

# Organisaatio johdon ammattillisen kehittymisen ohjaajana

---

Annastiina Mäki

Seniorikonsultti, KM

Psycon Oy

annastiina.maki@psycon.fi

## Johdanto

**A**mmatillinen kasvu ja kehittyminen nähdään usein enemmän yksilön kuin yhteisön prosessina. Tarkasteltaessa johdon kehittämistä ei yksilökohtainen lähestymistapa kasvuun ole riittävä, vaan on tarpeen tarkastella ammatillista kasvua myös organisaation voimavarana. Olennainen kysymys on se, mitkä

ovat organisaation edellytykset edistää yksilön kehittymistä johtamisen ammattilaiseksi? Kiinnostavaa on myös se, mitkä asiat työkontekstissa ovat merkityksellisiä johdon ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Mitä tiiviimmin johdon kehittämisen välineet on sidottu luonnolliseen kontekstiinsa, työympäristöön ja ammattillisiin verkostoihin, sitä tarkoituksenmukaisemmaksi ja houkuttelevammaksi systemaattinen itsensä kehittäminen muodostuu. Vaikka ammatillisessa kehittämisessä onkin kysymys paljolti henkilö-

kohtaisista valmiuksista ja valinnoista, on organisaatio vastuussa siitä, että se luo kehittyemiselle otollisen kontekstin.

Johdon ammatillinen kehittyminen on vuorokeskustelua johtajan omien intressien ja valmiuksien sekä organisaation tarjoamien mahdollisuuksien kesken. Artikkelellä tarkastelee johdon ammatillista kehittymistä sekä organisaatiokontekstista käsin että yksilön näkökulmasta. Artikkelin teoreettiset elementit, tulkinnat ja johdopäätökset pohjautuvat valmisteilla olevaan ammattikasvatuksen lisensiaatintutkimukseen.

### **Organisaatiokonteksti kehittymisen mahdollistajana**

**E**simpien ammatillinen kehittyminen tapahtuu pääosin arjen johtamistyössä. Oppiminen on aina sidoksissa siihen toimintaan, kontekstiin ja kulttuuriin, jossa tietoa opitaan ja käytetään. Havainto on tärkeä organisaation henkilöstön kehittämisen kannalta, sillä yhdessä kontekstissa opittu tieto ei transferoidu mielekkäästi toisiin konteksteihin, vaan oppimisympäristöt ja -tilanteet tulisi suunnitella kyseisen tiedon ja taidon tulevia käyttötarkoituksia silmälläpitäen (Rauste-von Wright, von Wright 1998, 33). On myös tärkeää tiedostaa, että vaikka yksilöt oppivat ikään kuin organisaatiokontekstin kautta, on yksilöiden oppimisprosesseilla ja niiden tuloksilla vastaavasti vaikutusta organisaation toimintaan (Cook & Yanow 2001, 401). Erityisen konkreettisenä tämä kontekstin ja oppijan vastavuoroinen suhde näkyy juuri johdon kehittämisessä, kun oppimisprosessin tuloksena syntyneen toiminnan vaikutukset organisaatioon ovat laajat.

Kontekstin merkitys korostuu erityisesti situationaalisessa oppimisessa. Situationaalinen oppiminen voidaan määritellä tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka tapahtuu oppimistavoitteiden kannalta mahdollisimman relevantissa ympäristössä (Ruohotie & Honka 2003, 33; Billet, 1996). Problemaattista oppimisen situationaalisuuden kannalta on opitun siirtäminen muihin tilanteisiin. Opitut asiat ovat harvoin tiukasti sidoksissa tiettyyn kontekstiin, joten niiden joustavaan soveltamiseen kannattaa hakea ratkaisuja. Oppimisympäristön, oppimismenetelmien ja oppimistavoitteiden tulee olla yhteensopivia, jotta oppiminen tapahtuu mahdollisimman luontevalla tavalla. Järvinen, Koivisto ja Poikela (2000, 87) varoittavat kuitenkin liiallisesta kontekstisidonnaisuudesta: tilanne voi määrittää oppimisen ehtoja niin paljon, että opitun siirtovaikutus häviää eikä opittua kyetä kään soveltamaan siirryttäessä uuteen tilanteeseen.

Oppija ei toimi tyhjiössä, vaan sääntöjen, normien ja odotusten vaikutuksen alaisena. Nämä luovat oppimiselle puitteet - joko mahdollistavat sen tai estävät sitä. Sosiaalisesti määräytyvät kontekstit eivät jäsennä vain oppimisen välttämättömyyttä perustaa, vaan ne määräävät myös mitä opitaan (Aaltola 1998, 52). Siksi johdon kehittämisessä on uskallettava etsiä rohkeasti erilaisia dialogi- ja toimintayhteyksiä. Kuten Rauste-von Wright ja von Wright (1998, 37) toteavat, yksilön ajatteluprosessit tulevat näkyviin sekä hänelle itselleen että muille sosiaalisissa kontakteissa, kuten keskusteluissa ja pienryhmätyöskentelyssä. Näin mahdollistuu myös itsestään selvien asioiden problematisointi, reflektointi sekä ajatusten jatkosoveltaminen. Vuorovaikutteisuus on keskeinen osa oppimisen kontekstuaalisuutta.

