



Johtajuuden kehittyminen moniammatillisessa sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutuksessa

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioihin kohdistuvat muutospaineet ja organisaatioiden kompleksisuus vaativat johtajuuden jatkuvaa uudistumista. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla moniammatilliseen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutukseen osallistuneiden johtajien johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymistä heidän omasta näkökulmastaan.

Tutkimusaineistona olivat koulutukseen osallistuvien koulutuksen aikana tuottamat johtajuuden kehittymistä kuvaavat kirjalliset portfoliot (n=21). Analyysissä soveltaen hyödynnettiin narratiivista menetelmää ja temaattista sisällön analyysiä.

Analyysin tuloksena rakentui kolme johtajuuden kehittymisen kuvausta: 1. itsejohtajuuden kehittymisen kuvaus, 2. inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittymisen kuvaus ja 3. muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden kehittymisen kuvaus. Tutkimuksen perusteella johtajuuden sisällön osa-alueet kehittyyvät monipuolisesti moniammatillisen johtamiskoulutuksen aikana. Etenkin itsejohtajuus kehittyi yksilöllisesti koulutuksen aikana. Myös ihmisten väliseen toimintaan keskittyvässä johtajuudessa tapahtui monipuolista kehittymistä. Johtajat havaitsivat kehittyneensä etenkin muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden saralla. Tutkimus tuotti lisää tietoa itsejohtajuuden sekä muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden kehittymisestä puolitoista vuotta kestäneen koulutuksen aikana. Johtajuuden kehittymisestä ja kehittämisprosesseista tarvitaan jatkossa syvällisempää ja monipuolisempaa tutkimustietoa.

ASIASANAT: sosiaali- ja terveysalan johtaja, johtajuus, johtajuuden kehittyminen

HELI KALLIO, MARJO SUHONEN, HEIKKI WIIK

YDINASIAAT

- Tutkimuksissa on todettu yksittäisten johtamisen osa-alueiden kehittymistä koulutusohjelmien jälkeen.
- Tämä tutkimus tuotti tietoa itsejohtajuuden, inhimillisten voimavarojen sekä muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden monipuolisesta kehittymisestä puolitoista vuotta kestäneen johtamiskoulutuksen aikana.
- Tuloksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelmien suunnittelussa.
- Tutkimusta tarvitaan johtajuuden kehittymisen vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveysalalla.

JOHTAJUUDEN KEHITYMINEN MONIAMMATILISESSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON JOHTAMIS-KOULUTUKSESSA

Sosiaali- ja terveysalan moniammatillisten asian-tuntijaorganisaatioiden jatkuva toimintojen, palvelujen ja henkilöstön kehittämistarve, sekä organisaatioiden toiminnasta, toimintaympäristöistä ja muutoksista johtuva kompleksisuus vaativat johtajuuden kehittämistä (1-2). Perinteiset ennalta suunnitellut hierarkkiseen toimintaan perustuvat johtajuuden toimintatavat eivät enää toimi nykyisissä organisaatioissa (3-4). Johtajuuden kehittäminen on tunnistettu organisaatioiden keskeiseksi haasteeksi tulevaisuudessa (5-9).

Johtajuudella sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa tarkoitetaan johtajien työtä, jolla he

mahdollistavat, ohjaavat, tukevat ja arvioivat henkilöstön ja organisaation toimintaa ja kehittymistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajuus on jaettua, suunnitelmallista ja moniammatillista yhteistyötä organisaatioissa ja toimintaympäristöissä. Johtajuus mahdollistaa henkilöstön osaamisen kehittymisen ja moniammatillisuuden, sekä organisaatioiden jatkuvan kehittymisen. Johtajuuden toteutuminen edellyttää moniammatillista eri asiantuntijoiden ja johtajien vuorovaikutusta, yhteistoimintaa sekä toiminnan yhteistä kehittämistä. (2,10.) Johtajuus on kollektiivista ja yhteistoimintaa mahdollistavaa asiantuntijuutta (2,10), mutta edellyttää johtajalta myös hyvää itsejohtajuutta (11). Itsejohtajuudella tarkoitetaan tässä itsetuntemusta ja kykyä suunnata omaa toimintaa tarkoituksenmukaisella tavalla (12,13). Johtajuuden kehittymistä sosiaali- ja terveystieteiden organisaatioissa tarvitaan ainakin seuraavilla johtajuuden alueilla, jotka tässä tutkimuksessa nähdään keskeisinä johtajuuden sisällön osa-alueina: muutosjohtaminen, itsensä johtaminen ja inhimillisten voimavarojen johtaminen (14). Nämä osa-alueet korostuvat viime vuosien johtajuustutkimuksissa ja -kirjallisuudessa.

Tässä tutkimuksessa johtajuuden kehittymisellä tarkoitetaan johtajan itsensä portfolioissa kuvaamaa ja arvioimaa yksilöllistä kasvua, oppimista ja johtamistoiminnan muutosta koulutuksen aikana. Johtajuuden kehittymistä tarkastellaan tässä edellä mainittuihin johtajuuden sisällön osa-alueiden näkökulmasta. Johtajuuden kehittymistä on aiemmin tutkittu johtajien omassa työssään oppimisen yhteydessä. On huomattu, että johtajuuden kehittymistä tapahtuu jatkuvassa vuorovaikutusprosessissa henkilöstön kanssa ja todellisissa arkipäivän tilanteissa. (15-16.) Kehittymistä tapahtuu eniten organisaatioiden muutos- ja kehittämistilanteissa, joissa johtaja joutuu ratkomaan työyhteisön ongelmatilanteita ja konflikteja (15). Johtajuuden kehittymistä on arvioitu myös erilaisten johtajien mentorointi- ja valmennusohjelmien jälkeen (5,12,17), mikä on lähellä tämän artikkelin lähestymistä. Tässä artikkelissa johtajuuden kehittymistä arvioidaan koulutuksen aikana, tarkastellen kehittymistä koulutuksen alku-, keski- ja loppuvaiheissa. Johtajien valmentamisen ja mentoroinnin avulla johtajuuden on havaittu kehittyvän etenkin muutosjohtamisessa ja toiminnan kehittämisessä (5), kommunikaa-

tiassa, toimintakulttuurin tukemisessa (12), sekä erityisesti itsejohtajuudessa (17).

Johtajuuden kehittämiseksi on toteutettu erilaisia koulutusohjelmia, joiden vaikutuksia ja joihin kytkeytyvää johtajuuden kehittymistä on arvioitu useissa tutkimuksissa. Koulutusohjelmien on todettu lisäävän osaamista henkilöstöjohtamisessa (18-19) ja muutosjohtamisosaamisessa kompleksisissa toimintaympäristöissä (18,20), sekä vahvistavan johtajien ammatti-identiteettiä ja lisäävän heidän osaamistaan ottaa vastuuta organisaation toiminnasta, laadusta ja turvallisuudesta (13). Tutkimuksissa on löydetty yksilöllisiä eroja johtajana kasvussa ja itsejohtajuudessa erilaisten koulutusohjelmien jälkeen. On havaittu, että on hyödyllistä suunnitella ja kohdentaa eri sisältöisiä ja ajallisesti eri pituisia koulutusohjelmia johtamisuransa eri vaiheissa oleville johtajille. Näin tuetaan johtajuuden kehittymistä ottamalla kohdennetusti huomioon erilaiset osaamisen kehittymisen tarpeet. (21-22.)

