

Organisaation yhteinen visio;

Vision käsiteanalyttinen tarkastelu

Seija Miettinen

In dynamic environments, a shared vision have been claimed to be an important factor in the success of organizations. Shared vision can energize and inspire the members of the organization, promote effectiveness and above all, to secure accomplishment of the mission of the organization. In the recent literature concerning leadership vision has been defined and described in different way. In the present article, the concept of shared vision, related concepts, and fundamental characteristics of, preconditions for and consequences of shared vision are clarified by means of concept analysis. The ultimate goal of this article is to bring up for discussion whether shared vision is needed in Finnish health care organizations.

Keywords: Vision, shared vision, visioning, visionary leadership, health care organization.

JOHDANTO

Viime aikoina sekä arkikielessä että johtamiskirjallisuudessa on usein puhuttu visiosta. Arkikielessä sanaan visio sisältyy yleensä tulevaisuutta tai tulevia tapahtumia koskevia sekä myönteisiä että kielteisiä arvovarauksia. Johtamiskirjallisuudessa, erityisesti yritysjohtamiskirjallisuudessa visio on liitetty organisaation menestymiseen, strategiseen johtamiseen ja muutosjohtamiseen. Dynaamisessa ympäristössä organisaation yhteisen vision luomista ja visionääristä johtamista on pidetty erityisen tärkeänä (esim. Bennis & Nanus 1986,67; Brown & McCool 1989; Kotter 1990,44; Meristö 1991,155; Mintzberg 1991,21; Coulson-Thomas 1992). Tämä jälkiteolliseen johtamista paan kuuluva eteenpäin katsominen, tulevaisuuden muovaaminen ja muutoksien johtaminen vision avulla ovat vastakohtia taaksepäin katsovalle ja säilyttävälle johtamistavalle (Ahti 1994, 73–82).

Vision tärkeyttä muuttuvassa ympäristössä korostetaan myös kansainvälisessä terveydenhuollon johtamiskirjallisuudessa (Brown & McCool 1989; Rinke 1989; Fine 1989,573–581; Atchison 1990; Curtin 1994; Hillebrand 1994; Tyrrell 1994;

Gregory 1995; Trofino 1996). Sen sijaan terveydenhuollon suomalaisessa johtamiskirjallisuudessa organisaation vision tarpeellisuus ei vielä ole noussut esille. Penttinen ja Pekkarinen (1994) ovatkin huolestuneina todenneet, että suomalainen terveydenhuollon henkilöstö ei osoita kovinkaan suurta kykyä tai halua tulevaisuuden visiointiin. Kirjoittajat kysyvät, onko terveydenhuollossa jouduttu tilanteeseen, jossa ratkotaan eteen tulevia ongelmia tapaus tapaukselta vain taloudellisen tilanteen mukaan ilman tulevaisuuden linjausta.

Vaikka kirjallisuudessa visio esitetään nykyajan organisaatioiden ja johtamisen keskeiseksi käsitteeksi, sille on annettu erilaisia määritelmiä, merkityksiä ja ominaisuuksia. Koska käsitteet muuntuvat ajan myötä, on tarpeen analysoida, mitä organisaation yhteisellä visio tarkoitetaan, miten sitä käytetään ja mitä hyötyjä sillä on (vrt. Rodgers 1989; Waltz ym. 1991,40; Walker & Avant 1992; Johns 1996; Morse ym. 1996).

Tässä artikkelissa tarkastellaan vision käyttöä organisaatioissa ja johtamisessa soveltaen Rodgersin (1989), Walkerin & Avantin (1992), Johnsin 1996 ja Morsenin ym. 1996 esittämiä käsitteanalyysin strategioita. Ne tarjoavat yksinkertaisen, mutta selkeän tavan tutkia käsitettä. Metodien valinta perustuu lisäksi siihen, että esimerkiksi Rodgersin analyysimetodissa painotetaan käsitteen uudelleen määrittelyn tärkeyttä muuttuvissa olosuhteissa. Analyysissa selvennetään ensin visiokäsitettä ja sen lähikäsitteitä sekä yhteisen vision määritelmiä johtamiskirjallisuudessa. Sen jälkeen kuvataan, mihin visio johtamiskirjallisuudessa yleensä liitetään ja mitkä ovat sen keskeiset ominaispiirteet, onnistumisen edellytykset ja vaikutukset organisaatioissa. Käytetty kirjallisuus on rajattu koskemaan sanakirjoja sekä johtamiskirjallisuutta, joka sisältää terveydenhuollon ja hoitotyön johtamiskirjallisuuden. Tavoitteena on herättää keskustelua vision ja visionäärisen johtamisen mahdollisuuksista suomalaisen terveydenhuollon johtamisessa.

VISIO YLEISKIELESSÄ

Perustietosanakirjan (Ahola ym. 1996) mukaan visio-sana perustuu latinankieliseen sanaan, joka tarkoittaa näkyä, ilmestystä ja ennettä (vrt. 'vide-re', 'to see', Senge ym. 1994, 302). Vanhoissa sanakirjoissa visiolle on annettu kaksi merkitystä; näky ja eri uskontoihin liittyvä todellisen kaltainen harhanäky (esim. Uusi tietosanakirja 1966,565). Sen sijaan 1990-luvun sanakirjassa (Haarala 1994,573) vision ensisijaisina merkityksinä ovat »(tulevaisuuden)kuva, näkymä, hahmotelma ja kuvitelma».

