



PÄIVI HUOTARI

Strateginen osaamisen johtaminen kuntien
sosiaali- ja terveystoimessa

Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten
käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta



AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Esitetään Tampereen yliopiston
kauppa- ja hallintotieteiden tiedekunnan suostumuksella
julkisesti tarkastettavaksi Tampereen yliopiston
Paavo Koli -salissa, Kanslerinrinne 1, Tampere,
27. päivänä helmikuuta 2009 klo 12.

English abstract

TAMPEREEN YLIOPISTO

AKATEEMINEN VÄITÖSKIRJA

Tampereen yliopisto

Johtamistieteiden laitos

Myynti

Tiedekirjakauppa TAJU

PL 617

33014 Tampereen yliopisto

Kannen suunnittelu

Juha Siro

Acta Universitatis Tamperensis 1382

ISBN 978-951-44-7595-5 (nid.)

ISSN 1455-1616

Puh. (03) 3551 6055

Fax (03) 3551 7685

taju@uta.fi

www.uta.fi/taju

<http://granum.uta.fi>

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 807

ISBN 978-951-44-7596-2 (pdf)

ISSN 1456-954X

<http://acta.uta.fi>

Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print

Tampere 2009

TIIVISTELMÄ

Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatioissa strategisen osaamisen johtamisen merkitys korostuu entisestään lähivuosina kunta- ja palvelurakenneuudistuksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen muutoksen seurauksena. Osaamisen on keskeinen ja oleellinen osa julkisten organisaatioiden tuloksellisuutta. Tämän tutkimuksen tehtävänä on luoda malli strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille ja kuvata sen toteutumista ja keskeisiä kehittämiskohteita sosiaali- ja terveystoimialojen johtamistoiminnassa.

Tutkimus jakautui kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa siitä, mitkä ovat esimiesten käsitysten mukaan strategisen osaamisen johtamisen ydinalueet kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Aineiston keruu toteutettiin linjajohdon ryhmähaastatteluin. Toisessa vaiheessa laadullisen aineiston pohjalta tuotettua strategisen osaamisen johtamisen mallia tarkennettiin teoreettisella osuudella ja malli operationalisoitiin kyselylomakkeeksi, joka lähetettiin neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimialan 699 esimiehelle.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineistosta nousi esille viisi strategisen osaamisen johtamisen pääluokkaa: strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkiminen, jotka kytkeytyvät kokonaisvaltaisesti ja kiinteästi toisiinsa. Strateginen johtaminen on edellytyksenä osaamisen strategiselle johtamiselle, joka on tuloksissa varsinainen ydinluokka. Toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkimus nousivat strategista johtamista ja osaamisen strategista johtamista mahdollistaviksi luokiksi.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen tuottamaa mallia tarkennettiin faktorinanalyysillä. Pääluokka strateginen johtaminen tiivistyi neljään faktoriin, jotka olivat toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen, strategisen muutoksen hallinta, strategian siirtäminen työntekijöiden työn tavoitteisiin sekä arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa. Osaamisen strateginen johtaminen tiivistyi faktorianalyysissä kolmeksi faktoriksi, jotka olivat oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa, strategian edellyttämän alaisten osaamisen määrittäminen ja strategiaan perustuva alaisten osaamisen arviointi. Strateginen osaamisen johtaminen sisältää esimiestyössä tarvittavan strategisten kokonaisuuksien hallinnan niin, että strategian ydinkohdat muuntuvat joustavasti ja konkreettisesti päivittäisjohtamiseen ja työntekijöiden osaamiseen. Tulosten mukaan esimiehet hallitsevat strategisen osaamisen johtamisen hyvin. Heikoimmin hallittiin strategisen suunnittelun, muutosjohtamisen ja strategista osaamista kehittävän koulutuksen suunnitteluun liittyvät taidot.

Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimialoilla edellyttää kehittämistä etenkin strategisessa johtamisessa. Tieto strategiasta ja henkilöstöstrategian olemassaolosta ei ole tavoittanut kaikkia esimiehiä tai sitten on toivottu selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, jotka myös näkyisivät aiempaa vahvemmin toiminnan ohjaamisessa. Toimialan johdolta edellytettiin vahvempaa sitoutumista tehtyyn strategiaan ja strategista päätöksentekoa tulisi kehittää aiempaa pitkäjänteisemmäksi. Lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa ja strategisessa osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja työnkuvaa on tulosten mukaan tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan. Tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi nousi vastauksissa henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun

Avainsanat: osaaminen, osaamisen johtaminen, strateginen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen, strateginen osaamisen johtaminen

Abstract

The importance of social and health care knowledge management will grow in the coming years because of the project to restructure local government and services, the challenges in getting workforce and because of changes in services resulting from aging of population. Knowledge is a central criterion of success and an integral part of the performance of public organizations. The aim of this study is to formalize strategic knowledge management, describe how managers put it into practice and find central development areas in strategic knowledge management.

The study was conducted in two phases. In the first phase the data were collected through focus group interviews with the line management. In the second phase the model constructed was defined with the help of theoretical background and then was operationalized into a questionnaire which was sent to 699 supervisors in social and health care in four municipalities.

In the first phase of the study five main categories in strategic knowledge management emerged: strategic management, strategic management of the knowledge and competence, tangible capital management and research. All five categories connected comprehensively and closely with each other. Strategic management is a prerequisite for strategic management of the knowledge and competence which is the core category. Management, intangible capital management and research enable strategic management and strategic management of the knowledge and competence.

In the second phase the model constructed in the first phase was defined with a factor analysis. The main category was divided into four factors: knowing end recognition of the strategy, the competence to manage change, transforming the strategy into the work goals of subordinates, and exploiting evaluation in strategic decision making. Strategic management of the knowledge and competence was divided into three factors: setting up the goals of supervisors' own work, defining the strategic knowledge of the subordinates and evaluating the knowledge of the subordinates. Strategic knowledge management includes the master over strategic wholeness so that the core ideas of the strategy change flexibly and concrete into the operational management and the knowledge and competence of the subordinates. The focus of strategic knowledge management lies on proactive management. Supervisors are able to accomplish strategic knowledge management well. The weakest areas are strategic planning and change management skills and the planning of education for strategic knowledge development.

Strategic knowledge management should be developed and especially strategic management. The results indicate that all supervisors did not know that there was a strategy and human resource strategy in their organization or they hoped for clearer and coherent strategy and stronger commitment to it. The strategy decision making needs to be developed into more forward-looking way. The role of front line managers in strategic management and strategic knowledge management has grown in recent years and the development of their work into more strategic is very important in the future. It is also important to develop a way that all employees can take part in strategic discussions.

Keywords: organizational knowledge and competence, knowledge management, strategic management, strategic human resource management, strategic knowledge management

ESIPUHE

Päätös aloittaa aikuisena ja perheellisenä maisteriopinnot oli alku väitöskirjataipaleelle. Matkaa en ole kulkenut yksin, ja kiitokseni kaikille matkakumppaneilleni. Erityiset kiitokset hallintotieteen sivuaineopintojen opinnoista HL Antti Talkkarille, joka kiinnitti minut suorittamaan jatko-opintoja hallintotieteen alaan ja on ollut apuna pienissä ja suuremmissakin kysymyksissäni. KARTUKE-hankkeen tutkijakollegoille kiitokset lukuisista keskusteluista ja pohdinnoista kuntien hyvinvointipalvelujen tuloksellisuudesta ja sen arvioinnista. Erityiskiitokset HL Leena Silvennoinen-Nuoralle ja HT Maarit Sihvoselle työtoveruudesta Tampereen yliopiston TASKU-hankkeen aikana. Opin teiltä molemmilta ja yhteinen oppimismatkamme jatkuu edelleen. Maaritille lisäksi kiitokset avusta haastattelujen toteutuksessa. Työsuojelurahasto rahoitti KARTUKE-tutkimusohjelmaa ja myös sieltä saadulla tutkijastipendillä oli tärkeä rooli väitöskirjani etenemiselle.

Professori Ismo Lumijärvi väitöskirjani ohjaajana ansaitsee erityiskiitoksen. Ismo on sallinut itsenäisen työn ja on pitkäjänteiselle ja kärsivällisellä ohjauksella luotsannut väitöskirjani valmistumista. Tässä vaiheessa kokonaisuus alkaa näkyä myös ohjattavalle. Esitarkastajilleni professori Antti Syväjärvelle ja professori Jari Vuorelle kiitokset perehtymisestä ja ohjauksesta väitöskirjani esitarkastusvaiheessa. Lausuntojenne antoivat arvokkaita herätteitä väitöskirjan parantamiseen. Haasteita tutkimiselle ja tieteelliselle kirjoittamiselle on edessä väitöskirjan jälkeenkin. FL Leena Nietosvuorelle kiitokset kielenhuollon korjauksesta väitöskirjan viimeistelyssä. Lisäksi kiitän kaikkia sosiaali- ja terveystoimialan johtajia, jotka ovat osallistumisellaan tehneet tutkimuksen toteutumisen mahdolliseksi.

Nöyrin kiitokseni kuuluu myös Lahden ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan johtamista opiskelleille ja opiskeleville aikuisopiskelijoille. Teidän innostuksenne ja keskustelunne ovat osaltaan haastaneet minua yhteisen oppimisen matkalla. Olen työssäni saanut seurata ja tutustua tarmokkaisesti sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoihin ja heidän vaativaan työhönsä. Meillä on yhteinen missio.

Tärkein voimavara väitöskirjatyössäni on ollut perheeni. Aviomieheni Jari on uskonut ja luottanut kykyihini enemmän kuin olen ansainnut. Olemme jakaneet tätäkin prosessia yhdessä. Omistan väitöskirjani lapsillemme Maaritille ja Jarkolle. Te olette olleet jatkuvasti läsnä ja luoneet elämäni tähtihetkiä yhteiseen arkeemme. Olen oppinut kansanne luovuutta ja monitoimijuutta. Tutkimisen voi yhdistää kotityöhön sekä urheilu- ja kulttuuriharrastuksiin: pieni tai isompi asia ratkaakin ruokaa valmistaessa, matkalla pelikentälle tai kuvataidekoulun portilla.

Lahdessa tammikuussa 2009

Sisällys

1	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	10
1.1	Tutkimuksen tausta	10
1.2	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	12
1.3	Tutkimuksen metodologia ja tutkimusasetelma.....	14
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	19
2	STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TOIMINTANA.....	23
2.1	Osaaminen organisaation ominaisuutena.....	23
2.2	Osaamisen johtaminen	38
2.3	Strateginen johtaminen	47
2.4	Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa	70
2.5	Strateginen henkilöstöjohtaminen.....	80
2.6	Strateginen osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveystoimialoilla	94
2.7	Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	107
3	TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	111
3.1	Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineistonkeruu.....	111
3.2	Tutkimuksen toisen vaiheen aineistonkeruu	113
3.3	Aineiston analysointi.....	114
4	STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN YDINALUEET KUNNALLISILLA SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALOILLA.....	118
4.1	Strateginen osaamisen johtaminen.....	118
4.2	Strateginen johtaminen	119
4.3	Osaamisen strateginen johtaminen.....	128
4.4	Toiminnan johtaminen	133
4.5	Aineettoman pääoman johtaminen.....	137
4.6	Tutkiminen	144
4.7	Toisen tutkimusvaiheen tarkentama malli strategisesta osaamisen johtamisesta	148
5	STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN HALLINTA.....	160
6	STRATEGISEN JOHTAMISEN JA OSAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN	169
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	175
7.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	175

7.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista.....	180
7.3 Tulokset strategisen henkilöstöjohtamisen teorioiden valossa.....	192
7.4 Tutkimuksen johtopäätökset.....	196
7.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset	197
LÄHTEET.....	199

KUVIOT

KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen	18
KUVIO 2. Ydinosaaminen ainutlaatuisena koostumuksena aineetonta pääomaa	31
KUVIO 3. Strateginen johtaminen	53
KUVIO 4. Teoreettinen malli strategisesta osaamisen johtamisesta	109
KUVIO 5. Induktiivinen sisällönanalyysiesimerkki	118
KUVIO 6. Tutkimisen pääluokan yläkategoriat	145
KUVIO 7. Ensimmäisen tutkimusvaiheen malli strategisesta osaamisen johtamisesta	147
KUVIO 8. Faktorianalyysin tarkentama malli strategisesta osaamisen johtamisesta	159
KUVIO 9. Vastaajien näkemykset strategisesta johtamisesta	161
KUVIO 10. Vastaajien näkemykset työntekijöiden osallistamisesta strategiatyöhön	163
KUVIO 11. Vastaajien näkemykset strategisesta johtamisesta muutoksen johtamisena	164
KUVIO 12. Vastaajien näkemykset strategisesta arvioinnista	165
KUVIO 13. Vastaajien näkemykset osaamisen strategisesta johtamisesta	166
KUVIO 14. Vastaajien näkemykset kehityskeskusteluista	168

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Tiedon käsitteelliset ulottuvuudet ja luokat	27
TAULUKKO 2. Osaamiseen liittyvät käsitteet tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa	36
TAULUKKO 3. Strategiakoulukunnat	50
TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta	148
TAULUKKO 5. Vastaajien alaisten määrä	149
TAULUKKO 6. Faktorianalyysin tuottamat seitsemän faktoria	153
TAULUKKO 7. Toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen	154
TAULUKKO 8. Strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työhön ja tavoitteisiin	155
TAULUKKO 9. Arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa	155
TAULUKKO 10. Oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa	156
TAULUKKO 11. Strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen määrittäminen	157
TAULUKKO 12. Strategisen muutoksen hallinta	157
TAULUKKO 13. Strategiaan perustuva arviointi ja osaamisen kehittäminen	158
TAULUKKO 14. Strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kehittämisen yläkategoriat	169

1 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.1 Tutkimuksen tausta

Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiot ovat vaativien haasteiden edessä ja tarvitsevat koko henkilöstön osaamisen täysipainoisen hyödyntämisen haasteisiin vastaamiseksi. Sosiaali- ja terveyspolitiikan yhtenä strategisena tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan johtamisen riittävä asiantuntemus palvelujärjestelmän suunnittelua, kehittämistä, päätöksentekoa ja toiminnan vaikuttavuuden arviointia varten (Sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiat 2015). Johtamisen asiantuntijuudessa sosiaali- ja terveystoimialojen strategisen osaamisen johtamisen merkitys korostuu entisestään lähivuosina kunta- ja palvelurakennemuutoksen, työvoiman saatavuuden ja väestön ikääntymisen aiheuttaman palvelutarpeen muutoksen seurauksena. Kuntien toimintaympäristöä, palvelurakenteita ja järjestelmiä koskevat muutokset tuottavat keskustelua ja mahdollisuuden siirtyä henkilöstön ja sen osaamisen johtamisessa yhä vahvemmin traditionaalisesta lähestymistavasta strategisempaan orientaatioon (Lawler 2005, 165, 168; Martín-Alcázar, Romero-Fernández & Sánchez-Gardey 2007, 1).

Sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämiset ovat vaativia (Taskinen 2005, 197), ja yhdistyvien organisaatioiden tavoitteiden riittävä yhteensovittaminen on muutoksen onnistumiselle tärkeää (Nyholm 2008, 220). Muutoksissa organisaation isompi koko, erilaisten organisaatiokulttuurien kohtaaminen sekä eri ammattiryhmien ja työyksikköjen keskinäinen kilpailu voivat kuitenkin heikentää strategisen linjajohdon samansuuntaista toimintaa. Samaan aikaan linjajohdon ja etenkin lähijohdon vastuu strategisessa henkilöstöjohtamisessa on viime vuosina laajentunut. (Harris, Doughty & Kirk 2002, 225; Taskinen 2005, 193 - 194; Bartram, Stanton & Leggat 2007, 36 - 37; Pichault 2007, 265; Purcell & Hutchinson 2007, 3.)

Toimintaympäristön ja organisaatiomuutosten aikaansaamien henkilöstöjohtamisen toimintojen siirtyminen ylimmän johdon tasolta lähijohdon tasolle on sosiaalinen prosessi (Oshagbemi & Gill 2004, 104; Scullion, Collings & Cunnigle 2007, 315), mutta siirtyminen erityisesti lähijohdon toimintaan voi vaikeutua pidentyneen johtamisen ketjun takia (Oshagbemi & Gill 2004, 104; Purcell & Hutchinson 2007, 3). Myös osaamisen osalta strateginen päätöksenteko toteutuu kolmella tasolla: koko organisaation, toimialan ja operationaalisella tasolla (Kelly & Gennard 2007, 99). Henkilöstön osaaminen ja sen yhtenevyys organisaation strategian kanssa (Ulrich 1998, 24) on keskeinen ja jopa kriittinen voimavara (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 1; Vanhala & Kotila 2006, 69). Kuntaorganisaatioiden taloudellisessa tilanteessa henkilöstö voidaan nähdä lisäarvoa tuottavana pääomana, ja osaamisen kehittäminen keinona lisätä tuottavuutta taloudellisten resurssien ollessa rajalliset. Palvelu- ja henkilöstöstrategiat toimivat strategisen osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittämisen lähtökohtina, mutta osaamisen kehittämisen tulokset eivät välttämättä näy vuosittaisissa arvioinneissa (Kunnallinen työmarkkinalaitos yleiskirjeet 18/2008, 24/2008). Myös sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa henkilöstön osaaminen tunnustetaan strategiseksi ydinasiaksi asiakkaiden terveys- ja hyvinvointitarpeeseen vastattaessa, mutta osaamisen systemaattinen ja tehokas strategialähtöinen määrittäminen, levittäminen, muuntaminen ja soveltaminen julkisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on edelleen niukasti esillä kansainvälisessä ja kansallisessa tutkimuksessa.

Osaamisen johtamisen osalta 2000-luvun alku oli runsaan keskustelun ja vahvistuvan tutkimuksen aikaa, jossa organisaation kilpailu- ja suorituskyvyn ja organisaation oppimisen merkitys oli korostunut (Kivinen 2008, 31, 190). Osaamisen johtaminen on ollut suosittu ja jopa ”muodikas” tutkimusaihe, ja sitä on ankkuroitu strategisen johtamisen prosesseihin (Malhotra 2005). Kansainvälisesti tutkimus on ohjautunut melko vahvasti yksityiselle sektorille (Van Beveren 2003, 90). Sen sijaan Suomessa osaamisen johtamisen tutkimus on kohdistunut enemmän julkisiin organisaatioihin (Kivinen 2008, 18). Myös sosiaali- ja/tai terveysalaan kohdistuvaa osaamisen johtamisen tutkimusta on julkaistu tällä vuosikymmenellä (Syväjärvi 2005; Ollila 2006; Kivinen 2008). Keskeinen osaamisen johtamisen keskustelun ulkopuolelle jäänyt aihe on se, onko tehty sitä, mitä pitäisi eli miten organisaatiossa oleva tieto ja osaaminen saadaan käyttöön tehokkaasti ja oikean

suuntaisesti (Kivinen 2008, 17, 202). Niin ikään yleisessä sosiaali- ja terveystoimialoihin liittyvässä keskustelussa paneudutaan henkilöstön riittävyyteen, rakenteeseen ja palkkaukseen, mutta keskustelu osaamisen kehittämisestä strategioita vastaavaksi ei näy yhtä vahvasti. Linjajohto tarvitsee malleja henkilöstöjohtamisen toiminnoista työntekijöiden tarpeisiin, motivointiin, palkitsemiseen ja suorituksen liittyvissä kysymyksissä (Purcell & Hutchinson 2007, 3 - 49). Linjajohdon toimintaa osaamisen johtamisen eri tasoilla tukee yhteinen osaamisen johtamisen mallinnus, ja sosiaali- ja terveystoimialoilla tarvitaan tutkimusta osaamisen johtamisesta näillä tasoilla. Kontingenssilähestymistapa strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja erityisesti osaamisen johtamiseen on tärkeä keino selvittää henkilöstöjohtamisen monimutkaisista haasteista julkisen hallinnon reformeissa (Drejer 2000, 215; Pichault 2007, 280). Johtamistoiminnassa osaaminen ja sen kehittäminen edustavat johtajille oman organisaatiotoiminnan menestysperustaa ja johtamistyön kohdetta (Drejer 2000, 214; Viitala 2003, 203; Syväjärvi 2005, 41). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa strategisen osaamisen johtamisen kehittämiseen kuntien sosiaali- ja terveystoimialoilla.

