

Lectio praecursoria: Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa - Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana

Seija Ollila

Työelämä on demokratisoitunut ja asiantuntijavaltaistunut. Tulevaisuuden skenaariot väläyttelevät uhkakuvia sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuuden ja saatavuuden ristiriitaisuudesta, kustannusten kasvamisesta, työvoimapulasta sekä ihmisten ja ympäristön sosiaalisten sekä terveydellisten tekijöiden muuttumisesta. Haasteita sosiaali- ja terveyspalveluille asettavatkin riittävien taloudellisten resurssien takaamisen lisäksi asiakasväestön ja henkilöstön ikääntyminen yleensä, teknologian nopea kehittyminen, kansainvälistyminen ja työvoiman saatavuus sekä pysyvyys. Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa johtamisosaamisen vaativuus perustuu laajaan kokonaisvaltaisuuteen, jossa on otettava huomioon vahva työn eettisyys, asiakasorientaation vaatavuus, perustehtävän inhimillinen luonne sekä henkilöstön mittava määrä toiminnan toteuttamisessa ja persoonallisen tietotaidon käytössä työtilanteissa. Ilman tietämyksen ja osaamisen kokonaisuutta yhteiseksi pääomaksi ei tulevaisuuden haasteisiin voida täysipainoisesti vastata. Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan yhä enemmän osaamisen arvostamista, sen kehittämistä ja tietotaidon hyödyntämistä sekä henkilöstölähtöistä voimavara-ajattelua. Samanaikaisesti on ajateltava myös johtamisvalmiuksien kehittämistä, johtamisen osaamista sekä onnistuvaa, laadukasta johtamistyötä työyhteisön ja koko organisaation voimavaralähteenä.

Osaamisen johtaminen käsitteenä määritellään monesti pelkästään tiedon ja tietämyksen johtamiseksi. Kuitenkin osaaminen koostuu tiedon hankkimisesta, sen sisäistämisestä ja soveltamisesta sekä kokemuksellisuudesta. Tieto tehokasta toimintaa luovana kapasiteettina voi näin ollen olla luonteeltaan eksplisiittistä, käsitteellistä tai kokemusperäisesti karttunutta hiljaista tietoa. Johtaminen sisältää aina monimutkaisen inhimillisen ja

sosiaalisen vuorovaikutusmekanismin, joka edellyttää osaamista ihmissuhteiden ja ristiriitatilanteiden hallinnassa sekä moninaisten ratkaisujen toteuttamisessa. Johtamisosaamisessa strategisuus tarkoittaa tulevaisuuteen suuntautumista ja erilaisten kehittämistoimenpiteiden käyttöönottoa. Tulevaisuus erityisesti tuo tullessaan tarpeen osaamisen lisäämiselle, ylläpitämiselle ja hyödyntämiselle sekä inhimilliselle johtamistaidolle, koska yhteiskunnalliset ja työelämään liittyvät vaatimukset voimistuvat. Strategiseen johtamiseen tarvitaan oikeanlaisia kykyjä ja valmiuksia, osaamisen hallintaa erilaisin toimenpitein sekä tietynlaista roolia, jotta johtamistyö olisi tuloksekasta ja vaikuttavaa. Tarvitaan osaamisen strategisen johtamisen vahvaa oivaltamista, johtamisosaamisen kehittämistä sekä johtamisen tukemista.