Englanninkielisten sanakirjojen mukaan visio (vision) voi olla substantiivi tai verbi. Substantiivina visio tarkoittaa näkökykyä, näkyä, haavetta, unelmaa, unikuva, kuvittelun luomaa mielikuvaa, näkemisen arvoista asiaa, näkemystä, kaukonäköisyyttä, avarakatseisuutta ja ajatuksen kirkkautta. Myös vision johdannainen, visionäärinen tarkoittaa Websterin tesauksen (1993,219) mukaan johtamiseen liittyen kaukonäköisyyttä ja avarakatseisuutta. Verbinä visio merkitsee kykyä nähdä ja nähdä jotakin sielunsa silmillä (Englanti-Suomi suursanakirja 1990,1445; Webster's Dictionary 1993,434).

Sanan visio synonyymejä ovat yleiskielessä unelma, hallusinaatio, kangastus, näkökyky, näky, fantasia ja illuusio. Vision vastakohtiksi Websterin tesaurus (1993, 219) mainitsee käsitteet tosiasia ja todellisuus, jota parasta aikaa elämme.

Uusimmissa suomen- ja englanninkielien sanakirjoissa yhteistä on vision merkitys kuvitteellisena, todellisen kaltaisena näkynä, mielikuvana ja unelmana, mutta myös harhanäkynä. Verbinä visiolla tarkoitetaan yleensä kykyä nähdä, nähdä sisäisesti ja etukäteen. Vastakohtiensa perusteella visio viittaa asiaan, joka ei ole tosiasia tai jota ei vielä ole. Ihmisen ominaispiirteenä sanalla viitataan avaraan ja luovaan ajattelukykyyn (A man of vision).

VISIO JOHTAMISKIRJALLISUUDESSA

Suomenkielisessä johtamiskirjallisuudessa ja artikkeleissa on käytetty visio-sanaa, kun puhutaan yrityksen tai organisaation halutusta tulevaisuudesta (esim. Meristö 1991; Penttinen & Pekkarinen 1994; Ruokanen & Nurmio 1995). Sen synonyymeinä on käytetty käsitteitä 'mielikuva' tai 'mielikuva tulevaisuudesta' (Bennis & Nanus 1986; Kauppinen & Ogg1994), sekä 'tulevaisuudennäky' (Ruokanen & Nurmio 1995).

Sengen (1990,149, 212) mukaan visio on erityinen määränpää, kuva halutusta tulevaisuudesta, joka voi olla sekä henkilökohtainen että ryhmän tai organisaation yhteinen (shared vision) (vrt. Bennis & Nanus 1989; Hansen 1991; Senge ym. 1994,302; Tyrrell 1994; Gregory 1995; Ruokanen & Nurmio 1995, 29).

Organisaation yhteinen visio ilmaisee, mitä organisaation jäsenet yhdessä haluavat luoda, mikä on tärkeää ja mihin he ovat sitoutuneet (Senge 1990,206; Tyrrell 1994). Se saa alkunsa organisaation jäsenten työhön liittyvistä, henkilökohtaisista visioista heijastaen näin jäsenten arvoja ja toiveita. Arvojen tärkeyttä visiossa korostavat esimerkiksi Kauppinen ja Ogg (1994,76), joiden mukaan visio on arvoankkuroitu tahdonilmaisu.

Sengen tavoin Bennis ja Nanus (1986,64) kuvaavat organisaation yhteistä visiota ajatuksellisenä mielikuvana organisaation mahdollisista ja toivottavista tulevaisuuksista. Visio ilmaisee heidän mukaansa sanoin näkemyksen organisaation realistisesta, uskottavasta ja puoleensavetävästä tulevaisuudesta, joka on nykytilaa jollakin tärkeällä tavalla parempi (vrt. Atchison 1990).

Bennisin ja Nanuksen (1986) näkemys on lähellä Heikkilän (1994,247) visiomääritelmää, jonka mukaan organisaation visio on ideaalitila, unelma tai mielikuva toivotusta tulevaisuudesta, joka on edessäpäin sellaisessa todellisuudessa, josta ei vielä ole näyttöä (vrt. Kotter 1990,33; Gregory 1995).

Kansainvälisessä terveydenhuollon ja hoitotyön johtamiskirjallisuudessa visiota ei aina ole selkeästi määriteltä, vaikka sitä pidetään terveydenhuollon organisaatioiden menestymistekijänä ja keinona selviytyä nyt ja tulevaisuudessa. Esimerkiksi Atchisonin (1990) mukaan tehottomissa organisaatioissa ei ole visiota, tavoitteita tai yhteisiä arvoja, joihin työntekijät olisivat sitoutuneita ja jotka antaisivat merkityksen työlle. Kirjoittajat kuvaavat visiointia samansuuntaisesti prosessina kohti toivottavaa tai haluttua tulevaisuutta. Vision avulla luodaan silta nykyhetken ja tulevaisuuden välille (esim. Brown & McCool 1989; Rinke 1989; Atchison 1990; Bender 1990; Eskin 1992).