Erilaisten koulutusohjelmien vaikutuksia johtajuuden kehittymiseen on tutkittu myös pitemmällä aikajänteellä kuin välittömästi koulutuksen päätyttyä. Koulutusohjelmien jälkeinen johtajuuden kehittymisen seuranta osoittaa, että johtajuudessa tapahtuu muutoksia ajallisesti koulutuksen jälkeen (19-20), myös itsejohtajuudessa (23). Esimerkiksi suomalaisessa lääkärijohtajien työtä, asemaa ja lääkäreiden kokemuksia johtamisesta kartoittavassa tutkimuksessa on todettu lääkärijohtajan johtajuuden olevan monitulkintaista sisältäen kliinistä työtä, asioiden johtamista, sekä ihmisten johtamista ja henkilöstötyötä. Lääkärit kuvaavat johtamistyötä enemmän johtamisen kuin johtajuuden toiminnoilla, mutta toisaalta lääkärit eivät tee eroa johtamisen ja johtajuuden roolien välille. Tutkimuksessa todetaan tarve lääkärijohtamisen ja sen kehittymisen tutkimukselle. (24.) Pitemmällä aikajänteellä on myös tutkittu johtamiskoulutukseen osallistuneiden käsityksiä johtamisosaamisestaan sekä kokemuksia koulutusryhmästä ja johtamisosaamisen kehittymisestä (25). Johtajuuden kehittymisestä ja kehitysprosesseista tarvitaan monipuolista tutkimustietoa sekä sisällöllisesti että ajallisena jatkumona johtajuuden kehittymisen ymmärtämiseksi (6).

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla moniammatilliseen sosiaali- ja terveystieteiden johta-

miskoulutukseen osallistuneiden henkilöiden johtajuuden sisällöllisten osa-alueiden kehittymistä koulutuksen aikana heidän omien kokemustensa kautta. Tutkimuksessa etsitään vastausta kysymykseen: Millaisena näyttäytyy moniammatilliseen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutukseen osallistuneiden johtajuuden kehittyminen koulutuksen aikana?

MENETELMÄT

AINEISTO

Tutkimus kohdentui eräässä suomalaisessa yliopistossa järjestettävään sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskoulutukseen. Koulutus oli täydennyskoulutusta sosiaali- ja terveydenhuollon johtajille, ja se toteutettiin vuosina 2017–2018. Koulutus kesti puolitoista vuotta. Koulutus muodostui viidestä lähiopiskelujaksosta, ja niihin liittyvistä jaksotehtävistä, kehittämistehtävästä, sekä portfoliosta ja henkilökohtaisesta opintosuunnitelmasta. Opintojen tavoitteena oli lisätä ja syventää johtajien yhteistä arvoperustaa moniammatillisuuden näkökulmasta, sekä kehittää henkilöstöön, rakenteisiin ja prosesseihin liittyvää osaamista. Tavoitteena oli myös tukea johtajia omien organisaatioiden muutosprosesseja. Lähiopetusjaksojen aiheita olivat moniammatillisuus ja kompleksisuus johtamisessa, muuttuva sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö, henkilöstöpääoman kehittäminen, arvostava läsnäolo ja kannustava ote johtamisessa, sekä johtamisen välineet uudistuvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Koulutukseen osallistui yhteensä 21 henkilöä. Heistä 19 oli naisia ja kaksi miestä. Osallistujista 19 työskenteli terveydenhuollon organisaatiossa ja kaksi sosiaalialan organisaatiossa. Kahdella toista oli sairaanhoitajatausta. Kahta lukuun ottamatta kaikki toimivat esimies- tai oman substanssin johtotehtävässä ja kolmella oli terveystieteiden maisterin tutkinto. Lääkäreitä oli kuusi, joista kaikki toimivat esimies- tai oman alan vastuutehtävässä. Kolmella osallistujalla oli koulutustausta kaupallisten tieteiden, yhteiskuntatieteen, kasvatustieteen tai sosiaalitieteiden aloilta. Heistä kaksi toimi esimiestehtävissä, joista toinen terveydenhuollon organisaatiossa ja toinen sosiaalialan organisaatiossa. Yksi muun alan koulutuksen omaavista osallistujista toimi sosiaalialan organisaatiossa.

Tutkimusaineistona olivat kaikkien koulutukseen osallistuneiden koulutusprosessin aikana tuottamat kirjalliset portfoliot (n=21). Portfolioon ohjeistettiin koulutuksen alussa sisällyttämään jokaisen osallistujan henkilökohtaiset oppimistavoitteet, koosteet ja pohdinnat kaikkien lähiopetusjaksojen oppimispäiväkirjoista, sekä kuvaus kehittämistehtävästä. Portfolioiden tavoitteena oli koulutukseen osallistuneen johtajan oman toiminnan ja johtajuuden pohtiva ja arvioiva kuvaus, etenkin kriittinen reflektointi oman toiminnan kehittymisestä johtamiskoulutuksen aikana. Koulutukseen osallistujat tuottivat omat portfolionsa itsenäisesti lukuun ottamatta kehittämistehtäväosiota, johon he saivat ohjausta. Koulutuksen lopussa portfoliot arvioitiin asteikolla hyväksyty/hylätty. Portfolioiden sisältö vaihteli pituudeltaan, sisällöltään ja ilmaisutyyliään. Osassa niistä oman toiminnan ja johtajuuden pohdintaa ja reflektointia oli niukasti, ja osassa runsaasti. Sisällön rikkaus ilmeni parhaimmillaan omakohtaisena ja avoimena oman toiminnan ja kehittymisen kuvailuna, pohdintana ja reflektointina. Portfolioiden yhteenlaskettu sivumäärä oli 327 sivua.

ANALYYSIPROSESSI

Tutkimuksessa soveltaen hyödynnettiin narratiivista menetelmää (26,27-28) ja temaattista sisällönanalyysiä (29). Analyysiprosessi aloitettiin lukemalla portfolioita ja kirjaamalla erilliseen taulukdokumenttiin koulutuksen kronologisessa järjestyksessä jokaisesta portfoliosta johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymistä kuvaavat ilmaiset. Seuraavaksi johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymisen ilmaiset koottiin koulutuksen etenemisen mukaiseen aikajärjestykseen (27): koulutuksen alkuvaihe, koulutuksen keskivaihe ja koulutuksen loppuvaihe. Alkuvaihe sisälsi koulutuksen tavoitteet ja ensimmäisen jakson oppimispäiväkirjan koonnin. Keskivaihe sisälsi koulutuksen oppimispäiväkirjojen koonnit toisesta viidteen, eli viimeiseen lähijaksoon saakka. Loppuvaihe sisälsi kehittämistehtävään liittyvän oppimisen pohdinnan, ja mahdolliset muilta, kuten omalta esimieheltä ja työtovereilta koulutuksen aikana saadut palautteet oppimisesta ja kehittymisestä johtamiskoulutuksen aikana.

