

Johtajuuden ulottuvuudet ammattikorkeakoulussa esimiesten käsityksistä konstruoituna

Oheinen artikkeli perustuu kirjoittajan väitöskirjaan ”Hyvää mieltä ja yhteistyötä”. Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus sekä Hämeen ammattikorkeakoulu. Akateeminen väitöskirja 2003.

Leena Nikander

Projektipäällikkö, KT
HAMK/Ammatillinen opettajakorkeakoulu
leena.nikander@hamk.fi

Johtaminen käsitteenä on monidimensionaalinen ja sen määrittely vaihtelee ajasta, olosuhteista ja organisaatiomuodoista toiseen. Yhä useammin johtamisen ajatellaan kiinnittyvän ihmisten johtamiseen eli leadership-orientoituneeseen johtamistapaan, jossa työyhteisön jäsenet nähdään merkityksellisinä johtamiseen kuuluvina subjekteina, ei pelkästään objekteina. Tiimi- ja verkosto-organisaatioiden toi-

menta perustuu ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, jolloin myös siihen kiinnittyvä osaaminen on välttämätöntä. Leadership-orientoitunut johtaminen korostaa toivottujen asenteellisten, sosiaalisten ja tehtäviin liittyvien tuotos-ten saavuttamisen edellyttävän johtamisen ymmärtämistä sosiaalisena prosessina (Lord & Smith 1999). Esimiehelle asetetaan vaatimuksia, jotka liittyvät työyhteisön jäsenten ymmärtämiseen, erilaisuuden hyväksymiseen, tukemiseen ja heidän osaamisensa kehittämiseen ja

hyödyntämiseen yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Johtamiseen kohdistuvat erilaiset odotukset asettavat esimiehen haastavaan tehtävään, jossa ylin johto, kollegat, alaiset ja muut sidosryhmät asettavat toisistaan poikkeavia vaatimuksia ja odotuksia. Tuloksellinen johtajuus onkin hyvin kontekstuaalinen ja relationaalinen käsite (Day, Harris & Hadfield 2001).

Tämä artikkeli perustuu väitöstutkimukseeni, jonka tehtävänä oli tutkia johtamisen ilmiötä ammattikorkeakoulussa. Tavoitteena oli ymmärtää ja lisätä tietoisuutta johtamisen ilmiöstä ja johtajuudesta sekä saavuttaa tutkimuksellista tietoa siitä, millaisia sisällöllisesti ja laadullisesti erilaisia käsityksiä, variaatioita, esimiehillä on itsestään, omasta työyhteisöstään ja ammattikorkeakoulun johtamisesta. Johtajuuden kuvan muodostumisen taustalla oli esimiesten käsitykset yhteisön johtamisesta, joita kutsun *yhteisöllisiksi tekijöiksi* ja käsitykset itsestään johtajana, joita kutsun *yksilöllisiksi tekijöiksi*.

Tutkimukseen osallistujat olivat Hämeen ammattikorkeakoulun koulutusohjelmajohtajia ja esimiehiä (jatkossa käytän esimies-käsitettä) eri aloilta, tasoilta, erilaisista tehtävistä ja eri paikkakunnilta. Tutkimuksen kontekstin muodostaa koulutusinstituutio, jossa useimpien esimiesten työkokemus pohjautui opetus- ja koulutustehtäviin ja samanaikaisesti sekä esimiehen että alaisen rooleihin. Tutkimuksen aineiston tuotti 64 esimiestä ja se koottiin Hämeen ammattikorkeakoulussa järjestetyn johtamiskoulutuksen yhteydessä lukuvuonna 1999 – 2000. Aineisto muodostui esimiesten kirjoittamista teksteistä, joita on analysoitu fenomenografisen tutkimusstrategian mukaisesti muodostamalla esimiesten käsityksiä ku-

vaavia kategorioita. Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus. Metodologisesti tarkasteltuna johtamisen tutkimus on usein perustunut kvantitatiivisiin mittareihin (esim. Pirnes 1999), joissa esimiehet arvioivat itseään johtajina, alaiset arvioivat esimiehiä tai molemmat ovat tutkimuksen lähtökohtana. Em. kvantitatiivisen aineiston tuottamaa tietoa on tutkimuksesta riippuen saatettu syventää kvalitatiivisin menetelmin. Harvemmin on käytetty havainnointia, mutta niitäkin tutkimuksia on olemassa (ks. Komaki 1998; Taipale 2000).