Hoitotyön johtamiskirjallisuudessa visiointiprosessien kuvaukset rajoittuvat yleensä sairaalan yksikkötason potilashoidon laadun parantamiseen (Fine 1989,573–581; Stout-Shaffer & Larabee 1992; Hillebrand 1994; Tyrrell 1994; Trofino 1996). Esimerkiksi Fine (1989) esittää, että hoitotyön johtajilla ja sairaanhoitajilla tulee olla visio tulevaisuudesta, mielikuva siitä, millaisen he

haluavat oman yksikön olevan muutaman vuoden kuluttua ja millaista potilashoidon, johtamisen ja yhteistyön tulisi olla. Gregory (1995) pitää visiota ainutlaatuisena ja ihanteellisena tulevaisuudenkuvana, joka sisältää organisaation erinomaisuuden ilmaisuuden sekä toiminta- ja yhteistyöperiaatteet.

Yhteenvetona voidaan todeta, että johtamiskirjallisuudessa visio on määritelty tai sitä kuvataan toivottavana, haluttuna, ihanteellisena ja haasteellisena, mutta kuitenkin realistisena mielikuvana tulevaisuudesta. Seuraavassa on koottu eri kirjoittajien näkemyksistä visiomääritelmiä, jotka jollakin tavoin poikkeavat toisistaan:

- * Visio on ajatuksellinen mielikuva organisaation mahdollisista ja toivottavista tulevaisuuksista. Visio ilmaisee sanoin näkemyksen organisaation realistisesta, uskottavasta ja kiinnostavasta tulevaisuudesta, joka on nykytilaa jollakin tärkeällä tavalla parempi (vrt. Bennis & Nanus 1986; Fine 1989; Atchison 1990; Heikkilä 1994; Gregory 1995).
- * Visio on tulevaisuuteen suuntautunut käsite siitä, mitä organisaatio voi, haluaa ja mitä sen täytyy olla (vrt. Brown & McCool 1989; Rinke 1989; Kotter 1990; Senge 1990; Ruokanen & Nurmio 1995).
- * Visio piirtää kuvan halutusta tulevaisuuden tilasta jollakin aikajänteellä. Visio on arvoankuroitu tahdon ilmaisu (vrt. Kauppinen & Ogg 1994; Tyrrel 1994).

MIHIN VISIO LIITETÄÄN?

Kirjallisuuden mukaan visio liitetään muutosjohtamiseen, strategiseen ja visionääriseen johtamiseen. Vision yhteydessä puhutaan myös misiosista ja tavoitteista.

Useat kirjoittajat liittävät vision *muutosjohtamiseen*, jota tarvitaan erityisesti nopeasti muuttuvassa ympäristössä (esim. Coulson-Thomas 1992; Stout-Shaffer & Larrabee 1992; Kauppinen & Ogg 1994,77). – Kauppinen ja Oggin mukaan muutosjohtaminen eroaa muista johtamistavoista juuri siksi, että siinä käytetään visiota motivaatiotekijänä. Vision motivoivasta merkityksestä muutoksessa puhuu myös Coulson-Thomas (1992), joka raportoi artikkelissaan tutkimusta vision ja mission toteutumisesta yritysmaailman johtajien kokemana. Tutkimuksen mukaan valtaosa vastaajista koki yhteisen, selkeän ja haasteellisen vision erittäin tärkeäksi muutosjohtamisessa. Bennis ja Nanus (1986,67) toteavatkin, että koska vision puuttuminen johtaa voimien

hajoamiseen, keskittävät tehokkaat muutosjohtajat oman ja organisaation jäsenten huomion organisaation tulevaisuuden kannalta merkittäviin asioihin ja visioon.

Kettunen (1991,67–75) ja Näsi (1991,45) käyttävät *strategisen johtamisen* käsitettä, jolla on yhtymäkohtia visionääriseen ja muutosjohtamiseen. Bennisin ja Nanusin (1986) tavoin Näsi esittää, että strateginen johtaja saa organisaation jäsenet kiinnittämään huomiota yhteiseen visioon. Verrattuna klassiseen kasvottomaan johtamismalliin nykyaikainen johtaja on strateginen 'leader', joka on visionäärinen, karsimaattinen ja varma.

Kettusen (1991,67–75) mukaan strategisen johtamisen ideana on kartoittaa tuntematon tulevaisuus vision, skenaarioiden ja strategioiden avulla. Siihen kuuluvat odottamattomien muutosten ennakointi ja niihin valmistautuminen. Visiot Kettunen näkee horisontissa olevina 'ohjaavina tähtinä'.

Hansen (1991,120–132), jonka mielestä käsitteitä visio, strategia ja strateginen suunnittelu on tulkittu eri tavoin sekä teoriassa että käytännössä, pitää visiota ja strategista ajattelua johtamisprosessin päätekijöinä (vrt. Westley & Mintzberg 1989). Vision luominen on hänen mukaansa luovan strategisen ajatteluprosessin tulos. Visio on strategiaa abstraktimpi käsite. Kun visio kuvaa mahdollista, innostavaa tulevaisuutta, strategia ottaa huomioon tulevan todennäköisyyden ja toteuttamiskelpoisuuden. Lisäksi Hansenin mukaan termiä strateginen suunnittelu pitäisi käyttää ainoastaan silloin, kun se strategisen ajattelun osana tavoittelee luodun vision toteuttamista.