Seuraavaksi koulutuksen vaiheiden mukaisesti järjestetyt johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymisen ilmaukset analysoitiin käyttäen ka-

tegoris-sisällöllistä aineiston lukutapaa (30), ja temaattista sisällönanalyysiä (29). Tutkimuksessa soveltaen hyödynnetty narratiivien analyysi tarcoitti kertomuksenomaisen aineiston luokittelua ja tyypittelyä (26-27). Temaattista sisällönanalyysiä käytettiin portfolioista nousevien teemojen tunnistamiseen ja aineiston luokitteluun (29). Tämä vaihe aloitettiin lukemalla analyysiprosessin toisessa vaiheessa koottuja koulutusvaiheittaisia johtamisen kehittymisen ilmaisuja, ja merkitsemällä samansisältöisiä johtamisaamisen kehittymisen merkityskokonaisuuksia värikoodin aineistoon koulutuksen vaiheen mukaisesti. Tämän myötä hahmottuivat alustavat, säännöllisesti jokaisessa koulutuksen vaiheessa aineistossa toistuvat johtajuuden kehittymisen pääteemat. Seuraavaksi pääteemoihin kuuluvat johtajuuden kehittymisen ilmaisut pelkistettiin, verrattiin keskenään ja yhdisteltiin sisällöllisesti samankaltaiset ilmaukset pääteeman alle. Muodostettuja teemoja ja käsitteitä verrattiin ja yhdisteltiin, jotta ne olisivat johdonmukaisia pääteemoittain ja keskenään. (29.)

Analysiprosessin viimeisessä vaiheessa muodostettiin syntyneiden teemojen ja niiden ajalliseen järjestykseen koontia avulla johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymisestä kolme kuvausta. Ne ovat seuraavat: 1. itsejohtajuuden kehittymisen kuvaus, 2. inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittymisen kuvaus ja 3. muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden kehittymisen kuvaus. Kaikki kuvaukset ovat koonteja kaikkien osallistujien (n=21) portfolioiden keronnasta.

Portfoliot tuottivat rikkaat kuvaukset johtajuuden sisällön osa-alueiden kehittymisestä, joskin portfolioiden käytössä tutkimusaineistona on joitain haasteita. Ensinnäkin se, että johtajuuden kehittymistä arvioitiin koulutuksessa arvioitavien portfolioiden avulla, saattoi kannustaa johtajia arvioimaan omaa kehittymistään myönteisemmin, kuin jos asiaa olisi selvitetty muulla tavalla. Haastattelu olisi tästä näkökulmasta voinut olla parempi aineistonkeruun menetelmä. Toiseksi johtajuuden kehittymistä tutkittiin vain johtajien omien kuvausten kautta. Aineistoa olisi voinut monipuolistaa haastatteleamalla koulutukseen osallistuneiden johtajien työyhteisöön kuuluvia henkilöitä. Toisaalta portfolioon sisältyivät työyhteisöstä saadut palautteet, jolloin kehittymisen arviointia tuli laajemmalti.

Aineiston analyysiin osallistui kaksi tutkijaa. Toinen tutkija oli päävastuussa aineiston keruusta ja analysoimisesta, ja toinen osallistui aineiston tulkintaan. Työkokemus esimiestyöstä ja henkilöstön johtamisesta olivat osa analyysiprosessista vastuussa olevan tutkijan ymmärrystä ja tulkintaa. Aineiston analyysi ja tulokset rakentuivat aineiston pohjalta kahden tutkijan ja aineiston välisen tulkinnallisen vuoropuhelun avulla. (31.)

Tutkimuksen uskottavuuden vahvistamiseksi on aineiston ja tulosten välillä oleva yhteys kuvattu tutkimustuloksiin käyttämällä runsaasti alkuperäisiä lainauksia tiedonantajien portfolioista. Uskottavuutta olisi voinut vahvistaa haastatteleamalla koulutukseen osallistujia, kuten edellä todettiin.

TUTKIMUKSEN EETTISYYS

Tutkimuksessa noudatettiin tutkimuseettisen neuvottelukunnan suosituksia ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettisistä ohjeista ja käytännöistä (32,33). Moniammatilliseen johtamiskoulutukseen osallistuvilta kerättiin tietoon perustuva kirjallinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta syksyllä 2017. Koulutuksessa syntyneen kirjallisen materiaalin antaminen tutkimuskäyttöön oli vapaaehtoista, ja osallistuminen tutkimukseen oli mahdollista keskeyttää milloin tahansa. (34.) Tutkimusaineistoa säilytettiin ja käsiteltiin koko tutkimusprosessin ajan huolellisesti ja luottamuksellisesti. Osallistujien yksityisydensuoja varmistettiin numeroimalla portfoliot. (33.) Tulosten alkuperäisilmauksissa käytettiin kullekin osallistujalle kirjattua numerointia heidän anonymiteettinsä varmistamiseksi.

TULOKSET

ITSEJOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN KUVAUS

Koulutuksen alussa osallistujat asettivat itselleen tavoitteita, joihin he pyrkivät koulutuksen aikana. Koulutukseen osallistujat kokivat itsejohtajuuteen liittyvien kehittymisen tavoitteiden muodostavan perustan johtajuutensa kehittymiselle. ”Painopisteeni ovat tällä hetkellä omassa työssä kehittymisen ja itseni kehittäminen hyväksi johtajaksi, joka pystyy vastaamaan tulevaisuuden arjen haasteisiin” (18). Toisena tärkeänä tavoitteena itsejohtajuutensa kehittymisen näkökulmasta osallistujat kuvasivat itsensä tuntemisen: ”Opiskelutavoittei-

siini liittyen havaitsin, että tarvitsen nykyistä laajempaa muutoskyvykkyyttä” (1), sekä oman johtajaroolinsa tunnistamisen. ”Tuntee roolinsa toiminnan kehittäjänä” (5). Koulutukseen osallistujat asettivat tavoitteekseen myös kehittymisen ajanhallinnassa ja keskeneräisyyteen suhtautumisessa. ”Koen, että kehitettäviä asioita on kiireen hallinnan opettelu” (21). Koulutuksen ensimmäisellä jaksolla osallistujat kokivat itsejohtajuuden kehittyneen vuorovaikutustaitojen ja niiden kehittämisen merkityksen ymmärtämisen kautta. ”Arjen työskentelyssä johtajan vuorovaikutustaidot korostuvat. Johtajan tulee ymmärtää ja tuntea omat vuorovaikutustaitonsa sekä hänen tulee luoda hyvää vuorovaikutteista ympäristöä” (16). Myös palautteen vastaanottamisen ja sen hyödyntämisen omassa johtamistyössä osallistujat kokivat omaa itsejohtajuuttaan kehittävänä asiana. ”Otan mielelläni vastaan rakentavaa palautetta työyhteisön jäseniltä, esimieheltä, sekä yhteistyökumppaneiltani. Tämän avulla voin kehittää itseäni kohti johtajuutta” (18). Osallistujat oppivat koulutuksen aikana näkemään myös verkostoitumisen tärkeänä. ”Yhtenä itselleni uutena ajatukseksi on tullut verkostoitumisen vahvistaminen; tähän asti olen pitkälti toiminut itsenäisesti” (8).

