

## Lectio praecursoria

# Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti?

Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala

Anne Kujala

Tutkimukseni käsittelee yhteiskunnallisesti merkittävää tutkimusaihetta, ammattijohtamista ja siihen liittyviä valmiuksia. Terveys- ja sosiaalialan huonoa tai heikkoa johtamista on arvosteltu useaan otteeseen erilaisissa medioissa. Lehtikirjoituksissa on otettu kantaa muun muassa siihen, että lääkärit eivät ole johtajia tai he ovat huonoja johtajia tai hoitajat eivät voi johtaa lääkäreitä. Professori Heikki Wiikin mukaan parhaiten keskijohdossa pärjäävät katu-uskottavuutensa alansa ammattihenkilöinä hankkineet ja johtamiskoulutusta saaneet henkilöt. Usein terveydenhuollon ammattijohtajat mielletään muiksi, kuin terveydenhuollon koulutuksen saaneiksi, ikään kuin lääkärin tai hoitajan koulutus tekisi mahdottomaksi toimia ammattijohtajana ja muun koulutuksen saaneet olisivat tätä pätevämpiä. Terveydenhuollon uudistamisesta on tullut yhteiskunnassamme poliittisen intohimon kohde. Tästä on SOTE-uudistus esimerkkinä. Monen asian muuttamiseen riittäisi ”kirurgin veitsen käyttäminen kirveen sijaan”. Todettakoon kylläkin, että huonoja esimiehiä on olemassa ja nämä huonot esimiehet ovat suomalaisten työyhteisöjen suurin ongelma. Johtamisongelmat ovat yleisiä etenkin julkisen sektorin organisaatioissa. Hyvän työpaikan keskeisenä kriteerinä on hyvä henkilöstöjohtaminen.

Helsingin Sanomissa on kirjoitettu, että johtamalla ihmisiä ammattimaisesti, innovatiivisesti ja kannustavasti, päästään parhaaseen lopputulokseen. Erinomainen esimies on sekä ihmisten, että asioiden johtaja. Johtamisen juju on siinä ajatuksessa ”en minä, vaan me”.

Ammattijohtaja hallitsee tunteensa, hänen ei tarvitse käyttäytyä esimiestehtävässä määrällisesti tai ylimielisesti. Erään lehtiartikkelin mukaan hyvä pomo on asiantuntija, ihmissläheinen, kuunteleva, asioihin tarttuva, erilaiset persoonallisuudet huomioon ottava, joustava, sekä työt ja prosessit pääpiirteittäin tunteva henkilö.

Hyvin johdetussa organisaatiossa ihmisillä on mahdollisuus sitoutua perustehtävänsä hoitamiseen. Hyvin toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat kypsän huumorin käyttäminen, avoin keskusteleva ilmapiiri, empatian tunne muuta työyhteisön jäseniä kohtaan ja työtoveruus.

Väitöskirjatutkimuksessani ”Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti?” tarkastelen terveys- ja sosiaalialan esimiesten ammattijohtamisvalmiuksiin liittyviä tietoja ja taitoja johtaa ammattimaisesti omia työyhteisöjään. Tutkimusaiheeni syntyi käytännön työelämästä. Omien työtehtävien kautta jouduin seuraamaan esimiesten johtamiskäyttäytymistä, kuten eri johtamistilanteissa syntyneitä lieveilmiöitä. Kokemukseni mukaan johtamiskoulutuksella ei saavutettu niille asetettuja tavoitteita, mikäli esimiehen valmiudet eivät olleet riittäviä koulutuksessa saadun tiedon omaksumiseen.

Ajatus liikkuvan kuvan käyttämisestä tutkimuksessani syntyi eräänä iltana katsoessani televisiosta tulleita mainoksia. Mietin sitä, että miten lyhyillä mainoksilla saatetaan vaikuttaa niin tehokkaasti ihmisten kulutuskäyttäytymiseen? Tästä syntyi ajatus johtamiselokuvan ”Voihan pomot” – tekemiseen. Elokuvan käsikirjoituksen

laatimisessa meni useampi kuukausi. Elokuvan käsikirjoituksen toimivuutta esiteltiin ensin paperilla, sillä elokuvan kuvaaminen oli vielä viisi vuotta sitten suhteellisen kallista. Nykyään kännykkäkameroilla voidaan tallentaa liikkuvaa kuvaa ja uskoisin tämänkaltaisen tutkimuksen toteuttamistavan kiinnostavan etenkin nuorta tutkijasukupolvea. Elokuvaperusteinen testi kertoo terveydenhuolto-organisaatio Säpinästä siten, että katsojan on siihen helppo samaistua. Tarina ei kerro, millaisessa organisaatiossa (julkisella, yksityisellä, erikoissairaanhoidossa vai perusterveydenhuollossa) se tapahtuu. Tarina kertoo kuitenkin esimiesten välisistä suhteista.

Elokuva leikattiin myöhemmin tekstiksi, jolla tämän tutkimuksen aineisto kerättiin. Elokuvaan lisättiin taukoja ja kysymyksiä, johon esimiehet vastasivat. Elokuvaperusteiselle testille annoin nimeksi ”visuaalinen kehyskertomus”. Visuaalisella kehyskertomuksella kerättiin tietoa esimiesten ohjaavan, voimaannuttavan, liiketoinnallisen ja muutosjohtamisen ammattijohtamisvalmiuksista. Esimiesten piti tunnistaa 30 erilaista ammattijohtamisvalmiutta. Testattavat ammattijohtamisvalmiudet eivät olleet mitään hienoja super-tekijöitä, vaan tavallisia, mutta suhteellisen pysyviä, johtamisessa onnistumisen kannalta merkityksellisiä asioita, kuten esimerkiksi kykyä suunnitella toimintaa tai kykyä tehdä päätöksiä.