Westley ja Mintzberg (1989) määrittelevät *visionäärisen johtamisen* dynaamiseksi vuorovaikutusprosessiksi, jossa visio puetaan sanoiksi ja saatetaan tutuksi organisaation kaikille jäsenille. Tätä tukee Hansen (1991,120–132) jonka mukaan visiosta keskustelu työntekijöiden ja tärkeiden sidosryhmien kanssa erottaa visiojohtamisen perinteisestä johtamisesta, jolloin työntekijät eivät useinkaan näe organisaation suunnitelmia eivätkä saa tietoa niistä. Visiojohtajan rooliin kuuluu innostaa työntekijöitä ja saada heidät sitoutumaan visioon. Esimerkkinä taitavasta visionääristä Westley ja Mintzberg mainitsevat Jan Carlzonin, jonka visio SAS:n palvelusta nosti SAS:n lentoyhtiöiden huipulle. Carlzonilla oli kyky välittää visionsa konkreettisesti ja innostavasti työntekijöille.

Mintzberg (1991,21–25) tarkentaa kuvaustaan visionääristä, joka on strategisen ajattelijan lisäksi moniulotteinen näkijä. Hän näkee taaksepäin,

koska hyvän vision juuret ovat menneisyyden ymmärtämisessä. Hän näkee eteenpäin ja käyttäen intuitiota tunnistaa epäjatkuvuuksia. Hän näkee yläpuolelta kokonaisuuksia, mikä tarkoittaa halutun vision hahmottamista. Lisäksi hän näkee 'läpi', mikä tarkoittaa kykyä hahmottaa, mitä vision eteen pitää tehdä.

Visionääristä johtamista Mintzberg (1989,122) kuvaa tyylin ja strategian yhdistelmäksi. Visionäärinen johtaja keskittyy organisaation vahvuuksiin, suuntaa toimintansa kohti tulevaisuutta ja ratkoo päivittäisiä ongelmia visio mielessään. Sen sijaan ei-visionäärinen johtaja keskittyy organisaation heikkouksiin ja päivittäisiin ongelmiin (vrt. Senge 1990; Heikkilä 1994).

Sengen (1990,149) mukaan visio eroaa *tavoitteesta*, joka on abstrakti käsite osoittaen vain suuntaa. Sen sijaan visio on konkreettinen. Visio ja tavoite eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, sillä tavoitteella ilman visiota ei ole mieltä.

Kauppinen ja Ogg (1994,74) esittävät, että *missiota* ja visiota käytetään usein toistensa synonyymeinä, vaikka ne selkeästi eroavat toisistaan. Missio on organisaation olemassaolon perimmäinen tarkoitus ja visio tulevaisuuden haluttu tahtotila, jossa mission tulee toteutua (Senge ym. 1994, 303; vrt. Gregory 1995).

ORGANISAATION YHTEISEN VISION KESKEISIÄ OMINAISPIIRTEITÄ

Vision keskeisin ominaisuus on *tulevaisuuteen suuntautuneisuus* (Bennis & Nanus 1986,64; Atchison 1990; Heikkilä 1994,247; Gregory 1995). Visio kertoo, mitä organisaatio voi, haluaa tai millainen sen täytyy olla tulevaisuudessa (esim. Brown & McCool 1989; Senge ym. 1994,302). Senge (1990,150) tarkentaa vision olemusta siten, että se selvästi eroaa nykytodellisuudesta. Lisäksi, vaikka visio kohdistuu tulevaisuuteen, sen luomisessa tarvitaan nykyisyyden lisäksi menneisyyttä. Menneisyydestä saadaan tietoa ja hyviksi koettuja aineksia ja nykyisyydestä tärkeitä kehitystrendejä (Hansen 1991; vrt. Fine 1989)

Kirjoittajat ovat lähes yksimielisiä siitä, että hyvän vision tulee olla selkeä ja *konkreettinen* (esim. Hansen 1991; Coulson-Thomas 1994). Tämä lisää vision uskottavuutta (esim. Bennis & Nanus 1986,65; Fine 1989). Vision konkreettisuuteen ja toteuttamiskelpoisuuteen liittyy myös Lehdon (1990,37) näkemys, jonka mukaan visio ei voi olla hämärä toimintamalli, vaan sen tulee perustua syvälliseen tietoon organisaatiosta ja sen ympäristöstä.

Kauppinen ja Ogg (1994,80) perustelevat vision selkeyttä viestinnän helpottumisella (vrt. Bender 1990). Selkeä visio synnyttää mielikuvan halutusta tulevaisuudesta. Tähän tarvitaan koko aivoja käyttävää visiointia. Tällöin visio ankkuroituu tosiasioihin, on visuaalinen, tunteisiin vetoava, arvoihin sidottu ja toteuttamiskelpoinen.

Kolmas vision ominaisuus on sen *positiivisuus*. Visio sisältää toivoa ja keskittyy tulevaisuuden mahdollisuuksiin ongelmien sijasta (vrt. Atchison 1990; Bender 1990). Se voi ilmentää myös yksikön tai organisaation ainutlaatuisuutta tai erinomaisuutta jossakin asiassa (Gregory 1995). Bennisin ja Nanusin (1986,64) samoin kuin Coulson-Thomasin (1992) mukaan tulevaisuuden vision tulee olla nykyhetkeä parempi. Vision tulee motivoida, olla vetovoimainen, kunnianhimoinen ja haasteellinen (vrt. Senge 1990; Heikkilä 1994; Gregory 1995).

Neljänneksi, visiota kuvataan *moniulotteisena*. Organisaation vision luomisessa ja toteuttamisessa on otettava huomioon organisaation sisäisiä (esim. henkilöstö, yhteistyö, palvelut ja niiden laatu, toimintatavat- ja taidot ja yhteiset arvot) ja sen toimintaympäristöön liittyviä tekijöitä (vrt. Goplerud 1990,153–184; Kauppinen & Ogg 1994; Ruokanen & Nurmio 1995).