Itsejohtajuuden kehittymistä kuvatessaan osallistujat tunnistivat itsejohtajuuden keskeiseksi johtamisosaamisen osa-alueeksi. Itsejohtajuus kehittyi ja syveni koulutuksen edetessä. Tämä näkyi osallistujien rikkaana ja monipuolisena pohdintana ja reflektointina oman itsejohtajuutensa tärkeydestä ja merkityksestä. ”Parhaimmillaan yhteistyö ja asioiden sujuminen etenee silloin kun esimiehen oma tilanne ja asenne työtä kohtaan ovat tasapainossa hänen oman johtajuutensa kanssa” (1). Osallistujien mielestä itsejohtajuudessa on keskeistä johtajan oman toiminnan tarkastelu, tunnistaminen ja arviointi. Se tarkoittaa omien tunnetilojen tunnistamista, oman toiminnan kyseenalaistamista sekä omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista ja arviointia. ”Tunnistettava omat vahvuudet ja heikkoudet! On osattava tunnistaa omia tunnetiloja, jotta osaa auttaa muita” (4). Itsejohtajuudessa on osallistujien mukaan tärkeää jatkuva itsensä kehittäminen johtamisosaamisen ylläpitämiseksi. ”Omat virheet ja onnistumisetkin tulee käytyä läpi ja sitä kautta oppii itsestään lisää ja huomaa hitaasti kehittyvänsä” (4). Johtajan on tärkeä osata olla myös alainen. ”Johtajan on osattava olla alainen,

jos ei osaa olla alainen on vaikeaa olla johtaja” (10). Itsejohtajuus kehittyi koulutuksen aikana lisää vuorovaikutustaidoissa, sekä omien vuorovaikutustaitojen tärkeyden ymmärtämisellä ja vuorovaikutuksen hyödyntämisessä eri tilanteissa sopivalla tavalla. Vuorovaikutuksen oppimista koettiin tapahtuneen koko koulutuksen ajan. ”Oivalsin myös sen, että välillä on hyvä olla hiljaa, jos oikeasti haluaa kuulla toisen osapuolen näkemyksiä ja ajatuksia. Olemalla hiljaa, voi joskus parhaiten edistää ja kannustaa toista osapuolta sanomaan ajatuksiaan ja toiveitaan ääneen” (12). Koulutuksessa opittiin erilaisia vuorovaikutuksen keinoja, kuten ratkaisukeskeisyyttä, rauhallisuutta ja positiivisuutta. ”Jos muutama asia pitää poimia luennosta, niin vaihda ongelmat ratkaisuksi” (16). ”Paha olokin voidaan purkaa esimiehen ja kun esimies malttaa näissä tilanteissa mielensä ja keskustelee kun toinen on keskustelevassa tilassa, tilanne pikkuhiljaa alkaa parantumaan” (4). ”Puhumalla positiivisesti auttaa suuntaamaan koko palaverin siihen suuntaan” (4). Osaaminen kehittyi osallistujilla lisää palautteiden vastaanottamisessa ja hyödyntämisessä. ”Kun jollakin tavalla pystyy etäännyttämään itsensä, katselee asioita kauempaa, on arvostelujen vastaanottaminen helpompaa” (4). Koulutuksen aikana oman roolin tunnistaminen vastuunkantajana kehittyi. ”Johtaminen on vastuuta, eikä työyhteisö voi hyvin, mikäli sitä johdetaan sanelemalla” (13). Itsejohtajuus kehittyi koulutuksen aikana myös johtajan vastuullisessa päätöksenteossa. Osallistujat oivalsivat, että päätöksenteossa on huomioitava päätöksiin vaikuttavat asiat, sekä arvioitava päätösten seuraukset. ”Päätöksiä tehdessä punnittava hyvät ja huonot puolet, päätöksiä ja riskejä on kuitenkin tehtävä” (4).

Koulutuksen loppuvaiheessa osallistujat arvioivat itsejohtajuutensa kehittymistä koko koulutuksen aikana. He kokivat kehittyneensä siinä paljon. ”Silmät ovat tavallaan auenneet ihan uusiin asioihin kuin ennen. Koen itse kehittyneeni esimiehenä ja johtamisessa” (4). He olivat alkaneet ymmärtää, että itsejohtajuus on jatkuvasti kehittyvää, ja että se vaatii jatkuvaa tietoista kehittämistä. ”Matkani kohti parempaa johtamista ja syvällisempää perehtymistä sosiaali- ja terveydenhuollon toimialle jatkuu edelleen ja toisaalta se on mielestäni johtamistehtävän suola, että ei koskaan ole täysin valmis johtaja” (2). Myös ajanhallinnan koettiin parantuneen. ”Työn-

ohjauksesta yhdessä MOJOn kanssa sain eväitä ajanhallintaan ainakin työpäiviin” (17). Osallistujat ymmärsivät koulutuksen myötä verkostoitumisen tärkeyden vertaistuen saamisen keinona aiempaa selvemmin. ”Erilaiset esimiesten koulutuspäivät antavat tukea arjen työhön. Samalla kun tiedot päivittyvät, saa vertaistukea muilta esimiehiltä. Huomaa, että muillakin on samankaltaisia ongelmia. Toisaalta oppii toisten hyvistä ratkaisuista” (14). Osallistujat kokivat, että he olivat kehittyneet koulutuksen aikana hyödyntämään saamaansa palautetta omassa johtamistoiminnassaan. ”Saamani palautteen perusteella olen kiinnittänyt tietoisesti huomiota omaan ajankäyttöni, suulliseen kommunikointiin, aitoon kuuntelemiseen ja siihen keskittymiseen, tiedottamisen kehittämiseen ja palautteen antoon” (14). Kokonaisuudessaan osallistujat kokivat koulutuksen antaneen heille osaamista ja työkaluja erilaisiin arjen vuorovaikutustilanteisiin johtamistyössä. ”Sain keinoja parantaa vuorovaikutustaitojani, koen tavoitteen täyttyneen ja tärkein oppini on: hidasta!” (17).

INHIMILLISTEN VOIMAVAROJEN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN KUVAAUS

Koulutuksen alussa osallistujat kuvasivat tavoitteitaan inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittämisessä muiden muassa seuraavalla tavalla: ”Koulutuksen tavoitteena minulla on saada pelivälineitä ihmisten ja systeemien ymmärtämiseen ja tulkitsemiseen, sekä heidän tavoitteidensa motiiviansa selvittämiseen, jotta kaikkien työpanoksesta saataisiin paras mahdollinen tulos sekä työyhteisön tavoitteiden että henkilöiden itsensä kannalta ja epäoikeudenmukaisuuden tunteilta välttäisiin niin paljon kuin mahdollista” (20). Tärkeänä tavoitteena koettiin myös henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen. ”Pyrin tämän koulutusohjelman annin avulla tarjoamaan alaisilleni hyvää johtajuutta ja sitä kautta työhyvinvointia” (3). Inhimillisten voimavarojen johtajuuteen koettiin kuuluvan keskeisesti moniammatillisuuden johtaminen. ”MOJOn oppien avulla uskoisin pystyväni kehittämään työskentelytyyliäni yhä moniammatillisempaan, osallistavaan suuntaan” (13). Osallistujat kokivat, että heidän oli tärkeää heti koulutuksen alusta alkaen ymmärtää vuorovaikutuksen ja ihmisten kohtaamisen tärkeys voidakseen kehittyä inhimillisten voimavarojen johtajuudessa. ”Koen, että hyvältä johtajalta vaaditaan