Yksilön ammatillista kasvua ei silti tapahdu vuorovaikutuksen seurauksena automaattisesti, vaan kehittäväälle vuorovaikutukselle on ominaista keskinäinen riippuvuus, sitoutuminen ja vastavuoroisuus (Ruohotie 2000, 28; Fletcher 1996). Kummankin osapuolen on hyödyttävä suhteesta - mutta otettava samalla myös vastuuta toisen osapuolen kehitymisestä.

Niin tutkija- kuin työyhteisöissäkin on viime aikoina tunnustettu kollektiivisen oppimisen arvo. Kollektiivisen oppimisen lisäksi puhutaan mm. kollaboratiivisesta oppimisestä, yhteisöllisestä oppimisestä, yhteistoiminnallisesta oppimisestä ja tiimioppimisestä. Merkittävää kollektiivisessa oppimisessä on se, ettei keskusteluissa ainoastaan välitetä jo olemassa olevaa tietoa, vaan niissä luodaan myös uutta tietoa sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta. Oppijoilla on mahdollisuus ulkoistaa ajatteluaan ja siten kehittää edelleen omia käsityksiään. Oppijat tulevat tietoisiksi omista ja toistensa ajatteluprosesseista, kehittyvät vuorovaikuttajina, ongelmanratkaisijoina, neuvottelijoina ja kriittisinä ajattelijoina (Häkkinen & Arjava 1999, 211-213). Yhteistoiminta ei kuitenkaan takaa kollektiivista oppimista. Luottamus on ansaittava ja sitä on osoitettava jatkuvasti, jotta kukin jäsen kokee yhteistyön palkitsevaksi. Haasteellista kollektiivisen oppimisen näkökulmasta on, että kasvatuksemme, koulutuksemme ja työkokemuksemme painottavat yleisesti yksilövastuuta. Suorituksia myös arvioidaan ja palkitaan usein mittareilla, jotka korostavat yksilön menestymistä.

Johtamistaidolliset valmiudet kehittyvät suurimmaksi osaksi työssä oppimalla (Ruohotie & Honka 1999, 197). Työstä oppiminen on todennäköisintä tilanteissa, jotka henkilö kokee erityisen haastaviksi. McCauley (Ohlott, McCauley &

---

*Organisaation  
vastuulla on  
varmistaa, että  
haasteet ovat  
oikeassa suhteessa  
henkilön  
valmiuksiin.*

---

Ruderman 1993) on kehittänyt tutkijaryhmänsä kanssa työssä kehittymisen arvioimisen DCP-mittarin (*The Developmental Challenge Profile*), joka keskittyy niihin työn piirteisiin, jotka ovat erityisen kehittäviä. Työn kehittävien piirteiden vaikutus perustuu mainittujen tutkijoiden mukaan siihen, että ne tarjoavat oppimismahdollisuuksia tai motivoivat oppimaan. Oppimismahdollisuudet liittyvät useimmiten erilaisiin ongelmiin ja pulmatilanteisiin, joita yksilö työssään kohtaa. Johtajan työssä näitä ovat vaatimukset muutosten aikaansaamiseksi, kuten uudistusten käynnistäminen, edeltäjältä perittyjen ongelmien ratkaiseminen, supistamispäätökset sekä alaisiin liittyvien ongelmien ratkaiseminen. Myös työhön liittyvä suuri vastuu kehittää, kuten korkeisiin, ulkoapäin asetettuihin vaatimuksiin ja paineisiin vastaaminen, liike-elämän moninaisuuden hallinta sekä työn aiheuttaman ylikuormitus. Vaikuttaminen henkilöihin, joihin yksilöllä ei ole suoraa vaikutusvaltaa on myös erityisen kehittävä. Johtajan kehittyminen kuitenkin vaarantuu, mikäli ongelmat kasvavat liian suuriksi eikä johtaja kykenekään

murtamaan toiminnan tiellä olevia esteitä. Vaikka työkokemukset toimivatkin esimiehen parhaina opettajina, on organisaation vastuulla varmistaa, että haasteet ovat oikeassa suhteessa henkilön valmiuksiin.

### **Johtaja oman kehittymisensä ohjaajana**

Vaikka edellä kuvatuilla, organisaatiosta nousevilla elementeillä on kiistatta vaikutusta johdon kehittämiseen, on ammatillinen kasvu nähtävä myös yksilön prosessina. Ammatilliselle kasvulle on tyypillistä, että se on jatkuvaa, perustuu oppijan omille pyrkimyksille ja että oppija itse määrittelee kasvunsa suunnan (Dewey 1997/1938, 37). Yksilön ammatillinen kasvu on sekä organisaation että yksilön edun mukaista. Löytäessään oman paikkansa kiinnostavissa, omiin valmiuksiin ja tavoitteisiin soveltuvissa työtehtävissä käyttää yksilö osaamistaan täysimääräisesti sekä itsensä että organisaation sa hyväksi (Longworth & Davis 1996, 74). Kehittymisen kannalta keskeiseksi muodostuu arjen työtehtäviin ja haasteisiin sisältyvien oppimisen paikkojen tiedostaminen ja niiden hyödyntäminen.