1.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Jokaisen organisaation tavoitteena on saada osaaminen ja osaamisen johtaminen vastaamaan toimintaympäristöstä tuleviin tarpeisiin ja odotuksiin mahdollisimman hyvin, jotta organisaatio menestyy. Sosiaali- ja terveysalalla menestyminen tarkoittaa sitä, että organisaatiossa työskentelevät asiantuntijat kykenevät tuottamaan hyvinvointia lisääviä ja/tai terveyttä edistäviä ja sairauksia vähentäviä palveluja. Osaamisen johtaminen on tutkimusalueena ollut viime vuosina kasvavan kiinnostuksen kohteena. Tiedon ja osaamisen johtaminen onkin vakiinnuttanut paikkansa tieteellisessä keskustelussa ja tutkimuksessa monitieteisenä tutkimusalueena, mutta empiiristä tutkimusta on edelleen vähän (Kivinen 2008, 192). Onkin tärkeää saada tietoa siitä, mikä on organisaation strategian ja osaamisen johtamisen strategian suhde kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Vaikka osaamisen johtaminen menettäisikin näkyvyyttään tutkimuksessa ja kirjallisuudessa, sen säilyminen menestyksekkään organisaation perusrakenteena on tärkeää (Davenport & Völpel 2001, 217). Teknologiset, poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset

ja kulttuuriset muutokset vaikuttavat lisääntyvässä määrin organisaatioihin (Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers & Salas 2000, 157). Osaamisintensiivisissä organisaatioympäristöissä olisi hyvä tuottaa konkreettisia työkaluja ihmisten johtamiseen (Syväjärvi 2005, 156). Tarvitaan tutkittua ja yhteistä käsitystä siitä, mitä strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa käsitteellisellä ja toiminnallisella tasolla (McCann & Buckner 2004, 61).

Strategisen johtamisen kirjallisuus ei useinkaan esitä strategian muotoilun ja osaamisen johtamisen strategian riippuvuutta. Toisaalta osaamisen johtamisen kirjallisuus tarjoaa usein näkökulmia osaamisen ja tiedon luomiseen ja hallintaan, mutta ei välttämättä osaamisen yhteyttä organisaation strategiaan. Organisaatiossa on tärkeää luoda malli siitä, miten strateginen osaamisen johtaminen toteutuu johtamisen käytännössä. Osaamisen johtamisen tietoinen kytkeminen sosiaali- ja terveystoimialojen organisaatioiden strategisiin prosesseihin on keskeinen kysymys ja kehittämisen alue, ja tutkimustieto strategisen osaamisen johtamisen kokonaisuudesta täydentää käytännön johtamisessa tarvittavaa tietopohjaa. Johtaminen on kokonaisuus, jossa ihmisten johtaminen (leadership) ja asioiden johtaminen (management) kietoutuvat toisiinsa myös strategisessa osaamisen johtamisessa. Sosiaali- ja terveystoimialojen strateginen osaamisen johtaminen linjajohtoon kuuluvien itsensä kuvaamana ja toteuttamana tasapainotetun mittariston toimiessa strategisena johtamisjärjestelmänä on tutkimusaiheena ajankohtainen (Kunnallinen työmarkkinalaitos yleiskirjeet 18/2008, 24/2008). Tämän tutkimuksen tehtävänä on luoda malli strategisesta osaamisen johtamisesta kunnallisille sosiaali- ja terveystoimialoille ja kuvata sen toteutumista ja keskeisiä kehittämiskohteita sosiaali- ja terveystoimialojen johtamistoiminnassa.

Tutkimuksessa haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat esimiesten käsitysten mukaan strategisen osaamisen johtamisen ydinalueet kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla?
2. Miten hyvin sosiaali- ja terveystoimialojen eri tasoilla toimivat esimiehet hallitsevat strategisen osaamisen johtamisen omassa esimiestyössään?
3. Millaisia kehittämistarpeita kuntien sosiaali- ja terveystoimien esimiehet näkevät strategisessa osaamisen johtamisessa?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen etsittiin vastausta kahdella aineistolla. Ensimmäinen aineisto oli laadullinen, ja sen pohjalta luotiin malli strategisesta osaamisen johtamisesta. Toinen aineisto oli määrällinen ja tarkensi faktorianalyysin avulla laadullista aineistoa. Määrällisellä aineistolla haettiin vastausta myös toiseen tutkimuskysymykseen. Kolmanteen kysymykseen haettiin vastausta määrällisen kyselylomakkeen lopussa olleen avokysymyksen tuottamalla laadullisella aineistolla.

1.3 Tutkimuksen metodologia ja tutkimusasetelma

Perusoletus organisaatiosta monitasoisena järjestelmänä tarjoaa edelleen perustan nykyiselle organisaatiotutkimukselle. Monitasoiset teoreettiset mallit ovat relevantteja laajalle joukolle organisationaalisia ilmiöitä. Pienimpiä organisaatioita lukuun ottamatta organisaatioita luonnehtii erikoistuminen (horisontaalinen työnjako) ja integraatio (vertikaalinen eri tasojen välinen yhdistyminen). Nämä tekijät tuottavat erilaisia kokonaisuuksia, yksikköjä ja tasoja. Organisaatiotutkimuksen historiallisesta traditiosta huolimatta organisaatio jaotellaan järjestelmänä usein organisaatioon, ryhmiin ja yksilöihin. Jokainen taso toimii eri tieteenalojen, teorioiden ja lähestymistapojen kohteena. Eri tasojen organisationaaliset ilmiöt ovat uppoutuneina ylemmän tason kontekstiin, jolla on joko suora tai epäsuora vaikutusta alemman tason prosesseihin. (Kozlowski & Klein 2000, 3, 14 - 15, 19.) Tämä tutkimuksen organisaatiotasona on kunnan sosiaali- ja terveystoimi, jonka ylempänä ja siihen vaikuttavana tasona on kuntaorganisaatio. Tutkimus kohdentuu osaamisen johtamiseen osana strategista henkilöstöjohtamista. Henkilöstöjohtamisen tavoitteet liittyvät sosiaali- ja terveystoimialojen tavoitteiden edistämiseen. (Vrt. Sädevirta 2004, 3, 9.) Strategisen henkilöstöjohtamisen suunnittelussa henkilöstötoimintojen yhtenäisyys yksittäisten henkilöstötoimintojen välillä sekä henkilöstöjohtamisen toimeenpano muodostavat henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden, jossa toimeenpano on ehdoton perusta henkilöstöjohtamisen lopullisessa onnistumisessa (Gratton & Truss 2003, 76 - 77). Tutkimustiedon avulla kunnalliset sosiaali- ja terveysalan organisaatiot voivat

rakentaa strategian mukaisia hyvinvointipalveluja. Tähän voidaan päästä johtamalla osaamista kunnissa siten, että se vastaa strategiaa.

Osaamisen johtamista tutkitaan usealla tieteenalalla. Osaamisen johtaminen on käsitteenä monimutkainen ja kehittyvä. Se on eräänlainen sateenvarjokäsite, joka sisältää monia lähikäsitteitä. Kivisen (2008, 203) käsiteanalyysin mukaan tiedon ja osaamisen johtamisen käsite on kypsytön, kehittyvä ja sen suhde lähikäsitteisiin on hämärtynyt. Osaamisen johtamisen (knowledge management) tutkimus sisältää tiedon luomiseen, hallintaan ja siirtoon ja/tai osaamisen johtamiseen liittyvää tutkimusta. Tämä tutkimus ei kohdistu tiedon hallintaan ja siirtoon. Tutkimus rajautuu sen osaamisen johtamiseen, jolla strategia voi toteutua. Osaaminen on keino, jolla strategiset päämäärät ja tavoitteet voidaan saavuttaa, ja samalla se on johtamistyön kohde (Kivinen 2008, 55). Tutkimus on hallintotieteellinen ja sen tavoitteena on kuvata johtamisen ilmiötä strategisen henkilöstöjohtamisen näkökulmasta. Tutkimus rajautuu strategiseen osaamisen johtamiseen kuntien sosiaali- ja terveystoimialalla. Tutkimus rakentaa strategisen osaamisen johtamisen mallia sosiaali- ja terveystoimialoille. Lisäksi työssä kuvataan sitä, miten esimiehet toteuttavat tuotettua mallia työssään. Tutkimuksessa ei lähtökohtaisesti eritellä ihmisten ja asioiden johtamista. Tavoitteena on luoda malli analysoimalla esimiesten kuvaamaa johtamistoimintaa osaamisen johtamisessa, kun tavoitteena on strategiaa toteuttavan osaamisen varmistaminen organisaatiossa.

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten kunnallisten sosiaali- ja terveystoimialojen organisaatioiden toimintaympäristöstä tulevat hyvinvointitarpeet vaikuttavat organisaation eri tasoilla henkilöstön strategiseen osaamisen johtamiseen. Tutkimus on kuvaileva, ja se jakautuu kahteen vaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa kerättiin tietoa siitä, mitkä olivat esimiesten käsitysten mukaan strategisen osaamisen johtamisen ydinalueet kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Aineiston keruu tehtiin ryhmähaastatteluina, joihin osallistui sosiaali- ja terveystoimialojen esimiehiä kaikilta linjajohdon tasoilta. Haastateltavilla oli käytössään toimialansa strategia. Saatu aineisto analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Haastateltavaksi valittiin esimiehet, koska he vastaavat osaamisen johtamisesta osana strategista johtamista. Haastatteluissa esimiehet konstruoivat tätä mallia tilanteessa, jossa toimialojen visio ja strategiat

olivat valmiita ja siirrettävissä toimialojen toimintaan. Tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen lähestymistapa on konstruktivistinen. Sädevirta (2004, 56) ilmaiseekin konstruktivismiin organisaatiotutkimuksessa olevan sitä, että organisaatiot ja työelämä konstruoiutuvat ihmisten tietoisuudessa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa 'kognitiivisiksi kartoiksi'.

Kvalitatiivisessa tutkimusotteessa lähdetään yleensä siitä perusoletuksesta, että todellisuus on subjektiivinen ja moninainen, sellainen kuin tutkimukseen osallistujat todellisuuden näkevät. Ontologisesta perustasta juontuva käsitys tutkimuskohteesta määrittää oleellisesti myös epistemologisesta perustasta juontuvaa käsitystä siitä, mikä on pätevä metodi. (Raunio 1999, 35 - 36, 100.) Konstruktivismiin mukaan sosiaalisen maailman ilmiöt ja yhteiskunnalliset käytännöt tuotetaan kielessä puheena, teksteinä ja kertomuksina. Sosiaaliset ilmiöt ovat perimmiltään kielellisiä konstruktioita. Näin kuva sosiaalisesta maailmasta muodostuu dynaamiseksi ja monimerkityksiseksi. Konstruktivismiin mukaan tieto ja totuus todellisuudesta luodaan samalla, kun siitä puhutaan. On perusteltua epäillä, onko lainkaan mahdollista puhua kielessä konstruoidusta sosiaalisesta todellisuudesta osallistumatta jo samalla todellisuuden luomiseen. (Schwandt 1998, 236; Raunio 1999, 81 - 82.) Todellisuus on luonteeltaan pluralistinen ja muotoutuva. Pluralistinen siinä mielessä, että todellisuus on ilmaistavissa monipuolisilla ja vaihtelevilla symboli- ja kielijärjestelmillä. Muotoutuva siinä mielessä, että todellisuutta voidaan venyttää ja muotoilla sopivaksi tavoitteellisten inhimillisten olentojen päämääräsuuntuneille toiminnoille. Vastakohtana teorioiden ja tiedon realistiselle näkökulmalle konstruktivistit painottavat teorian rakentamisen ja tiedon instrumentaalista ja käytännöllistä tehtävää. (Schwandt 1998, 236.)

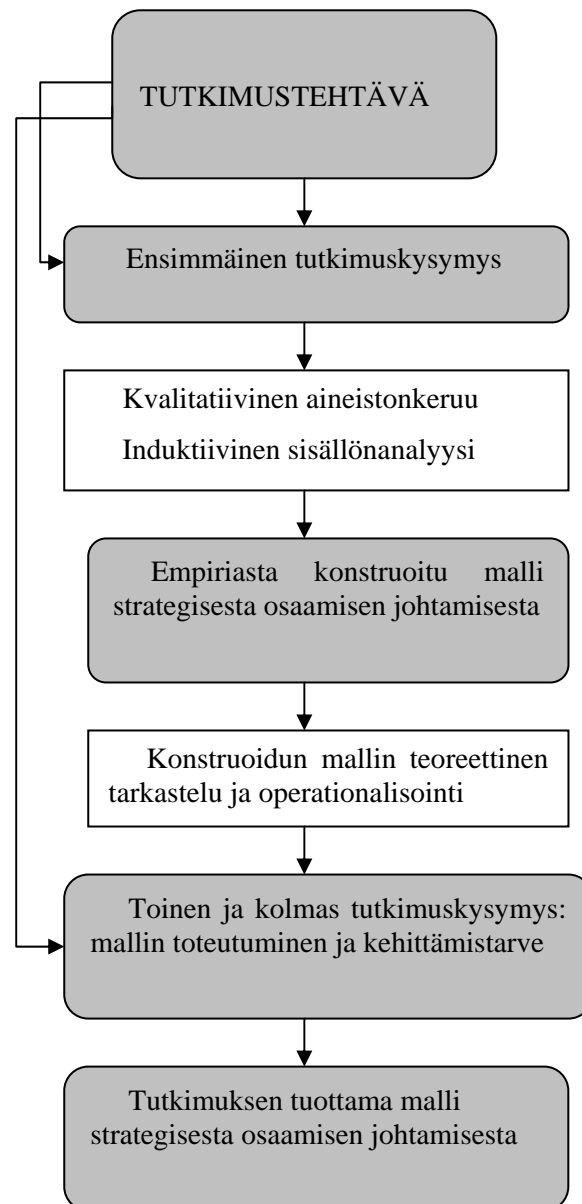
Käsitys siitä, että todellisuudesta konstruktioita tuottava sosiaalinen vuorovaikutus on tilanne- ja kontekstisidonnaista, on nykyisin yksi ihmistieteiden keskeisimpiä lähtökohtia (Raunio 1999, 82). Guba ja Lincoln (1998, 206) esittävät konstruktivismiin ontologian relativistisena, jossa todellisuus ymmärretään muodoltaan moninaisena, vaikeasti käsitettävänä mentaalisenä konstruktiona. Todellisuus on sosiaalista, kokemuseräistä ja luonteeltaan paikallista ja erityistä, vaikka elementit ovat usein jaettuina eri yksilöiden ja kulttuurien välillä. Todellisuus

on muodoltaan ja sisällöltään riippuvainen sitä muokkaavista ihmisistä ja ryhmistä. Konstruktivismi ei Raunion (1999, 82) mukaan edusta sellaista äärisubjektiiivista näkemystä, jossa kukin ihminen tuottaa sosiaalisista ilmiöistä oman subjektiivisen ymmärryksensä ja tietoa ilmiöstä saadaan omaan subjektiviteettiin kohdistuvalla mietiskelyllä. Sosiaaliset ilmiöt tuotetaan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, joka tapahtuu aina jossakin kontekstissa, ja vuorovaikutuksen kontekstisidonnaisuuden vuoksi konstruktiot eivät ole niinkään tosia tai epätosia kuin merkityksellisiä tai merkityksettömiä. Konstruktiot ovat muuttuvia kuten niihin liittyvä todellisuuskin (Guba & Lincoln 1998, 206). Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastateltavat konstruoivat ryhmähaastattelussa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa ilmiötä strategisen osaamisen johtaminen omassa kontekstissaan.

Epistemologia vastaa kysymykseen tutkijan suhteesta tutkittavaan. Dialogisen, interaktiivisen epistemologian mukaan sosiaalista todellisuutta koskeva tieto on tulosta tutkijan ja tutkittavien yhteisestä vuorovaikutuksesta ja vuoropuhelusta. (Burrell & Morgan 1987, 5 Raunion 1999, 89 - 90 mukaan; Guba & Lincoln 1998, 206; Raunio 1999, 100.) Tutkimustulokset syntyvät tutkimuksen edetessä, ja tavanomainen erottelu ontologiaan ja epistemologiaan häviää (Guba & Lincoln 1998, 206). Tiedon tuottaminen ihmisten sosiaaliselle todellisuudelle antamista merkityksistä ei kuitenkaan edellytä välttämättä tutkijan samaistumista tutkimuskohteen kanssa, mutta tutkijan tulee päästä sisälle ihmisten sosiaaliseen merkityks maailmaan sekä omaksua ne käsitteet ja tulkinnat, jotka tekevät sosiaalisen todellisuuden tutkittaville merkitykselliseksi. Tutkija voi myös suhtautua tähän merkityks maailmaan tutkimuskohteenä, josta hän pyrkii tuottamaan mahdollisimman oikeaa tietoa. (Raunio 1999, 89 - 90.) Ryhmähaastatteluissa tutkija esitti tutkittavaan ilmiöön liittyvät haastatteluteemat, jolloin haastateltavat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa konstruoivat strategista osaamisen johtamista. Tämä vuorovaikutus jatkui induktiivisen sisällönanalyysillä, jonka avulla tutkija pyrki tuottamaan kuvauksen strategisesta osaamisen johtamisesta.

Toisessa vaiheessa laadullisen aineiston pohjalta tuotettua strategisen osaamisen johtamisen mallia tarkennettiin teoreettisella osuudella ja malli operationalisoitiin kyselylomakkeeksi, joka lähetettiin 699:lle kuntien sosiaali- ja terveysalojen esimiehelle. Tämän kyselylomakkeeseen vastanneiden esimiesten arvioinnit

strategisesta osaamisen johtamisesta vastaavat tutkimuskysymykseen kaksi ja kyselylomakkeessa ollut avokysymys tutkimuskysymykseen kolme. Tutkimuksen eteneminen on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen eteneminen

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat osaaminen, osaamisen johtaminen, strateginen johtaminen, strateginen henkilöstöjohtaminen ja strateginen osaamisen johtaminen. Strategista osaamisen johtamista tarkastellaan strategisen henkilöstöjohtamisen toimintona. Tasapainotetun mittariston mallin mukaan johdettu visio ja strategia edustavat tässä tutkimuksessa empiriaa, ja ne ovat tutkimuksen kohdeorganisaatioissa strategista osaamisen johtamista määrittäviä tekijöitä.

Osaaminen (organizational knowledge and competence) on tässä tutkimuksessa kokonaisorganisatorinen käsite, joka ilmaisee organisaation tietoa (knowledge), pätevyyttä (competence) ja kyvykkyyksiä (competencies, capabilities) vastata toimintaympäristöstä johdettuihin strategisiin tavoitteisiin sosiaali- ja terveystoimialoilla. Osaaminen nähdään organisaation järjestelmän ominaisuudeksi, jolloin organisaation osaamista tulee linjata ja tasapainottaa vastattaessa toimintaympäristön haasteisiin. Osaamisella on strateginen ulottuvuus, joka liittyy sen organisaation valitseman strategian toteutumisen turvaamiseen. Osaamisen kokonaisuus on muuntuva, ja strateginen osaaminen eroaa strategian laadinta-ajankohtana organisaatiossa olevasta osaamisen kokonaisuudesta. Osaamisen kokonaisuus ja sen kehittäminen ovat tässä tutkimuksessa yhteydessä organisaation toimintaympäristöön ja riippuvaisia tämän toimintaympäristön muutoksen laajuudesta ja nopeudesta. Osaamisen yhteydessä strategisuus merkitsee sen osaamisen tunnistamista, jolla on keskeinen osa organisaation tulevaisuudessa (Lehtonen 2002, 4). Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota (Beckett, Wainwright & Bance 2000, 605) sekä organisaation kykyä pitää koordinoitusti yllä osaamisressussiaan niin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Sanchez & Heene 2004, 7). Strategioiden toimeenpanossa on kyse muutoksesta ja sen edellyttämästä oppimisesta. Organisaation oppiminen onkin osaamisen strategisuuden ydintä (Hodgkinson & Sparrow 2002, 32). Oppimista ohjaa strategisten vaatimusten ja organisaation kykyjen välinen luova jännite. Strategioiden toteutumisen turvaamiseksi strategioiden ja organisaation osaamisen vuoropuhelu on olennaista. (Saint-Onge 1996, 10 - 11.)