Seuraavassa kuvaan saamiani tutkimustuloksia ja lopuksi esittelen johtajuuden ulottuvuudet, vahvuudet ja uhkat, ammattikorkeakoulussa.

Käsityksiä johtajuuden yhteisöllisistä ja yksilöllisistä tekijöistä

Aiempien tutkimusten analyysi johtajuudesta tuo esiin oman johtajuuden ymmärtämisen tärkeyden (esim. Santalainen & Huttunen 1993; Kotter 1996) ja sen merkityksen työyhteisön jäsenten kanssa toimimisessa (Pratch & Jacobowitz 1997). Monenlaiset johtajuuteen kohdistuvat odotukset kulmineituvat esimiehen käyttäytymiseen (Day, Harris & Hadfield 2001) ja siihen, että ihmisten pitää hyväksyä johtajuus (Karlöf 1995). Johtajan ominaisuuksiin katsotaan kuuluvan myös tietynlaista karismaattisuutta, joka saattaa ääritapauksissa suunnata ajattelua yli-inhimillisiin luonteenpiirteisiin (vrt. Juuti 2001).

Oma johtajuus

Tutkimuksen tulokset kuvaavat esimiehen positiivista minäkäsitystä. Positiivisuus näkyy mm. siinä, että esimiesten käsityksistä välittyy halu

kehittämiseen suhteessa itseen ja työyhteisöön. Eri aineistoihin pohjautuen itsearviointi nousee esiin realistisena. Mitä realistisemmin esimiehet arvioivat itseänsä, sitä paremmat mahdollisuudet heillä on esimiehenä kehittymiseen (Pirnes 1999) ja menestymiseen. Oman johtajuuden ymmärtäminen edistää itsensä johtamista ja kehittää esimiehen kykyä sopeutua muiden ihmisten odotuksiin sekä kykyä suoriutua hyvin tehtävistään (vrt. Sosik, Potosky & Jung 2002, 212). Positiivisuuden ja realismisuuden voidaan tässä tutkimuksessa tulkita ilmentävän esimiehenä koettuja onnistumisia työyhteisön jäsenten kanssa (vrt. Rauste - von Wright & von Wright 1994), koska niiden kautta esimies peilaa myös omaa itseään.

Esimiesten minäkäsitys näyttäytyy sosiaalisena eli kollektiivisena (Lord & Smith 1999), muut ihmiset huomioon ottavana ja yhdessä tekemisenä (Pratch & Jacobowitz 1997), jossa tärkeänä tekijänä on persoonallisuuden piirteisiin kuuluva oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus. Tämä tulos on samansuuntainen Lordin & Smithin (1999) teoriaan kanssa, jossa esimiehen tehtävänä on alaisten itsetunnon kohentaminen. Yhteneväisyyttä on myös Pirneksen (1999) tutkimustuloksiin, joiden mukaan eniten korostuva käyttäytymispiirre esimiehillä on luotettavuus. Tutkimuksen tulos tuo selkeästi näkyviin sen, että oman persoonallisuuden kehittäminen on osa johtajuutta ammatillisen osaamisen kehittämisen ohella. Esimiehet haluavat olla elinikäisen oppimisen ajattelun mukaisesti aktiivisia oppijoita ja ymmärtävät niin itsensä kuin alaitensa kohdalla asiantuntijuuden ja osaamisen kehittämisen tärkeyden johtamisprosessiin kuuluvana osa-alueena (vrt. Lord & Smith 1999; London & Mone 1999).