psykoterapeutin taitoja ihmisten kohtaamisessa ja heidän nähdynsä tulemisessaan” (8). Osallistujat ymmärsivät, että johtajan on tärkeää ymmärtää oma roolinsa ja vaikutuksensa työyhteisön ilmapiiriin rakentajana. ”Johtajan velvollisuutena on huolehtia, että ilmapiiri on kannustava, tasa-arvoinen ja kunnioittava, jotta jokainen kokee osallisuutensa arvokkaaksi ja haluaa työskennellä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi” (12). Osallistujat kokivat kehittyvänsä koulutuksen alkuvaiheessa erityisesti moniammatillisessa johtamisessa. He näkivät johtajan roolin keskeisenä moniammatillisen työyhteisön johtamisessa. ”Esimiehellä täytyy olla visio, mitä pitää saavuttaa, mutta keinot syntyvät usein moniammatillisen työryhmän yhteisenä tuloksena” (4). Kerronnoissa nousee esiin myös moniammatillisen johtamisen haasteellisuus: ”Moniammatillisuus ja moniammatillisuuden johtaminen on haasteellista uusia toimintamalleja luotaessa” (13). Moniammatillisessa johtamisessa nähtiin tärkeänä vuorovaikutus työyhteisössä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. ”Esimiehen on osattava kysyä ja huomioida kaikkien ero esim. yhteistyöpalaverissa olevien ammattiryhmien ehdotukset ja ideat, näin pääsee eteenpäin ja kaikki saavat äänensä kuuluviin” (4). Moniammatillisessa johtamisessa huomattiin jaetun vastuun korostuvan. ”Moniammatillisessa johtamisessa korostuu jaettu vastuullisuus, jolloin esimies ei sanelisi ikään kuin ylhäältä alaspäin” (7). Osallistujat olivat oppineet, että työprosesseja ja moniammatillisuutta, sekä moniammatillista yhteistyötä ja työskentelyä voidaan lisätä ja kehittää moniammatillisen työryhmätyöskentelyn avulla. ”Yhteistyötä eri ammattiryhmien välillä voisi parantaa eri työryhmien kautta (lääkärit, välinehuoltajat, sairaalahuoltajat). Siellä voisi tuoda esille ajankohtaisia niin yhteistyötä estäviä kuin parantavia seikkoja ja sopia yhteisistä toimintamalleista” (11).

Osallistujat kokivat osaamisensa syventyneen inhimillisten voimavarojen johtajuuden osa-alueella koulutuksen aikana. Henkilöstöstrategia koettiin tärkeänä pohjana inhimillisten voimavarojen johtamiselle. ”Henkilöstöstrategian tehtävänä on varmistaa ja tunnustaa ihmisten arvo toiminnalle. Sen tarkoituksena on tuottaa myönteistä henkilöstökulttuuria” (13). Osallistujien mielestä inhimillisten voimavarojen johtajuudessa on erityisen tärkeää henkilöstön tasa-

arvoinen, oikeudenmukainen kohtelu ja yksilöllinen kohtaaminen. ”Vaikka kohtelee henkilökuntaansa samalla tavalla tasapuolisesti, sanat ja äänen sävy pitää kuitenkin valita kohteen mukaan” (4). Myös johtajan kyky ylläpitää luotamusta koettiin tärkeänä. ”Henkilökunnan luottamus on ensiarvoisen tärkeää esimiehelle ja työyhteisön hyvinvoinnille. Kun henkilökunta luottaa esimieheensä, heille jää aikaa työn tekoon eikä energiaa mene turhista asioista huolehtimiseen” (4). Vuorovaikutuksen tärkeyden ymmärtäminen inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittämisessä kulki osallistujien kerroinnoissa mukana koko koulutusprosessin ajan. Koulutukseen osallistujat tunnistivat selvästi sen, että vuorovaikutuksen avulla toteutetaan inhimillisten voimavarojen johtajuutta ja sen toimintakäytäntöjä eri tilanteissa. Henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollistaminen nähtiin siinä keskeisellä sijalla. ”Keskeistä on osallistumisen mahdollisuus omaa työtä koskevaan päätöksen tekoon” (6). Osallistujat olivat oppineet, että päivittäisessä johtamistyössä on tärkeää nostaa esille henkilöstön onnistumiset. ”Henkilöstölle on tärkeää päästä puhumaan ja tuomaan esille onnistumisiaan, jopa tärkeämpää kuin positiivisen palautteen saaminen” (2). Inhimillisten voimavarojen johtajuuden kehittämistä näkyi myös osaamisen johtamisessa ja osaamisen johtamisen merkityksen ymmärtämisessä. Osaamisen johtaminen oli osallistujien mielestä yksi keskeisimmistä inhimillisten voimavarojen johtamisen osa-alueista. ”Henkilöstön kehittäminen on tärkeää heti työsuhteen alusta alkaen. Tässä ehdoton edellytys on arviointi. Usein jää myös hyödynnettyä henkilön aiempi osaaminen” (14).

Osallistujat kokivat oppineensa tärkeitä asioita myös valmentavasta johtamisesta, etenkin sen, ettei johtaja anna valmiita vastauksia: ”Ihmisten johtamisen ja asioiden johtamisen lisäksi törmäsin käsitteeseen ihmisten valmentaminen (coaching). Siinä johtaja ei anna valmiita vastauksia vaan haastaa alaisensa itse miettimään ja löytämään ratkaisuja” (11). Osallistujat kokivat oppineensa lisää vuorovaikutuksen keinoista henkilöstön ristiriitatilanteiden johtamisessa. ”Työyhteisön ristiriitatilanteissa olisi hyvä olla molempien puolella. Voi sanoa, sinä ajattelet noin ja sinä noin, ja kysyä molemmilta, mikä on edellytys yhteistyön jatkumiselle. Yhteiset tavoitteet ja keinot ovat löydettävissä, vaikka on-

gelman syistä tai ongelmasta oltaisiin eri mieltä” (10). Johtajalla ja inhimillisten voimavarojen johtajuudella koettiin olevan tärkeä rooli työyhteisökulttuurin ylläpitämisessä, kehittämisessä sekä yhteisen ymmärryksen luomisessa. ”Johtajan tulisi tuntea työyhteisön sosiokulttuuria ja historiaa. Johtaja pystyy vaikuttamaan työntekijöiden sensemakingiin. Oman puheen kautta johtaja antaa merkityksiä” (16).

Koulutuksen loppuvaiheessa osallistujat kokivat ymmärtävänsä inhimillisten voimavarojen johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin näkökulmasta aiempaa syvällisemmin. ”Johtaminen vaikuttaa merkittävästi yksilön työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Esimiehellä on tärkeä rooli huolehtia, että työntekijöiden työmotivaatio pysyy yllä eli mahdollistaa tarpeen mukaan esimerkiksi koulutuksiin pääsy” (7).

MUUTOKSEN JA KOMPLEKSISUUDEN JOHTAJUUDEN KEHITTÄMISEN KUVAUS

Koulutuksen alkuvaiheessa osallistujat pohtivat tulevaisuuteen suuntautuen oman muutosjohtajuutensa ja kompleksisuuden johtajuutensa kehittämistä ja syventymistä. He tunnistivat muutoksen johtamisen haasteellisuuden. ”Yhdeksi isoimmista haasteista voi usein muodostuakin juuri muutosten täytäntöönpano ja niiden seuranta” (8). Koulutuksen alussa osallistujat kuvasivat tavoitteitaan muutoksen johtajuuden kehittymiselle vuorovaikutusosaamiseen kytkeytyen: ”Osata johtaa muutosta tavoitteellisen vuorovaikutuksen keinoin” (5). Osallistujat kokivat tarvitsevansa osaamista myös kompleksisuuden johtamiseen. Kompleksisuus ymmärrettiin pysyväksi ilmiöksi nyky-yhteiskunnan organisaatioissa ja erityisesti terveydenhuollon moniammatillisissa organisaatioissa. ”Kompleksisuus on vahvasti läsnä työn arjessa” (19). Koulutukseen osallistujilla oli vahva kiinnostus ja tarve oppia kompleksisuudesta ja sen johtamisesta. ”Luento kompleksisuus ajattelusta oli sekä hämmennystä että mielenkiintoa herättävä ja koen, että tästä näkökulmasta haluan saada lisätietoa ja selvittää sitä lisää” (15).