Osaamisen johtaminen on strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa organisaatiossa (Kivinen 2008, 193). Tieto muuntuu osaamiseksi ihmisten toimiessa organisaatioiden toiminta-ajatuksen ja tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen johtaminen on organisaation oppimista edistävää johtajuutta, jossa esimies alaistensa kanssa selkiyttää osaamisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Osaamisen johtaminen on tietoisesti valittu ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tuottaa erityislaatuiseen ”oppimista tukevan otteen” esimiehen johtamistyöhön. (Viitala 2003, 127, 184, 194.) Oppimista suuntaa organisaation strategia, ja tavoitteita asetetaan kehityskeskustelussa. Jokaisen organisaation täytyy tehdä omat päätöksensä siitä, millaista osaamista on tärkeintä johtaa, ja miten ihmiset saadaan motivoitumaan osaamisen jakamiseen ja käyttöön (Davenport & Prusak 1998, 108, 163). Osaamisen johtamisessa tulee Porterin (1998) mukaan huomioida osaamisen strateginen merkitys. Jotta organisaatio voi kilpailla tietyllä toimialalla, sillä on oltava alan perusosaaminen. Perusosaamisen lisäksi organisaation on kehitettävä osaamista valitsemansa strategian mukaisesti.

Strateginen johtaminen on organisaatiota koskevien toimintaympäristön muutoksia huomioonottavien valintojen tekemistä ja näiden valintojen siirtämistä toimintastrategioihin organisaation eri osissa ja eri tasoilla. Suunniteltu strategia on aina erilainen kuin strategia, joka todellisuudessa toteutuu. Strateginen johtaminen voidaan karkeasti ryhmitellä strategian muotoiluun ja strategian toimeenpanoon, jotka näyttävät syklinä ja joissa erilaiset toiminnot seuraavat ja ruokkivat toinen toisiaan. Strateginen johtaminen sisältää toimintaympäristöanalyysin, toimialan vision määrittämisen, strategisten päämäärien muotoilun, strategian muotoilun, toimeenpanon, seurannan ja arvioinnin (strateginen palaute) sekä henkilöstön strategisen johtamisen, joka sisältää osaamisen strategisen kehittämisen. (Thompson & Strickland 1998; Naschold & Daley 1999; Schuler, Jackson & Storey 2001; Munive-Hernandez, Dewhurst, Pritchard & Barber 2004, 703.) Strategisessa johtamisessa strategian muotoilua seuraa strategian toimeenpano, jossa testataan todellisuudessa strategian käyttökelpoisuus ja ihmisten sitoutuminen siihen. Uudet, esiin tulleet strategiat saavat aikaan muutoksia, jotka syntyvät ulkoisen

toimintaympäristön tai organisaatiossa tapahtuneen kehityksen seurauksena (Kaplan & Norton 2000, 315 - 316).

Ulkoisella toimintaympäristöllä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kunnallisten sosiaali- ja terveystoimialojen ulkopuolelle jäävää toimintaympäristöä. Toimialojen tehtävänä on vastata toimintaympäristöstä tuleviin tarpeisiin ja vaateisiin kuntalain edellyttämällä tavalla. Toimintaympäristöstä siirtyy asioita, jotka otetaan huomioon sosiaali- ja terveystoimialojen strategisessa johtamisessa. Organisaatio toimii aina jossain toimintaympäristössä, ja vastataksaan toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin sen on otettava huomioon tähän tarvittava osaaminen (McCann & Buckner 2004, 50). Sosiaali- ja terveysalalla näitä tekijöitä ovat asiakkaat ja heidän tarpeensa, kunnat asiakkaina, luottamushenkilöstö, muut palveluiden tuottajat, sosiaali- ja terveysministeriö sekä muut kansallisia ja kansainvälisiä säädöksiä ja ohjeita tuottavat tahot sekä muutokset sosiaali- ja terveyspalveluissa. Ulkoinen toimintaympäristö on horisontaalisesti ja vertikaalisesti yhteydessä jokaiseen organisaation jäseneseen, ja tämän yhteyden yhteensopivuus eri tasoilla syntyy viime kädessä strategian kautta. Sosiaali- ja terveystoimialoilla ylimmän tason strategiat ohjaavat alemman tason strategioita. Vertikaalinen yhtenevyys tarkoittaa ylimpien tasojen ohjaavaa toimintaa, jossa strategiat siirtyvät vertikaalisesti ja kerroksittain alaspäin toimialojen johdolta jokaiseen yksikköön ja yksittäiseen työntekijään asti. Ulkoinen toimintaympäristö ei tässä tutkimuksessa ole ollut mukana aineistonkeruuvaiheessa, vaan lähtökohtana tutkimuksessa on toimintaympäristön analyysin jälkeen muotoillut strategiat, joiden pohjalta linjajohto määrittelee strategista osaamisen johtamista.

Strateginen henkilöstöjohtaminen (strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen, SHRM) on erityinen lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jossa otetaan huomioon toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyys (Storey 1992, 6 - 7, ks. Purcell 2001, 60; Storey 2001, 5). Strategian integrointi on keskeistä kaikille HRM-malleille. Strateginen lähestymistapa koskee johtamisen prosesseja, joissa henkilöstöjohtamisen toimintapolitiikka ja käytännöt yhdistetään organisaation strategiaan tavoitteisiin. Johtamisen näkökulmasta on loogista kohdistaa huomio ihmisten taitoihin ja älyllisiin valmiuksiin, jotta organisaatio saavuttaa kilpailuetua. (Purcell 2001, 59; Bratton & Gold 2003, 38.)

Strategian liittäminen HR -toimintaan sisältää sen ottamisen huomioon, millä tavoin henkilöstöjohtaminen on tärkeä organisaation säilymiselle ja menestymiselle. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa strateginen suunnittelu yhdistetään henkilöstöjohtamiseen. (Tompkins 2002, 96; Boxall & Purcell 2003, 48 - 49.) Strategista henkilöstöjohtamista toteuttaa tässä tutkimuksessa sosiaali- ja terveystoimialojen linjajohto toimialan ylimmästä johdosta lähijohtoon. Linjajohtajia nimitetään tässä tutkimuksessa esimiehiksi, koska nimitys kuvaa hyvin esimies-alaisuutta ja osaamisen tavoitteistamista kehityskeskusteluissa. Näissä esimies-alaisuuteissa strategia siirtyy vertikaalisesti toimialojen johdon tasolta yksittäiseen työntekijään asti.

Organisaation strateginen osaamisen johtaminen yhdistää tässä tutkimuksessa organisaation kokonaisstrategian strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstön osaamiseen. Näin syntyvät henkilöstövoimavarat. Käsite strateginen osaamisen johtaminen on esiintynyt kansainvälisessä tutkimuksessa (Snyman & Kruger 2004). Strateginen osaamisen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan välisen osaamiskuilun ja siihen liittyvän jännitteen huomioimista osaamisen johtamisessa (Senge 1994, 142, 151, 172). Strategia nähdään tässä yhteydessä muutoksena nykytilasta toivottuun tulevaisuuden tilaan, ja näiden tilojen välinen jännite toimii osaamisen kehittämisen käynnistäjänä. Strateginen osaamisen johtaminen luo edellytykset osaamisen arvioinnille, mittaamiselle ja kehittämiselle (Tayles, Bramley, Adshead & Farr 2002, 251). Osaamisen hankkimista, kehittämistä ja suuntaamista koskevien valintojen on tärkeä olla välittömässä yhteydessä organisaation strategiaan. Osaamisen hallinta ja kehittäminen on tällöin strategialähtöistä, jolloin organisaation strategian avulla määritellään tarvittava osaaminen, arvioidaan nykyinen osaaminen, analysoidaan tarvittavan ja olemassa olevan osaamisen välinen kuilu ja lopuksi päätetään toimintamalleista. (Määttä & Virtanen 2000, 138 - 139.) Osaamisen kehittäminen osaksi strategisen johtamisen arkea sisältää myös organisaation strategiakäsityksen muokkaamisen yksilöä puhuttelevaksi sekä osaamisenäkökulman integroinnin suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78).

2 STRATEGINEN OSAAMISEN JOHTAMINEN SRATEGISEN HENKILÖSTÖJOHTAMISEN TOIMINTANA

2.1 Osaaminen organisaation ominaisuutena

Organisaation osaaminen on perustehtävän kannalta relevanttia tietoa ja informaatiota (Beckett ym. 2000, 605) sekä organisaation kykyä koordinoida resurssejaan niin, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa (Sanchez & Heene 2004, 7). Organisaation osaaminen muodostuu siitä, mitä ihmiset organisaatiossa tietävät, minkälaisia taitoja heillä on, mikä on heidän kykynsä tulkita havaintoja sekä siitä, miten tehokkaasti he pystyvät toimimaan eri tilanteissa (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2006, 186). Osaavalla organisaatiolla on korkea-asteinen yhtenevyys organisaation menestymiseen liittyvien tavoitteiden ja organisaation kykyyn vastata näihin tavoitteisiin välillä (Baker, Mapes, New & Szwejczewski 1997, 265). Osaamiseen liitetään eksplisiittisen ja hiljaisen tiedon, taidon ja kokemuksen hallintaa (Nonaka & Takeuchi 1995; Davenport & Prusak 1998; Nonaka & Toyama 2002; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003), jolloin osaaminen on olemassa suhteessa eri ammatteihin ja käytäntöön ja siitä muodostuu kykyä tehdä, toimia ja tehdä eroa asioiden välillä (Mouritsen, Larsen & Bukh 2005, 13).

Baker ym. (1997, 266) erottavat kirjallisuuden perusteella neljä tulkintaa osaamisesta: strateginen osaaminen, organisaatiolle ominainen osaaminen, toiminnallinen osaaminen sekä yksilöllinen osaaminen ja pätevyys. Strateginen osaaminen on organisaation strategian ja ulkoisen toimintaympäristön hyvää yhteensopivuutta. Organisaatiolle ominainen osaaminen on erotettavaa osaamista, sarja teknologioita ja taitoja, jotka antavat organisaatiolle sen kilpailuedun ja jota voi olla organisaation monilla tasoilla. Toiminnallinen osaaminen on organisaation

tärkeimpien tekijöiden ja vahvuuksien hyvää yhteensopivuutta joissakin tietyissä toiminnoissa kuten tuottamisessa tai markkinoinnissa. Yksilöllinen osaaminen on sarja taitoja ja tietoa, joita yksilö tarvitsee suorittaakseen tehokkaasti tietyn työn. Lehtonen (2002, 178) kuvaa organisaation osaamisen eri ulottuvuudet kolmesta perustekijästä koostuvalla mallilla, jossa organisaation osaaminen kuvataan sosiaalisen pääoman sekä ammatillisen ja kollektiivisen osaamisen yhdistelmänä. Organisaation sosiaalinen pääoma vaikuttaa ammatillisen osaamisen käyttöön ja kehittymiseen, ja se sitoo myös erilaiset ammatilliset osaamiset yhteen organisaation kollektiiviseksi osaamiseksi.

Osaamiseen liittyviä käsitteitä on suomalaisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa useita, ja niiden merkitys voi olla samanlainen käytettyjen käsitteiden erilaisuudesta huolimatta. Toisaalta eri käsitteillä voidaan tarkoittaa samaa asiaa yhteydestä riippuen. Osaamisen keskeisyydestä huolimatta käsitettä ympäröi epäselvyys, ja on vaikea tunnistaa tai luoda kaikki erilaiset tavat käsitteen käytölle soveltavaa yhtenäistä määritelmää tai teoriaa (Winterton 2007, 334). Strategisen osaamisen johtamisen ymmärtämiseksi on tärkeä määritellä, mitä osaaminen on ja miten sitä voidaan arvioida ja kehittää. Osaaminen määritellään organisaation tai sen osan kyvyksi vastata toimintaympäristöstä tuleviin haasteisiin tai yksilön tasolla kyvyksi suoriutua tehtävästään, olla pätevä (competence, qualification). Osaaminen liitetään englanninkielisessä kirjallisuudessa myös käsitteisiin tieto tai tietämys (knowledge), ydinosaaminen tai ydinkyvykkyudet (core competencies), taitotieto ja miten-tieto (know how), miksi-tieto (know why), mitä-tieto (know-what), kyky ja taito (ability, skill) sekä osaaminen ja pätevyys (competence). Osaaminen liittyy niin ikään läheisesti käsitteisiin informaatio (information) ja data (datum, data). Strategisessa johtamisessa ja strategisessa henkilöstöjohtamisessa kompetenssi-, tieto- ja tietämyskäsitettä käytetään usein ilmaisemaan samaa kuin tässä tutkimuksessa käytetty osaamisen käsite. (Long ja Vickers-Koch 1995; Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby 1997; Davenport & Prusak 1998; Bratton & Gold 2003; Sydänmaalakka 2003; Sanchez & Heene 2004.)

Tieto on sarja uskomuksia, joita yksilöllä on kausaalisista suhteista ympäristössään. Tieto on siis uskomusta siitä, että tietynlaiset toiminnot saavat aikaan tietynlaisia

tuloksia erilaisissa tilanteissa. (Sanchez & Heene 2004, 84.) Tieto tarjoaa perustan organisaation jokaiselle toiminnolle, ja kaikki organisaatiot luovat ja käyttävät tietoa. Strategisen johdon tehtävänä on tunnistaa ja auttaa organisaatiota hankkimaan tietoa ja pääsemään organisaation arvoprosessin kannalta välttämättömille tiedon lähteille. Kun organisaatiot ovat vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa, ne ottavat vastaan informaatiota. Tämän informaation ne muuntavat tiedoksi ja toimivat sen perusteella, miten tieto yhdistyy aikaisemman kokemuksen, arvojen ja sisäisten sääntöjen kanssa. (Davenport & Prusak 1998, 52; Sanchez & Heene 2004, 83.) Tieto nähdään asiana, jota voidaan säilyttää ja manipuloida, sekä prosessina, jossa samanaikaisesti tiedetään ja toimitaan – tämä tieto on soveltavaa asiantuntemusta. Käytännössä organisaatioilla on tarve johtaa tietoa sekä objektina että prosessina. (Sanchez & Heene 2004, 84.)

Tieto erotetaan aineistosta ja informaatiosta. Data on havaintoja tapahtumista ja kokonaisuuksista, ja se voi sisältää sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia mittareita. Informaatiota luodaan, kun aineiston tulkinta kertoo, että jokin yksilöä tai organisaatiota kiinnostava tilanne on joko muuttumaton tai muuttumassa jollakin tavalla. (Sanchez & Heene 2004, 84.) Nonaka ja Takeuchi (1995, 58 - 59) ovat omaksuneet tiedon määritelmän, jonka mukaan tieto on ”perusteltu tosi uskomus”, ja korostavat perustellun uskomuksen osuutta. He määrittelevätkin tiedon dynaamiseksi, inhimilliseksi prosessiksi, jossa perustellaan henkilökohtaista uskomusta kohti ’totuutta’. Tieto, toisin kuin informaatio, on uskomuksia ja sitoutumista. Toiseksi tiedossa, toisin kuin informaatiossa, on kyse toiminnasta. Kolmanneksi tiedossa, kuten informaatiossakin, on kyse merkityksestä, joka on kontekstispesifiä ja suhteellista. Tieto liittyy perimmiltään inhimilliseen toimintaan.

Thomas Davenport ja Laurence Prusak (1998, 5 - 7, 17) määrittelevät tiedon muuttuvaksi sekoitukseksi kokemusta, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja sisäistä asiantuntijuutta. Tieto tarjoaa viitekehyksen arvioida ja käsittää uusia kokemuksia ja informaatiota. Organisaatioissa tieto on usein sijoittunut dokumenttien tai tietovarastojen lisäksi organisaation rutiineihin, prosesseihin, käytäntöihin ja normeihin. Tieto on intuitiivista ja siksi sitä on vaikea kuvata sanoilla ja ymmärtää täydellisesti logiikan termein. Tietopääoma kasvaa sitä käytettäessä, ja tieto luo jatkuvaa kilpailuetua. Tieto kehittyy ajan kuluessa

kokemuksen avulla. Tieto on olemassa ja tietoa luodaan ainoastaan ihmisissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Nonaka & Takeuchi 1995, 59; Davenport & Prusak 1998, 5 - 6).

Sanchez ja Heene (2004, 84 - 85) erottavat kolme organisaatiolle erityisen tärkeää tiedon muotoa: miten-tieto (know-how), miksi-tieto (know-why) ja mitä-tieto (know-what). Miten-tieto on käytännöllistä tietoa siitä, miten organisaation järjestelmät ja prosessit toimivat. Se on tietona sen tähden välttämätöntä organisaation tehokkuuden ja luotettavuuden säilyttämiselle. Miksi-tieto on teoreettista tietoa siitä, miksi jokin järjestelmä tai prosessi toimii. Se on tiedon muoto, jota tarvitaan nykyisen järjestelmän tai prosessin muokkaamisessa tai uudelleen suunnittelussa. Mitä-tieto on strategista tietoa käyttötavoista, joilla saatavilla olevaa miten- ja miksi-tietoa voidaan organisaatiossa soveltaa. Miten-, miksi- ja mitä- tietoresurssin tunnistaminen, saaminen ja käyttö organisaation tavoitteiden saavuttamisessa ovat tietämysjohtamisen ydintä.

Bratton ja Gold (2003, 347) esittävät tiedon yleisen jaon teoreettiseksi tiedoksi (knowing-that) ja taitotiedoksi (knowing-how). Edellinen liittyy tietoon tosiasioista ja näiden selityksistä, jotka ovat eksplisiittisiä ja joilla voidaan kommunikoida. Teoreettinen tieto perustuu luokiteltuun tietoon, joka löytyy kirjoista ja artikkeleista. Taitotieto viittaa kykyyn tehdä jotakin tiettyssä tilanteessa ja on erityisen tärkeä taitoa vaativassa työssä, jossa työn suorittaminen etenkin odottamattomissa tilanteissa edellyttää taitotietoa suoriutua tilanteesta ilman ohjeen tai jonkun kaavan seuraamista. Tällainen tieto on henkilökohtaista ja perustuu tilanteen asettamiin vaatimuksiin.

Bueno ja Salmador (2000, ks. Campos & Sánchez 2003, 6 - 9) esittävät organisaation tiedon käsitteellisinä ulottuvuuksina epistemologisen, ontologisen, systeemisen ja strategisen ulottuvuuden ja jakavat näiden avulla tiedon eri luokkiin (taulukko 1). Epistemologisessa ulottuvuudessa tieto jakautuu kolmeen luokkaan: eksplisiittiseen tietoon, kognitiiviseen ja subjektiiviseen hiljaiseen tietoon sekä kokemukselliseen, teknisen asiantuntijuuden hiljaiseen tietoon. Hiljaisen tiedon jakaminen kahteen luokkaan on tärkeää jo senkin takia, että nämä kaksi hiljaisen

tiedon luokkaa tarvitsevat erilaisia järjestelmiä ja rakenteita mahdollistamaan tiedon luomisen. Hiljainen kognitiivinen, subjektiivinen tieto on organisaation menestymistä ajatellen nopeammin muuntuvaa kuin hiljainen, kokemuksellinen tieto. Ontologisessa ulottuvuudessa tieto jakautuu yksilölliseen ja sosiaaliseen. Tarkasti määriteltynä vain yksilöt luovat tietoa, ja sosiaalinen, kollektiivinen tieto luodaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Kollektiivinen tieto ei ole vain yksilöiden osaamisen summa, vaan jotakin erilaista ja suurempaa. Systeemisessä ulottuvuudessa data on panos, informaatio on sen prosessointi ja tuloksena syntyy tieto. Strategisessa ulottuvuudessa tieto jakautuu kolmeen luokkaan: eksplisiittinen tieto resurssina, hiljainen, tekninen asiantuntijuus kyvykkyytenä ja visio kuvataan kognitiivisena hiljaisena tietona. Näin strategisessa ulottuvuudessa yhdistyvät eksplisiittinen resurssi kyvykkyyteen ja visioon. Strateginen ulottuvuus koontuu yksilöiden ja yhteisöjen välillä (Hodgkinson & Sparrow 2002, 298).