Riittävät itsesäätelytaidot ovat johtajan ammatillisen kehittymisen ehdoton edellytys. Boyatzis on kiteyttänyt johtajuuden kehittämiseen liittyvät tutkimuksensa itseohjatun oppimisen teoriaksi nimeämäkseen malliksi (*theory of self-directed learning*). Malli perustuu viidelle oivallukselle, joista kukin on välttämätön sekä johtajana kehittämisen että toinen toisensa toteutumisen kannalta. Boyatzis korostaa erityisesti mallin viidettä oivallusta, sitä, että johtaja tarvitsee myös toisia ihmisiä kyetäkseen toteuttamaan mallin muut oivallukset: rakentaa ihanneminänsä, tunnistaa todellisen minänsä, laatia kehityssuunnitelman sekä soveltaa sitä käytännön tasolle

(Goleman, Boyatzis & McKee 2002, 109 - 112). Oivallus on mielenkiintoinen myös siksi, että itseohjatun oppimisen teoria ei nimestään huolimatta suinkaan toteudu yksin, ilman reflektiota muiden ihmisten kanssa.

Johtajan ammatillinen kehittyminen tulee nähdä kasvu- ja kypsymisprosessina. Johtajana kasvu on tasapainoista, mutta oikein kohdennettua kehittymistä kaikilla johtamiskäyttötymisen osa-alueilla. Taitava johtaja ei ainoastaan hallitse asioita ja ihmissuhteita, vaan myös kehittää niitä aktiivisesti. Johtajan urakehityksen taustalla tulisikin olla dynaaminen ja positiivinen kehitysajattelu, jonka mukaan ympäristö ja ihmiset muuttuvat, jolloin myös työn sisältöjen ja haasteiden on muututtava. Kehittyvä työ pakottaa vastavuoroisesti ihmistä itseään muuttumaan, mistä seuraa, että kehittyvä yksilö edistää puolestaan organisaationsa uudistumista (Pirnes 2003, 145).

### **Organisaation tehtävät johdon kehittäjänä**

Modernien oppimisenäkemyksen mukaan on oppiminen mielekkäintä ja tuloksellisinta, kun oppija toimii itseohjautuvasti ja ottaa itse vastuun omasta kehittymisestään. Mikä sitten tulisi olla organisaation rooli esimiestensä kehittämisen suhteen? Pirnes (2003, 208) painottaa, että hyvin hoidetussa yrityksessä henkilöstövoimavarojen kehittäminen perustuu yrityksen strategiseen johtamiseen. Osaava henkilöstö nähdään tällöin yrityksen keskeisenä menestystekijänä, jolloin henkilöstön kehittämisen tulee lähteä toiminnan tavoitteista. Henkilöstön kehittämisen tavoitteena on tietysti tilanne, jossa yksilöiden urakehitys optimoituu ja organisaatio saa yksilön osaamisesta optimaalisen tuoton. Paras mahdollinen henkilö-

tön kehittämisen panos-tuotossuhde edellyttää Pirneksen mukaan selkeää mallia, jossa työn vaatimusten määrittely, henkilöarviointi, kehittymissuunnittelu sekä työn tulosten arviointi limittyvät toisiinsa muodostaen kiinteän prosessin.

Johdon kehittäminen, siihen liittyvät tavoitteet, suunnitelmat ja kehittämisohjelmat ovat osa laajempaa viitekehystä, josta useimmissa nykyorganisaatioissa käytetään nimitystä osaamisen johtaminen, knowledge management. Bukowitz ja Williams (1999, 2) määrittelevät knowledge managementin prosessiksi, jossa organisaatio luo vaurautta älyllisellä ja tietointensiivisellä varallisuudellaan. Älyllinen varallisuus on heidän mukaansa kaikkea sitä aineetonta varallisuutta, joka on havaittavissa yksilöissä, prosesseissa, systeemeissä ja organisaation kulttuurissa. Osaamisen johtaminen voidaan näin ollen nähdä viitekehystenä, jonka kautta organisaatio tarkastelee kaikkia prosessejaan, myös johdon kehittämisen suuntaviivoja. Osaamisen johtaminen on nähtävä myös kiinteänä osana organisaation johtamisjärjestelmää. Se tuskin tuottaa haluttua tulosta irrallisena elementtinä, ellei organisaatiossa tehdä tietoista päätöstä sen liittämistä osaksi normaalia johtamiskäytäntöä (Koivuniemi 2004, 76; Komulainen 2001, 50).

Ruohotie ja Honka (1999, 125) tarkastelevat henkilöstön kehittämistä vastuuta organisaation ilmapiirin näkökulmasta. He toteavat kasvuorientoituneen ilmapiirin olevan yksi organisaation menestymisen ja henkilöstön sitoutumisen edellytys. Kasvuorientoituneen ilmapiirin kehittämiseen vaikuttavia keskeisiä tekijöitä ovat heidän mukaansa johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo sekä työn aiheuttama stressi. Samat tekijät voivat joko estää oppimista tai toi-

mia työn kehittävinä elementteinä, jotka aikaansaavat kehittymisen kannalta tärkeää muutospainetta, kuten aiemmin mainitut McCauleyn ryhmän tutkimustulokset osoittavat. Kasvuorientoituneen ilmapiirin tekijät korreloivat vahvasti henkilöstön työhön ja organisaatioon sitoutumisen kanssa myös Korpelaisen (2005, 115) väitöstutkimuksessa.