Johtamisosaamisen kehittämiseen ja tukemiseen liittyy tässä tutkimuksessani työnohjauksellinen näkökulma. Hallinnollista työnohjausta menetelmänä johtamistyön kehittämisessä on varsin vähän tieteellisesti tutkittu. Kuitenkin sen on todettu vaikuttaneen myönteisellä tavalla yhteistyön kehittämiseen työyhteisöissä, erilaisten ongelmaratkaisukeinojen löytymiseen luovemmin ja vuorovaikutustaitojen täsmentymiseen moninainen. Osaamisen johtamisen ja hallinnollisen työnohjauksen oletettuina tarttumapintoina voidaan ajatella toimivan johtajan rooliodotukset ja -valmiudet sekä niiden täsmentäminen ja kehittäminen osaamisen strategisessa johtamisessa. Osaamisen johtamisessa onnistuva johtaja omaa tietynlaista kompetenssia ja oletettavasti sen löytämiseksi ja tukemiseksi hyötyy työnohjauksellisista vaihtoehdoista ja jopa tarvitsee niitä. Lisäksi osaamisen johtaminen lähtee tiedosta, kokemuksellisuudesta, dialogista ja reflektiosta, jotka ovat myös työnohjauksen elementtejä. Osaamisen johtaminen on osa johtamisen osaamista ja työn-

ohjaus on omalla tavallaan yksilön kehittämistavoitteet huomioiden osaamisen strategista johtamista ja sen hallintaa.

Tutkimuksessa tavoitteenani oli tarkastella osaamisen strategista johtamista sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, roolien merkitystä johtamistyössä sekä tarkentaa johtamisen kehittämishaasteita työhönohjauksellisesta näkökulmasta. Tutkimus pyrki tuottamaan teoreettiseen ja empiiriseen tutkimusaineistoon perustuvan käsityksen osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta ja määrittelemään johtamisosaamisen kontekstia. Lisäksi tavoitteenani oli muodostaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnasta teoreettinen malli, jota voidaan hyödyntää teoreettisesti ja käytännöllisesti johtamisosaamisessa ja sen kehittämisessä. Teoreettinen näkökulma liittyy vahvasti ihmisten johtamiseen ja sitä kautta tiedon, osaamisen ja oppimisen rakentamiseen sekä hyödyntämiseen organisaatioissa. Näkökulmalla tavoittelin samanaikaisesti johtamistyön hallintaa ts. johtajan valmiuksia, niiden kehittämistä ja johtajan jaksamista sekä tältä pohjalta osittain koko organisaation hyvinvointia.

Tutkimus pyrki hakemaan vastauksia kysymyksiin: 1) Mitä osaamisen strategisen johtamisen hallinta on käsitteellisenä ja käytännöllisenä ulottuvuutena? ja 2) Miten johtamisosaaminen ilmenee ja mitä se merkitsee julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa? Lisäksi jälkimmäisen kysymyksen täydentäjinä ja rikastajina toimivat seuraavat lisäkysymykset:

Millaista johtamiskyvykkyyttä ja -valmiutta organisaatioissa on ja miten sitä kehitetään?

- Mikä motivoi johtajia työhönsä ja millaiset rooliedellytykset liittyvät osaamisen johtamiseen?

Millainen rooli työhönohjauksella on johtamisen osaamisessa ja sen tukemisessa?

Millainen teoreettinen malli voidaan muodostaa osaamisen strategisesta johtamisesta?

Tutkimuksen teema-alueet keskittyivät johtamistyön työnkuvaan, motivaatioon, organisaation ja työn kehittämiseen, päätöksentekoon, vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin ilmapiiritekijät huomioiden. Toisessa alakysymyksessä osaamisen johtamisen rooliedellytysten kuvaamiseen käytin teoreettisena lähtökohtana Quinn'in johtamisroolimallia, joka kuvaa johtajuustehokkuutta neljän mallin ja kahdeksan johtamisroolin kautta. Johta-

misroolimallin soveltamisella tässä tutkimuksessa pyrin löytämään vertailtavat julkisten ja yksityisten palveluorganisaatioiden osaamisen strategisen johtamisen profiilit. Teoreettisen mallin muodostaminen oli tavoite, jonka pyrkimyksenä oli vahvistaa tutkimuksen konkreettisuutta.

Tutkimus on kvalitatiivinen ja empiirisesti toteutettu vertailututkimus, jossa aineiston kokemuksellisen luonteen vuoksi käytin myös arviointia. Arviointi kohdentuu erityisesti tutkimuksen hallinnollista työhönohjausta kuvailevaan osioon. Hallintotiede on tämän tutkimuksen perusteoreettinen lähtökohta, joka sitoo tieteiden välisen vuorovaikutuksen kokonaisuudeksi.