TAULUKKO 1. Tiedon käsitteelliset ulottuvuudet ja luokat Bueno & Salmador 2000, ks. Campos & Sánchez 2003, 6)

Käsitteelliset ulottuvuudet	Tiedon luokitukset tai luokat	
Epistomologinen	Eksplisiittinen: objektiivinen ja formuloitavissa	
	Hiljainen	Kognitiivinen: subjektiivinen Tekninen asiantuntijuus: kokemuksellinen
Ontologinen	Yksilöllinen: yksilön prosessoima Sosiaalinen: ryhmien ja organisaatioiden prosessoima	
Systeeminen	Ulkoinen: informaatio ja tekninen tieto Sisäinen: prosessissa luotu kognitiivinen tieto	
Strateginen	Resurssi: pääasiallisesti eksplisiittinen Kyvykkyys: pääasiallisesti hiljaista teknistä asiantuntijuutta Visio: pääasiallisesti hiljainen kognitiivinen	

Tieto jaetaan kirjallisuudessa hyvin yleisesti hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Hiljainen tieto on alun perin Polanyin (1967) luonnehtima käsite, jonka mukaan hiljainen tieto rakentuu yksilön omista kokemuksista ja muodostaa perustan eksplisiittiselle tiedolle. Hiljainen tieto (tacit knowledge) on henkilökohtaista, kontekstispesifistä sekä vaikeasti formalisoitavaa ja kommunikoitavaa tietoa (Nonaka & Takeuchi 1995, 59). Suurin osa organisaation tiedosta on kokemuksen

tuloksena syntynyttä hiljaista tietoa, joka sisältää intuition, uskomukset, oletukset ja arvot. Yksilön tasolla hiljainen tieto muodostaa älyllisen, taustalla vaikuttavan mentaalisen seulan, ainutlaatuisen sarjan uskomuksia ja oletuksia, jotka toimivat suodattimena uusien kokemusten ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Organisaation hiljainen tieto on kollektiivinen koonti jokaisen työntekijän tiedosta. Näin ollen organisaatio suodattaa kollektiivisesti toimintaympäristöstä tulevaa informaatiota sekä tulkitsee sitä ja reagoi siihen. Hiljainen tieto muokkaa johdon tapaa nähdä toimintaansa ja organisaation sijaintia toimintaympäristössään. Se määrittää, miten organisaatiossa tehdään päätöksiä ja ohjaa henkilöstön käyttäytymistä. (Saint-Onge 1996, 10 - 12.) Hiljainen tieto eri muodoissaan on työssä ja työssä oppimisessa olennaisessa roolissa. Työssä oppimisessa ei ole kyse vain tietäjensä ulkopuolella olevasta objektiivisesta tiedosta, vaan myös tiedosta, joka kehittyy työtoiminnassa ja vuorovaikutuksessa fyysisen ja sosiaalisen ympäristön kanssa. (Heikkilä 2006, 277.)

Hiljainen tieto voi olla organisaation kannalta sekä hyvää että pahaa. Hiljainen tieto antaa mahdollisuuden toimia nopeasti ja luotettavasti niin, ettei synny turhia ongelmanratkaisuprosesseja. Toisaalta toimintaympäristön muuttuessa tai prosessien tultua tehottomiksi organisaation johto tai työntekijät eivät ehkä kykene tunnistamaan tarvetta muutokseen. (Saint-Onge 1996, 10 - 11.) Eksplisiittinen tai ”koodattu” tieto viittaa tietoon, joka on artikuloitavaa tietoa eli siirrettävissä formaalisella, systemaattisella kielellä (Nonaka & Takeuchi 1995, 59; Saint-Onge 1996, 10 - 12).

Taidot (skills) ovat organisaation toistettavissa olevia toimintamalleja organisaation pääoman hyödyntämisessä, ja ne ovat täten toimintalähtöisiä resursseja. Taidot edustavat yksilön toimintoja, kun yksilö tietää, miten suoriutua luotettavasti annetusta tehtävästä. Organisaatiossa taidot ilmenevät, kun ryhmät ja tiimit kykenevät koordinoimaan taitojaan organisaation arvoa luovissa prosesseissa. (Sanchez & Heene 2004, 83.) Osa inhimillisestä pääomasta on arvokasta missä tahansa organisaatiossa. Tällöin on kyse yleistaidosta (general skill). Osa inhimillisestä pääomasta on kontekstisidonnaista eli organisaatiospesifistä taitoa (firm-specific skills). (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003, 49.) Pätevyys (competence) liittyy yksilön tietoihin, taitoihin, kykyihin tai persoonallisiin

luonteenpiirteisiin, jotka vaikuttavat suoraan hänen työsuoritukseensa. Tällä osaamismäärittelyllä on myös pitkä historia johtamisalueella. (Becker, Huselid & Ulrich 2001, 158.)

Osaaminen liittyy läheisesti kompetenssiin ja pätevyteen, jotka ovat kontekstisidonnaisia käsitteitä. Osaaminen pätevyytensä sisältää kyvyt ja kapasiteetin suorittaa työtehtävät tietyllä tasolla, ja jos työntekijä ei suoriudu tehtävästä tarvitaan oppimista ja kehittymistä tavoiteltavan tason saavuttamiseksi (Winterton 2007, 333). Sydänmaalakka (2003, 142) määrittelee osaamista, ja toteaa sen sisältävän tietoa, taitoa, asenteet, kokemuksen ja kontaktit, jotka tekevät hyvän suorituksen tietyssä tilanteessa mahdolliseksi. Käytännössä osaaminen on kykyä toimia ja soveltaa tietoa, ja kyky tarkoittaa osaamisen muuntamista toiminnaksi. Antti Syväjärvi (2005, 27 - 32, 41) tekee väitöskirjassaan valinnan osaamisperusteinen kompetenssi -käsitteen käytölle ja liittää osaamiseen strategisuuden. Osaamisperusteisuus tarkoittaa kompetenssin määrittelyn lähtökohtien olevan organisaation strategisissa tarpeissa. Organisaation näkökulmasta osaaminen (tai tietovoimavara) on kompetenssin pohja eli eräänlainen strategisen kyvykkyyden merkityksellinen perusta. Sveibyn (1997, 12, 29 - 36) mukaan pätevyys on yksi organisaation kolmesta aineettoman pääoman osa-alueesta. Muut kaksi osa-aluetta on ulkoinen rakenne ja sisäinen rakenne. Pätevyys on samalla myös organisaation ulkoisen ja sisäisen rakenteen lähde. Pätevyys on synonyymi sekä tietämiselle että tiedolle ja on laajalti yhteydessä ympäristöön eli pätevyys on sidottua tiettyyn kontekstiin. Jos henkilö siirtyy uuteen ympäristöön, hän menettää pätevyytään. Yksilön pätevyys sisältää viisi toisistaan riippuvaa elementtiä:

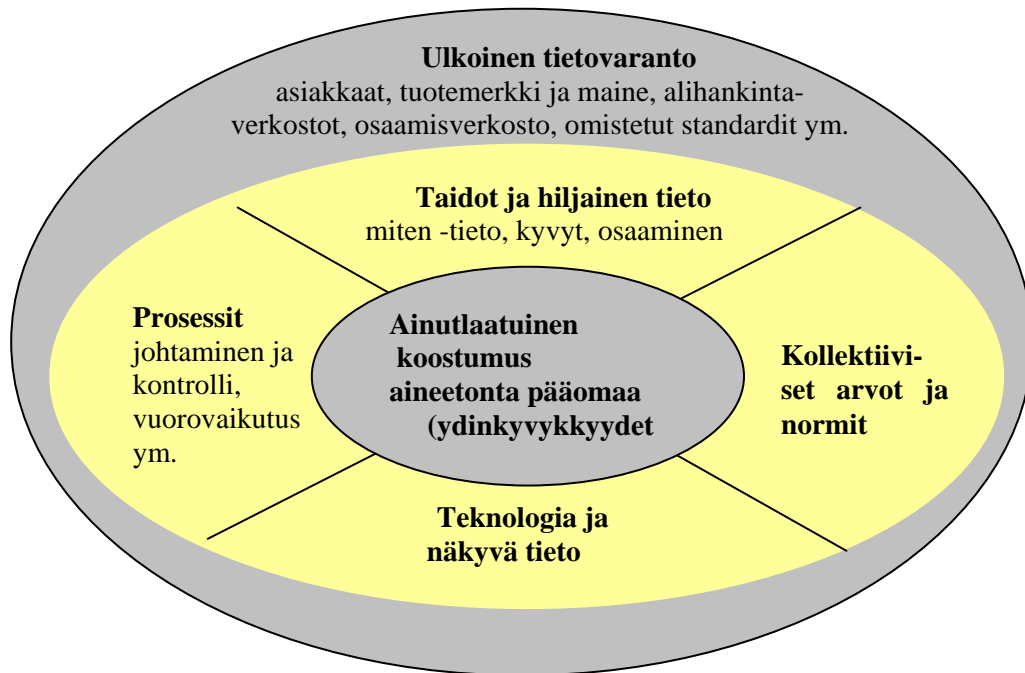
- Täsmällinen tieto on selkeästi ilmaistavissa oleva tieto, joka saavutetaan yleensä informaation avulla, usein muodollisen koulutuksen kautta.
- Taito, ”tietää kuinka” saavutetaan pääasiassa harjoittelun ja käytännön toiminnan kautta.
- Kokemus saavutetaan pääasiassa refleктоimalla virheitä ja onnistumisia.
- Arvovalinnat ovat oletuksia siitä, mikä on yksilön mielestä oikein. Arvovalinnat toimivat tiedostettuina ja tiedostamattomina suodattimina yksilön tietämysprosessissa.

- Sosiaalinen verkko koostuu yksilön suhteista muihin ihmisiin työympäristössään sekä kulttuurista, joka siirtyy tradition avulla.

C.K. Prahalad ja Gary Hamel (1990, 79, 81 - 82) lanseerasivat artikkelissaan ydinosaamisen (core competencies) käsitteen ja totesivat 1990-luvulla organisaation johtoa arvioidun sen perusteella, miten se oli pystynyt tunnistamaan, kehittämään ja laajentamaan ydinosaamistaan ja mahdollistamaan sitä kautta organisaation kasvua. Ydinosaaminen yhdistää taitoja ja teknologioita, jotka mahdollistavat organisaation johtavien ydintuotteiden ja -palvelujen tarjoamisen asiakkaalle. Ydinosaaminen auttaa pitkällä tähtäimellä organisaatiota sopeutumaan nopeasti muuttuviin toimintamahdollisuuksiin ja rakentamaan ydinosaamista tulevaisuuden tuotteiden ja palveluiden tuottamiseen. Ydinosaaminen on organisaation kollektiivista oppimista, kommunikointia, osallistumista ja syvää sitoutumista työskennellä yli organisationaalisten rajojen, ja siihen osallistuu ihmisiä ja toimintoja monilta eri tasoilta. Ydinosaamista yhdessä muodostavien taitojen kokonaisuudet yhdistyvät yksilöiden ympärille.

Prahalad ja Hamel (1990, 81 - 82) vertaavat organisaatiota laajaan puuhun. Puun runko ja pääoksat ovat ydintuotteet, pienemmät oksat ovat organisaatioyksiköitä, lehdet, kukat ja hedelmät lopputuotteita. Juuret, jotka tarjoavat puun muille osille ravintoa, ylläpitoa ja pysyvyyttä, ovat ydinosaamista. Pitkällä tähtäimellä organisaation menestyminen on lähtöisin kyvystä rakentaa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla ja nopeasti ydinosaamisalueet, joiden avulla organisaatio voi toimia kilpailussa edelläkävijänä. Kilpailuedun todellinen lähde on johdon kyky lujittaa organisationaalisia taitoja osaamiseksi, joka mahdollistaa yksikön sopeutumisen nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Julkisella sektorilla pääsyn uusille markkinoille korvaa ydinosaamisen turvaama taito vastata muuttuviin ja uusiin asiakastarpeisiin. Osaamisen määrittely tällä tavoin on lähtöisin resurssiperustaisesta organisaatioteoriasta (ks. Sanchez & Heene 2004), joka liittyy ydinosaamisen rinnalle ydintoiminnot ja ydintiedon (Marti 2004). Toinen resurssiperustainen näkemys ydinosaamisesta strategisessa johtamisessa on Martinin (2004, 34) artikkelissaan esittämä Andriessenin (2001) määrittely ydinosaamisesta laajana käsitteenä (kuviot 2), jonka pohjalta organisaatio voi suunnata myös tulevaisuuteen.

Ydinosaaminen on ainutlaatuinen koostumus, kimppu (bundle) aineetonta pääomaa, ja organisaation tulisi kohdistaa strategiset aloitteet ja johtaminen tämän ydinosaamisen perusteella.



KUVIO 2. Ydinosaaminen ainutlaatuisena koostumuksena aineetonta pääomaa (Andriessen 2001, ks. Marti 2004, 34)

Long ja Vickers-Koch (1995, 13) näkevät ydinosaamisen Prahaladia ja Hamelia (1990) kapeampana käsitteenä, joka painottaa teknologista ja tuotteeseen liittyvää erikoistumista tietyissä kohdissa arvoketjua. He käyttävät ydinkykyjen käsitettä laajempänä käsitteenä kattamaan koko arvoketjun ja kuvaavat sen avulla organisaation osaamisen kehittämistä strategisesti. Osaaminen (competencies) ja kyvyt (capabilities) edustavat kahta erilaista, mutta toisiaan täydentävää ulottuvuutta organisaation strategian paradigmassa. Molemmat käsitteet korostavat ”käyttäytymiseen” liittyvää näkökulmaa strategiassa vastakohtana perinteiselle rakenteelliselle mallille. Osaaminen liittyy taitoihin, tietoon ja teknologiseen tietotaitoon, joka antaa erityistä etua tietyissä kohdissa arvoketjua ja joka yhdistettynä strategiseen prosessiin muodostaa ydinkyvyt (core capabilities).

Long ja Vickers-Koch (1995, 13 - 14, 19) näkevät osaamisen ja prosessien erottamisen organisaation kyvyissä hyödylliseksi, koska molemmat edellyttävät erilaisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Päätökset ja toimenpiteet, jotka liittyvät organisaation osaamisen parantamiseen, liittyvät yleensä ihmisiin ja teknologiaan. Niiden prosessien, joita tarvitaan tuotteiden ja palvelujen toimittamisessa ja luovuttamisessa asiakkaiden eniten arvostamalla tavalla, parantaminen tai muotoilu uudelleen edellyttää erilaisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Tekijät erottelevat ydinkyvyt erilaisiin kykytyyppeihin. Kynnyskyvyt (threshold capabilities) sisältävät palveluja sisäisiä asiakkaita varten (henkilöstövoimavarat, säännöt, kirjapitotaidot ja prosessit) sekä kyvyt ja järjestelmät, jotka tarvitaan kyseisellä toimialalla. Nämä kyvyt eivät ole ratkaisevassa asemassa organisaation todellisen kilpailuedun luomisessa. Tähän tarvittavat kyvyt ovat ydinkykyjä, jotka sisältävät osaamisen, jota tarvitaan nykyisen kilpailuedun saamisessa (kriittiset ydinkyvyt) sekä osaamisen ja prosessit, jotka antavat tulevaisuuden kilpailuedun. Ydinkykyjen yhdistämisessä strategisiin päämääriin on tärkeä auttaa henkilöstöä ymmärtämään organisaation ydinkykyjä. Tämä puolestaan auttaa ymmärtämään organisaation tarkoitusta ja suuntaa. Jokainen organisaatiossa voi tällöin osallistua ydinkykyjen kehittämiseen ja ruokkimiseen. Strategisten päämäärien toteuttamiseen tarvittavien kykyjen kehittämisprosessi sisältää strategisten valintojen lisäksi nykyisten kykyjen sellaisen osan määrittelyn, jota pitää kehittää sekä sellaisten tulevaisuuden kykyjen määrittelyn, jolla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Näiden kykyjen rakentamiseen tarvitaan vielä tärkeimpien toimenpiteiden ajoitus ja lopuksi palautejärjestelmän kehittäminen tukemaan jatkuvaa oppimista ja vastaamaan nopeasti ydinkykyjen ja strategisten päämäärien väliseen tasapainoon.

Ydinosoamisessa sen sijaan, että nähdään organisaatio kokonaisuutena, korostetaan kriittisiä resursseja ja avainmenestystekijöitä (Porter 1998, 60, 67). Lehtonen (2002, 17, 39, 61) yhdistääkin ydinosoamisen käsitteen syntymisen strategisesti keskeisen osaamisen tunnistamiseen. Organisaatiossa kriteerit tämän keskeisen osaamisen määrittymiselle muotoutuvat strategialähtökohdista käsin. Yksilön on tärkeä voida suuntautua ammatillisesti niin, että omat preferenssit tukevat myös organisaation tavoitteita. Organisaatiolle taas on tärkeää henkilöstön ammatillisen osaamisen

jatkuva uudistaminen. Käytännössä organisaatiolla on varaa ainoastaan sellaisen osaamisen kehittämiseen, jolla on merkitystä sen nykyisen ja tulevan menestymisen kannalta. Osaamista tulee tarkastella dynaamisena ilmiönä, jolloin tärkeäksi tulevat myös organisaation oppimiskyky sekä strategisten osaamisalueiden joustava muuntelu- ja yhdistelykyky. Osaamisen strateginen hallinta ei voi lähtökohtaisesti perustua yksilötason osaamisen tarkasteluun tai kehittämiseen, vaikka viime kädessä organisaation osaaminen riippuukin yksilöstä. Organisaation strategiset osaamisalueet määräytyvät strategian perusteella.

Osaamista käsitellään kirjallisuudessa myös pääomakäsitteen valossa (Sveiby 1997; Määttä & Virtanen 2000; Lehtonen 2002; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003; 2006; Valtiovarainministeriön työryhmämuistio 8/2003; Mouritsen ym. 2005; Wu 2005). Aineettoman pääoman teoriassa olennainen huomio liittyy organisaatioiden tiedon hallintaan, joka on suuri haaste johtamiselle. Aineeton pääoma on kokonaisorganisatorinen käsite: se on organisaation henkilöstön osaamisen ja kompetenssien summa, joka kuvaa organisaation valmiutta vastata nykypäivään ja kykyä sopeutua tulevaisuuteen. Se koostuu kolmesta kiinteästi toisiinsa linkkiytyvästä pääoman lajista: inhimillisestä, rakenteellisesta ja asiakas- ja/tai suhdepääomasta. Näiden kolmen pääoman välinen yhteistyö tuottaa organisaatiolle arvoa. Inhimillinen pääoma on organisaation ainoa todella aktiivinen pääoma, jonka tehtävänä on toimia arvomuodostuksen lähteenä. Inhimillinen pääoma voidaan jakaa yksilölliseen ja yhteisölliseen osaamispääomaan. Yksilön inhimillinen pääoma muodostuu tiedosta, taidoista, kyvyistä ja kokemuksesta, ja organisaation yksilöt muodostavat ainutlaatuisen, muista organisaatioista erottuvan kollektiivisen inhimillisen pääoman. Rakenteellinen pääoma on inhimillisen pääoman tukiverkko, joka rohkaisee yksilöä investoimaan inhimillistä pääomaa sekä luomaan ja jakamaan tietoa. Asiakaspääoma sisältää asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden. (Määttä & Virtanen 2000, 137 - 138; Aaltonen & Wilenius 2002, 51 - 52; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003, 3 - 4, 186.) Tukian, Kivisen ja Taskisen (2007, 47) suomalaisiin terveydenhuoltoalan tieteellisiin ja ammatillisiin lehtiin kohdentuneen analyysin perusteella asiakas- ja suhdepääomaa ei juuri lainkaan tuoda esille osaamisen johtamista rakentavissa keskusteluissa.

Organisaation osaamisella on merkitystä vain, jos sillä on kytkentä organisaation strategiaan (Sveiby 1997, 36). Wu (2005, 271) nostaa strategisuutta inhimillisen pääoman määrittelyyn ja jakaa inhimillisen pääoman yleiseen ja strategiseen pääomaan, joista yleinen inhimillinen pääoma liittyy perusvaateisiin ja strateginen inhimillinen pääoma pohjautuu strategiaan. Osaamisen strateginen ulottuvuus kuvaa osaamista, joka syntyy pitkän ajan kuluessa organisaation keskeisissä, tärkeissä ydinprosesseissa. Tämän kehityksen aikana siinä kumuloituu kyky luoda uutta, tulevaisuudessa tarvittavaa ydinprosesseihin kiinteästi liittyvää osaamista. Strategisesti osaaminen on muuntuvaa ja joustavaa, kuten visio, jonka toteutumiseen sillä tähdätään. Strateginen osaaminen tarkoittaa osaamista, joka on toteuttamassa muotoiltua strategiaa. Organisaatiossa voidaan luoda strategioiden toimeenpanomalli, joka määrittelee strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen (Becker ym. 2001, 19; Massingham 2004, 60). Strateginen osaaminen on organisaation strategian ja ulkoisen toimintaympäristön hyvää yhteensopivuutta, strategista yhdenmukaisuutta (Baker ym. 1997, 266). Strateginen osaaminen on organisaatioiden kykyä hankkia, säilyttää, palauttaa mieleen, tulkita ja toimia relevantin tiedon perusteella organisaation pitkän ajan elinkykyisyyden ja hyvinvoinnin hyväksi (Hodgkinson & Sparrow 2002, 298).