Tutkimukseni perustuu Taylorin liikkeenjohdon teoriaan ja laajoihin johtamisen tutkimuksiin. Teoria on myös tieteenfilosofia, joka elää voimakkaana koko yhteiskunnassamme, etenkin terveys- ja sosiaalialan organisaatioissa. Taylor näki pitkälle, 100 vuoden päähän tulevaisuuteen, sillä hän pystyi ennustamaan vuonna 1914, millaista johtaminen olisi vuonna 2015. Filosofia ilmenee nykyisissä organisaatioissa prosessien tarkastelemisena ja leanaamisena, jonotusaikojen ja työsuoritteiden mittaamisena, talous- ja tuottavuuslukujen tarkkailemisena, sekä potilaiden saamien hoitojen piilopriorisointina kannattavuuden näkökulmasta. Sairaaloiden lakkauttaminen ja toimintojen siirtäminen yhä suurempiin toimintayksiköihin ja kokonaisuuksiin ovat osa tätä tieteen filosofiaa. Kilpailukyvyyn ja taloudellisten kysymysten arvioiminen kuuluvat jokapäiväiseen elämäämme, kuten myös potilaiden hoitamiseen palasina. Tämän päivän esimiehet toimivat edellä

kuvatussa monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa muutos on käytännössä pysyvä olo-tila. Olen minä toki istunut HUS:ssa hienojen konsulttien luennoilla, joilla ei ole ollut hajuaakaan tästä historiasta.

Erilaisten johtamistutkimusten avulla määrittelin ammattijohtamisvalmiudet koulutuksessa ja käytännössä hankituiksi tiedoiksi ja taidoiksi. Ammattijohtamisvalmiuksien avulla voidaan mitata esimiesten tietoista johtamiskäyttäytymistä. Tutkimukseni avulla saatiin tietoa siitä, miten esimiehet ymmärtävät ja välittävät omaa kokemusmaailmaansa katsoessaan heille esitettyä elokuvaperusteista, tauotettua testiä.

Keräsin aineistoa vuosina 2010–2014 erilaisten kansallisten koulutuspäivien yhteydessä, vieraillemalla eri yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa Helsingistä Ouluun ja Joensuusta Vaasaan. Tutkimukseen valitut 422 esimiestä ovat eri puolelta Suomea. Valintaan vaikuttivat vastaajan tehtävänimike, sekä esimieskokemus. Testin kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata, arvioitiin matemaattisesti. Matemaattisina menetelminä käytin Raschin mallitusta ja klassista osioanalyysiä. Näiden menetelmien avulla oli mahdollista tarkastella, oliko jokin testin kysymys sellainen, että se täytyi kokonaan hylätä pois vai oliko jokin annetuista kysymyksen vastausvaihtoehdoista sellainen, että sitä pitäisi korjata ennen testin uudelleen käyttämistä. Tulosten perusteella testi osoittautui tieteellisesti päteväksi.

Määrittelin ammattijohtajaksi henkilön, joka ymmärtää ja pystyy säätämään omaa johtamiskäyttäytymistään tilanteen edellyttämällä tavalla. Testin pätevyysarvioiden lisäksi tutkimusaineistoa käsiteltiin määrällisillä tilastomenetelmillä, esimerkiksi T-testillä. Saatujen tutkimustulosten perusteella terveys- ja sosiaalialan esimiesten ammattijohtaminen on kouluarvosanalla mitattuna tyydyttävällä tasolla. Hoitohenkilöstön tiedekorkeakoulututkinnon suorittaneet esimiehet arvioivat itsensä keskiarvollisesti paremmiksi ja lääkäriesimiehet heikoimmiksi ammattijohtajaksi kuin kaikki muut aineiston esimiehet. Lääketieteen tohtoritutkinnon suorittaneissa esimiehissä oli eniten niitä esimiehiä, joiden johtamisprofiili voidaan luokitella ammattijohtajaksi kuin muissa esimiesryhmissä. Tästä voidaan päätellä lääketieteen tohtoreiden uskovan myyttiin huonosta ammattijohtamisesta. Kaikki

halukkaat tutkimukseen osallistuneet ja vastanneet esimiehet saivat oman johtamisvalmiusprofiilinsa niin halutessaan, sekä sanallisen arvion omista vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan.

Yhdeksän vuoden mittainen tutkimusmatkani päättyi väitöskirjan tarkastamiseen. Toivon väitöskirjastani, elokuvaperusteisesta mittarista eli visuaalisesta kehyskertomuksesta, sekä ”Voihan pomot” -elokuvasta olevan hyötyä esimiehille, tutkijoille, opettajille ja työyhteisökehittäjille testin pätevyden arvioinnissa ja niiden tulosten tulkinnassa, sekä ammattijohtamisen kehittämisessä.

*HTL Anne Kujalan sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan kuuluva väitöskirja ”Esimiesten ammattijohtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuuko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala” tarkastettiin 25.9.2015 Vaasan yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi professori Leena Turkki Oulun yliopistosta ja kustoksena professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.*