Tutkimukseni toteutin kaksivaiheisena, jonka ensimmäisessä vaiheessa etsin teoreettista ja empiiristä pohjaa osaamisen strategisen johtamisen hallinnan mallintamiselle ja toisessa vaiheessa muodostettua mallia testasin uudella aineistolla. Testaamisella arvioin teoreettisen mallin soveltuvuutta ja toimivuutta sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden toiminnan analyysivälineenä. Tutkimuksessa haastattelin yhteensä 34 julkisten ja yksityisten palveluorganisaation johtajaa, jotka työskentelivät sosiaali- ja terveystoimen alueella Länsi-Suomen läänissä ja joilla kaikilla oli hallinnollisen työhönohjauksen kokemus. Organisaatioiden tehtäväalueiden kirjoon sisältyi työ lasten ja nuorten, perheiden, vammaisten ja vanhusten sekä pitkäaikaissairaiden kanssa. Teorialähtöinen ja aineistolähtöinen sisällönanalyysi toimivat tutkimuksen analyysimenetelminä.

Tutkimukseni mukaan sosiaali- ja terveysalan johtaminen on vahvasti arvoperusteista. Keskeisiä elementtejä siinä ovat asiakkaat, henkilöstö ja sidosryhmät sekä toteutettavan työn vahva inhimillinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Palveluiden tuottamisessa asiakaslähtöisyys ja laadullisuus arvoina suuntaavat toimintaa perustehtävän mukaisesti. Organisaatioiden johtajille osaamisen johtamisen merkitys näkyy lähinnä johtajan tavassa toimia ja toiminta perustetaan julkisten organisaatioiden strategioihin ja yksityisten organisaatioiden vahvaan ideologiaan. Osaamisen johtamiseen liittyvä kehittämistyö nähdään julkisissa organisaatioissa tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena, kun taas yksityisissä organisaatioissa se on rakenteellista työn sisällön uudistamista tulevaisuus huomioiden. Myös henkilöstö on tärkeä kehittämiskohde, mikä korostaakin palveluorganisaatioiden työn luonnetta hoivan ja hoitotyön alueella. Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluor-

ganisaatioissa osaamisen johtaminen perustuu laaja-alaiseen oman alan asiantuntijuuden ja ydinosaamisen rakentamiseen ja koordinointiin sekä huolenpitoon osaamisen säilymisestä ja kehittymisestä tulevaisuudessa.

Tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveysalan julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajien keskeisiksi profiilimalleiksi nousivat uudistajan/innostajan ja valmentajan/tuottajan roolit. Tämä ilmiönä kuvastaa alan jatkuvaa organisatorista muutosherkkyyttä ja toisaalta yksityisen sosiaali- ja terveysalan suhteellisen tuoretta asemaa yritysmaailmassa. Se kuvastaa todennäköisesti myös uutta 2000-luvun näkökulma-ajattelua osaamisen ja oppimisen vahvasta asemasta tulevaisuus huomioiden. Johtamisprofiileiltaan sosiaali- ja terveysalan julkisten ja yksityisten organisaatioiden johtajat lähestyvät osaamisen johtamisen optimaalista ajattelumallia omasta näkökulmastaan.

Osaamisen strategiseen johtamiseen sisältyy johtajan henkilökohtaisten kontaktien säännöllisyys ja frekvenssi, esimerkillisyys sekä erilaisten säännönmukaisten keskusteluforumien mahdollistaminen. Merkittävimpiä strategisia toimenpiteitä molemmissa organisaatioryhmissä olivat suhteellisen säännöllisesti toteutettavat kehityskeskustelut, mutta osaamisen kartoittaminen ja johtamistyön arviointi olivat yhä erittäin vähäistä ja harvinaista toimintaa.