Osaamisen jatkuvassa kehittämisessä visio ja strategiat toimivat suuntaviittoina, suunnan viestimisen välineinä, ja on tärkeää, että viestit välittyvät erityisesti mielikuvien kautta (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 24, 79; Viitala 2003, 50). Henkilöstön osaaminen organisaation vision ja strategisten päämäärien toteuttajana ohjaa organisaatiota tulevaisuuteen. Tällöin organisaation visio ja yleisstrategiat määrittävät yksiköiden keskeiset osaamistarpeet. Koska erottautuminen muista organisaatioista ja kilpailijoista on yksi strategian määritelmiin liittyvä perusoletus, saa strategian siirtyminen osaamiseen aikaan erottautumista ja erilaistumista myös organisaation sisällä. Tällöin yksilöt ja ryhmät vastaavat osaltaan strategian pohjalta eri prosesseissa ilmaantuviin osaamishaasteisiin. Organisaation osaaminen ei vastaa vain asiakkaiden tarpeisiin, vaan sen tehtävänä on tuottaa organisaatioon osaamista myös tulevaisuutta varten.

Uuden organisationaalisen osaamisen kehittäminen luo uusia strategisia vaihtoehtoja tulevaisuuden toiminnoille organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Osaamisen määrittäminen visio- ja strategialähtöisesti sisältyy myös oppivan organisaation käsitteeseen, joka 1990-luvulla on noussut keskeiseen asemaan organisaatioita ja niiden kehittämistä koskevissa keskusteluissa. Oppiva organisaatio nähdään visiokeskeisesti, jolloin visio ja strategiat luovat oppimista virittävän jännitteen (Senge 1994). Oppiminen perustuu ristiriitaan, joka syntyy vision, strategioiden ja tavoitteiden edellyttämän osaamisen ja organisaatiossa olevan osaamisen välille. Tämä ristiriita, strategisten vaatimusten ja organisaation kykyjen välinen luova jännite, ohjaa organisaation oppimista, jolloin strategia ja organisaation osaaminen ovat vuoropuhelussa keskenään. (Saint-Onge 1996, 10 - 11; Viitala 2003, 50.) Oppivat organisaatiot on organisaation sisäisillä rakenteilla luotu reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön positiivisella ja ennakoivalla tavalla (Johnson 2002, 241).

Jos osaamisen strategisuus on pitkälle kehittynyttä, organisaatio pystyy kehittämään lisäosaamista ja saavuttamaan uusia strategisia alueita. Strateginen osaaminen on monitasoinen ilmiö. Osittain tämä osaaminen on yksilöissä ja sisältää tiedon ja käyttäytymisen, jota vaaditaan pyrittäessä vastaamaan turbulentin ja yhä monimutkaisemman toimintaympäristön haasteisiin. Osa tästä osaamisesta on organisaation sisäisissä ja organisaatioiden välisissä yhteisöissä. Tämän vuoksi tarvitaan järjestelmiä ja rakenteita mahdollistamaan dialogin ja vuorovaikutuksen yksilöiden ja yhteisöjen välillä, jotta ne pystyvät tuottamaan ja yleistämään strategista osaamista. (Hodgkinson & Sparrow 2002, 298.)

Organisaation osaamisen rakentuminen strategiseksi toteutuu yhteensopivuuden hierarkiana. Yhteensopivuus voidaan nähdä jonkin ulkoisen ohjaustekijän ja organisaation kokonaisuuden yhteensopivuutena. Organisaatiossa ohjaustekijä on organisaation toimintaympäristö ja vastaus siihen on strategia. Jos organisaation kokonaisuuden vastaus ulkoiseen tekijään on sopiva, yhteensopivuus on olemassa. Yhteensopivuus voidaan saavuttaa neljällä tasolla: organisaatiossa kokonaisuutena, ydinprosesseissa, ydinprosessien sisällä olevissa osaprosesseissa ja yksilöissä, jotka toimivat osaprosesseissa. Valittu strategia viedään valittuihin organisaation tärkeimpiin prosesseihin, ydinprosesseihin ja edelleen osaprosesseihin, joiden tulee

olla yhteensopivia ydinprosessien prioriteettien kanssa. Hierarkian alimmalla tasolla yksilön taitojen ja tietojen tulisi myös vastata osaprosesseissa näkyviä prioriteetteja. Prioriteetilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asioita, joiden oletetaan eniten vaikuttavan organisaation tulokseen. (Baker ym. 1997, 267 - 269.)

Osaamisen hierarkisuus on vertikaalista yhteensopivuutta, mutta se sisältää myös horisontaalisen yhteensopivuuden ydin- ja osaprosessien välisenä yhteensopivuutena. Osaamisen hierarkia selittää osaltaan osaamisen yhteydessä käytettävien käsitteiden strateginen osaaminen, ydinosaminen ja yksilön osaaminen eroja. Osaamisen hierarkia voidaan esittää myös kykyjen hierarkiana yksilöistä ryhmiin ja tiimeihin ja edelleen koostuen organisaation osaamiseksi. Yksilöiden taidot kehittyvät erilaisissa työtehtävissä, ryhmät ja tiimit kehittävät osaamistaan koordinoidessaan yksilöiden taitoja toistettavissa olevilla toimintamalleilla, ja edelleen organisaatioissa muodostuu osaamista (competence) organisaation osaamisen ja kykyjen järjestelminä, jotka auttavat saavuttamaan organisaation tavoitteita (Sanchez & Heene 2004, 83). Inhimilliset resurssit ovat strategisten resurssien tärkein osa, koska ne sitovat muut strategian elementit yhteen. Osaaminen ja tieto kumuloituvat toimivien henkilösuhteiden kautta, jolloin kyse on strategisesta oppimisesta ja strategisista osaamisalueista. (Toikka 2002, 199.) Osaamiseen liittyviä käsitteitä on koottu taulukkoon 2.

TAULUKKO 2. Osaamiseen liittyvät käsitteet tehdyssä kirjallisuuskatsauksessa

Käsite	Määritelmä	Tutkijat
Ydinosaminen	Kollektiivista kykyä yhdistää taitoja ja teknologioita, jotka mahdollistavat organisaation johtavien ydintuotteiden ja palvelujen tarjoamisen asiakkaalle ja organisaation kollektiivista oppimista etenkin siitä, miten koordinoida monenlaiset tuotteisiin liittyvät taidot ja integroida monilukuiset teknologiat.	Prahalad & Hamel 1990 Andriessen 2001 (ks. Marti 2004)
Ydinosaminen	Teknologista ja tuotteeseen liittyvää erikoistumista tietyissä kohdissa arvoketjua.	Long ja Vickers-Koch 1995
Hiljainen tieto	Henkilökohtaista, kontekstispesifistä sekä vaikeasti formalisoitavaa ja kommunikoitavaa tietoa, joka muodostaa yksilön tasolla älyllisen, taustalla vaikuttavan mentaalisen seulan,	Nonaka & Takeuchi 1995 Saint-Onge 1996

	ainutlaatuisen sarjan uskomuksia ja oletuksia, jotka toimivat suodattimena uusien kokemusten ymmärtämisessä ja tulkinnassa. Kollektiivisena käsitteenä organisaation hiljainen tieto on koonti jokaisen työntekijän tiedosta, joka suodattaa ja tulkitsee kollektiivisesti toimintaympäristöä ja reagoi siihen.	
Eksplisiittinen tieto	Tietoa, joka on artikuloitavaa tietoa eli siirrettävissä formaalisella, systemaattisella kielellä.	Nonaka & Takeuchi 1995 Saint-Onge 1996
Taidot	Toistettavissa olevia toimintamalleja, jotka edustavat yksilön toimintoja, suoriutumista tehtävistä, yleis- tai organisaatiospesifistä taitoa.	Sanchez ja Heene 2004
Pätevyys	Kontekstisidonnainen käsite, johon sisältyvät yksilön tiedot, taidot, kokemus, arvot, persoonalliset luonteenpiirteet ja sosiaalinen verkko. Ne vaikuttavat suoraan yksilön työsuoritukseen.	Sveiby 1997 Becker, Huselid ja Ulrich 2001
Inhimillinen pääoma	Yksittäisen työntekijän ainutlaatuinen koostumus tietoa, taitoja, taitavuutta ja kokemusta. Kollektiivinen inhimillinen pääoma muodostuu organisaation kaikkien työntekijöiden ainutlaatuisista resursseista eroten muiden organisaatioiden inhimillisestä pääomasta.	Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003
Aineeton pääoma	Jakautuu kolmeen osa-alueeseen: pätevyys, ulkoinen rakenne ja sisäinen rakenne.	Sveiby 1997
Tieto	Sarja uskomuksia, joita yksilöllä on kausaalisista suhteista ympäristössään. Organisaatio tarvitsee tietoa objektina, jota voidaan säilyttää ja manipuloida, ja tietoa prosessina, jossa samanaikaisesti tiedetään ja toimitaan. Miten-tieto, miksi-tieto ja mitä-tieto Teoreettinen tieto ja taitotieto Tieto on dynaaminen inhimillinen prosessi, jossa perustellaan henkilökohtaista uskomusta kohti 'totuutta'. Tieto on muuttuva sekoitus kokemusta, arvoja, kontekstuaalista informaatiota ja sisäistä asiantuntijuutta, joka tarjoaa viitekehyksen arvioida ja käsittää uusia kokemuksia ja informaatiota. Tieto on olemassa ja tietoa luodaan ainoastaan ihmisissä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.	Sanchez ja Heene 2004 Bratton ja Gold 2003 Nonaka & Takeuchi 1995 Davenport & Prusak 1998

Tässä tutkimuksessa organisaation osaaminen on kokonaisorganisatorinen käsite, joka ilmaisee sosiaali- ja terveystoimialojen kykyä vastata toimintaympäristön tuottamiin haasteisiin. Nämä haasteet on otettu huomioon organisaation vision ja strategian muotoilussa. Visio ja strategia toimivat osaamisen kehittämisen jännitteinä. Jännite syntyy vision ja strategian toteutumiseksi tarvittavan osaamisen ja organisaation nykyisen osaamisen välille. Organisaation osaamisen hierarkisuus on vertikaalista ja horisontaalista yhteensopivuutta, ja osaamista tulee linjata organisaation eri tasoilla. Muotoiltu strategia vie organisaation osaamisen kaikille tasoille, jolloin voidaan määritellä strategisen osaamisen eli strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen. Hierarkian ylimmältä tasolta alimmalle tasolle organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisista ja on enemmän kuin yksilöiden osaamisten summa. Organisaation osaamisen strategisuuteen liittyvät myös oppiminen ja joustavuus, jolloin organisaatiossa otetaan huomioon esiin nousevat strategiat ja myös tarvittava osaaminen saattaa muuttua.

2.2 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtaminen on monitahoinen ja kiistanalainenkin käsite. Sen merkityksestä, määrittelystä ja ulottuvuuksista on erilaisia vaihtoehtoja eri tieteenaloilla. (Greiner, Böhmman & Krcmar 2007, 4.) Tukia, Kivinen ja Taskinen (2007, 46) toteavat suomalaisen terveydenhuoltoalaan tekemänsä tutkimusartikkelianalyysin pohjalta, että knowledge management -kuva on hajanainen ja ristiriitainen. Yhtenä syynä voidaan nähdä se, että osaamisen johtamisesta (knowledge management) on tullut viime vuosina merkittävä kehittämisalue pyrittäessä lisäämään organisaation kilpailukykyä, elinvoimaisuutta ja tuottavuutta (Storey & Quintas 2001, 339; Virkkunen 2002, 11). Osaamisen johtaminen sisältää tutkimuskirjallisuudessa laajan keskustelun, joka aineettoman pääoman ulottuvuuksista painottuu yksilö- ja yhteisölliseen osaamispääomaan ja sosiaaliseen pääomaan (Tukia ym. 2007, 42, 46). Osaamisen johtamisen yleisimmästä englanninkielisestä käännöksestä knowledge management käytetään lähestymistavasta riippuen suomalaisessa keskustelussa tietojohtamisen, tiedon

johtamisen, tietämyksen hallinnan, tietämyshallinnan, tiedon ja osaamisen johtamisen (Kivinen 2008, 61) sekä tietämysjohtamisen käsitettä.

Tietämyshallinta ja tiedon johtaminen pyrkivät kehittämään keinoja yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla tiedon tehokkaaseen luomiseen ja jakamiseen (Davenport & Prusak 1998; Thite 2004; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2006, 184). Johtamisen tehtävä on luoda ja säilyttää olosuhteita, jotka helpottavat organisaation tiedon luontia ja karttumista sekä ryhmätoimintaa (Kukko & Ainamo 2004, 57). Osaamisen johtamisen keskiössä on yksilö eli osaaminen rakentuu yksilön kyvystä toimia tilanteen vaatimalla tavalla (Tukia ym. 2007, 439). Organisaatiossa tarvitaan yksilön osaamisen jakamista ja hyödyntämistä organisaation tavoitteisiin vastaamiseksi. Osaamisen johtaminen tieto -käsitteen näkökulmasta määrittelee yksilön tiedon siirtymistä organisaatiossa. Thiten (2004, 28) määritelmän mukaan osaamisen johtaminen sisältää näkyvän ja hiljaisen tiedon luomista, jakamista, vahvistamista ja hyödyntämistä yksilö-, ryhmä-, organisaatio- ja yhteisötasolla käyttäen hyväksi ihmisiä, prosesseja ja teknologiaa niiden eduksi, jotka ovat tämän tietämyksen kanssa tekemisissä ja sen vaikutuksen alaisia. Davenportin ja Prusakin (1998, 108, 163) mukaan tiedon ja osaamisen johtaminen on tietystä mielessä osa jokaisen työtä, sillä kaikki organisaation jäsenet luovat, jakavat, etsivät ja käyttävät tietoa päivittäisissä rutiineissaan. Jokaisen organisaation täytyy tehdä omat päätöksensä siitä, mikä tieto on tärkeintä johtaa ja miten ihmiset saadaan motivoitumaan tiedon jakamiseen ja käyttöön.

Storeyn ja Quintasin (2001, 340 - 342) mukaan osaamisen johtaminen tietämyshallintana (knowledge management) koostuu useista näkökulmista ja lähestymistavoista. Useissa organisaatioissa ja alan lähteissä tietämyshallinnan alue on jaettu kahteen pääryhmään: informaatioteknologiaan ja inhimillisiin resursseihin, joista ensin mainittu hallitsee julkista keskustelua. Laajasti eriteltynä tietämyshallinnassa johtamisen näkökulma sisältää informaatiohallinnan, kommunikaation organisaationaalisessa oppimisessa, strategisen johtamisen, muutoksen johtamisen, inhimillisten voimavarojen johtamisen, innovaatiojohtamisen, taloudellisuuden sekä aineettomien voimavarojen mittaamisen ja johtamisen. Tietämyshallinnan keskeinen ajatus on avainsuhde yksilön tietämyksen ja sosiaalisen sekä organisaation kontekstin välillä. Monet

tekijät ovat nostaneet tietämyshallinnan johtamisen tärkeäksi johtamisen alueeksi. Organisaation arvo on viime vuosina ollut yhä enemmän riippuvainen aineettomasta pääomasta ja tiedon saatavuudesta. Henkilöstö omistaa tiedon ja myös luo tietoa ja arvoa. Toimintaympäristöissä laajalle levinnyt muutos ja tarve organisationaaliseen oppimiseen ovat osaltaan lisänneet tietämyshallinnan johtamisen tarvetta. Innovointi on riippuvainen tiedon luomisesta, jakamisesta ja soveltamisesta. Tiedon keskinäinen riippuvuus, tarve organisaation sisäiseen ja organisaatioiden väliseen tiedon yhteisyyteen ja jakamiseen on lisääntynyt. Perinteisten informaatiokanavien rajoitukset on tunnistettu ja toisaalta on olemassa myös uusia tietoteknologisia kommunikaatiomahdollisuuksia.

Kun organisaatiota tarkastellaan tiedon ja tiedon johtamisen näkökulmasta, on olennaista saattaa hiljainen tieto täsmälliseksi, näkyväksi tiedoksi organisaation käyttöön (Nonaka ja Takeuchi 1995; myös Aaltonen & Wilenius 2002, 89). Hiljaisen tiedon tunnistaminen ja sen mittaamisen arvostaminen auttavat tekemään strategisessa johtamisessa organisaation menestymisen kannalta parempia valintoja. Tasapainotettua mittaristoa (balanced scorecard) strategisen johtamisen ja arvioinnin mallina käyttävät organisaatiot ovatkin joutuneet ponnistelemaan henkilöstön osaamisen, oppimisen ja innovoinnin mittareiden kehittämisessä. (Harlow 2008, 159.) Osaamisen johtamisen lähtökohtana on tiedon johtamisen ja tiedon luomisen periaatteiden tunteminen sekä hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon luomisen ymmärtäminen johtamisen kohteena olevana asiana (Davenport & Prusak 1998, 24, 52 - 67; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003, 79). Tieto syntyy ja sijaitsee ihmisten mielessä, ja tiedon jakaminen edellyttää luottamusta. Tiedon jakamista tulee rohkaista ja palkita, ja johdon tuki ja resurssit tiedon jakamisessa ovat välttämättömiä. Tiedon alullepanoa tehostavat pilottiohjelmat, ja erilaisia aloitteita tulisi arvioida laadullisilla ja määrällisillä mittareilla. Tieto on luovaa ja siksi sen kehittämiseen tulisi rohkaista uusilla tavoilla. (Davenport & Prusak 1998, 24, 52 - 67.)

Nonaka ja Takeuchi (1995) esittelevät uuden tiedon luomisen teorian, jossa tiedon luomisen avain on hiljaisen tiedon (tacit knowledge) mobilisointi ja muuntaminen (conversion). Teoria tietoa luovasta organisaatiosta ottaa huomioon sen, että tieto on

usein ei-mitattavaa ja tiedon luominen on dynaaminen ja dialektinen prosessi, jossa tieto luodaan dynaamisesti ristiriitaisuuksien kautta (contradiction) (Nonaka & Toyama 2002, 995). Teoria tiedon luomisesta sisältää spiraalin, joka syntyy hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon vuorovaikutuksessa. Teorian ydin on siinä, miten spiraali syntyy. Nonaka ja Takeuchi (1995, 56 - 57; myös Nonaka & Toyama 2002, 996) esittävät tiedon muuntamisen neljä toimintaa: sosialisatio, artikulaatio, yhdistäminen ja sisäistäminen, jotka muodostavat tiedon luomisen ”koneen”. Näiden mekanismien avulla yksilön tieto tulee artikuloituksi ja lisääntyy organisaatiossa. Tiedon luomisen spiraalissa jatkuvan tiedon luomisen ja hyödyntämisen avulla hiljainen ja eksplikoitu tieto laajenevat laajuuden ja määrän suhteen yksilöstä ryhmälle ja koko organisaatioon.

Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen teorian voidaan ajatella pitkällä aikavälillä tuottavan organisaation ydinkykyjä, kun tietoa ja osaamista siirtyy organisaatiossa sekä yksilön että ryhmän ja koko organisaation välillä. Mallissa yhdistyvät tieto ja osaaminen, toisilta oppiminen, tiedon siirron ja muuntumisen mahdollistava oppimista tukeva organisaatiokulttuuri sekä ihmisten vuorovaikutusta tukeva johtaminen ja sitä mahdollistavat organisaatorakenteet. Vuorovaikutus mahdollistaa vaihtoehtoisten ja vastakkaisten näkemysten ja kokemusten kohtaamisen. Jackson (2005, 194) pitää keskeisenä Nonakan ja Takeuchin (1995) huomiota dialektisuudesta, jossa teesiin sisältyy tai sille ilmaantuu vastakkainen tai sen kieltävä antiteesi ja nämä synnyttävät synteisin. Synteesi sisältää jälleen teesin. Tämä dialektinen dialogi on välttämätön oppimistilan, ’ba’:n, syntymiselle. Davenport ja Prusak (1998, 68 - 69) käyttävät koodauksen käsitettä organisationaalisen tiedon muokkaamisesta muotoon, joka on sitä tarvitsevien saatavissa ja sovellettavissa. Koodauksessa kirjaimellisesti käännetään tieto koodiksi (ei välttämättä tietotekniseksi koodiksi). Johdon tehtävänä on tunnistaa erilaisissa muodoissa oleva tieto, arvioida tiedon hyödyllisyys ja sopivuus, luokitella tietoa, mallintaa ja sisällyttää sitä sääntöihin ja toimintaohjeisiin sekä päättää, mitä tavoitteita koodattu tieto palvelee.