Callahan ja Greenhaus (1999) kuvaavat organisaation vastuuta yksilöiden kehityksen ohjaamisessa seuraavasti: Organisaation tulee luoda virikkeellinen oppimisympäristö, sitoutua jatkuvaan oppimiseen, tarjota edellytykset itsearviointille sekä viestiä organisaation odotuksista ja tarjolla olevista kehittymismahdollisuuksista. Organisaation tulee myös auttaa yksilöä löytämään tasapaino perheeseen ja työhön liittyvien odotusten välillä sekä vahvistaa ja palkita tavoitteiden suuntaista kehittymistä. Callahan ja Greenhaus näkevät organisaation roolin perustuvan mahdollisuuksien tarjoamiseen ja niiden edistämiseen. He uskovat vakaasti yksilöiden itseohjautuvuuteen, minkä toki pitääkin olla johdon kehittämisen lähtökohtana. Organisaation rooli voi kuitenkin olla myös edellä mainittua ohjaavampi, siten että johtajia ohjataan reflektomaan omaa toimintaansa ja valitsemaan sen perusteella itselleen sopivat kehittämiskäytännöt. Moni organisaatio näkee keskeiseksi tehtäväkseen myös seurata valittujen kehittämiskäytännöjen vaikuttavuutta sekä yksilöiden kehittymisen etenemistä.

Henkilöstön kehittämisen rooli on sidoksissa organisaation johtamiskulttuuriin. Pirnes (2003, 208) toteaa, että mikäli organisaatiossa on omaksuttu selkeä tavoitteinen johtamiskäytäntö, kuuluvat suoritusten ja kehittymismahdollisuuksien arviointi sekä niiden pohjalta tehtävä kehityssuunnittelu luontevana osana yksilön

---

# Henkilöstön kehittämisen rooli on sidoksissa organisaation johtamiskulttuuriin.

---

ja organisaation välistä vuorovaikutusta. Hall (1990, 436) painottaa, että työelämän oppiminen on yleisesti ottaen suhteellisen lyhytjännitteistä: se liittyy usein liiaksi tehtävässä tarvittavaan oppimiseen ja liian vähän henkilökohtaiseen oppimiseen. Hänen mukaansa suuri osa kehittämiseen liittyvistä toimenpiteistä tähtää vain nykyisiin suorituksiin - ei niinkään yksilön sopeutumiskyvyn tai asenteiden kehittämiseen. Henkilökohtaiseen oppimiseen panostaminen on johtotehtävissä menestymisen kannalta kuitenkin välttämätöntä sekä lyhyellä että pitkällä tähtäyksellä.

## Johtopäätöksiä

Vaikka henkilöstö ja henkilöstön kehittäminen on moderneissa organisaatioissa mielletty jo pitkään strategiseksi menestystekijäksi, on vasta viime aikoina alettu kiinnittää erityistä huomiota johdon kehittämiseen erillisenä osakokonaisuutena, jolla on omat tavoitteensa ja erityispiirteensä. Johtamisen ja johtajien kehittäminen on myös mielletty usein ikään kuin toistensa synonyymeinä. Niiden välinen ero on kuitenkin hyvä tiedostaa. Johtajia kehitettäessä on kyse henkilökohtaisesta oppimisesta ja omassa työssä kehittämisestä, kun johtamisen ke-

hittäminen puolestaan tähtää koko organisaation oppimiseen ja strategioiden saattamiseen. Johdon kehittämisen tarkoituksena on toisin sanoen kehittää johtajia organisaation tarpeiden mukaisesti, ottaen kuitenkin huomioon yksilölliset ura- ja kehitystarpeet. Tutkimuksessani nousi neljä keskeistä, läpi tutkimusteemojen kantavaa näkökulmaa sille, miten organisaatio kykenee parhaiten tukemaan johtajiensa ja esimiestensä henkilökohtaista kehittymistä.

## Johtopäätös 1: Organisaation tulee tukea aktiivisesti johdon yhteistä oppimista

Tutkimustulokset vahvistavat monen eri näkökulman kautta sitä, että organisaation tulee tukea aktiivisesti johdon yhteistä, yli yksikkörajojen tapahtuvaa oppimista. Johtopäätöstä tukee mm. Korpelaisen (2005) väitöstutkimus, jonka mukaan työyhteisöjen tarjoamat kasvuedellytykset välittyvät yksilön kasvumotivaatioon nimenomaan erilaisissa tiimeissä tapahtuvan vuorovaikutuksen sekä yksilön sosiaalisten kykyjen kautta (ks. Korpelainen 2005, 125). Antikaisen (2005) tutkimus korostaa puolestaan vuorovaikutuksen ja viestinnän merkitystä transformatiivisen johtamisen elementteinä (ks. Antikainen 2005, 238). Johdon vuorovaikutteinen toiminta ja monipuolinen viestintä näyttävät kaiken kaikkiaan luovan otollista perustaa henkilöstön kasvua tukevalle ilmapiirille (James, James & Asche 1990, 52; Ruohotie 2002, 51). Yhteinen oppiminen edistää siten sekä johtajan omaa että hänen alaistensa ammatillista kehittymistä.