Viides organisaation yhteisen vision ominaispiirre on *vuorovaikutteisuus ja dynaamisuus*. Usean kirjoittajien mukaan laaja osallistuminen vision luomiseen on perusedellytys visioon sitoutumiseen ja toteutumiseen. Laaja osallistuminen tarkoittaa organisaation johdon ja sen jäsenten yhteistyöprosessia, jota esimerkiksi Fine (1989), Senge (1990,213), Gregory (1995) ja Morton ja Shutzer (1996) korostavat.

Brownin ja McCoolin (1989) mukaan visiointi on vaiheittainen prosessi, joka sisältää vision selkeän määrittämisen lisäksi myös toimenpiteet, joita tuon todellisuuden saavuttamiseksi tarvitaan. Lisäksi prosessiin kuuluu vision tarkistaminen aika ajoittain ja varsinkin silloin, kun organisaatiossa tai sen ympäristössä tapahtuu muutoksia (esim. Gregory 1995). Senge (1990) mukaan visioprosessissa selkiytetään organisaation missio, haluttu tulevaisuuden tahtotila sekä ne perusravot, joiden mukaan organisaation ihmiset haluavat toimia käytännössä kohti visiota mission toteuttamiseksi.

Vision vaiheittaista etenemistä kuvataan erityisesti terveydenhuollon ja hoitotyön johtamisartikkeleissa (Fine 1989; Rinke 1989; Stout-Shaffer & Larrabee 1992; Tyrrell 1994; Gregory 1995). Senge (1990,217) tavoin kirjoittajat tähdentävät prosessin alkamista organisaation jäsenten työ-

hön liittyvien visioiden tunnistamisella. Sen jälkeen haetaan yhteinen näkemys siitä, mihin organisaatiossa halutaan pyrkiä. Yhteisestä visiosta tehdään kirjallinen julkilausuma, joka on kaikkien nähtävillä ja joka ohjaa käytännön toimintaa.

Lopuksi usean kirjoittajan mukaan visioon sisältyy aina *eettinen ja arvosidonnainen* ulottuvuus (esim. Rinke 1989; Senge 1990, 214; Heikkilä 1994, 246; Kauppinen & Ogg 1994, 78). Perusarvojen tunnistaminen ja arvokeskustelu kuuluvat olennaisesti vision luomiseen. Erityisesti palveluorganisaatioissa ne ilmentävät suhtautumista asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Esimerkkinä terveydenhuollon arvoista Rinke mainitsee keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen.

VISION ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

Vision keskeisten ominaispiirteiden huomioonottaminen luo perustan vision toteutumiselle organisaatiossa. Onnistunut visio edellyttää lisäksi jo aiemmin mainitun organisaation mission määrittelyä, jossa keskeisten sidosryhmien näkemykset ja arvostukset ovat tärkeitä (esim. Senge ym. 1994; Gregory 1995). Edelleen vision onnistumisessa tarvitaan organisaation jäsenten myönteistä suhtautumista tulevaisuuteen, informaation laajaa hankintakykyä, johdon ja henkilökunnan osallistumista vision luomiseen, dialogikykyä, sitoutumista visioon sekä johdon erityisvastuita.

Suhtautuminen tulevaisuuteen

Meristön (1991, 25) mukaan nykyaikana, jolloin tulevaisuuteen liittyy runsaasti epävarmuustekijöitä, tarvitaan luovaa suhtautumista tulevaisuuteen, sen vaihtoehtojen, haasteiden ja mahdollisuuksien näkemistä sekä omiin vaikutusmahdollisuuksiin uskomista. Visiosta tulee elävä vain, jos organisaation jäsenet todella uskovat voivansa muovata tulevaisuutta ja vaikuttaa siihen omilla valinnoillaan ja teoillaan (Senge 1990, 206; Hansen 1991).

Lähtökohtana vision kehittämissä tulee olla selkeä käsitys nykyhetkestä sekä myönteinen suhtautuminen myös siihen. Nykyhetken ja vision välillä tulee olla selvä ero, joka luo haasteen edetä kohti visiota. Toisaalta Sengen (1990, 157) mukaan liian suuri nykyhetken ja vision välinen ero voi aiheuttaa haluttomuutta tai voimattomuutta ponnistella vision suuntaan.

Tiedon laaja-alainen hankinta

Monien kirjoittajien mukaan onnistuneen vision synnyttämisessä ja toteuttamisessa tarvitaan tietoa organisaation sisältä ja ulkopuolelta (vrt. vision ominaispiirteet) sekä kykyä strategiseen ja moniulotteiseen ajatteluun, jotta havaitaan uusia mahdollisuuksia (esim. Kotter 1990; Lehto 1990, 37; Kauppinen & Ogg 1994, 80).