Oleennaista Nonakan ja Takeuchin (1995) mallissa on ajatus siitä, että yksilön uskomuksiin ja arvopohjaan perustuvaa tietoa voidaan kehittää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Organisationaalinen tiedon luominen tulisi

ymmärtää prosessina, joka organisationaalisesti lisää yksilöiden luomaa tietoa ja jossa organisaatio voi tukea tietoa luovia yksilöitä (Nonaka & Takeuchi 1995, 50, 59). Tilan ja kontekstien tarjoaminen uuden tiedon luomiseen ja jakamiseen on olennaista osaamisen johtamisessa (Nonaka & Takeuchi 1995; Ford & Angermeier 2004, 143). Tiedon luomisen prosessi toteutuu vuorovaikutuksessa, joka ylittää organisaation sisäiset ja ulkoiset rajat (Nonaka & Takeuchi 1995, 50, 59). Huomio osaamisen johtamisessa onkin toimintaympäristön muutoksen ja organisaation oppimisen tarpeen takia siirtynyt osaamisen johtamisen toiseen sukupolveen, joka suuntautuu uuden osaamisen muodostamiseen sekä niihin yhteisöihin ja verkostoihin, joissa osaamista pidetään yllä ja luodaan. Painopiste on organisaatiokohtaisessa osaamisessa yksilöllisen osaamisen ja erillisten tietojen hallinnan sijaan. Osaaminen on myös laajentunut ajallisesti tietyn vallitsevan konseptin toteuttamiseen liittyvästä osaamisesta toimintatavan ja kokonaan uuden osaamisen kehittämiseen. Laadullisesti osaaminen on muuttunut erillisten suoritusten ja osatoimintojen hallinnasta näitä yhdistävän perusratkaisun kehittämiseen. Kaiken kaikkiaan osaamisessa on siirrytty monien rinnakkaisten konseptien ja monia erilaisia konsepteja mahdollistavien arkkitehtuurien toteuttamiseen sekä konseptien jatkuvan uudistamisen edellyttämään tietoon ja osaamiseen. (Virkkunen 2002, 11, 34 - 35.)

Myös Tuula Kivisen (2008, 192 - 193) tiedon ja osaamisen johtamisen kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin perustuva analyysi tuottaa osaamisen johtamiseen sukupolvi -käsitteen. Ensimmäisessä sukupolvessa keskityttiin tiedon prosessointiin ja siirtämiseen tietotekniikkaa hyödyntäen, koska tietoa tarvittiin päätöksenteossa. Tieto nähtiin toimijoista irrallisena. Toisen sukupolven tiedon ja osaamisen johtamisessa korostui hiljainen, kokemuksellinen tieto ja osaaminen, ja keskustelu painottui hiljaisen ja eksplisiittisen tiedon ja osaamisen muuntumiseen. Keskeistä oli erityisesti yksilöllä olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen ulkoistaminen laajemmin organisaation hyödynnettäväksi ja yhteisöllisyyden vahvistuminen. Kolmannessa sukupolvessa sosiaalisuus korostuu entistä vahvemmin ja painotus on organisatorisessa dialogissa ja jaetussa tulkinassa. Kehitys ei ole lineaarista sukupolvesta toiseen siirtymistä, vaan näitä kaikkia sukupolvia esiintyy yhtäaikaaisesti.

Osaamisen johtaminen yhdistetään organisaation taloudellisuuteen, tehokkuuteen ja henkilöstöön pääomana. Monissa organisaatioissa käytössä oleva tasapainotetun mittariston malli tuo vahvemmin esille henkilöstön ja sen osaamisen yhteyden toiminnan taloudellisuuteen ja julkisella sektorilla myös vaikuttavuuteen. Osaamisen ja sen johtamisen käsitteen ympärillä on kuitenkin epäselvyyttä. Erilaisia osaamisen johtamisen malleja voidaan käyttää hyvän organisaatiomaineen tavoittamiseksi ilman syvempää mallin tarkastelua ja hyödynnettävyyttä omassa organisaatiossa. Nonakan ja Takeuchin (1995) tiedon luomisen mallin tukee orgaanisen organisaatioajattelun mallia, mutta Jacksonin (2005, 195) mukaan heidän esittämänsä ajattelu kuvaa paremminkin sosiaalis-systeemilähtöistä mallia. Jackson esittää artikkelissaan kritiikkiä, jonka mukaan edes sosiaalis-systeemisellä ajattelulla malli ei kykene osoittamaan osaamisen johtamisen teoriaa ja käytäntöä koskevia ongelmia. Organisaatioihin liittyvä valta ja epätasa-arvoisuus eivät näy osaamisen johtamisen keskustelussa. Osaamisen johtamisen tutkimukseen ja keskusteluun kaivataan pyrkimystä kokonaisvaltaiseen lähestymistapaan. Tarvitaan teoreettista pluralismia, jossa otetaan erilaisia osaamisen johtamisen malleja niitä tietoisesti yhdistäen. Erilaiset osaamisen johtamisen tutkimukset ja keskustelut tarjoavat kuitenkin alustan ymmärtää sitä, miten osaamisen johtamista voidaan kehittää, mutta jatkossa tarvitaan yhtenäistä käsitteiden määrittelyä (Beesley & Cooper 2008, 59). Olennaista on esittää kysymykset, mitä osaamista pitää ja voi johtaa (Malhotra 2005, 21).

Osaamisen johtamiseen liittyvät tutkimukset osoittavat tiedon luomisen ja osaamisen kehittämisen suunnan tärkeyttä (Nonaka & Takeuchi 1995; Viitala 2003; Syväjärvi 2005; Ollila 2006; Kivinen 2008) ja strategialähtöisen mallin hyödyllisyyttä (Malhotra 2005, 7, 21). Tuula Kivinen (2008, 190 - 191, 193) määrittelee väitöskirjassaan tekemänsä knowledge management -käsiteanalyysin pohjalta tiedon ja osaamisen johtamisen olevan strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. Käsiteanalyysin mukaan knowledge management -käsitteen ominaisuuksiksi tulivat systeemisyys, yhdistävyys, hallinta, oppiminen ja edistävyys. Organisatorinen oppiminen on tiedon ja osaamisen johtamisen lähikäsite eli niillä on samoja ominaisuuksia. Systeemisyys tulee esiin myös Riitta Viitalan

(2003, 127, 184, 194) väitöskirjatutkimuksen tuloksissa, joiden mukaan osaamisen johtaminen ei näyttäytynyt erillisenä johtamistoiminnan alueena tai keinovalikoimana, vaan pikemminkin yleisotteenä johtamiseen, jossa oli erotettavissa olevat tunnusmerkkinsä. Käsitepari 'knowledge management' on tutkimustulosten perusteella organisaation oppimista edistävää johtajuutta, jossa esimies selkiyttää alustensa kanssa osaamisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Esimies innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään. Osaamisen johtaminen on tietoisesti valittu ja kokonaisvaltainen lähestymistapa, joka tuottaa erityislaatuista ”oppimista tukevan otteen” esimiehen johtamistyöhön. Vahvimpana osaamisen johtamista ilmentävänä tekemisen muotona Viitalan (2003) tutkimuksessa korostui keskustelu.

Osaamisen jakaminen, koordinointi, tavoitteisiin suuntautunut osaamisen kehittäminen ja tieto siitä, kenellä tai millä organisaation osalla tiettyä osaamista on, ei organisaation tuottavuuden kannalta voi perustua yleisiin, kaikkien organisaatioiden käyttämiin malleihin. Tarvitaan organisaatiokohtaisesti tuotettuja osaamisen johtamisen malleja, joissa tunnistetaan ja analysoidaan osaamisen johtamiseen liittyviä ongelmia. (Christensen 2007, 46.) Osaamisen johtamisen tehokkuutta lisää osaamisen johtamisen ja koko organisaation strategian yhteensopivuus ja näiden strategioiden luominen ottaen huomioon työntekijöiden tarpeet ja osallistuminen (Hellström, Kemlin & Malmquist 2000, 110). Lähtökohta osaamisen johtamiselle ja tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen kehittämiselle on henkilöstön senhetkisen osaamisen tunteminen (Schuler ym. 2001, 121), säilyttäminen ja hyödyntäminen (Beckett ym. 2000, 602). Osaamisen säilyttämisen strategia on ylläpitää organisaation perusosaamista, joka on elintärkeä organisaation nykyisen toiminnan kannalta. Säilyttäminen liittyy samalla tavoin hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon. Osaamisen hyödyntäminen on kaikkein tärkein osaamisen johtamisen kategoria, ja usein organisaatiot eivät hae luovia keinoja osaamisen hyödyntämisessä. (Beckett ym. 2000, 603.) Osaamisen hyödyntämisessä pohditaan uutta tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja osaamista, joka on tulevaisuudessa vähemmän tärkeää. Uuden osaamisen strategia tulisi olla jokaisessa organisaatiossa. Organisaatio voi osaamisen avulla saavuttaa sille asetetut tavoitteet selkeästi

esitetyllä strategialla, joka kuvaa miten koordinoitua, tietyllä tavalla järjestetyt resurssit auttavat organisaatiota saavuttamaan tavoitteensa. (Beckett ym. 2000, 602; Schuler ym. 2001, 121; Sanchez & Heene 2004, 7.)

Organisaation tavoitteet ohjaavat osaamisen kehittämistä ja siinä tarvittavaa oppimista. Sengen (1994, 340 - 353) mukaan esimiehellä on vastuu oppivan organisaation mallissa visiota selkiyttämällä tuottaa organisaatioon jaettuja mentaalaisia malleja, jotka suuntaavat oppimista ja osaamisen kehittämistä. Johto voi suunnitella organisaation rakenteeseen edellytyksiä tehokkaalle oppimiselle ottaen huomioon, miten erilaiset rakenteelliset tekijät ja prosessit sopivat yhteen edistettäessä tai estettäessä oppimista. Johdolla on tärkeä olla henkilökohtainen visio tai 'tarkoituksen tarina', joka tukee ja edustaa organisaation visiota. Tämä tarina on keskeistä kyvyssä johtaa ja antaa johtajalle mahdollisuuden laajentaa työnsä tarkoitusta ohjaamaan inhimillistä etenemistä ja kehittymistä oppimisen avulla. Johto voi ihmisten johtamisella (leadership) mahdollistaa yksilöllisen ja organisationaalisen oppimisen. Johdon tulisi nähdä organisaatio keinona, joka tuo oppimista ja muutosta yhteiskuntaan. Johtajat ovat myös vastuussa siitä, että henkilöstö katsoo todellisuutta neljältä tasolta: tapahtumina, käyttäytymismalleina, järjestelmän rakenteina ja tarkoitustarina. Todellisuuden määrittely yksilöllisinä tapahtumina johtaa reaktiiviseen ympäristöön. Käyttäytymismallien tunnistaminen, todellisuuden toinen taso, auttaa kohdentamaan pitkän ajan suuntauksiin ja niiden seuraamuksiin. Kaksi jälkimmäistä todellisuuden tasoa, järjestelmän rakenteet ja tarkoitustarina, ovat niitä, joihin johtaja oppivassa organisaatiossa kohdentaa toimintaansa. Samanaikaisesti johtaja kiinnittää huomiota myös kaikkiin neljään tasoon.

Myös Viitalan (2003, 121, 136, 166) väitöskirjatutkimuksen mukaan esimiehen tehtävänä on suunnata oppimista. Esimiehen keinot osaamisen johtamisessa tiivistyvät kolmeen pääkohtaan, joita ovat keskustelun synnyttäminen ja keskustelun sisällöllinen suuntaaminen osaamisen kehittymiselle tärkeisiin asioihin, sellaisten toimintamallien, järjestelmien ja välineiden kehittäminen, jotka edistävät oppimista ja osaltaan tuottavat keskustelua, sekä ilmapiirin kehittäminen keskustelulle ja oppimiselle suotuisaksi. Oppimisen suuntaamisessa keskeistä on tavoitteiden määrittäminen. Oppimista edistävän ilmapiirin luominen sisältää työyhteisön ilmapiirin

kehittämisen sekä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen kehittämisen. Oppimisprosessin tukeminen sisältää ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen ja yksilön kehittymisen tukemisen. Yhtenä elementtinä osaamisen johtamisessa on esimerkillä johtaminen, joka sisältää esimiehen oman ammattitaidon kehittämisen, innostuksen työhön ja sitoutumisen muutoksiin. Sengen (1994) ajatteluun liittyvä osaamisen johtamisen sisältyminen johtamisen ihmisulottuvuuteen (leadership) oli Viitalan (2003, 127 – 128, 144, 194, 201) väitöskirjatutkimuksessa oletuksena, joka ei säilynyt aineiston tuottamassa kokonaiskuvassa. Osaamisen johtamisen elementeissä korostuivat sekä asioiden että ihmisten huomioiminen, ja kaikissa elementeissä oli läpäisevänä piirteinä työyhteisön oppimista tukeva vaikutus. Kun esimies johtaa osaamisen kehittymistä yksikössään, hän kohdistaa huomiotaan tavoitteisiin, nykytilaan, järjestelmiin ja muihin ”asioiksi” luokiteltaviin tehtäviin. Tämän hän tekee kuitenkin ihmisten kanssa ja ihmisten välityksellä ja kohdentaa huomiotaan myös ilmapiiriin ja alaistensa osaamisen kehittymiseen yksilö- ja ryhmätasolla. Osaamisen johtaminen haastaa esimiestä tietoiseen ja jatkuvaan prosessointiin monella tasolla ja useissa asioissa rinnakkain, limittäin ja toistuvasti. Osaamisen johtamisen elementtejä ovat osaltaan kollektiivinen tavoitteiden asettaminen, osallistava arviointi ja kehittymistä tukevat järjestelmät.

Osaamisen johtamisessa esimiehen keskeinen tehtävä on toimia strategian kirkastajana ja suunnan selkiyttäjänä (Viitala 2003, 121, 136, 166; Tukia ym. 2007, 44). Ihmisten johtamisella (leadership) voidaan joko vahvistaa olemassa olevaa tietoa tai muuntaa sitä, ja organisaation on tärkeä ottaa huomioon molemmat ja varoa vahvistavan johtamisen liiallista painottamista (Sarabia 2007, 13 - 14). Osaamisen johtamisessa esimiehen ja työyhteisön rohkaisu tiedon luomiseen voi toteutua avoimuudella, luottamuksella, sitoutumisella ja riskien ottamisen palkitsemisella. Tiedon luominen edellyttää työntekijän autonomiaa päättää, miten suorittaa annettuja tehtäviä. Johtamisen tehtävä on turvata myös tarvittavat resurssit ja varmistaa, ettei työntekijän työmäärä ole kohtuuton. Organisaationaalaisia esteitä tiedon luomisessa voivat olla organisaatiossa ilmenevät valtaristiriidat, vanhoillisuus sekä jäykkä ja muodollinen johtamisrakenne. (Ford & Angermeier 2004, 144.) Tiedon ja osaamisen johtaminen sisältää myös muita haasteita henkilöstöjohtamiselle: tietämys- ja innovaatiokeskeisen kulttuurin kehittäminen ja

säilyttäminen, hiljaisen tiedon lähestyttävyyden, luottamuksen ja sitoutumisen turvaaminen, erilaisten työntekijöiden johtaminen ja avaintyöntekijöiden osaamiseen liittyvä organisaation haavoittuvuus (Storey & Quintas 2001, 347 - 349).

Tässä tutkimuksessa osaamisen johtaminen sisältää organisaation ja sen toimintaympäristön sekä esimiesten ja alaisten välisen vuorovaikutuksen. Johtaminen nähdään kokonaisuutena, jossa asioiden ja ihmisten johtaminen eivät ole erotettavissa. Osaamisen johtamisessa korostuu silti ihmisten tiedon ja osaamisen johtaminen ja suuntaaminen sovitun strategian mukaisesti. Osaamisen johtamisessa ei ole riittävää olemassa olevan osaamisen vahvistaminen, vaan siinä korostuu osaamisen muuntaminen ja kehittäminen strategian mukaiseksi. Esimiestyössä vuorovaikutus on uuden osaamisen jakamisen ja uuden osaamisen luomisen perusta, jonka pohjalta esimies voi luokitella ja kuvailla osaamista, asettaa sen strategiselle kartalle ja mallintaa sen kehittämistä tavoitteiden mukaisesti. Osaamisen kehittämisessä yksilö- ja organisaatiotasolla tarvitaan yksilöiden osaamisen kehittämisen ohjaamista.

2.3 Strateginen johtaminen

Osaamisen johtaminen on yksi organisaation strategisen prosessin peruspilareista (Campos & Sánchez 2003, 14). Strategiassa on kyse organisaatiota koskevien toimintaympäristön muutoksia huomioonottavien valintojen tekemisestä ja näiden valintojen siirtämisestä toimintastrategioihin organisaation eri osissa ja eri tasoilla. Strategia esitellään kirjallisuudessa usein organisaation menestyksen saavuttamiseksi suunniteltuna prosessina, joka integroi organisaation päätöksentekotoimintaa. Strategisissa päätöksissä otetaan huomioon toimintaympäristö ja organisaation sisäinen kyky. (Niven 2002, 90; Munive-Hernandez ym. 2004, 703.) Parhaita strategioita ovat ne, jotka organisaation elinkykyisyyden lisäksi saavat aikaan pysyvää tuloksellisuutta (Boxall & Purcell 2003, 34, 45). Strategioiden merkitys organisaatiossa on entisestään korostunut nopean muutoksen, globalisaation, tekniikan kehityksen ja asiakkaiden tiedon kasvaessa (Niven 2002, 8).

Kiinnostus strategiaan kasvoi organisaation toimintaympäristön muutosten lisääntyessä. Tästä johtuen pelkät tavoitteet olivat tehottomia ohjaamaan organisaatiota ja sen sopeutumista muuttuviin haasteisiin. Strategia liitetään organisaation elinkelpoisuuteen ja säilymiseen toimintaympäristössään. Käsitteenä strategia on vaikeasti tavoitettava, abstrakti ja kiistanalainen sen kohteen ja prosessin, rationaalisuuden ja käyttäytymisen sekä laajuuden ja syvyyden suhteen (Ansoff 1965, 100, 103; Purcell 2001, 66). Strategia -sana tulee kreikan käsitteestä strategus, joka tarkoittaa johtamisen päällikköä (commander in chief), ja käsitettä on käytetty ensi kertaa englannin kielessä 1656. Käsitteen kehitys ja käyttö viittaavat sanaan stratos (armeija) ja agein (johtaa). Sotilas- ja liike-elämän toimintaan liittyi suunnittelu voimavarojen käytöstä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kummassakin pyrittiin voittamaan joku toinen, ja strategian avulla voitiin luoda ylivoimainen asema muihin nähden. (Whittington 1993, 14 - 15; Juuti 2001, 233 - 234; Bratton & Gold 2003, 38 - 39.)

Johtamisen yhteydessä strategia on korvannut perinteisen 'pitkän tähtäimen suunnittelun' ilmaisemaan erityistä organisaation johdon käyttämää päätösten ja toimintojen kaavaa (Bratton & Gold 2003, 38 - 39). Strategiaan liitetään tieto olemassa olevasta toiminnasta sekä laajaa käsitteellistä tietoa organisaatiosta, sen toiminta-alasta ja yhteydestä toimintaympäristöön (Niven 2002, 90). Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (1998, 9 - 15) erottavat strategia-käsitteelle viisi merkitystä. Ensinnäkin strategia on suunnitelma: suunta, ohje tai kulkusuunta, jota kohti edetä nykyhetkestä tulevaisuuteen ja johon sisältyy katsominen eteenpäin (myös Purcell 2001, 66). Toiseksi strategia on toimintamalli, joka ilmenee ajan kuluessa yhdenmukaisena käyttäytymisenä. Toiminta tapahtuu peräkkäisissä järjestyksissä (in sequences). Näiden kahden yhdistelmänä strategia voi olla 'toiminnassa ilmenevät mallit', kuten Mintzberg (1979) asian ilmaisee, jotka kehittyvät ajanjakson aikana osittain yrityksen ja erehdyksen kautta, mutta selvällä näkemyksellä halutusta ja suunnitellusta lopputuloksesta. Strategia on myös juoni, erityinen liike tai siirto, jolla pyritään hämäämään vastapuoli tai kilpailija. Strategia on tapa, jolla organisaatio sijoittaa tuotteensa ja/tai palvelunsa tietyillä markkinoilla saavuttaakseen kilpailuetua. Strategia on myös näkökulma, organisaation perustavaa

laatua oleva tapa tehdä asioita. Se on tapa, jolla organisaation jäsenet ymmärtävät ympäristöään ja asiakkaitaan.