Johtajuudessa koettiin olevan tärkeää sekä oma että henkilöstön sopeutuminen muutokseen. ”Muutoksessa on aina epävarmuutta ja asioiden keskeneräisyyttä, joka täytyy pystyä hyväksymään itse ja saada myös muutoksessa olevat hyväksymään” (5). Koulutuksen alkuvaiheessa osallistujat saivat monipuolisesti tietoa kompleksi-

suudesta ja sen johtamiskäytännöistä. Kompleksisuuden johtajuus näyttäytyi osallistujien kertomana moniulotteisten ja monitasoisten ongelmien ratkaisuna ja asiana, joka vaatii uutta johtamisajattelua, toimintamalleja ja uudistumiskyvykkyyttä. ”Mielestäni kompleksisuusajattelu kannustaa luopumaan suoraviivaisesta ongelmanratkaisumallista. Ongelmatilanteissa eteen putkahtelee yllätyksiä, jotka muuttavat toiminnan suuntaa ja ratkaisuja. Johtamisessa kompleksisuusajattelu korvaa perinteiset toimintamallit ja kannustaa innovatiiviseen ajatteluun” (11). Osallistujat oppivat koulutuksen aikana, että kompleksisuuden tuottamiin haasteisiin ja ongelmiin voi olla useita ratkaisuvaihtoehtoja, jotka voivat muuttua toiminnan edetessä. ”Jälleen sain vahvistusta siihen, että pirullisten ongelmien kohdalla ei ole oikeaa tai väärää toimintatapaa ja ratkaisut ja toimintatavat muuttuvat toiminnan edetessä ja toimintaa arvioitaessa” (11). Kompleksisuuden johtajuudessa oivallettiin tärkeäksi vuorovaikutus ja henkilöstön osallistaminen ratkaisujen ja päätösten tekoon. ”Kompleksisissa yhteisöissä sosiaalinen pääoma tulee olla kaiken toiminnan lähtökohta, jolloin perustana on monia näkökulmia sisältävä kulttuuri” (1).

Myös koulutuksen keskivaiheessa osallistujat kuvailivat ja pohtivat kehittymistään muutoksen johtajuudessa. He tunnistivat henkilökunnan osallistamisen ja vuorovaikutuksen tärkeyden, ja pohtivat omaa toimintaansa siinä. ”Kääntäen epäonnistunut muutos työyhteisössä saadaan sillä, kun ei johdeta muutosta ja ohohdetaan henkilöstö” (1). Muutoksen toteuttaminen ja johtaminen vaativat johtajalta jatkuvaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. ”Esimiehen on tärkeää pitää kommunikaatio ja yhteys työntekijöihin etenkin muutostilanteissa” (7). Muutosjohtajuudessa on tärkeää muutosten valmistelu ja muutosten perustelu henkilöstölle. ”Esimiehenä on itse tehtävä selkoa uudesta asiasta/muutoksesta ja miettiä millä tavalla asia hyödyttää omaa työyhteisöä” (4). Muutosjohtajuudessa koettiin erityisen tärkeäksi henkilöstön muutosvastaistenkin osallistaminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. ”Muutosvastarintaisia ei saa vaientaa, vaan heidänkin on annettava purkaa huolijaan ja pelkojaan, jotta he voivat tämän jälkeen ottaa vastaan tietoa muutoksista. Tärkeää on löytää ne kanavat, joilla ne hiljaisimmatkin saavat äänensä kuuluville” (12). Osallistujat alkoivat aiem-

paa paremmin ymmärtää, että organisaatioiden muutoksia on mahdollista toteuttaa henkilöstön kokemusten merkityksellistämisen avulla. Johtajalla on merkittävä rooli henkilöstön muutosten merkityksellistäminen kokemuksen tukemisessa ja ymmärtämisessä. ”Muutos onnistuu parhaiten, kun muutokseen osallistujilla on mahdollisuus merkityksellistää ja arvioida jatkuvasti etenevää prosessia ja saada siihen esimiehensä tuki” (6). Osallistujat osasivat nyt aiempaa paremmin kiinnittää huomiota toimintaympäristöön ja sen muutokseen kytkeytyen organisaationsa muutosprosesseihin. ”Muutoksen johtamisessa tiedä mitä toimintaympäristössä tapahtuu” (1). Koulutuksen loppuvaiheessa osallistujat kuvasivat omaa kehittymistään muutoksen johtajuudessa tunnistaen osaamisensa syventyneen. ”Koulutus on antanut lisää oppia muutosjohtamisen keinoihin” (18).

POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kuvaila moniammatilliseen sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutukseen osallistuneiden henkilöiden johtajuuden sisällöllisten osa-alueiden kehittymistä koulutuksen aikana. Kehittymistä tapahtui kaikilla kolmella osa-alueella samanaikaisesti: itsejohtajuudessa, inhimillisten voimavarojen johtajuudessa, sekä muutoksen ja kompleksisuuden johtajuudessa.

Itsejohtajuuden kehittyminen näkyi osallistujien itsetuntemuksen lisääntymisenä, oman vuorovaikutuksen ja johtamistoiminnan arvioinnissa, sekä oman jatkuvan kehittymisen merkityksen ymmärtämisessä. Myös aikaisemmissa johtajuuden kehittymisen tutkimuksissa on todettu itsejohtajuuden kehittyvän etenkin itsetuntemuksen ja vuorovaikutuksen osalta koulutusten myötä (12,17,21).

Tässä tutkimuksessa tuli esille vertaistuen ja toisten johtajien kanssa verkostoitumisen tärkeys itsejohtajuuden kehittämisessä, mitä on aiemmin tutkittu niukasti. Toisten johtajien kanssa kokemusten vaihtaminen näyttäytyy hyödyllisenä itsejohtajuuden kannalta, sillä se vahvistaa oman toiminnan pohdintaa ja kehittämistä. Tutkimus vahvistaa aiemmissa tutkimuksissa esille tullutta oman toiminnan kriittisen arvioinnin ja pohdinnan tärkeyttä johtajuuden kehittämisessä (8,21).

Kokonaisuudessaan tutkimus tuotti monipuolista tietoa itsejohtajuuden eri osa-alueiden kehittämisestä johtamiskoulutuksen aikana. Itse-

johtajuuden kehittyminen on erityisen tärkeää, koska se luo perustan muiden johtamisen osa-alueiden kehittymiselle (23). Itsejohtajuuden tärkeys korostuu sosiaali- ja terveysalalla, jossa moniammatilliset työyhteisöt ja jatkuva organisaation toiminnan kehittäminen asettavat johtajuudelle erityisiä haasteita (11,17). Tässä tutkimuksessa tuli esille myös, että itsejohtajuuden koettiin kehittyvän koulutuksen aikana melko nopeasti. Tämä antaa viitteitä lyhyidenkin koulutusten, mentoroinnin ja työyhteisön antaman tuen hyödyllisyydestä itsejohtajuuden kehittymisessä.