Moniulotteisen ajattelun yhtenä ilmentymänä kirjoittajat pitävät intuitiivista tiedonhankintaa (Morgan 1986, 226; Bennis & Nanus 1986, 74; Atchison 1990; Meristö 1991, 28; Senge 1990, 168; Heikkilä 1995, 39–86). Sengen (1990, 168) mukaan intuition käyttöön johtamisessa on vasta viime aikoina alettu kiinnittää huomiota. Se on vierasta monissa organisaatioissa, joissa perinteisesti korostetaan positivismille ja luonnontieteelliselle ajattelulle tyypillistä faktatietoa ja empirismia (vrt. Saarinen 1994, 290). Rosenblatt ja Thickstun (1994) tarkoittavat intuitiolla sisäistä tietoa, joka ei perustu tietoiseen päättelyyn tai järkeilyyn. Toisin sanoen mielen tiedostamattomaan kerrokseen varastoitua tietoa nousee tietoisuuteen intuition, jota voidaan hyödyntää. Objektiivisen ja intuitiivisen tiedon yhdistäminen on Meristön (1991, 28) mukaan luovaa tiedonhankintaa, jossa tarvitaan mielikuvitusta, mikä on mahdollista, analysointia, mikä on todennäköistä ja yhteistä keskustelua, mikä on haluttavaa ja mahdollista toteuttaa. Organisaation perinteistä ja kulttuurista otetaan se, mikä siinä on hyvää, nykyisyydestä etsitään signaaleja ja tulevista kehityslinjoista saadaan tietoa ennusteista intuitiota hyödyntäen (Bennis & Nanus 1986, 69–71; Fine 1989, 573–581).

Luovassa tiedon hankkimisessa tarvitaan monien kirjoittajien mielestä erilaisia tekniikoita, kuten aivoriiheä, nominaaliryhmä- ja Delfitekniikkaa (esim. Fine 1989). Lisäksi Meristö (1991, 45), Ruokanen ja Nurmio (1995, 27) sekä Venable ym. (1993) esittävät hyödylliseksi menetelmäksi visioinnissa skenaarioanalyysiä, jossa luodaan yhteistyöprosessina vaihtoehtoisia tulevaisuudenkuvia ja tahtotila systemaattisella tavalla.

Osallistuminen vision luomiseen

Osallistujista vision luomiseen on erilaisia näkemyksiä. Sengen (1990, 213) tavoin moni kirjoittaja näkee vision yhtenä edellytyksenä kuitenkin sen, että organisaatiossa luovutaan perinteisestä johdon tai suunnitteluosaston visionasettelutavasta. Pelkästään johdon asettama visio ei saa

ihmisiä sitoutumaan eikä innostumaan sen toteuttamiseen. – Toisin sanoen organisaation jäsenten on saatava osallistua yhteisen vision luomiseen. Tällöin he voivat tuoda esille omia näkemyksiään ja arvostuksiaan (esim. Rinke 1989; Hansen 1991; Gregory 1995).

Kyky dialogiin

Monet kirjoittajat pitävät vision luomisen kriittisenä menestystekijänä kykyä yhteiseen keskusteluun ja dialogiin (Senge 1990, 238–249; Kauppinen & Ogg 1994; Senge ym. 1994). Sengen mukaan keskustelu lisää vision elinvoimaa, selkeyttä ja vetovoimaisuutta. Keskustelun lisäksi tarvitaan dialogia, yhdessä ajattelua. Dialogi perustuu kykyyn arvostaa ja kuunnella avoimesti omia ja toisten näkemyksiä ja kykyyn luoda näistä näkemyksistä jotain uutta.

Visioon sitoutuminen

Organisaation jäsenten ja erityisesti sen johdon sitoutuminen visioon on monen kirjoittajan mielestä keskeinen edellytys vision onnistumiselle (esim. Senge 1990; Gipson 1991; Kauppinen & Ogg 1994; Morton & Shutzer 1996). Senge (1990, 171) kuvailee sitä vastuullisuuden tun teeksi saada visio toteutumaan. Hänen mukaansa perinteisen byrokraattisen organisaation jäseniltä odotettiin vain sopeutumista, mutta visioivassa organisaatiossa tarvitaan sitoutumista. Tätä tukee Coulson-Thomasin (1992) tutkimustulos, jonka mukaan visiointiprosessin ja vision toteuttamisen esteistä merkittävin oli johdon sitoutumisen puute.

Visioon sitoutumista osoittaa, kun yksilöt, tiimit ja sidosryhmät tukevat toisiaan vision saavuttamiseksi ja kun päivittäinen toiminta on yhden-suuntainen vision kanssa. Sitoutumista edistää yhteisen vision yhdenmukaisuus organisaation jäsenten henkilökohtaisten visioiden ja arvojen kanssa. Tällöin visio vetoaa organisaation jäsenten tunteisiin (Senge 1990; Bennis & Nanus 1986; Rinke 1989; Heikkilä 1994; Kauppinen & Ogg 1994).

Johtajan rooli

Kirjoittajat asettavat johtajalle visionääriseen johtamiseen kuuluvia rooleja ja vaatimuksia. Gregory (1995) pitää johtajan tehtävänä mahdollis-

taa yhteinen visiointiprosessi. Atchison (1990) näkee Sengen (1990) ja Hansenin (1991) tavoin johtajan tehtävänä innostaa toisia saavuttamaan visio. Lisäksi johtajan tehtävänä on työntekijöiden tulevaisuutta koskevan ehdituksen ja epävarmuuden hyväksyminen ja pelon kääntämisen mahdollisuudeksi. Johtaja osoittaa, kuinka ylitetään silta menneisyydestä nykyisyyteen ja kuinka jokainen on omalta osaltaan rakentamassa siltaa nykyisyydestä tulevaisuuteen. Bender (1990) esittää, että organisaation ylimmän johdon tehtävänä on vision luomisen lisäksi auttaa eri yksikköjen esimiehiä sitoutumaan visioon.