Strategia sisältää jotain, joka on erityisen tärkeää organisaation tulevaisuuden kannalta (Boxall & Purcell 2003, 34, 45). Se kertoo työntekijöille ja asiakkaille toiminnan suunnan (Niven 2002, 90). Strategia tulevaisuuden toimintana perustuu ennustuksiin, arvailuihin ja ennustettuun muutokseen toimintaympäristössä (poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset) sekä siihen, mitä kilpailijat tekevät tai ovat tehneet (Purcell 2001, 66). Strategia voidaan nähdä vertailuperusteena, jolla seurataan nykyisen ja tulevaisuuden suoritusta (Ansoff 1965, 103). Organisaation tulevaisuutta luotaessa strategia edellyttää valintoja tehdä tietyt toiminnot eri tavoin kuin aikaisemmin tai eri tavoin kuin kilpailija. Strategiassa ovat yhtä tärkeitä päätökset siitä, mitä jättää tekemättä kuin mitä tekee. (Porter 1998, 71; Niven 2002, 90.)

Strategia- ja johtamiskirjallisuudessa painotetaan strategiaa keinona ennakoida ja vastata toimintaympäristön muutoksiin. Organisaatio kohtaa toimintaympäristöstä tulevia haasteita, joihin se vastaa strategiallaan. (Ansoff 1965, 28, 103; Kaplan & Norton 2000, 17 - 19; Boxall ja Purcell 2003, 34, 45.) Strategia esitellään usein myös muutoksena, joka edellyttää toimintaympäristön ja yhteiskunnallisen muutoksen tunnistamista ja muutoksen johtamista. Muutoksessa työntekijät ja eri tasojen työyhteisöt toimivat muutoksen subjekteina, ja muutos tulisikin toteuttaa työntekijöiden yhteisenä haasteena. Muutos olemassa olevaan nykytilaan on seurausta strategisista päätöksistä, ja muutos toteutetaan tekemällä sarja asioita eri tavoin, jotta varmistetaan organisaation menestyminen (Kaplan & Norton 1996, 17 - 19; Määttä & Ojala 1999, 41 - 43; Purcell 2001, 66).

Suunniteltu strategia on aina erilainen kuin strategia, joka todellisuudessa toteutetaan. Erilaiset syntyneet strategiakoulukunnat ovat pyrkineet tuomaan esiin strategian muotoilun erilaisia lähestymistapoja (Whittington 1993; Mintzberg 1994). Whittington (1993, 3) esittää neljä yleistä lähestymistapaa strategiaan: klassisen, evolutionaarisen, prosessin ja systeemisen. Nämä neljä lähestymistapaa eroavat toisistaan perusteellisesti kahdella ulottuvuudella: strategian aikaansaamilla tuloksilla ja prosessilla, jolla ne on saatu aikaan. Klassinen ja evolutionaarinen

lähestymistapa näkevät voiton maksimoinnin strategian tekemisen luonnollisena tuloksena. Systeemi- ja prosessilähestymistavat liittävät strategian tekemisen tuloksiin muutakin kuin voiton. Prosessiulottuvuudella evolutionaarinen ja prosessilähestymistavat näkevät strategian esiin työntyvänä prosessissa, jota ohjaa sattuma, epäselvyys ja asioiden pitäminen ennallaan. Strategian tekemisen tuloksen erilaisuudesta huolimatta klassinen ja systeeminen lähestymistapa näkevät strategian tarkoituksellisena prosessina. Henry Mintzberg (1990, ks. Mintzberg 1994, 3; Mintzberg ym. 1998, 5) esittelee kymmenen strategian muotoilun koulukuntaa, jotka on koottu taulukkoon 3.

TAULUKKO 3. Strategiakoulukunnat (Mintzberg 1994, Mintzberg ym. 1998)

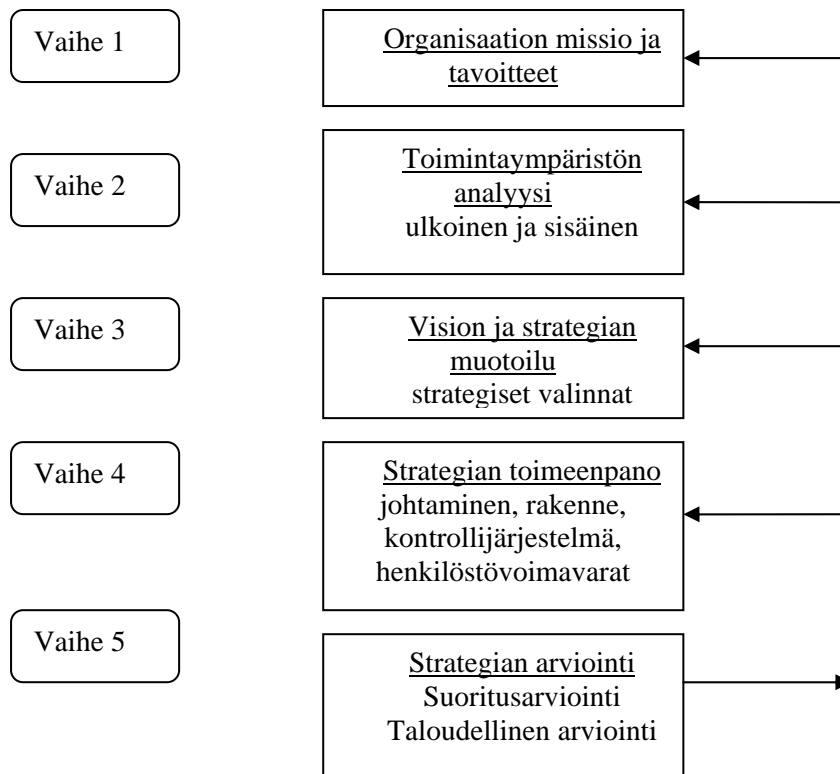
Koulukunta	Näkökulma
Muotoilukoulukunta (the Design School)	Strategian tekeminen vapaamuotoisena käsitteellisenä prosessina, tyypillisesti johtajan tietoisena ajatteluprosessina.
Suunnittelukoulukunta (the Planning School)	Strategian muotoilu muodollisena prosessina, jossa johtaja on avaintoimija.
Asemointi (the Positioning School)	Strategian muotoilu analyttisenä prosessina, joka kohdentuu enemmän strategian sisältöön kuin prosessiin.
Kognitiivinen koulukunta (The Cognitive School)	Strategian muotoilu mentaalisenä prosessina.
Yrittäjäkoulukunta (The Entrepreneurial School)	Strategian muotoilu visionaarisena prosessina.
Oppiva koulukunta (The Learning School)	Strategian muotoilu esiin nousevana (emergent) kollektiivisen oppimisen prosessina.
Valtakoulukunta (The Power School)	Strategian muotoilu neuvotteluprosessina, jossa kiinnostus kohdentuu prosessin aikana ilmaantuviin valtakonflikteihin.
Kulttuurikoulukunta (The Cultural School)	Strategian muotoilu kollektiivisena prosessina.
Ympäristökoulukunta (The Environmental School)	Strategian muotoilu reaktiivisena prosessina: strategia on passiivista reagointia ympäristöön.
Konfiguraationaalinen (The Configuration School)	Strategian muotoilu muuttumisprosessina, joka liittyy tiettyjen vaiheiden konteksteihin.

Koulukunnat eroavat toisistaan sen suhteen, mikä on johdon asema ja rooli strategian tekemisessä, missä strategia syntyy (yksilön luoma vai kollektiivinen), minkälainen prosessi on luonteeltaan (muodollinen, vapaamuotoinen), minkälaiseksi koulukunnat määrittelevät organisaation ja sen ympäristön välisen suhteen, mikä strategian merkitys on organisaation toiminnan ohjaamisessa, ovatko strategian muotoilu ja toimeenpano erillisiä vai päällekkäisiä prosesseja, onko strategia tarkoituksellinen vai esiin nouseva, ja sen suhteen, mikä on strategian päämäärä. Muotoilu-, suunnittelu- ja asemointikoulukunnan lähtökohtana on, että ympäristö on stabiili (Paaue 2004, 11 - 12). Koulukunnat kertovat enemmän siitä, miten strategia tulisi muotoilla (normatiivinen lähestymistapa) kuin siitä, miten se muotoutuu. Suunnittelun on oletettu olevan paras tapa muotoilla ja toimeenpanna strategia, mutta Mintzbergin (1994, 160) mukaan organisaation strategiaprosessiin liittyy sekä suunniteltuja, aiottuja että myös prosessin aikana erilaisista alla olevista prosesseista esiin työntyviä strategioita. Kuusi seuraavaa koulukuntaa kiinnittääkin huomiota tosiasialliseen strategiaprosessiin (deskriptiivinen lähestymistapa) ja kuvaa, miten strategioita todellisuudessa tehdään (Mintzberg ym. 1998, 5 - 6). Kymmenestä koulukunnasta kognitiivinen, yrittäjä-, oppiva- ja kulttuurikoulukunnat ovat nähtävissä tasapainotetun mittariston mallissa, jota käytetään strategisen johtamisen viitekehyksenä monissa julkisorganisaatioissa. Strategiaprosessien eri vaiheissa tarvitaan näitä erilaisia lähestymistapoja, ja tällöin ollaankin jo konfiguraatiokoulukunnan mukaisessa ajattelussa.

Strateginen johtaminen ymmärretään yleisesti johtamistekniikaksi, jonka päätarkoituksena on varmistaa organisaation menestyminen tulevaisuudessa (Eriksson & Lehtimäki 1998, 290). Strategisen johtamisen toiminnot ovat sidoksissa organisaation toimintaympäristöön. Jos toimintaympäristön tilanne on vakaa ja asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset muuttuvat hitaasti, johto saattaa ja voi keskittyä enemmän operatiivisiin kuin strategisiin päätöksiin. Jos toimintaympäristö on turbulenti ja muuttuva, organisaation menestyminen ja säilyminen on mahdollista vain, jos johto priorisoi strategiseen päätöksentekoon. (Ansoff 1965, 28, 103; Ansoff 1981, 167.) Strateginen johtaminen (leadership) on muutoksen johtamista (Sanchez & Heene 2004, 206). Strategiseen johtamiseen sisältyy älyllinen haaste konkreettisen sisällön antamisesta yleiselle tavoitetasolle ja tämän saavuttamisen edellyttämälle strategisen toiminnan muodolle (Ansoff 1981, 158).

Strateginen johtaminen edellyttää johtamiseen liittyvän vallan käyttöä, päätöksentekoon tarvittavan tiedon keräämistä ja rakentamista sekä organisaation ja siellä työskentelevien ihmisten tuntemusta. Se edellyttää myös ymmärrystä siitä, kuinka ihmiset toimivat keskenään, miten päätöksentekoprosessit etenevät organisaatiossa tai minkälaisia käytäntöjä oman organisaation strategiaprosessissa kuuluu noudattaa. Organisaation tuntemus tarkoittaa, että johto ymmärtää eri osa-alueiden merkityksen organisaation kokonaisuudessa (Becker ym. 2001, 158 - 159). Strateginen johtaminen on strategioiden tekemisen prosessi, strategioiden muotoilu ja uudelleen muotoilu tietyn ajan kuluttua. Se sisältää organisaatiojärjestelmän kriittisten tekijöiden tunnistamista ja koordinoimista ympäristössä, joka sisältää riskejä ja epävarmuutta. (Boxall & Purcell 2003, 36, 38.)

Strateginen johtaminen voidaan karkeasti ryhmitellä strategian muotoiluun ja strategian toimeenpanoon. Nämä sisältävät erilaisia osatoimintoja kuten toimialan ja vision määrittämisen, toimintaympäristöanalyysin sekä strategian muotoilun, toimeenpanon, seurannan ja arvioinnin (strateginen palaute). Strateginen johtaminen sisältää myös strategisen henkilöstöjohtamisen ja strategisen osaamisen kehittämisen. (Thompson & Strickland 1998; Naschold & Daley 1999; Schuler ym. 2001; Munive-Hernandez ym. 2004, 703.) Strategian muotoilu ja toimeenpano näyttävät syklinä, jossa erilaiset toiminnot seuraavat ja ruokkivat toinen toisiaan. Sykli sisältää yleensä viisi vaihetta (kuvio 3). Ensimmäiset kolme vaihetta voidaan nimittää edelleen strategian muotoiluksi, jolloin sykli jäsentyy kolmeen vaiheeseen: strategian muotoiluun, toimeenpanoon ja arviointiin.



KUVIO 3. Strateginen johtaminen (mukaillen Bratton & Gold 2003, 40)

Strategian muotoilu

Strategian muotoilu on strategisten valintojen tekemistä (Bratton & Gold 2003, 409). Epävarmuuden vallitessa strategisen johdon voi olla vaikea määrittellä tarvittavia vaihtoehtoja. Mitä laajempi strategisten vaihtoehtojen määrä on, sitä enemmän organisaatiolla on strategista joustavuutta. Jos organisaatio joutuu useasta todennäköisestä strategisesta vaihtoehdosta valitsemaan vain yhden, voi valinta olla vaikea, ja vaikeaa on saada silloin myös organisaatio ja sen työntekijät sitoutumaan siihen. (Sanchez & Heene 2004, 153.) Strategian muotoilussa strategisten vaihtoehtojen hakemisen yksi tapa on ottaa henkilöstö laajasti mukaan strategiaprosessiin, jolloin strategia voidaan nähdä arjen diskurssista tietyn strategiatyöskentelyksi kutsutun menettelytavan avulla esille nostettuna tekstinä (Juuti 2001, 243). Strategiaa muotoiltaessa keskustelu, puhuttu strategia ja tilan antaminen sellaisille osallistujille, jotka eivät ole olleet aikaisemmin sitoutuneita strategiseen johtamiseen eivätkä puhu strategisen johdon kieltä, mahdollistaa

neuvottelun ja erilaisten ymmärrysten mukaanpääsyn, jolloin strategian muotoilu rakentuu monenlaisista vaihtoehtoisista asetelmista. Strategiantekoprosessi määrittyy tällöin organisaation kannalta tärkeämmäksi kuin julkaistu strategiadokumentti. (Eriksson & Lehtimäki 1998, 299; Lehtimäki 1999, 296; 2000, 13; Wiili-Peltola 2001, 298, 394.) Strategian muotoilussa henkilöstön osaamisen liittäminen prosessiin tulee esiin osaamisen ennakoinnin käsitteessä (Aaltonen & Wilenius 2002).

Strategian työstämisen on tärkeä ulottua mahdollisimman monille hierarkiatasoille sen ymmärrettävyyden lisäämiseksi, jolloin myös luottamus eri organisaatiotasojen kesken paranisi (Kaplan & Norton 2000, 1, 3; Wiili-Peltola 2001, 394 - 395). Strategian muotoilussa oletus siitä, että strategiat ovat vain muodollisia lausuntoja ja niiden pitäisi olla kirjoitettuja, on väärinasetettu ja liian rajoittava (Purcell 2001, 66). Strategian muotoilussa klassinen suunnittelumalli kategorisoi asiantuntijat ja ei-asiantuntijat erilleen ja asettaa heille erilaiset vaatimukset ja odotukset. Tällöin vaiennetaan ei-asiantuntijoiden ja myös asiantuntijoiden tulkinnat siitä, mitkä ovat hyviä toimintatapoja ja tavoiteltavia päämääriä tai mikä on hyvää tai huonoa asiantuntijuutta (Eriksson & Lehtimäki 1998, 297 - 298). Uusimmassa strategiaan ja strategiseen johtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa korostetaan tiedonvälityksen merkitystä, neuvottelevaa ja osallistavaa suunnittelua ja mahdollisimman monien toimijoiden pääsyä mukaan strategian muotoiluun (Kaplan & Norton 1996; 2000; Aaltonen & Wilenius 2002; Bratton & Gold 2003).

Strategian muotoilussa johdon suunnittelujärjestelmää koskee perusoletus, jonka mukaan johtoa informoidaan muodollisilla tavoilla. Muodollinen tieto ei ole ainoastaan validia korvaamaan pehmeää, laadullista aineista, vaan on sen yläpuolella. Muodollinen, kova aineisto tarkoittaa, että se on kvantifioitu ja voidaan dokumentoida yksiselitteisesti. (Mintzberg 1994, 257 - 258.) Iso määrä kovaa informaatiota on kuitenkin liian tiivis käytettäväksi tehokkaasti strategian muotoilussa. Iso osa strategian teossa tärkeää tietoa ei koskaan muunnu kovaksi tiedoksi ja suuri osa kovasta tiedosta tulee lisäksi strategian teon kannalta liian myöhään, koska informaatiolta vie aikaa muuttua kovaksi. Strategian muotoilu on aktiivinen, dynaaminen prosessi ja usein siinä ilmenee nopeaa reagointia välittömiin

ärsykkeisiin, jolloin ei ole aikaa odottaa informaation ”kovenemista”. Myös pehmeällä tiedolla on ongelmansa. Suuri osa siitä on spekuloiavaa, se perustuu inhimilliseen muistiin ja on alttiina psykologiselle vaikutukselle. Ideaalisti strategiaprosessissa otetaan tietoa molemmista, mutta on myös tilanteita, jossa johto joutuu luottamaan pehmeään tietoon. Pehmeä aineisto on saatavilla vain niille, jotka suoraan altistuvat eli ovat kosketuksissa sen kanssa. Kosketuksissa oleminen tarkoittaa sitä, että johto on henkilökohtaisesti yhteydessä työntekijöihin, jolloin koko henkilöstö voi yhdessä muotoilla strategiaa. (Mintzberg 1994, 259 - 268, 270.)

Koko henkilöstön osallistumista strategian muotoiluun voidaan lähestyä Lehtimäen (2000, 10, 18 - 20) väitöskirjassaan ilmaiseman vuoropuhelustrategian avulla. Vuoropuhelustrategia uskoo arkikokemuksen tuottamaan tietoon ja eri toimijoiden kutsumista mukaan päätöksentekoon. Johtajalta vuoropuhelustrategia edellyttää sitä, että hän on halukas ja kykenevä katsomaan ja kuulemaan muita, mutta myös olemaan itse katsomisen ja kuulemisen kohteena. Keskustelulla johto antaa mahdollisuuden muille toimijoille aloittaa oma tulevaisuuteen liittyvä prosessinsa osana kehittämistoimintaa, kulttuurin tuottamista ja tasa-arvoisuutta (Eriksson & Lehtimäki 1998, 298). Strategian muotoilussa tarvitaan eri osallistujien tiedon, kokemuksen ja intuition kunnioittamista sallimalla heille helppo pääsy strategian luomisen prosessiin (Lehtimäki 1999, 297).

Strategian muotoilu sisältää organisaation toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategioiden luomisen. Näistä toiminta-ajatus ja arvot ovat etenkin julkisella sektorilla pysyviä, kun taas visio ja strategiat edustavat strategian muotoilun dynaamista puolta. Strategiasta puhuttaessa voidaan tarkoittaa organisaation strategioita, joilla edetään kohti visiota ja joskus sillä saatetaan tarkoittaa organisaation koko strategiaperustaa (toiminta-ajatus, arvot, visio ja strategia). (Schuler ym. 2001, 117; Niven 2002, 72.) Strategian muotoilu käynnistyy organisaation toiminta-ajatukselta eli missiosta, joka ilmaisee organisaation ydintarkoituksen. Se on pitkäaikainen ja säilyy organisaation kivijalkana antaen perustan tulevaisuutta koskeville päätöksille, kun taas strategiat ja suunnitelmat muuttuvat. (Niven 2002, 72 - 73.) Jokaisessa organisaatiossa tarvitaan ymmärrettävä, selkeä ja yhteisesti jaettu tieto organisaation olemassaolon ainutlaatuisesta ja pysyvistä tarkoituksesta. Toiminta-ajatuksen tulisi olla asetettu

siten, että siitä voidaan keskustella ja että se puhuttelee ja motivoi palvelemaan organisaation tarkoitusta. Tyytyväisyys toiminta-ajatuksen selkeyteen ja oikeaan sisältöön helpottaa organisaation toimintojen linjausta. (Bart, Bontis & Taggar 2001, 19, 20 - 25; Denton 2001, 313; Schuler ym. 2001, 115; Niven 2002, 72 - 73.) Toiminta-ajatuksen olennaisuudesta johtuen myös henkilöstövoimavarojen johtajan ja henkilöstön on tärkeä olla mukana niin toiminta-ajatuksen kuin myös vision, arvojen ja yleisstrategian luomisessa (Schuler ym. 2001, 117), ja koko henkilöstön osallistuminen keskusteluun antaa mahdollisuuden johdolle saada pehmeää, laadullista tietoa toiminnasta ja henkilöstölle mahdollisuuden arvioida omaa osaamistaan.