Esimiehet kuvaavat myös epävarmuuttaan johtajina. Se näkyy heidän käsityksissään mm. urakokemusten vähäisyytenä, uramotivaation satunnaisuutena tai puutteellisena ammatillisena osaamisena. Omien resurssien riittävyttä ja työkykyyn liittyviä asioita pohditaan realistisesti. Kuitenkin vain hyvin harva esimies tuo esiin oman mahdollisen työuupumuksensa. Tulkinallisesti omien resurssien arviointia voi liittää paitsi työtehtävien hallintaan (ajan käyttö) niin päätöksentekotaidon, toiminnan sujuvuuden ja tavoitteisuuden kategorioihin (vrt. Ruohotie & Honka 1999, 25). Ne kaikki tuovat esiin tilanteita ja olosuhteita, joissa joko itsestä tai yhteisöstä johtuvien seikkojen vuoksi on mahdollisuus kokea työkyvyn heikkenemistä. Erityisesti ajan käytön ja päätöksentekotaidon ongelmat näyttäisivät muodostavan kriittiset tekijät heidän työprosessissaan.

Esimies-alais -suhde

Johtajuus-käsite nähdään dyadisena rakenteena, sosiaalisena prosessina tai vuorovaikutussuhteena (Slater 1995; Lord & Smith 1999). Siinä voidaan erottaa ulkoisen ja sisäisen välinen vuorovaikutus, joilla viitataan havaittuun ulkoiseen todellisuuteen ja sisäiseen koettuun todellisuuteen tapahtumille annettuina subjektiivisina merkityksinä (Keski-Luopa 2000).

Suhteessa alaisiinsa eli opettajiin esimiehet näyttäytyvät työyhteisön jäseniään kunnioittavina, arvostavina ja heidät huomioon ottavina, jolloin tutkimustulos saa tukea aiemmista tutkimuksista (vrt. Bass & Avolio 1990; Lord & Smith 1999; Kirjavainen & Laakso - Manninen 2001). Näiden määritysten kautta esimiehet edustavat hyvin osaamisen ja

transformatiivisen johtamisen periaatteita toteuttavaa esimiestä. Tähän kuuluu yhdessä tekemistä ja kollegiaalisen päätöksenteon tavoitteita, joissa kunnioitetaan työyhteisön jäsenten asiantuntijuutta.

Sen sijaan tutkimuksen tulokset eivät nostaneet esiin kilpailevien ryhmien - sisä- ja ulkoryhmien -ajattelutapaa, jota Liden & Graen (1980) ovat havainneet omissa tutkimuksissaan (vrt. myös Allinson, Armstrong & Hayes 2001). Vain täydellisyyden tavoittelu -kategoria tuo esiin esimiehen alaisiin kohdistuvat vaatimukset. Lähiyöyhteisön kollegiaalinen ja tasavertainen kehittäminen tulee esiin tuloksissa sen sijasta, että arviointia kohdistuisi yksittäisiin alaisiin. Hyvien ihmissuhteiden korostaminen ja arvostus omassa työyhteisössä on useiden esimiesten ajattelun ja toiminnan taustalla, ja näin heijastaa ammattikorkeakoulun yhteisesti hyväksytyjä arvoja. Tutkimuksen esimiehet näyttävät osaavan leadership-orientoituneen esimiehen toimintatavan, jota myös Heikkilä-Laakso ja Heikkilä (1997) edellyttävät nykyiseltä johtajuudelta.

Ammatti- korkeakoulukonteksti

Ammattikorkeakoulu muodostaa asiantuntijaorganisaation, jossa on yhtä aikaa vallalla useampia johtamiskäsityksiä. Hämeen ammattikorkeakoulun toimintaa ohjaavina johtamiskäsityksinä löydettiin strateginen johtaminen, osaamisen johtaminen, transformatiivinen johtaminen ja prosessijohtaminen. Sen sijaan pedagogiseen johtamiseen kiinnittyvää ajattelua oli heikosti näkyvissä.