Usean kirjoittajan mielestä keskeinen johtajan tehtävä on saada visio elämään ja toteutumaan. Coulson-Thomasin (1992) tutkimustulos tukee tätä. Tutkimuksen mukaan ongelmia ei aiheuta vision aikaansaaminen, pikemminkin se, kuinka se toteutetaan. Visio jää monissa yrityksissä peliksi sanoiksi paperilla, koska johtajilta puuttuu kyky käsitellä uusia vaatimuksia, keskustella ymmärrettävästi visiosta ja saada se viitekehyyseksi käytännön työhön (vrt. Ruokanen & Nurmio 1995).

ORGANISAATION YHTEISEN VISION VAIKUTUKSET

Useat kirjoittajat kuvaavat yhteisen vision myönteisiä vaikutuksia organisaation toimintaan ja menestymiseen sekä henkilökunnan työtyytyväisyyteen (esim. Rinke 1989; Senge 1990, 208–209; Hansen 1991; Gregory 1995). Yhteinen visio innostaa työntekijöitä ja saa jokaisen kokemaan työnsä osaksi kokonaisuudesta. Työntekijöiden suhtautuminen organisaatioon muuttuu; organisaatiosta tulee 'oma'. Visio antaa päivittäiselle tekemiselle tarkoituksen ja suunnan, se rohkaisee kokeilemaan ja ottamaan riskejä. Parhaimmillaan visio ohjaa päivittäistä päätöksentekoa. Visioon avulla organisaatioon luodaan energiaa, ylläpidetään tarkoitusta, mahdollistetaan oppiminen ja luodaan sitoutumista tavoitteisiin (vrt. Tyrrell 1994). Samaa ajatusta kannattaa Kettunen (1991) todeten, että ilman vahvaa visiota organisaation jäseniä ja päätöksentekoa ohjaavat erilaiset tai keskenään ristiriitaiset henkilökohtaiset arvot ja näkemykset.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtamiskirjallisuuden mukaan yhteinen visio ja visionäärinen johtaminen ovat olennaisia ny-

kypäivän organisaatioissa ja työyhteisöissä. Tämä koskee myös terveydenhuoltoa ja sen työyhteisöjä. Analyysi osoitti, että kirjallisuuden kuvaukset yhteisestä visiosta, sen luomisesta, toteutuksesta, ominaispiirteistä, edellytyksistä ja vaikutuksista ovat yhdensuuntaisia, joskaan eivät täysin yhteneviä. Vaikuttaa siltä, että organisaation yhteinen visio selkeänä käsitteenä on vasta hahmottumassa (Morse ym. 1996). Lisäksi vaikuttaa siltä, että vaikka eri kirjoittajat esittävät samansuuntaisesti yhteisen vision myönteisiä vaikutuksia, meillä Suomessa tarvittaisiin empiiristä näyttöä organisaation yhteisen vision hyödyllisyydestä. Terveydenhuollossa tämä merkitsisi johtajien uskallusta kokeilla visioimisprosesia ja yhteisen vision luomista samalla tutkien sitä. Se merkitsisi myös ajan sitomista ja sitoutumista organisaation koko henkilökunnan pitkäjänteiseen yhteistyöprosessiin. Taustaoletuksena on, että näin voitaisiin vähentää alussa mainittuja suomalaisen terveydenhuollon nykyongelmia.