Inhimillisten voimavarojen johtajuuden osa-alueella kehittyminen oli laaja-alaista. Kehittymistä kuvailtiin vuorovaikutusosaamisessa, henkilöstön oikeudenmukaisessa ja tasa-arvoisessa kohtelussa, sekä henkilöstön onnistumisten huomioimisen merkityksen ymmärtämisessä. Tulokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa, joissa on huomattu erityisesti vuorovaikutustaitojen kehittyvän johtamiskoulutuksen myötä (12,19). Vuorovaikutustaitojen lisäksi kehittymistä ilmeni osaamisen johtamisessa ja henkilöstön osallistamisessa. Koulutuksen aikana osallistujat kehittivät myös oman toimintansa merkityksen ymmärtämisessä työyhteisön kokonaisuuden näkökulmasta, sekä hahmottivat aiempaa paremmin oman roolinsa organisaatio-kulttuurin ja työilmapiirin rakentajina. Inhimillisten voimavarojen johtajuudessa kehittyminen on organisaation toiminnan tuloksellisuuden näkökulmasta erittäin tärkeää, sillä kehittyminen edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista (35).

Tutkimuksessa korostui johtajien koulutuksen aikana syventynyt ymmärrys sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kompleksisuudesta ja sen tuomista haasteista inhimillisten voimavarojen johtajuudelle ja muutoksen johtamiselle. Myös aiemmin on havaittu johtajuuden kehittymistä kompleksisen toimintaympäristön ymmärtämisessä ja kompleksisten tilanteiden johtajuudessa (18,21) johtajien koulutusohjelmiin osallistumisen myötä. Tässä tutkimuksessa havaittu lisääntynyt kompleksisuuden ymmärrys kytkeytyi muutosjohtajuudessa kehittymiseen: johtajat kuvasivat kehittyneensä koulutuksen myötä etenkin omassa vuorovaikutuksessaan omien organisaatioidensa kompleksisissa muutosprosesseissa. Osallistujat kuvailivat kehittymistään muutos-

ten perustelemisessa henkilöstölle, henkilöstön osallistamisessa muutoksen toteuttamiseen, sekä oman johtajan roolin ymmärtämisessä muutoksen merkityksellistämässä. Kehittyminen näillä osa-alueilla oli yhteyksissä kehittymiseen myös inhimillisten voimavarojen johtajuudessa. Aikaisemmissa johtajuuden kehittymisen tutkimuksissa on todettu muutosjohtajuuden kehittymistä (5,20) ja kehittymistä inhimillisten voimavarojen johtajuuden yksittäisillä osa-alueilla, kuten vuorovaikutuksessa, henkilöstön osallistamisessa ja henkilöstön oikeudenmukaisessa kohtelussa (12,15,19-20,22), mutta muutosjohtajuuden, kompleksisuuden ymmärtämisen ja inhimillisten voimavarojen johtajuuden yhteisillä alueilla tapahtuvaa laaja-alaisempaa kehittymistä on aiemmin kuvattu niukasti.

Tutkimuksen perusteella päädyttiin seuraaviin johtopäätöksiin. Tutkimus tuotti lisää tietoa itsejohtajuuden, inhimillisten voimavarojen johtajuuden sekä muutoksen ja kompleksisuuden johtajuuden kehittämisestä puolitoista vuotta kestäneen johtamiskoulutuksen aikana. Johtamiskoulutus edisti yksilöllistä ja monipuolista johtajuuden kehittymistä etenkin itsejohtajuuden alueella. Kehittymistä tapahtui myös vuorovaikutustaidoissa yksilöiden ja työyhteisön tasolla inhimillisten voimavarojen johtajuudessa, sekä muutoksen ja kompleksisuuden johtajuudessa. Tämä antaa viitteitä siitä, että johtajuuden kehittämisestä tarvitaan lisää tutkimusta kokonaisvaltaisella otteella sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden kompleksisuus huomioon ottaen. Tutkimus loi kuvauksen johtajuuden laaja-alaisesta ja monipuolisesta kehittämisestä jo koulutuksen aikana. Johtajuuden kehittyminen näyttää olevan tehokasta silloin, kun koulutukseen osallistuvat johtamistyötä tekevät henkilöt (21,22), joiden on mahdollista nivoa yhteen koulutuksen aikana käsiteltyjä sisältöjä oman päivittäisen johtamistyönsä ja työyhteisön kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen puitteissa, sekä reflektoida kokemuksiaan kirjallisesti.

Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää erilaisen sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutusohjelmien sisällön ja oppimisprosessien suunnittelussa, ja ottaa siinä huomioon johtajien erilaiset tarpeet heidän oman johtajuutensa kehittämässä. Organisaatiot voivat hyödyntää tietoa johtajuuden kehittämisestä suunnitellessaan toimenpiteitä johtajuuden kehittymisen tukemi-

seksi. Tutkimustietoa voidaan hyödyntää myös kehitettäessä sosiaali- ja terveysalan johtajien yhteistä moniammatillista johtajuutta, johtamiskäytäntöjä ja palvelujen yhdistämiseen tähtäviä toimintoja.

Jatkossa tarvitaan lisää tutkimusta johtajuuden kehittymisen vaikuttavuudesta koulutukseen osallistuneiden organisaatioiden näkökulmasta. Tutkimusta tarvitaan myös koulutusohjelmien jälkeisestä johtajuuden kehittymisestä ja sen pysyvyydestä pitkällä aikajänteellä (20). Tutkimusta tarvitaan myös kompleksisen toimintaympäristön vaikutuksesta sosiaali- ja terveysalan johtamiseen ja johtajuuden kehittymiseen.

Kallio, H., Suhonen, M., Wiik, H. Development of leadership in multiprofessional social and health care management training. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti- Journal of Social Medicine 2019; 56: 158–169.

The pressure to change social and health care organisations, along with the complexity of the organisations, require that leadership undergoes constant development. The purpose of the study was to describe the development of leadership content in different sections in multiprofessional social- and health care management training from their own perspective.

The study data consisted of written portfolios (n=21) describing the development of leadership produced by managers participating in management training during their training. The portfolios were analysed using the narrative method and thematic content analysis.

As a result of the analysis, three descriptions regarding development of leadership were formed, which were: 1. self-leadership development description, 2. human resource leadership development description, and 3. change and complexity leadership development description.

RAHOITTAJAT:

Tutkimusta ei ole rahoittanut mikään taho.

KIRJOITTAJIEN KONTRIBUUTIOT:

Kallio, Suhonen ja Wiik osallistuivat tutkimuksen suunnitteluun. Kallio toteutti aineiston keruun ja pääosin aineiston analysoinnin. Suhonen osallistui myös aineiston analyysiin. Kallio ja Suhonen osallistuivat käsikirjoituksen kirjoittamiseen ja korjauksiin. Kaikki kirjoittajat osallistuivat käsikirjoituksen tarkistukseen ja kommentointiin.

Based on the study, different sections of leadership developed in a variety of ways during multi-professional management training. Development occurred in individual growth into a manager with regard to self-leadership. In addition, development took place in leadership dealing with in-terpersonal activities, with regard to human resource leadership and change and complexity leadership. Varied research information regarding leadership development and development processes is required in terms of both content and as a temporal continuum in order to understand leadership development and to develop leadership.