Johtamiskoulutuksen toteuttaminen

yhteisöllisyyden kehittämisen lähtökohdasta on ollut esimiesten käsitysten mukaan onnistunut ja näin sen voidaan sanoa edistäneen muutoksen johtamista (transformatiivinen johtaminen ja osaamisen johtaminen). Teoreettisen ja käytännöllisen tiedon lisääntyminen on kehittänyt myönteistä asennetta HAMKiin yhteisönä ja myös omiin esimieskykyihin, jotka mm. urasuunnittelun satunnaisuuden vuoksi koettiin puutteellisiksi. Osaamisen johtamisen näkökulmasta myös työkykyasioiden näkyvä käsittely johti myönteiseen suhtautumiseen.

Ammattikorkeakoulun yhteisöllisyyden kehittymiselle luonteeltaan erilaiset koulutusohjelmat muodostavat eräänlaisen kynnyksen. Kynnys näkyy ammattikorkeakoulun tarjoamien olosuhteiden arvosteluna ja epäilynä yhteneväisen kehittymisen toteutumismahdollisuuksista. Olosuhteilla voidaan tutkimustulosten mukaan käsittää esim. keskustelun ja avoimuuden puuttumista yhteisestä toimintakulttuurista samoin kuin esimiesten sekä heidän työyhteisönsä mahdollisuutta kehittyä osittain käskyttämiseen pohjautuvassa toimintaympäristössä. Prosessijohtamisen idea ei ole vielä levinnyt koko organisaation tasolle huolimatta siitä, että se on ammattikorkeakoulun näkyväksi tehty johtamismalli. Yhteisön tilassa voidaan tulosten mukaan nähdä vielä kehittymisen tarvetta. Tietämyksen lisääminen ja keskustelu ovat siis edelleen tarpeellisia. Uudenlaisen johtamisen menetelmien kuten kehityskeskustelun soveltaminen on ammattikorkeakoulun tuotosten näkökulmasta positiivisia vaikutuksia aiheuttava mm. sitoutuneisuutta, työtyytyväisyyttä ja työssä jaksamista. Tällaisten tuotosten toteutuminen edellyttää sitä, että esimies itse valmistautuu, varaa aikaa keskusteluun ja sitoutuu kehityskeskustelun ta-

voitteeseen. Tuloksissa kehityskeskustelulla oli merkitystä itsetuntokokemukselle.

Yhteenvetona

Tyytyväisyys itsen ja lähityöyhteisössä toimiseen, mutta tyytymättömyys ammattikorkeakoulun yleiseen johtamiskulttuuriin ei liene tavaton. Tulosta voidaan verrata eri tahojen erilaisiin johtamista koskeviin odotuksiin (vrt. Day ym. 2001). Lähityöyhteisön odotukset ja tarpeet näyttävät tässä tutkimuksessa leadership-orientoituneena, kun taas ylimmän johdon tai ammattikorkeakoulun ylimmän hallinnon asettamat tavoitteet edustavat management-orientaatiota. Yhteisen lähtökohdan löytäminen ja yhteisöllisyyden syntyminen on pitkälinen prosessi ja vaatii uhrauksia ja innovaatioita niin ylimmältä johdolta kuin operatiivisen tason toimijoilta (vrt. Kolehmainen 1997; Hokkanen 2001). Ensiarvoisen tärkeää on se, että toimintaympäristössä löydetään erilaisia tapoja synnyttää sitoutumista ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkimistä. Tällaisten tuotosten kehittymisestä ovat vastuussa esimiehet, jotka omalla esimerkillään sitoutuvat itse toimintaan (vrt. Laakkonen 1998). Sitoutumista auttaa ja edistää ammattikorkeakoulun tarjoama luonteeltaan ja sisällöltään erilaisen tuen antaminen esimiehille. Olennaista on pohtia ja miettiä niitä keinoja, joilla jokaisen yksikön toimintaa joustavoitetaan, ei jäykistetä.