Kollektiiviseen oppimiseen liittyvä kysymys on ennen kaikkea organisaatiokulttuurinen. Organisaatioilmapiiriin tulee tukea avointa vuorovaikutusta ja halveksia

tiedon salaamista, jotta puitteet yhteiselle oppimiselle ovat olemassa. Mikäli johtamis- ja organisaatiokulttuuri sallii yhteisen, yli yksikkörajojen tapahtuvan oppimisen, on sitä mahdollista tukea erilaisten johdon kehittämismenetelmien avulla. Keskeistä menetelmien käytön kannalta on, että yhteistä oppimista tapahtuu monen eri kanavan kautta. Johdolle pitää siten tarjota monipuolisia mahdollisuuksia yhteiseen oppimiseen.

Näyttää siltä, että tehokkaimmat välineet johdon yhteiseen oppimiseen syntyvät arjen työn elementeistä. Kun työskentely on mietitty menetelmällisesti sellaiseksi, että se tukee varsinaisen tavoitteen lisäksi myös oppimista, syntyy yhteistä osaamista ikään kuin prosessin sivutuotteena. Johdon yhteistä oppimista on perusteltua tukea kuitenkin myös varta vasten oppimisen näkökulmasta järjestettyjen foorumien avulla. Erilaiset johdon yhteiset, vuorovaikutteiset työseminaarit edistävät yhteistä ymmärrystä. Myös johdon strategia-työskentely on luonteva yhdessä oppimisen väline. Vaikka visio- ja strategiakeskustelujen fokuksena onkin kilpailukykyisen strategian syntyminen, kannattaa prosessia ohjata myös oppimisen näkökulmasta. Sisäinen benchmarking sekä erilaiset kehitys- ja yhteistyöprojektit ovat myös erinomaisia välineitä yhteistoiminnallisen oppimisen ja arjen työn yhdistämiseen.

Johdon yhteisten hankkeiden myötä syntyy toisaalta organisaation yhteistä osaamista, toisaalta yhteistyön kannalta tärkeitä henkilökohtaisia verkostoja. Kaikki edellä mainitut, organisaation yhteistä oppimista edistävät menetelmät tukevat samalla myös yksilön kehittymistä. Onkin tärkeää, että johdon yhteiset oppimisforumit otetaan huomioon myös henkilökohtaisia kehittymissuunnitelmia laadittaessa ja seurattaessa. Tämä edellyttää joh-

---

*Työssä oppiminen  
on todennäköisintä  
henkilön kohdatessa  
haasteellisia  
tehtäviä.*

---

don kehittämiseen liittyvää pitkän tähtäyksen suunnittelua ja sen avaamista myös johdon kehittämisen asiakkaille, johtajille itselleen.

**Johtopäätös 2:  
Organisaation tulee mahdollistaa  
johdon kokonaisvaltainen ura- ja  
kehittymissuunnittelu**

**O**rganisaation tulee pohtia johdon ura- ja kehittymissuunnittelua toisiinsa tiiviisti nivottuna kokonaisuutena. Koska työssä oppiminen on todennäköisintä henkilön kohdatessa haasteellisia tehtäviä (Ruohotie 1998, 197), pitää johdolle ja potentiaaliselle johdolle tarjota mahdollisuus kehittää itseään monipuolisten työtehtävien kautta, mutta varmistaa samalla myös yksilöiden pitkäjänteinen kehittyminen. Johtajan työ on jatkuvasti muuttuvaa, mikä näyttää olevan toisaalta kehittymisen ehdoton edellytys, toisaalta merkittävä uhka pitkäjänteiselle itsensä kehittämislle. Vaikka kehittyminen nähdään tärkeänä, jäävät pitkän jänneen kehittymistavoitteet ja -suunnitelmat usein akuuttien muutosten myötä arjen tekemisten varjoon. Problematiikka edellyttää kehittymissuunnitteluun sekä lyhyen että pitkän tähtäyksen näkökulmaa. Näke-

mystä tukee myös Hallin (1990, 436) esittämä huoli työelämän oppimisen lyhytjännitteisyydestä. Mikäli kehittämistoimenpiteet tähtäävät vain nykyisiin suorituksiin, ei tulevaisuuden metataidoille aseteta riittävästi painoarvoa. Tämä johtaa ennen pitkää itseohjautuvuuden, kokonaisnäemyksen, ja sitä kautta myös suorituskyvyn, kaventumiseen.

