla niitä ratkotaan. Se olisi varmasti tutkimuksen aihe, jota moni palvelujohtaja arvostaisi.

Lisäksi jatkotutkimuksissa voitaisiin keskittyä tarkemmin palvelujohtajien työuran ensimmäisiin vuosiin ja perehdytykseen. Palvelujohtajien haastatteluissa nousi selkeästi esiin perehdytyksen ja tuen puute, joten tämän

aiheen tutkimisella olisi painoarvoa. Organisaatiot voisivat paremman perehdytyksen ja tuen avulla varmistaa palvelujohtajien työuran saavan mahdollisimman mielekkään alun ja auttaa heitä jaksamaan työssään paremmin. Tämä mahdollisesti lisäisi työhön sitoutumista ja työyksikön toimivuutta pitkällä aikavälillä.

Organisaatioiden panostaessa laadukkaammin johtamiseen saisimme toivottavasti yhteiskunnallemme tärkeän hoitoalan vetovoimaisuutta työmarkkinoilla parannettua. Haastateltujen palvelujohtajien mukaan hoitoalan työtä tehdään sydämellä ja se on parhaimmillaan todella palkitsevaa. Toivottavasti saavutamme hetken tulevaisuudessa, jolloin hoitoalasta puhuttaessa kaikille nousisi ongelmien sijaan ensimmäisenä mieleen nämä tärkeät sydämellä tekemisen ja palkitsevuuden ajatukset.

LÄHTEET

- Boud, D. & Garrick, J. (1999). Understandings of workplace learning. Teoksessa D. Boud & J. Garrick (toim.), *Understanding learning at work*. (s. 1–11).
<https://doi.org/10.4324/9780203020050>
- Clarke, N. (2005). Workplace Learning Environment and its Relationship with Learning Outcomes in Healthcare Organizations. *Human Resource Development International*, 8(2), 185–205.
<https://doi.org/10.1080/13678860500100228>
- Collin, K. & Billet, S. (2011). Luovuus ja oppiminen työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. (s. 211–224). WSOYpro Oy Helsinki.
- Eklund, A. (2021). *Osaamiskartta* (2. painos). BRIK.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. (2010). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. (s. 26–44). PS-Kustannus.
- Finlex. (11.11.2022). *Yhteistoimintalaki*. 1333/2021.
<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm45949345423152>
- Grönfors, T. (2010). *Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen*. Helsingin Seudun Kauppakamari, Helsingin Kamari Oy.
- Heinikoski, M., Koskinen, M., Ylitalo, M. (2014). *Osaamisen kehittäminen työpaikalla*. Tammerprint Oy.
- Huusko, H. & Myllylä, B-M. (2003). Sairaanhoidajan ammatillisen osaamisen kehittäminen. *Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin julkaisuja*. Oulun yliopistopaino.
- Johnson, D. (2001). The opportunities, benefits and barriers to the introduction of work-based learning in higher education. *Innovations in Education and Teaching International*. 38(4), 364–368.
<https://doi.org/10.1080/14703290110074948>

- Juuti, P. Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Järvinen, A., Koivisto, T., Poikela, E. (2000). *Oppiminen työssä ja työyhteisöissä*. WS Bookwell Oy.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. (25.11.2022). *Palveluasuminen*.
<https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/asuminen/palveluasuminen/>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 73–87). PS-Kustannus
- Kuula, A. (2015). Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.
- Lemmetty, S. Collin, K. (2022). Johdanto: Jatkuva oppiminen ja työelämä (aikuis)kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Teoksessa S. Lemmetty, K. Collin (toim.), *Jatkuva oppiminen ja aikuispedagogikka työssä*. (s. 8–20). Jyväskylän yliopisto.
- Marsick, V. J. & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.
- Marquardt, M. J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning*. (2. painos). Nicholas Brealey Publishing.
<https://www.booksfree.org/wp-content/uploads/2022/02/Building-the-learning-organization-by-michael-j-marquardt-second-edition-pdf-free-download.pdf>
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.
- Moilanen, P. & Rähkä, P. (2018). Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. (s. 51–72). PS-Kustannus
- Mumford, T. V., Champion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.01.005>

- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M., Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Yliopistokustannus, HYY yhtymä.
- Opie, C. & Brown, D. (2019). *Getting started in your educational research: Design, data production and analysis*. SAGE.
- Orr, J. (1990). *Sharing knowledge, celebrating identity: Community memory in a service culture*. Teoksessa D. Middleton & D. Edwards. (toim.), *Collective remembering*. (s. 169–189). Sage Publications.
- Otala, L. Meklin, S. (2021). *Ketterä oppiminen*. Helsingin Kamari Oy.
- Palonen, T. & Gruber, H. (2011). *Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen*. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.), *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. (s. 41–56). WSOYpro Oy Helsinki.
- Revans, R., W. Pedler, M., Revans, R. (2011). *ABC of action learning*. Routledge.
- Ruohotie, P. (1997a). *Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä*. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.), *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. (s. 43–70). Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. (1997b). *Itsesäätely oppimisessa*. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.), *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. (s. 101–146). Saarijärven Offset Oy.
- Ruohotie, P. Honka, J. (1997). *Tiedon luominen organisaatiossa*. Teoksessa P. Ruohotie & J. Honka (toim.), *Osaamisen kehittäminen organisaatiossa*. (11-42). Saarijärven Offset Oy.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. Hyvärinen, M. (2010) *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. (s. 9–36). Vastapaino.
- Sandeliu, N. (11.4.2022). *Palkankorotus helpottaisi tulevaisuuden suunnittelua ja kannustaisi jäämään alalle, lisääisi alan vetovoimaa ja auttaisi hoitajapulaan, Kulmala sanoo*. Apu.
<https://www.apu.fi/artikkelit/hoitajien-lakko-meita-ei-arvosteta-sairaanhoitaja-kertoo>

- Seppälä, H. Lindblom-Ylänne, S. Kallio, E. K. (2020). Integrating epistemic knowledge and logical reasoning skills in adult cognitive development. Teoksessa E. K. Kallio (toim.), *Development of adult thinking: Interdisciplinary perspectives on cognitive development and adult learning*. (s. 33–46). Routledge.
- Tennant, M. (2020). *Psychology and adult learning: The role of theory in informing practice* (4. painos). Routledge.
- Terveyskirjasto. (10.11.2022). *Hoitotyö*. Kustannus Oy Duodecim.
<https://www.terveyskirjasto.fi/ltt01168>
- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2021). *Johtaminen ja globaali talous* (5. painos). Alma Talent Oy.
- Tikkamäki, K. (2006). *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografian löytöretki työssäoppimiseen* [Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto]. Trepo-julkaisuarkisto. <https://urn.fi/urn:isbn:951-44-6650-0>
- Toivonen, T. & Martikainen, A. (21.3.2022). "Nyt on joustamiset joustettu", sanoo kätilö Eeva Hiila – kolme hoitajaa avaa palkkakuittinsa ja kertoo, miksi hoitoala on valmis lakkoon. Yle. <https://yle.fi/a/3-12356880>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, L. & Sumkin, T. (2013). *Oppimisen ja työn johtaminen – Organisaation oppimisen oivalluksia*. Alma Talent Oy.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). *Hyväitieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*.
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työterveyslaitos. (10.11.2022). *Hoito- ja hoivatyo*.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/ergonomian-tietopankki/hoito-ja-hoivatyo#:~:text=Hoitoty%C3%B6%20sis%C3%A4lt%C3%A4%C3%A4%20potilaiden%20avustamista%20p%C3%A4ivitt%C3%A4isiss%C3%A4,ovat%20perushoitaja%20%20%C3%A4hihoitaja%20ja%20sairaanhoitaja>.
- Varila, J. & Rekola, H. (2003). *Mitä on työssä oppiminen :Teoreettisia ja empiirisiä näkökulmia työssä oppimiseen*. Joensuu Yliopisto.

- Viitala, R. & Jylhä, E. (2021). *Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*.
Otavan kirjapaino Oy.
- Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä* (4. painos). PS-Kustannus.
- von Bonsdorff, M., Järvensivu, A., von Bonsdorff, M., tiedekunta, L., Sciences, F.
o. S. a. H., kansanterveys, G. j., ... Center, G. R. (2018). Tutkimusetiikka
yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Työelämän tutkimusyhdistys
ry, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/70101/85262artikkelin%20teksti12847711020190920.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko

Taustoittaminen

Miten kauan olet toiminut nykyisessä työtehtävässä?

Miten kauan olet ollut töissä ylipäänsä hoitoalalla?