LÄHTEET

- Ahola V., Kuhlam I., Luotio J. (toim.): *Perustietosanakirja*. Gummerus, Jyväskylä 1996.
- Ahti, A.: *Johtajuuden haasteet kuntatasolla*. Teoksessa: Salo S, Leisti S, (toim): *Muutos ja johtajuus*. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. Suomen Kuntaliitto, Helsinki 1994.
- Atchison, T.A.: Vision- Health Care Leadership's Challenge for the '90s. *Journal of Healthcare Education and Training* (1990):5, s. 22-25.
- Bender, A.D.: Strategic Plan Needs Focus, Structure To Aid Vision. *Health Care Strategic Management* (1990): 10, s. 13-15.
- Bennis, W., Nanus, B.: *Johtajat ja johtajuus*. Weilin+Göös, Tampere 1986.
- Brown, M., McCool B.P.: Visionary Strategies for the 1990's. *Health Care Strategic Management* (1989): 7, s. 12-15.
- Coulson-Thomas, C.: Strategic Vision or Strategic Con ? : Rhetoric or Reality ? *Long Range Planning* (1992): 25, s. 81-89.
- Curtin, L.L.: Learning from the Future. Editorial opinion. *Nursing Management* (1994): 25, s. 7-9.
- Englanti-Suomi suursanakirja*. WSOY, Porvoo 1990.
- Eskin, F.: Daydream Believers. *Health Service Journal* (1992):10, s. 24-25.
- Fine, R.B.: *From the Transition Stage to the Transformed Organization*. Teoksessa: Henry B, Arndt C, Vincenti MD, Marriner-Tomey A, (eds.). Dimensions of Nursing Administration. Theory, Research, Education, Practice. Blackwell Scientific Publications, Boston 1989.
- Gibson, C.H.: A concept analysis of empowerment. *Journal of Advanced Nursing* (1991): 16, s. 354-361.
- Goplerud, E.: *Strategic Planning in Health Care Organizations*. Teoksessa: Dienemann J. A, (ed.): *Nursing Administration. Strategic Perspectives and Application*. Appleton ja Lange. Norwalk 1990.
- Gregory, C.S.: Creating a Vision for a Nursing Unit. *Nursing Management* (1995): 26, s. 38-41.
- Haarala, R. (toim.): *Suomen kielen perussanakirja*. Kolmas osa. Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen julkaisuja 55, Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994.
- Hansen, S-O.: *Vision and strategic thinking*. Teoksessa: Näsi J. (ed.): *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki 1991.
- Heikkilä, J.: *Muutosprosessi oppivassa organisaatiossa*. Teoksessa: Tähtinen, J. (toim.): *Opettajaksi kasvaminen Turun opettajankoululaitos*, Turku 1994.
- Heikkilä, J.: *Luovuus muutosagentin voimavarana*. Teoksessa: Heikkilä J, Aho S. (toim.): *Muutosagenttiopettaja*. Luovuuden irtiotto, Turun opettajankoululaitos, Turku 1995.
- Hillebrand, P.L.: Strategic Planning: A Road Map to the Future. *Nursing Management* (1994): 25, s. 30-32.
- Johns, J.L.: A concept analysis of trust. *Journal of Advanced Nursing* (1996): 24, s. 76-83.
- Kauppinen, T.J., Ogg A.J.: *Visiosta tuloksiin. Via: Vision Into Action. Johtaminen organisaation kilpailuvalltina*. Otava, Keuruu 1994.
- Kettunen, P.: *Strategic environment - Jumpy, Turbulent, Without meaning ?* Teoksessa: Näsi J. (ed.): *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki 1991.
- Kotter, J.P.: *Johtajuus menestystekijänä*. Karisto Oy:n kirjapaino, Hämeenlinna 1990.
- Lehto, S.: *Muutoksen johtaminen. Strategioita ja pohdintoja*. Kirjayhtymä, Helsinki 1990.
- Meristö, T.: *Skenaariotyöskentely yrityksen johtamisessa*. Valtion painatuskeskus, Helsinki 1991.
- Mintzberg, H.: *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press, New York 1989.
- Mintzberg, H.: *Strategic thinking as "seeing"*. Teoksessa: Näsi J. (ed.): *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki 1991.
- Morgan, G.: *Images of Organization*. Sage Publications, California 1986.
- Morse, J.M., Mitcham, C., Hupcey, J.E., Tason, M.C.: Criteria for concept evaluation. *Journal of Advanced Nursing* (1996): 24, s. 385-390.
- Morton, G.L., Shutzer, D.: The Vision of LTC in State Veterans Facilities. *Nursing Management* (1996): 27, s. 28-33.
- Näsi, J.: *Strategic Thinking as Doctrine. Development of Focus Areas and New Insights*. Teoksessa: Näsi, J. (ed.): *Arenas of Strategic Thinking*. Foundation for Economic Education, Helsinki 1991.
- Penttinen, P., Pekkarinen, T.: Visiiton tilanne? *Suomen Lääkärilehti* 49(1994): 25, s. 2405.
- Rinke, W.J.: Establishing a shared vision in your organization. *Clinical Laboratory Management Review* (1989): 3, s. 95-99.
- Rodgers, B.L.: Concepts analysis and development of nursing knowledge: the evolutionary cycle. *Journal of Advanced Nursing* (1989): 14, s. 330-335.
- Rosenblatt, A.D., Thickstun J.T.: Intuition and Consciousness. *The Psychoanalytic Quarterly* 63(1994): 4, s. 697-714.
- Ruokanen, T., Nurmio, A.: *Entä jos...Suomi ja mahdolliset maailmat*. WSOY, Juva 1995.
- Saarinen, E.: *Filosofia*. WSOY, Porvoo 1994.
- Senge, P.M.: *The Fifth Discipline. The Art and Practice of The Learning Organization*. Century Business, London 1990.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith,

- B.: *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. A Currency Book, New York 1994.
- Stout-Shaffer, S., Larrabee, J.: Everyone Can Be a Visionary Leader. *Nursing Management* (1992): 23, s. 54–57.
- Trofino, J.: Vision – A Professional Model for Nursing Practice. *Nursing Management* (1996): 27, s. 43–47.
- Tyrrell, R.A.: Visioning: An Important Management Tool. *Nursing Economics* (1994): 12, s. 93–96.
- Uusi tietosanakirja*. Osa 23. Tietosanakirja Oy, Helsinki 1966.
- Venable, J.M., Li, Q., Ginter, P.M., Duncan, W.J.: The Use of Scenario Analysis in Local Public Health Departments: Alternative Futures for Strategic Planning. *Public Health Report* 108 (1993):6, s. 701–710.
- Walker, L.O., Avant, K.C.: *Teoria -avain hoitotyöhön*. Sairaanhoidtajien koulutussäätiö. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala 1992.
- Waltz, C.F., Strickland, O.L., Lenz, E.R.: *Measurement in Nursing Research*. F.A. Davis Company, Philadelphia 1991.
- Webster's Dictionary*. Landoll, Ashland, Ohio 1993.
- Webster's Thesaurus. Dictionary Format of Synonyms and Antonyms*. Landoll, Ashland, Ohio 1993.
- Westley, F., Mintzberg, H.: Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal* (1989): 10, s. 17–31.