Pitkän tähtäyksen suunnittelu nivoutuu luontevasti yhteen johtajien urasuunnittelun kanssa. Omaa urapolkua pohditaan tällöin usean vuoden aikajänteellä: Minkälaisia ammatillisia intressejä ja tavoitteita yksilöllä on uransa suhteen? Mitä osaamista uraan liittyvät tavoitteet edellyttävät kussakin uravaiheessa? Entä minkälaisen koulutukseen ja työtehtäviin liittyvien kehittymisratkaisujen kautta tavoiteltava ura- ja kehityspolku voisi toteutua? Pitkän tähtäyksen kehityssuunnittelun tulisi olla toisaalta riittävän täsmällistä, jotta se johtaa selkeisiin ammatillisiin valintoihin, toisaalta riittävän väljää, jotta se antaa tilaa ammattialalla ja organisaatiossa tapahtuville muutoksille. Organisaatio ei voi antaa pitkän tähtäyksen henkilökohtaisia lupauksia - mutta se voi koordinoita kehittämistoimintaa siten, että organisaation ja yksilöiden intressit kohtaavat mahdollisimman usein toisensa. Lyhyen tähtäyksen kehityssuunnittelun ohjaamisessa tulisi sen sijaan kiinnittää erityistä huomiota työn akuutteihin muutoksiin. Johtajat tarvitsevat välineitä ja osaamista sekä kehityssuunnitelmansa päivittämiseen muutostilanteissa että oman kehityksensä arviointiin.

### **Johtopäätös 3: Organisaation tulee varmistua, että kukin johtaja saa kehitykselleen riittävän tuen omalta esimieheltään**

Näyttää siltä, ettei esimiehen merkitys alaistensa kehittymisen tukijana tee poikkeusta johtajien kohdalla. Myös johtajat kaipaavat esimieheltään ammatilliseen kehittämiseensä liittyvää tukea, kiinnostusta ja ohjausta. Ei ole merkityksetöntä, millä intensiteetillä esimies paneutuu alaisensa ammatillisiin intresseihin, tavoitteisiin ja kehityssuunnitelmiin, miten hän antaa palautetta sekä osallistuu kehittämisen tavoiteasetantaan ja arviointiin. Esimiehen valmentajan roolissa painottuu selkeimmillään taito yksilön ja yhteisön osaamisen hahmottamiseen: esimies tuntee sekä yksilön että organisaation tavoitteet ja valmiudet ja kykenee siten suuntaamaan kehittymistä niin yksilön kuin organisaationkin kannalta relevanttiin suuntaan.

Esimiehen valmentajan tehtävä on vaativa, varsinkin kun valmennettavina on johtajia, joilta vaaditaan vahvaa itseohjautuvuutta ja monipuolista näkemystä. Valmentaja ei voi tällöin olla vain passiivinen kontrolloija, vaan sparraaja, joka kykenee hyödyntämään alaisen itseohjautuvuutta, sisäistämään yksilölliseen kehittämiseen liittyvät tarpeet sekä osallistumaan prosessiin aktiivisesti. Ruohotie (2002, 51) näkee esimiehen tarjoama tuen ja kannustuksen yhdeksi kasvuorientoituneen ilmapiirin keskeisimpiä tekijöitä. Hänen mukaansa esimiehen tukeen liittyviä käytännön tekemisiä ovat osaamisresurssien kehittäminen, voimavarojen vapauttaminen, osamistavoitteiden asettaminen, kehittämisen arvioiminen, ammatti-identiteetin ja urakehityksen tukeminen sekä työhön ja organisaatioon sitouttaminen. Nämä ele-



mentit edellyttävät aitoa kiinnostusta ja perehtymistä alaisen ammatilliseen kasvuun. Parhaimmillaan kehitys- ja sparrauskeskustelut sekä yhteinen johtamisosaamisen reflektointi luovat mainioita kehittämismahdollisuuksia myös esimiehelle. Esimiehen valmentajanrooli edellyttää monipuolisia vuorovaikutustaitoja ja visiointikykyä - mutta myös pedagogisia valmiuksia. Varmistuaakseen siitä, että kukin johtaja saa kehitykselleen riittävän tuen, tulee organisaation huolehtia esimiesten valmentajanrooliin liittyvästä osaamisesta ja välineistä.

#### **Johtopäätös 4: Organisaation tulee tarjota yhteisten kehittämiskeinojen lisäksi ratkaisuja myös johtajien yksilöllisiin kehittämistarpeisiin**

**O**n tärkeää, että johdon kehittämisen perustuu yhteisiin toimenpiteisiin, jotka varmistavat osaltaan johtamisen laadun sekä mahdollistavat johdon yhteisen oppimisen. Yhtä tärkeää näyttää kuitenkin olevan, että organisaatio tarjoaa ratkaisuja myös johtajien yksilöllisiin kehittämistarpeisiin. Henkilökohtaiset kehittämistarpeet vaihtelevat yksilöstä - mutta myös tehtävästä, tilanteesta ja uravaiheesta - toiseen. Organisaation tulee myös varmistua käytettävien kehittämismenetelmien laadusta. Kehittämismenetelmien laatua voidaan kehittää kartoittamalla keskeiset johdon kehittämistarpeet ja määrittelemällä organisaatiossa käytettävät, kuhunkin tarpeeseen parhaiten soveltuvat menetelmät. Kehittämismenetelmät on siten mahdollista testata ja konseptoida sellaisiksi, että ne vastaavat laatuksiteerejä ja ovat taloudellisia ja tehokkaita, jolloin tuotoksena syntyy organisaation oma kehittämismenetelmätarjotin.