Johtajuus vahvuuksina ja uhkina

Edellä esittämistäni johtajuuden tekijöistä konstruoin synteetisomaisesti johtajuuden kuvan vahvuuksia ja uhkia kuvaavina ulottuvuuksina. Synteetisomaisesti muodostetut ulottuvuudet kuvaavat ammattikorkeakoulun johtajuutta eräänlaisena esimiehen käyttäteorian. Johtajuuden vahvuudet näyttävät neljänä ulottuvuutena: itsensä tuntemisen positiivisuus, johtajuus kollektiivisena professiona, esimerkillisyys johtajuutta määrittämässä ja johtajuus ihmisten kanssa toimimisena. Johtajuuden uhkia ilmentävät affektiiviset tekijät. Seuraavassa kuvailen näitä ulottuvuuksia.

Itsensä tuntemisen positiivisuus

Itsensä tunteminen johtajana, oman johtajuuden tunnistaminen tarkoittaa tämän tutkimuksen pohjalta nimenomaan yksilön itsetuntemusta, käsitystä itsestä. Löydettyihin kategorioihin pohjautuen voitaneen todeta, että itsetuntemus määrittyy niinä havaintoina, joita esimiehet ovat saaneet työyhteisössään. Koska havainnot ja ajattelu ovat olleet vastausten taustalla, niin tästä voitaisiin päätellä työyhteisön jäsenten kanssa syntyneen vuorovaikutuksen olleen positiivista ja kannustavaa. Koulutuksen aikana minäkäsityksessä tapahtuneita muutoksia tarkastellaan myös positiivisesti niiden itsetuntoa kohottaneiden merkitysten vuoksi. Itsetunnon kohoaminen on tulosten mukaan seurausta myös onnistuneesti toteutuneesta kehityskeskustelusta, jossa näkyy esimiehen alaisesta välittäminen. Tämä välittäminen näkyy myös mm. esimiesten persoonallisuuden ku-

vauksissa, joissa oikeudenmukaisuuteen ja tasapuolisuuteen liittyvät luonteenpiirteet korostuvat. Tämän seurauksena saadaan erilaisuuden huomioimiselle hyvä lähtökohta. Urakokemusten merkitys on tärkeä omaan itsetuntemukseen kuuluva tekijä.

Johtajuus kollektiivisena professiona

Asiantuntijaorganisaatiossa osaamisen ja asiantuntijuuden arvostaminen ja kunnioittaminen näyttättyy esimiesten ajattelussa erityisen paljon. Oman osaamisen ja taitojen kehittäminen on itselle tärkeitä ja omia urakokemuksia arvostetaan tässä merkityksessä, vaikkakin uudenlaisen organisaation johtajuuden sisältöä pohditaan ja omaa onnistumista aprikoidaan. Oman osaamisen riittävyys suhteessa työtehtävien vaatimukseen tulee esiin myös toiminnan sujuvuuden onnistumisena. Esimiehet pohtivat toiminnan sujuvuutta tehtävien hallintana ja näkevät sen edellyttävän selkeästi määriteltyjä tehtäviä ja tietoisuutta vastuusta. Tästä vasta seuraa se, että asiantuntijuutta voidaan jakaa työyhteisössä ja osaamisen kehittämistä kohdentaa työyhteisön jäsenille. Esimiesten sosiaalista minäkäsitystä kuvaa hyvin se, että ammatillisen kasvun tavoitteet esitetään myös alaisia koskevana.

Asiantuntijuuden merkitys työyhteisön tulokselliselle toiminnalle nähdään kaikista riippuvaisena eikä vain johtajan vastuulla olevana toimintana. Tämä todistaa esimiesten tiimiytymiseen kypsyydestä ajattelusta. Tulosten perusteella voidaan väittää, että perinteinen käsitys johtajasta tekemässä päätöksiä yksin on väistynyt ammattikorkeakoulun johtajuusajattelussa. Ammattikorkeakoulun johtajuus on professiota, jossa yhdistyy

oma ja alaisten asiantuntijuus. Se sisältää empowermentiin perustuvaa kaikkien alaisten arvostamista, jolla on alaisten itsetuntoa kohottava vaikutus. Kognitiivisen tyylin samankaltaisuuden vaatimus ei näytä myöskään korostuvan.