Oletko tehnyt joitain muita johtajan tehtäviä ennen tätä nykyistä työtehtävää?

ITSEOHJAUTUVA OPPIMINEN

Oma vastuu ja aktiivisuus

Miten koet oman vastuusi itsesi kehittämisessä?

Miten koet oman panoksesi siinä, että kehityt johtajana?

Tuleeko aktiivisesti kehitettyä itseäsi?

Miten paljon sinulla on aikaa miettiä ja käydä läpi erilaisia tilanteita ja miten ne on menneet?

Miten paljon koet sinulla olevan valtaa ja mahdollisuuksia kehittää itseäsi työn ohella?

Työkulttuuri

Miten kuvailisit omaa työtehtävää, että mitä siihen kuuluu?

Mihin kaikkeen sinulla työaikaa menee?

Onko jotain mille toivoisit olevan enemmän aikaa työssäsi?

Koetko, että organisaatiosi on kiinnostunut juuri sinun osaamisesi kehittämisestä?

Saatko pyydettyä apua työssäsi?

Sallitaanko teillä virheet?

Itsetuntemus

Muistatko mitkä olivat ensimmäisiä oppejasi johtajana?

Miten koet kehittyneesi johtajana ensimmäisestä päivästä tähän päivään mennessä?

Miten hyvin tunnet itsesi sen suhteen, että miten opit ja kehityt?

Miten hyvin tunnet omat osaamisesi rajat johtajana?

Miten hyvin tunnet omat kehittämisen tarpeesi?

Motivaatio

Miten rutinoitunut koet olevasi johtajan työssä?

Minkälainen on mukavuus- ja epämukavuusalueella olemisen tasapaino työssäsi?

Miten paljon pääset työskentelemään omien henkilökohtaisten mielenkiintojen ja tavoitteidesi mukaisesti?

Miten koet oman motivaatiosi työssäsi?

TYÖPAIKAN RAKENTEET

Työhyvinvointi

Onko sinulla intoa työtäsi kohtaan?

Onko sinulla aikaa palautua, eli vaihteleeeko työtahti?

Onko teillä työssä miten paljon joustavuutta muutoksien keskellä?

Saatko palautetta työstäsi?

Onko sinulla aikaa oppimiselle tai itsesi kehittämiseksi ajatuksen kanssa?

Työilmapiiri

Millainen on työilmapiiri teillä?

Onko teillä ongelmia tai konfliktitilanteita työyhteisössä?

Annetaanko teillä tilaa tunteille?

Osaamisen kehittymisen mittaaminen

Mitataan tai seurataan teillä kehittymistä jollain tapaa?

Onko teillä kehittäminen, miten otettu huomioon organisaatiossa?

Tarpeiden selvittäminen

Kysytäänkö sinulta mielipiteitä siihen mitä ja miten pitäisi kehittää johtajien osaamista?

Onko sinulla mahdollisuus antaa palautetta?

Miten hyvin pääset käyttämään omaa osaamistasi työssäsi?

VUOROVAIKUTUSTILANTEET

Ryhmistä saatava tuki

Minkälaisen eri sosiaalisten ryhmien kanssa olet tekemisissä työssäsi?

Saatko tukea työssäsi näistä eri ryhmistä?

Tuleeko teillä käytyä sellaisia keskusteluita, joissa ratkotte jotain ongelmia?

Löydätteko yhdessä ratkaisuja ongelmiin?

Tai käsittelettekö jotain sinua mietityttävää aihetta?

Miten koet omat vuorovaikutustaidot näiden eri ryhmien kanssa työskentelyn sujumuuden kannalta?

Oma tuki muiden suuntaan

Miten koet onnistuvasi työyhteisösi johtamisessa?

Miten teillä kohdataan muutoksia?

Saatteko palautetta toisiltanne työssä?

Puhutteko suoraan asioista?

Minkälaista työilmapiiriä olet pyrkinyt luomaan omaan työyhteisösi?

Miten se on käytännössä onnistunut?

Voisitko kuvailla sitä, minkälaista ilmapiiriä olet pyrkinyt luomaan?

Millä tavoin olet pyrkinyt sitä luomaan?

Ja miten se on sujunut?

Miten koet työntekijöiden ymmärtävän tai näkevän oman roolisi taakse, että minkälaista sinun työsi on?