Johdon kehittämismenetelmätarjotinta rakennettaessa lähtökohtana ovat organi-

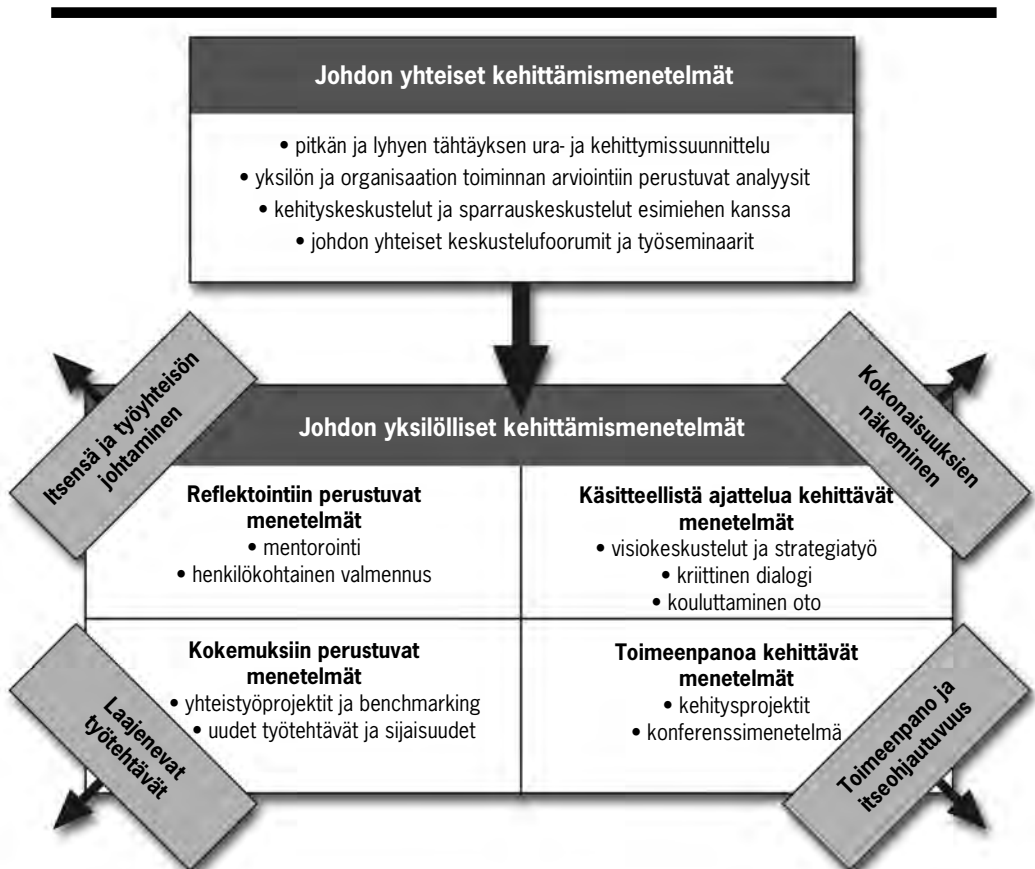
saation strategia ja osaamistarpeet sekä niiden pohjalta määritellyt johdon yhteiset kehittämismenetelmät. Nämä luovat puitteet johdon yksilöllisille kehittämismenetelmille. Yksilöllisten kehittämismenetelmien tulee puolestaan määräytyä yksilöiden kehittämistarpeiden pohjalta. Esitän kuviossa 1 esimerkin johdon kehittämismenetelmätarjottimesta. Malli perustuu tutkimukseni teoriaviitekehityksen pohjalta kokoamaani menetelmäryhmittelyyn, jota olen muokannut tutkimustulosten perusteella. Malliin on valittu vain menetelmät, jotka ovat osoittautuneet tarkoituksenmukaisimmiksi tutkimuksen kohdeorganisaatiossa.

Johdon yhteiset kehittämismenetelmät ja -käytännöt parantavat osaltaan johtamisen laatua, ja sen myötä organisaation arvojen toteutumista. Menetelmätarjottimen yksilölliset kehittämismenetelmät lähtevät sen sijaan johtajien henkilökohtaisista kehittämistarpeista. Kehittämistarpeet on jaettu mallissa neljään eri perustarpeeseen, jotka vaihtelevat yksilön, tilanteen ja uravaiheen mukaan. Johtajan tulee kehityssuunnitelmaa laatiessaan arvioida, mikä kehittämistarpeista on omalla kohdalla akuutein. Itsensä ja työyhteisön johtamiseen liittyvään kehittämistarpeeseen haetaan pääsääntöisesti apua *reflektointiin perustuvilla menetelmillä*, jotka painottuvat myös johdon yhteisissä kehittämismenetelmissä. Kokonaisuuksien näkemistä ja visiointikykyä edistetään *käsitteellistä ajattelua kehittävien menetelmien* avulla. *Toimeenpanoa kehittävät menetelmät* puolestaan aktivoivat ja kehittävät johtajan itseohjautuvuutta. *Kokemuksiin perustuvat menetelmät* taas toimivat erityisen hyvin tilanteissa, joissa johtajan työtehtävät ovat laajenemassa tai hän on siirtymässä uusiin tehtäviin.