Johtamisen tavoitteena näyttää olevan yhteisöllisyyden kehittäminen. Yhteisöllisyyden kehittyminen esim. yhteisönä pelisääntöinä ja ohjeina toteutuu parhaimmillaan oman oivalluksen, ymmärtämisen ja valtuuttamisen seurauksena. Tätä tukee myös ne kategoriat, jotka esiintyivät koko yhteisöä koskevassa arvioinnissa suhteessa koulutuksen onnistumiseen.

Johtajuus kollektiivisena professiona tarkoittaa kaikkien työyhteisön jäsenten mahdollisuutta osallistua omaa asiantuntijuuttaan jakaen yhteiseen päätöksentekoon.

Esimerkillisyys johtajuutta määrittämässä

Esimerkillisyyden vaatimus nousee oman johtajuuden pohdinnassa niin määrittelyn kuin tavoitteiden yhteydessä muodostuneissa kategorioissa selvästi esiin. Tarkastelu on positiivisia ilmauksia välittävä. Se näyttättyy ihanne-esimiehen kategoriassa miellyttävänä luonteenpiirteinä, joiden realistisuutta voisi tietenkin pohtia. Positiivisena ilmiönä voidaan pitää sitä, että esimiehiltä löytyy tahtoa (itsensä johtaminen) muuttaa itseään ja käyttäytymistään yleisesti hyväksytyyn johtamisen kaltaiseksi (normatiiviset tavoitteet, adaptiivinen johtamisen itsesääteilytaito). Ihanne-esimies hakee itsessään niitä piirteitä, jotka mahdollistaisivat onnistuneen johtamisen. Katteoria kuvaa lisäksi sitä, että perinteinen autoritaarinen suhtautuminen ei

näyttäisi olevan esimiesten ajattelun taustalla. Ihanne-esimies -kategoria tuo johtajuuden osatekijäksi persoonallisuuden. Keskeisiä persoonallisuuden piirteitä, jotka heijastuvat käyttäytymiseen, ovat oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden periaatteet. Ne ovat piirteitä, joita eri tahot odottavat johtajalta ja niiden merkitys yhteisön johtamisessa on todettu eri teorioissa erittäin tärkeäksi tekijäksi. Yhteisöllisissä käsityksissä ne muodostavat kulmakiven työyhteisön sitoutumiselle. Sitouttavan johtajuuden positiiviset ilmaukset kuuluvat myös esimerkillisyyteen, jota esimiehiltä voidaan odottaa.

Johtajuus ihmisten kanssa toimimisena

Peruslähtökohtana on se, että johtaminen on sosiaalista toimintaa ja tapahtuu yhdessä muiden kanssa. Edellä todettiin, että johtajuus on kollektiivista professiota, jossa nousee erityisesti esiin osaaminen ja tehtävien hallinta ja niiden jakaminen yhteisössä. Tämän kategorian olennainen sisältö keskittyy ihmisiin ja heidän kanssaan toimimiseen. Tämä kategoria on kiistattomasti erittäin näkyvä ammattikorkeakoulun johtajuutta kuvaava elementti. Se tulee erityisesti esiin yhteisön johtamisen kehittämisessä, mutta yhtä vakuuttavasti myös oman johtajuuden pohdinnassa ja sitä koskevassa tavoitteen asettelussa. Ihmisten kanssa toimiminen on keskustelukulttuuria, joka näkyy monenlaisena avoimuutena. Sen tavoitteena on onnistumisia ja kasvua tukevan ilmapiirin luominen yksilöiden huomioimisella ja palautteenannolla sekä vallan jakamisella yhteisöllisesti ja asiantuntijuuden arvostamisella. Se näkyy omana sitoutumisena ja positiivisena toisten ihmisten sitouttamisena. Ihmisten kanssa

toimiminen vaatii esimieheltä myös omaan persoonallisuuteen liittyvien taitojen kehittämistä.