Keywords: social- and health care manager, leadership, leadership development

Saapunut (18.10.2019)

Hyväksytty (22.10.2020)

LÄHTEET

- (1) Syväjärvi A, Pietiläinen V. Kohti inhimillistä ja tehokasta sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden johtamista. Kirjassa: Syväjärvi A, Pietiläinen V. (toim.) Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy; 2016, 11–26. Luettu 2.10.2018 http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/100410/Syvarjarvi_%26_Pietilainen_OA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- (2) Sergi V, Comeau-Vallee M, Lusiani M, Denis JL, Langley A. Plural leadership in health care organizations Forms, Potential, and Challenges. Kirjassa: Ferlie E, Montgomery K, Pedersen AR (toim.) The Oxford Handbook of Health care management. 1st. edition. Oxford University Press; 2016, 210–230.
- (3) Lindell J, Juppola V. A multidimensional approach to change management- the synthesis of the entity and the relational perspective. Conference of the International Journal of Arts & Sciences. 2013.
- (4) Collin K, Auvinen T, Herranen S ym. Johtajuutta vai johtamattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian

- organisaatioissa. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House; 2017.
- (5) Borkowski N, Deckard G, Weber M, ym. Leadership development initiatives underlie individual and system performance in a US public healthcare delivery system. *Leadersh Health Serv* 2011;24:268–280. doi: 10.1108/17511871111172321
 - (6) Day DV, Fleenor JW, Atwater LE, ym. Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *LQ* 2014;25:63–82. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004
 - (7) Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadersh Health Serv* 2016;29:95–110. doi: 10.1108/LHS-11-2014-0072
 - (8) Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Experts' perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals 2030. *Leadersh Health Serv* 2019;32:280–295. doi: 10.1108/LHS-12-2018-0060
 - (9) Pihlainen V, Kivinen T, Lammintakanen J. Argumentoiva Delfoi- menetelmä tulevaisuuden johtamisosaamisen tutkimusmenetelmänä. *Hallinnon tutkimus* 2016;35:204–2017.
 - (10) Tökkäri V. Johtajuus kokemuksellisessa organisaatioissa. Kirjassa: Pietiläinen V, Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen Psykologia. 2. uudistettu painos*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy; 2019, 15–38.
 - (11) Lief SJ, Zaretsky A, Bandiera G, ym. “What do I do? Developing a competency inventory for postgraduate (residency) program directors”. *Med Teach* 2016;38:1011–1016. doi: 10.3109/0142159X.2016.1147532
 - (12) Le Comte L, McClelland B. An evaluation of a leadership development coaching and mentoring programme. *Leadersh Health Serv* 2017;30:309–329. doi: 10.1108/LHS-07-2016-30
 - (13) Miskelly P, Duncan L. “I’m actually being the grown-up now”: leadership, maturity and professional identity development. *J Nurs Manag* 2014;22:38–48. doi: 10.1111/jonm.12030
 - (14) Kim SY, Kim JK. A study on the classification of nursing management competencies and development of related behavioral indicators in hospitals. *J Korean Acad Nurs* 2016;46:375–389. doi: 10.4040/jkan.2016.46.3.375
 - (15) Nilsson K, Furåker C. Learning leadership through practice – healthcare managers' experience. *Leadersh Health Serv* 2012;25:106–122. doi: 10.1108/17511871211221037
 - (16) Grubaugh ML, Flynn L. Relationships Among Nurse Manager Leadership Skills, Conflict Management, and Unit Teamwork. *J Nurs Adm* 2018;48:383–388. doi: 10.1097/NNA.0000000000000633
 - (17) Cable S, Graham E. “Leading Better Care”: An evaluation of an accelerated coaching intervention for clinical nursing leadership development. *J Nurs Manag* 2018;26:605–612. doi: 10.1111/jonm.12590
 - (18) Conroy M. Narrative-ethics informed approach to health services leadership development. *Leadersh Health Serv* 2009;22:259–272. doi: 10.1108/17511870910978169
 - (19) Getha-Taylor H, Fowles J, Silvia C, ym. Considering the Effects of Time on Leadership Development: A Local Government Training Evaluation. *Public Personnel Management* 2015;44:295–316. doi:10.1177/0091026015586265
 - (20) Lornudd C, Bergman D, Sandahl C, ym. A randomised study of leadership interventions for healthcare managers. *Leadersh Health Serv* 2016;29:358–376. doi: 10.1108/LHS-06-2015-0017
 - (21) Bergman D, Fransson-Sellgren S, Wahlström R, ym. Healthcare leadership Impact of short-term intensive and long-term less intensive training programmes. *Leadersh Health Serv* 2009;22:161–175. doi: 10.1108/17511870910953805
 - (22) Skytt B, Ljunggren B, Engström M, ym. Different development programmes- does it make a difference? *Leadersh Health Serv* 2011;24:29–50. doi: 10.1108/17511871111102517
 - (23) Ross S. A conceptual model for understanding the process of self-leadership development and action-steps to promote personal leadership development. *JMD* 2014;33:299–323. doi: 10.1108/JMD-11-2012-0147
 - (24) Huikko-Tarvainen S, Sajasalo P, Auvinen T. Mistä on Lääkärijohtajat Tehty? *EJBO* 2019;24:40–49. Luettu 5.2.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201904012020>
 - (25) Kempainen T, Paasivaara L, Wiik H. Terveystuhoon moniammatilliseen johtamiskoulutukseen osallistuneiden käsityksiä johtamisosaamisen kehitymisestä. *Premissi* 2012;7:32–39.
 - (26) Auvinen T. Narratiivinen johtajuus Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöistä. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä; 2013.
 - (27) Polkinghorne DE. Narrative configuration in qualitative analysis. Kirjassa: Hatch J & Wisniewski R. (toim.) *Life History and Narrative*. London: The Falmer Press; 1995, 5–23.
 - (28) Riessman CK. *Narrative Methods for the Human Sciences*. California: SAGE Publications; 2008.
 - (29) Braun V, Clarke V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 2006;3:77–101. doi: 10.1191/1478088706qp063oa
 - (30) Lieblich A, Tuval-Mashiach R, Zilber T. *Narrative Research: Reading, Analysis, and Interpretation*. California: SAGE Publications; 1998, 1–20.

- (31) Lincoln YS, Lynham SA, Guba EG. Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences, Revisited 108. Kirjassa: Denzin NK & Lincoln YS. (toim.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. 5th edition. California: SAGE Publications; 2018, 108–150. Perspective. Public Personnel Management 2018;47:144–174. doi: 10.1177/0091026018760931
- (32) Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2012. Luettu 9.12.2018. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- (33) Polit DF, Beck CT. Nursing research Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice. 10th edition. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins; 2017.
- (34) Cannella GS, Lincoln YS. Ethics, Research Regulations, and Critical Social Science. Kirjassa: Denzin NK, Lincoln YS. (toim.) The SAGE Handbook of Qualitative Research. 5th edition. California: SAGE Publications; 2018, 83–107.
- (35) Op de Beeck S, Wynen J, Hondeghem A. Explaining Effective HRM Implementation: A Middle Versus First-Line Management

HELI KALLIO

*TtM, henkilöstöpäällikkö
Työterveys Virta Oy*

MARJO SUHONEN

*TtT, dosentti
Professori, hallintotiede
Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta*

HEIKKI WIIK

*LT, vastuualuejohtaja
Pohjois-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri,
Oulun yliopistollinen sairaala
Operatiivinen tulosalue
Pehmytkudoskirurgian vastuualue*