Kehittämismenetelmien ryhmittely on sellaisenaan kaavamainen, sillä käytännössä kukin menetelmä kehittää yhtäaikaisesti useaa kehittämistarvetta. Mallissa käytetty jako perustuu siihen, mitä kehittämistarvetta kukin menetelmä näyttää palvelevan tehokkaimmin. Kehittämismenetelmien valinnassa on tärkeää lähteä yksilön henkilökohtaisesta kehittämistarpeesta. Tarpeen tunnistaminen perustuu aktiiviseen itsearviointiin, palautteen hakemiseen sekä erilaisten arviointien perusteelliseen analyysiin. Kehittymissuunnittelussa tulee edetä tavoite edellä: vain siten kyetään valitsemaan kutakin kehittämistarvetta ja -tavoitetta parhaiten edistävä menetelmä. Esitetyn kaltaista kehittämismenetelmätarjontaa voidaan organisaatiossa hyödyntää kehittämissuunnittelun apuvälineenä, kuitenkin vasta siinä vai-

heessa, kun kehittämisen tavoitetilä on määritetty.

Tutkimus vahvistaa käsitystä kontekstin merkityksestä yksilön kehittämisen ohjaajana. Organisaation keskeisenä tehtävänä on luoda konteksti, joka tukee johtajan kehittämiseensä liittyvää reflektointia ja itseohjautuvuutta. Vain tätä kautta johdon kehittäminen voi olla aidosti osa arjen johtamistyötä: vain tavoitteen omakohtaisen oivaltamisen myötä kehittämismenetelmät on mahdollista nivoa käytännön tekemiseen. Organisaation panostaminen johdon kehittämisen systematiikkaan ja menetelmiin ei saa johtaa vastuun siirtymiseen yksilöltä organisaatiolle - vaan organisaation ja yksilön tulokselliseen yhteistyöhön.



Kuvio 1: Esimerkki johdon kehittämismenetelmätarjottimesta.

## Lähteet

- Aaltola, J. 1998. *Oppiminen, tieto ja todellisuus*. Teoksessa O. Luukkainen (toim.) *Tulevaisuuden tekijät - uuden opettajuuden mahdollisuudet*. Jyväskylä: Atena.
- Antikainen, E. 2005. *Kasvuorientoitunut ilmapiiri esi-  
miestyön tavoitteena. Tapaustutkimus ammattikorkeakoulussa*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Billett, S. (1996) *Situated Learning. Bridging sociocultural and Cognitive Theorising*. Learning and Instruction. 6 (3), 262-280.
- Bukowitz, W. R. & Williams, R. L. 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*. Great Britain: Biddles Ltd.
- Callahan, G. A. & Greenhaus, J. H. 1999. *Personal and Career Development: The Best and Worst of Times*. Teoksessa A. I. Kraut & A. K. Korman (toim.) *Evolving Practices in Human Resource Management*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cook, S. D. N. & Yanow, D. 2001. *Culture and Organizational Learning*. Teoksessa J. M. Shafritz & J. S. Ott (toim.) *Classics of Organizational Theory*. 5<sup>th</sup> Edition. Belmont: Wadsworth Group Thomson Learning.
- Dewey, J. 1997. 1938. *Experience & Education*. Touchstone. New York.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2002. *Primal Leadership. Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Hall, D. T. 1990. *Career Development Theory in Organizations*. Teoksessa D. Brown, L. Brooks & Associate (toim.) *Career Choice and Development*. San Francisco: Jossey-Bass, 422 - 454.
- Häkkinen, P. & Arjava, M. 1999. *Kollaboratiivinen oppiminen teknologiaympäristössä*. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY.
- James, L. R. James, L. A. & Asche, D. K. 1990. *The Meaning of Organizations: The Role of Cognition and Values*. Teoksessa B. Schneider. (toim.) *Organizational Climate and Culture*. San Francisco - Oxford: Jossey-Bass Publishers, 40 - 84.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Helsinki: WSOY.
- Kauppinen, T. J. 2002. *Arvojohtaminen*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Koivuniemi, T. 2004. *Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Korpelainen, K. 2005. *Kasvun pelivara. Innovatiivisuus, motivaatio ja jaksaminen markkinointiviestintäyrityksessä*. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Komulainen, K. 2001. *Osaamisen johtaminen osana yrityksen johtamisjärjestelmää*. Työn tuuli 2/2001, 49 - 52.
- Longworth, N. & Davies, K. W. 1996. *Lifelong Learning. New Vision, New Implication, New Roles for People, Organizations, Nations and Communities in the 21<sup>st</sup> Century*. London: Kogan Page Limited.
- Ohlott, P. J., McCauley, G. D. & Ruderman, M. N. 1993. *Developmental Challenge Profile. Learning for Job Experiences*. Center for Creative Leadership.
- Pirnes, U. 2003. *Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka*. 7. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1998. *Oppiminen ja koulutus*. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 1998. *Motivaatio, tahto ja oppiminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2000. *Kehittävä vuorovaikutus ammatillisen kasvun perustana*. Teoksessa J. Honka, P. Ruohotie, A. Suvanto & L. Mustonen (toim.) *Ammatikasvatuksen haasteet*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Ruohotie, P. 2002. *Oppiminen ja ammatillinen kasvu*. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. *Ammatillinen huippuosaaminen - Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen*. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.