Johtajuuden uhkaavat, affektiiviset tekijät

Affektiivisten rakenteiden kannalta tarkasteltuna johtajan tehtävissä ja johtajuudessa on useita uhkaavia tekijöitä. Ammatillisen osaamisen näkökulmasta päätöksentekotaitojen, delegoinnin, ajan käytön, organisoimisen ja tavoitteisuuden merkitykset voivat olla myös omaa itseä uhkaavia. Niihin liittyvät vallan ja arvovallan elementit kuvaavat näkyvästi johtajapositiota. Mikäli niissä toistuvasti koetaan epäonnistumisia, niin vaikutukset näkyvät paitsi omassa käyttäytymisessä, niin sitä kautta myös työyhteisössä. Omien resurssien väheneminen heijastuu työyhteisön jäseniin työtehtävien hoidon ja hallinnan vaikeutumisena. Erityisesti ajan puutteen kokeminen tehtävien hoidossa aiheuttaa ylitöitä, lisätöitä kaikille työyhteisön jäsenille. Esimies, jolla on vaikeuksia tehtävien hoidossa, ei myöskään ehdi jakamaan aikaansa alaisten kanssa.

Täydellisyys tavoittelussa työyhteisön mahdollisuus kollektiiviseen työskentelytapaan usein unohtuu ja monimutkaisten ongelmien ratkaisujen katsotaan kuuluvan esimiehelle laadun varmistamiseksi. Perinteisen, yksinään toimivan esimiehen kuvaa vahvistaa hänen taipumuksena vaatia ja välttää erilaisuutta. Erilaisuuden hyväksyminen ja alaisten erilainen työhön orientoituminen on vaikeaa hyväksyä. Esimiehen oma voimakas sitoutuminen hyväksyy tulosten mukaan vain samanlaisen orientaation alaiselta eikä sisällä juurikaan pohdintaa erilaisuuden syistä.

Omien resurssien riittävyyden pohdinta ja työkykyisyys näyttäytyvät usein ammattikorkeakoulun johtamisilmiötä pohdittaessa. Oman johtajuuden kokonaisvaltaiselle ymmärtämiselle on ehdotonta, että tunnistetaan itsessä myös toimintaa rajoittavia tekijöitä, samoin työyhteisöä kohtaan koettu kriittinen epäily voi tarkoituksellisesti suojata esimiestä pettymysiltä.

Tulosten mukaan johtajuuden uhkana voi olla myös kypsymätön yhteisöllinen toimintaympäristö. Toimintaympäristönä ammattikorkeakoulun johtaminen on vakaasti sidottu vision ja strategian mukaisiin pääprosesseihin, jotka viirallistetaan tavoite- ja tulossopimuksessa. Johtamisen menetelmänä se antaa mahdollisuuden koulutusohjelmajohtajan ja opettajien sekä opiskelijoiden keskusteluun ylimmän johdon kanssa, jolloin siitä on käytetty johdon ja koulutusohjelman välinen kehityskeskustelu -käsitettä.

Esimiehet arvioivat ammattikorkeakoulun tarjoamia mahdollisuuksia osittain skeptisesti. Heidän ammattikorkeakoulun toimintaympäristön kehittyneisyyteen kohdistuvat epäilynsä vaativat huomiota ja toiminnan laadullista tarkastelua.

Teorian ja käytännön vuoropuhelun aika

Tutkimustulokseni on nostanut esiin niitä käsityksiä, joita esimiehillä on omasta toimintaympäristöstään. Osaamisen kehittämisen näkökulmasta on tärkeää pyrkiä hyödyntämään saatuja tuloksia jatkuvalla, yhteisellä keskustelulla ja yhteisten toimintatapojen etsimisellä. Ammattikorkeakou-

lun esimiesten positiivinen suhtautuminen johtamistehtäväänsä on ollut onnistuneita tuotoksia aikaansaava tekijä. Tämä on vahvuus, joka pitää säilyttää ja jota pitää tukea ammattikorkeakoulun tuloksellisuuden näkökulmat huomioiden. Johtajuuden kehittäminen ja tietoisuuden rakentuminen johtajuudesta on organisaation toiminnan ja kehittymisen perusta.