Hallinnollinen työnohjaus yhtenä johtamistyön tukijärjestelmänä selkiyttää osaamisen strategista johtamista, tukee johtamisen osaamista ja auttaa jaksamaan. Sen merkitystä erityisesti sosiaali- ja terveysalan johtamisessa tulisi korostaa tehtävän monitahoisuuden perusteella. Lisäämällä valmiuksia johtaa ihmisiä voidaan todennäköisesti vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen ja kokonaisien organisaatioiden sisäiseen ilmapiiriin ja sitä kautta hyvinvointiin. Inhimillisessä, sosiaalisessa ja rakenteellisessa ulottuvuudessa tämä merkitsee johtamisosaamisen, osaamista hyödyntävän ilmapiirin ja toiminnan kokonaisvaltaista tukemista. Vahvempien valmiuksien myötä lisääntyy johtamisen osaaminen ja sitä kautta osaamisen johtaminen. Osaamisen strateginen johtaminen edellyttää riittäviä voimavaroja ja omia johtamisvalmiuksiin, joiden tavoittelemiseen voidaan pyrkiä hallinnollisella työnohjauksella. Johtamisvalmiuksia kehittämällä ja tukemalla voidaan lisätä kokonaisvaltaisesti tuottavuutta, tuloksellisuutta ja hyvinvointia organisaatioissa. Ymmärrys työnohjauksen hyödyllisyydestä ja vaikuttavuudesta omaan

työhön laajentaa johtajan näkökulmaa havainnoida ja toimia erilaisissa työyhteisötilanteissa joustavasti sekä vaikuttaa strukturoivalla tavalla vuorovaikutuksellisiin seikkoihin.

Osaamisen strateginen johtaminen on suunnitelmallista osaamisen, oppimisen ja tietämyksen hankintaan, ylläpitämiseen ja hyödyntämiseen tähtävää toimintaa organisaatioissa. Osaamisen kehittäminen edellyttää monipuolisten menetelmien käyttöä ja vuorovaikutuksellisuuden vahvistamista kokonaisvaltaisesti. Johtaminen lähtee strategisesta ajattelusta, joka johtaa uudenlaiseen oivaltamiseen ja toiminnan suunnitteluun. Osaamisen strategisen johtamisen hallinnassa on kyse johtamisvalmiuksien, motivaation, roolikäyttäytymisen sekä osaamisen ja oppimisen kehittämisen kombinaatiosta johtamisosaamisessa. Perusajatuksena on strategisuus, mikä tarkoittaa pyrkimystä erilaisin toimenpitein kehittää johtajan osaamista, toiminnan sujuvuutta ja rakentaa oikeanlaista ilmapiiriä.

Tavoitteenani olleen teoreettisen mallin luominen perustui tutkimuksesta nousseisiin lähtökohtiin ja sen testaaminen uudella aineistolla tuotti suhteellisen vahvan kokonaisnäkömyksen tutkitavasta asiasta. Osaamisen strategisen johtamisen hallintaan muodostettu malli on varsin innovatiivinen kuvaus tulevaisuuden muutoksien ja haasteiden edessä, mutta sen toimivuus ja hyödynnettävyys on perusteltua sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtamisessa, koska organisaatioiden perustehtävän luonne on ulottuvuudeltaan hyvin inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen. Se tulee nähdä kokonaisuutena, joka tähtää laaja-alaisesti tulevaisuuden haasteisiin sosiaali- ja terveysalalla. Mallia käyttämällä voidaan saada täsmällisempää ymmärrystä siitä, mitä osaamisen johtaminen tarkoittaa strategisessa mielessä, mitä johtamisosaamista ja -valmiuksia tarvitaan osaamisen hyödyntämisen onnistumiseksi ja mihin suuntaan johtamistyötä tulee kehittää sekä tukea.

HTT Seija Ollilan sosiaali- ja terveyshallinnon alaan kuuluva väitöskirja Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa - Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana tarkastettiin 10.3.2006 Vaasan yliopistossa. Vastaväittäjänä toimi dosentti Riitta Seppänen-Järvelä Stakesista ja kustoksena professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.