Lähteet

- Allinson C. W., Armstrong S. J. & Hayes J. 2001. The effects of cognitive style on leader-member exchange: A study of manager-subordinate dyads. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74. 201-220.
- Bass B. & Avolio B. 1990. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4. 231-272.
- Day C., Harris A. & Hadfield M. 2001. Grounding Knowledge of Schools in Stakeholder Realities: A Multi-Perspective Study of Effective School Leaders. *School Leadership & Management*, vol. 21, no. 1. 19-42.
- Heikkilä-Laakso K. & Heikkilä J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiotto keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunta. Turun opettajankoulutuslaitos. Julkaisusarja B:57. Turku: Painosalama.
- Hokkanen S. 2001. Innovatiivisen oppimisyhteisön profiili. Ammattikorkeakoulujen tekniikan ja liikenteen koulutusalan näkökulmasta tarkasteltuna. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 15.

- Juuti P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. Juva: WS Bookwell.
- Karlöf B. 1995. Johtamisen käsitteet ja mallit. Ekonomia –sarja. Weilin+Göös. Porvoo: WSOY.
- Keski-Luopa L. 2000. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa H. Hyyppä & A. Miettinen (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia instituutti – organisaatiodynamiikka ry. Oulu: Kaleva. 76-103.
- Kirjavainen P. & Laakso-Manninen R. 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kolehmainen S. 1997. Innovaatioiden diffuusio ammattikorkeakoulureformissa. Acta Universitatis Tamperensis 543.
- Komaki J. L. 1998. Leadership From an Operant Perspective. London: Routledge.
- Kotter J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Laakkonen R.-L. 1999. Ammattikorkeakoulu reformi ja opettajan työn muutos. Opettajien käsityksiä ammattikorkeakoulukoikeilun toteuttamisesta Keski-Pohjanmaalla vuosina 1993-1997. Vaasan yliopisto. Hallintotiede. No 67.
- Liden R. C. & Graen G. B. 1980. Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. Academy of Management Journal, 23. 451-465.
- London M. & Mone E. M. 1999. Continuous Learning. In D. R. Ilgen & Pulakos E. D. (Eds.) The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development. San Francisco: Jossey-Bass. 119-153.
- Lord R. G. & Smith W. G. 1999. Leadership and the changing nature of performance. In D. R. Ilgen & Pulakos E. D. (Eds.) The Changing Nature of Performance: Implications for Staffing, Motivation and Development. San Francisco: Jossey-Bass. 192-239.
- Piines U. 1999. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikkaa. Aavaranta-sarja n:o 36. Keuruu: Otava.
- Pratch L. & Jacobowitz J. 1997. The psychology of leadership in rapidly changing conditions: A structural psychological approach. Genetic, Social & General Psychology Monographs. Vol 123 Issue 2, p169, 28 p. 169-196.
- Rauste - von Wright M.-L. & von Wright J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Ruohotie P. & Honka J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Santalainen T. & Huttunen P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Ekonomia -sarja. Weilin+Göös. Jyväskylä: Gummerus.
- Slater R. O. 1995. The Sociology of Leadership and Educational Administration. Educational Administration Quarterly, Vol 31, Issue 3. p449, 24p. 449-472.
- Sosik J. J., Potosky D. & Jung D. I. 2002. Adaptive Self-Regulation: Meeting Others' Expectations of Leadership and Performance. The Journal of Social Psychology 142 (2). 211-232.
- Taipale A. 2000. Peer-assisted leadership -menetelmä rehtorikoulutuksessa. Erään koulutusproessin taustakontekstin kuvaus, teoreettiset perusteet sekä toteutuksen ja vaikuttavuuden arviointi. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos. Tutkimuksia 213.