Toiminta-ajatuksen lisäksi myös arvoilla on suora vaikutus inhimillisten voimavarojen johtamiseen (Schuler ym. 2001, 117). Arvovalinnat ovat strategisia valintoja ja arvojen määrittäminen on visiotason suunnittelua (Kauppinen 2002, 125). Arvot ovat organisaation henkilöstön päivittäistä käyttäytymistä ja toimintaa ohjaavia ajattomia periaatteita tai käyttäytymisnormeja (Kenny 1994, 17; Schuler ym. 2001, 117; Niven 2002, 77, 79). Arvot edustavat organisaatiossa etiikkaa: ne kertovat, mihin organisaatiossa uskotaan ja niistä jalostetaan ohjaavia normeja (Kauppinen 2002, 21, 109). Arvot muodostavat tärkeän, yhteisesti jaetun ja hyväksytyt organisaation perustan, ja arvojen toteutumista on tärkeä seurata ja arvioida. Arvot ovat syvimmältä olemukseltaan abstrakteja, epäselviä ja subjektiivisia. Arvot ohjaavat käytännön toimintaa, kun ne ovat täsmällisiä, tarkoin määriteltyjä, konkreettisia ja mitattavissa olevia. (Kenny 1994, 17, 19 - 20; Senge 1994, 208.) Organisaation arvot muuntuvat konkreettisiksi, kun johdon ja henkilöstön käyttäytyminen on johdonmukaisesti sovitun arvojen mukaista (Kauppinen 2002, 41; Niven 2002, 77, 79). Organisaation kulttuurin ja arvojen välillä on yhteys, ja kulttuuri taas suodattaa oletuksia toimintaympäristöstä ja myötävaikuttaa valittuihin strategioihin (Saint-Onge 1996, 10 - 11).

Visio ilmaisee organisaation toivottua tulevaisuuden tilaa, joka eroaa organisaation nykytodellisuudesta ja joka on joillakin tärkeillä tavoilla parempi kuin organisaation nykytila. Vision pitää sisällään haasteen, joka kannustaa ja jota halutaan tavoitella. Visio osoittaa asiat, jotka organisaatio kohtaa tulevaisuudessa. (Senge 1994, 149 -

150; Denton 2001, 311.) Vision ollessa mahdollisimman konkreettinen tulevaisuuden kuvaus se luo perustan strategioiden ja lähiajan tavoitteiden asettamiselle (Crepin 2002, 30; Niven 2002, 84 - 85). Visio on mentaalinen kuva organisaation mahdollisesta ja halutusta tulevaisuudesta. Crepinin (2002, 30) mukaan visio organisaation työtä ohjaavana päämääränä voidaankin nähdä miellelyhtymäkarttana alueesta, jota ei vielä ole olemassa. Visiokartan havaitsevat organisaatiossa ne, joiden mielestä se on kiinnostava ja heidän pyrkimyksensä arvoinen. Visio ja uusi tulevaisuus eivät toimi niin kauan, kun ihmisellä on motiivi pysyä entisessä (Kauppinen 2002, 129). Ihannetilanteessa esimies kykenee yhdessä alaistensa kanssa luomaan kuvaa mielekkästä tulevaisuuden tilasta, joka samalla toimii karttana arkipäivän toiminnassa (Viitala 2003, 121).

Strategisessa johtamisessa johtaja (leader) voi vision tärkeydellä operoida organisaation tunnetason ja hengen (spiritual) resursseilla, organisaation arvoilla, sitoutumisella ja toiveilla. Johtamisen osaamiseen liitetään jopa yliluonnollinen kyky kerätä erilaisista mielikuvista, signaaleista, ehdotuksista ja vaihtoehdoista selkeästi ilmaistu visio, joka on yksinkertainen, helposti ymmärrettävä ja esiin nouseva. (Bennis & Namus 1985, 89, 90, 92, 103.) Strategian suunnitteluun ja toimeenpanoon liittyy vastustusta, jonka muuttaminen muutosta tukevaksi positiiviseksi voimaksi voi onnistua karismaattisen johtajan visiolla ”luvatusta maasta” tai ”vihollisen” voittamisesta (Ansoff 1965, 235, 253). Jaettu visio syntyy yksilöiden visioista, pysyy yllä päivittäisellä vahvistamisella ja antaa työntekijöille tunteen organisaatioon kuulumisesta ja osallistumisesta päätöksentekoon (Hodgkinson 2002, 92 - 93; Senge 1994). Jaettu visio ja tavoitteet voidaan saavuttaa esimiehen ja alaisten välisessä dialogissa tietyssä organisaation kontekstissa, ja myös makrotaso, yhteiskunta ja toimiala vaikuttavat tähän prosessiin (Sydänmaalakka 2003, 141). Ulrich ja Lake (1990, 60 - 61, 79 - 85) käyttävät jaetun ajattelutavan käsitettä, joka tarkoittaa yksilöiden samanlaista tunnetta organisaatiossa tavoiteltavista tuloksista. Se kertoo siitä, missä laajuudessa organisaation yksilöt ymmärtävät ja hyväksyvät organisaation tavoiteltavat tulokset. Jaettu ajattelutapa johtamiskäytäntöinä tarkoittaa osaamista luovaa, säilyttävää ja lisäävää johtamista.

Strategia on visiota seuraava askel strategiaperustan loogista jatkuvuutta. Julkisella ja yksityisellä sektorilla strategisena johtamisjärjestelmänä käytössä olevassa tasapainotetun mittariston mallissa strategia voidaan nähdä joukkona hypoteeseja syistä ja seurauksista eli oletuksena siitä, miten organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä tilasta tavoiteltuun tulevaisuuteen. Syy- ja seuraussuhteet voidaan ilmaista sarjana jos-niin sitten -lauseita. Strategiat kytkevät yhteen vision ja tavoitteet, joita käytetään päivittäisen toiminnan ohjauksessa. Syy-seurausketjut voidaan ilmaista strategiakarttojen avulla. (Kaplan & Norton 2000, 30, 74, 77, 149.) Strategiat jaetaan lähes aina strategisiin teemoihin, joiden avulla organisaatiot voivat käsitellä lyhyen ja pitkän aikavälin tai kasvun ja kannattavuuden välisiä ristiriitoja. Strategiset teemat ilmaisevat käsityksen siitä, mitä organisaation sisällä on tehtävä, jotta strategiset tulokset saavutetaan. (Kaplan & Norton 2000, 80.)

Strategian toimeenpano

Strategisessa johtamisessa strategian muotoilua seuraa strategian toimeenpano, jossa todellisuudessa testataan strategian käyttökelpoisuus ja ihmisten sitoutuminen siihen. Strategisen johtamisen yksi keskeisimpiä kysymyksiä onkin, miten organisaatiossa omaksutaan strategian sisältämän muutoksen edellyttämä uusi toimintatapa (Ahonen 2005, 97). Strategian menestyksellinen toimeenpano on osoittautunut tärkeämmäksi kuin itse strategia ja sen ominaisuudet. Hyvin muotoillun ja hyvän strategian tehokkuus riippuu siitä, miten se toteutetaan. On helpompaa valita sopiva strategia kuin sen tehokas toimeenpano. (Whittington 1993, 113; Becker ym. 2001, 39 - 40; Kaplan & Norton 2000, 1, 3; Lawler 2003, 24.) Strategia edellyttää myös organisaatorakenteiden sopivuutta valittuun strategiaan nähden (Whittington 1993, 113).

Organisaatioissa voi olla strategian tehokasta toimeenpanoa estäviä tekijöitä. Strategian toimeenpano edellyttää sen syvällistä ymmärtämistä, ja yleensä johto käyttää liian vähän aikaa strategiseen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Henkilöstö ei ehkä ymmärrä strategiaa ja sitä saatetaan johtaa kontrolli- ja käskytysorientaatiolla eikä strategialla, joka toisi esiin henkilöstön merkitystä. Visiota ja strategiaa ei usein osata organisaatiossa kääntää kielelle, jota henkilöstö ymmärtää ja jonka pohjalta

voidaan toimia ja kehittää osaamistaan. Jos organisaatiossa on erimielisyyttä siitä, miten toiminta-ajatus ja visio muutetaan toiminnaksi, on seurauksena resurssien vääränlainen kohdentaminen. Monissa organisaatioissa strategia ei ole yhteydessä yksiköiden ja yksilöiden tavoitteisiin. Tämä este voi johtua siitä, ettei strategisessa henkilöstöjohtamisessa ole mahdollistunut yksikkö- ja yksilötavoitteiden linjaus organisaation tavoitteiden kanssa. Budjetoinnin ja strategisen suunnittelun erillisyyt vaikeuttavat osaltaan strategian toimeenpanoa. Taloudelliset ja inhimilliset resurssit on sidottu taloudellisiin tavoitteisiin eikä pitemmän aikavälin strategioihin. Organisaatiossa saattaa myös puuttua palaute siitä, miten strategiaa toteutetaan ja tuottaako se tulosta. (Kaplan & Norton 1996, 192 - 198; Niven 2002, 9.)

Strategian toimeenpano on viime kädessä kiinni henkilöstön strategian suuntaisesta työskentelystä. Tämä tarkoittaa sitä, miten hyvin henkilöstö saadaan sitoutumaan strategiaan ja toteuttamaan sitä arkipäivän työssään. Strategian toimeenpanoon liittyviä tekijöitä ovat strategian ymmärrettävyys, hyväksyttävyys, strategian pohjana oleva tieto ja henkilöstön mahdollisuus osallistua strategian muotoiluun (Wiili-Peltola 2001; Niven 2002, 90). Organisaatiossa tarvitaan toimintatapoja, joiden avulla strategian toimeenpano on jatkuvaa ja osallistavaa. Yksi tärkeä lähtökohta on yhteinen kieli, joka on ymmärrettävissä ja yhdistettävissä yksiköiden toimintaan. Esimiehet voivat toimia strategisten tavoitteiden tartuntapinnan luojina ja yhteisen ymmärryksen rakentajina. (Wiili-Peltola 2001, 298, 394; 2005, 59.)

Wiili-Peltola (2005, 61; 2001, 394 - 395) jakaa tutkimustulostensa perusteella työntekijät strategian hyväksyjiin ja epäilijöihin. Strategian hyväksyjät kokevat strategian edustavan suunnitelmallisuutta, joka selkeyttää tulevaisuuden painopistettä ja luo turvallisuutta muutoksen keskellä. Strategia on omaa vastuualuetta laajentava tekijä, ja yksikötason tavoitteet pystytään liittämään yksikköä suurempaan osaan organisaatiota. Strategialle löytyy mieli ja merkitys, joka elää toiminnan arjessa. Strategian tulkinnat ovat saaneet voimansa kulttuurisista ja ammattihistoriallisista lähtökohdista, jotka ohjaavat päivittäisiä toimintakäytäntöjä ja yhteisten merkitysten mieltämistä. Epäilijöiden näkemyksen mukaan strategia edustaa puhtaasti hallinnollista näkemystä tulevaisuuden haasteista.

Strategian omaksumiseksi strategisen johdon tulisi tarjota strategisessa ihmisten johtamisessa persoonajohtamista ja institutionaalista johtamista. Institutionaalisessa johtamisessa strategisen johdon tulisi rakentaa organisaationaalisia prosesseja, joissa voidaan kuulla eri sidosryhmien ajatuksia tulevaisuudesta ja joissa organisaation visio ja strategia voivat löytyä käydyissä keskusteluissa ja erilaisissa ongelmatilanteissa. Persoonajohtamisessa johtaja käyttää karismaa ja suostuttelua motivoidakseen organisaation ottamaan strategian käyttöön. Persoonajohtamisen ja institutionaalisen johtamisen tulisi olla keskenään tasapainossa. (Sanchez & Heene 2004, 206 - 207.)

Strategian toteutumisen arviointi

Strategian muotoilua ja toimeenpanoa seuraa strategian toteutumisen arviointi. Hallintouudistukset ovat saaneet aikaan uuden tilanteen strategisessa johtamisessa, sillä jatkuva arviointi on olennainen osa julkista johtamista. Hallinnon arvioinnin yleinen viitekehys sijoittuu julkishallinnossa poliittis-hallinnollisen ohjausjärjestelmän kenttään, jossa julkisen sektorin eri tasot kytkeytyvät toisiinsa (Nikkilä 1994, 46 - 48). Julkisella sektorilla on haluttu painottaa viime vuosina aiempaa laajempaa näkemystä kuntien ja valtion toiminnasta ja toiminnan arvioinnista (Kuusela 2001, 11). Nykypäivän hallinnossa tarvitaan systemaattista ja kokonaisvaltaista tapaa arvioida toiminnan tuloksellisuutta, ja arvioinnin merkitys ohjauksen ja johtamisen välineenä on voimistunut kansallisesti ja kansainvälisesti (Niiranen, Stenvall, Lumijärvi, Meklin & Varila 2005, 11 - 12). Palvelujen tehokas ja taloudellinen tuottaminen ei riitä, vaan palvelujen laatu ja vaikuttavuus nousevat korostetusti esiin. Strategisessa arvioinnissa ovatkin viime vuosina yleistyneet toiminnan tuloksellisuuden moniulotteiset arviointimallit, joissa korostetaan arviointitiedon palautumista toteuttavaan yksikköön sekä strategisen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kytkemistä toisiinsa (Kaplan & Norton 1996; Becker ym. 2001). Tasapainotettu mittaristo moniulotteisena strategisen arvioinnin menetelmänä edustaa kokonaisvaltaista lähestymistapaa arviointiin julkisella sektorilla ja tuo vahvasti esiin henkilöstön aikaansaannoskyvyn arvioinnin (Lumijärvi 1999).

Julkisten palvelujen arvioinnissa on tunnistettava poliittisten päätöksentekijöiden, palvelujen tuottajien sekä palveluiden käyttäjien ja rahoittajien tavoitteet. Kunnan omiin strategioihin perustuva tasapainotettu mittaristo antaa mahdollisuuden kunnan tavoitteista lähtevälle arvioinnille. Arviointitiedon lisäarvo syntyy vasta, kun arviointitietoa käytetään ja tarkastellaan etenkin strategisen johtamisen ja oppimisen näkökulmista. (Niiranen ym. 2005, 13; Niiranen, Stenvall, Lumijärvi 2005, 243.) Toimiva strategian arviointi antaa työntekijöille selkeän kuvan siitä, miten ja kuinka säännöllisesti strategian toteutumista organisaatiossa arvioidaan. Henkilöstö voi arviointitietoon perustuvan palautteen pohjalta muotoilla yhdessä strategiaa uudelleen ja/tai muuttaa toimintaansa ja osaamistaan strategiaa paremmin toteuttavaan suuntaan. Henkilöstön riittävä mukana olon arvioinnissa on tärkeä turvata, jolloin strategisen arviointi on strategisen henkilöstöjohtamisen toiminto (Becker ym. 2001; Schuler ym. 2001).

Arviointi ja tuloksellisuusarviointitieto ovat löytäneet ja löytämässä sijansa kunnissa, vaikka kunnat ovatkin eri kehitysvaiheissa arviointitiedon hyödyntämisessä. Tasapainotetun mittariston soveltaminen niin, että sen käyttö on mahdollisimman laajasti tiedossa, näyttäisi edistävän arviointitiedon käyttöä. (Sihvonen, Koski, Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Niiranen 2005, 106 - 107.) Kunnallisilla toimialoilla etenkin vaikuttavuus asiakkaan tasolla koetaan vaikeaksi mitata ja arvioida, ja usein arviointi on resurssi- ja prosessikeskeistä. Myös henkilöstön aikaansaannoskyvyn osalta innovointiin ja osaamisen liittyvien arviointitietojen näkyvyyttä on tärkeä vahvistaa. (Silvennoinen-Nuora, Huotari, Ratilainen & Sihvonen 2003, 312 - 313.) Henkilöstölle on tärkeä syntyä yhtenäinen käsitys toiminnan onnistumisen arvioinnista (Kervinen, Kuusela & Laulainen 2005, 153), ja arvioinnista tulisikin kehittää koko työyhteisöä koskevaa jokapäiväistä toimintaa, jossa johto, työntekijät ja luottamushenkilöt ovat mukana. Toiminnan onnistumisen arviointia voisi käyttää enemmän myös palkitsemisen perusteena. (Sihvonen ym. 2005, 109.)

Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä

Strategian muotoilussa toimintaympäristöön liittyvä aineiston analysointi, laskelmat ja vertailut strategisista vaihtoehtoista ovat taipuvaisia olemaan aina puutteellisia ja

epätäydellisiä (Whittington 1993, 23, 39). Strategiset päätökset ovat lisäksi johtamisen monimutkaisin ja tärkein osa, ja päätösten kohteena olevien ongelmien monimutkaisuus ja niiden ratkaisuihin sisältyvä formaalisten analyysien määrä ovat epäsuhdassa keskenään (Ansoff 1981, 167). Turbulentti toimintaympäristön takia tarvitaan strategista arviointitietoa ja lisäksi toimintaympäristön muutokset nostavat uusia strategioita (Kaplan & Norton 1996, 16 - 17). Myös strategian toimeenpano on osoittautunut vaikeaksi (Whittington 1993, 113; Kaplan & Norton 2000, 1, 3; Lawler 2003, 24). Organisaation menestymisen ja tuottavuuden kannalta on viime vuosina otettu aiempaa laajemmin huomioon taloudellisten suoritusmittareiden liiallinen kapeus organisaation pitkän aikavälin menestyksen luotettavina indikaattoreina ja on korostettu taloudellisten mittareiden kertovan menneen ajan toimenpiteiden seurauksista (Kaplan & Norton 1996, 3; Paauwe 2004, 70). Robert S. Kaplanin ja David P. Nortonin (1996, 7 - 8) kehittämästä tasapainotetun mittariston (balanced scorecard = BSC) mallista on viimeisen vuosikymmenen aikana tullut strategisen johtamisen ja strategiasta viestimisen väline monissa organisaatioissa sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Mallissa lähtökohtana on organisaation visio, jonka ympärille rakennetaan strategisten näkökulmien nelikenttä. Keskeistä mallissa on ajatus strategian mittaamisesta, strategian muuttamisesta mitattavaan muotoon. Myös Mintzberg (1994, 208 - 210) toteaa vision tulleen keskeiseksi käsitteeksi strategisessa johtamisessa, sillä suunnittelulla ei nykyajan strategiatyössä pystytä vastaamaan muutoksen nopeuteen. Visionaarinen lähestymistapa on joustava malli strategiseen johtamiseen epävarmassa maailmassa.

Tasapainotettu mittaristo täydentää taloudellisia mittareita mittareilla, jotka ohjaavat tulevaisuuden suorituksia. Tasapainotettu mittaristo painottaa sitä, että taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden tulee olla osa informaatiojärjestelmää organisaation kaikilla tasoilla. Tasapainotetun mittariston mallissa jaettu yhteinen strateginen viitekehys antaa osallistujille mahdollisuuden nähdä, miten heidän yksilölliset toimintansa ovat mukana strategian toimeenpanossa (Kaplan & Norton 1996, 192 - 198; Niven 2002, 9).

Kaplanin ja Nortonin (1992, 1996) alkuperäisen mallin mukaan tasapainotettu mittaristo lähtee strategian muotoilusta. Strategialähtöisen organisaation periaatteita ovat strategian ilmaiseminen operatiivisina käsitteinä, organisaation mukauttaminen strategiaan, strategian tekeminen osaksi jokaisen työntekijän työtä, strategian kehittäminen jatkuvaksi prosessiksi ja johdon toimiminen muutoksen käynnistäjänä. Mallissa painotetaan henkilöstön osaamista ja innovatiivisuutta, joiden nähdään heijastuvan organisaation tuloksellisuuteen pitkällä aikavälillä. Henkilöstön aikaansaama tuloksellisuus ja arvo syntyvät, kun henkilöstön aineeton pääoma yhdistettynä strategiaan muuttuu organisaation prosesseissa aineelliseksi pääomaksi. (Kaplan & Norton 1996, 10; 2000, 11 - 19; Lumijärvi 1999, 9.) Tasapainotetussa mittaristossa huomio kiinnitetään osaamisen pitkän tähtäimen ja jatkuvaan kehittämiseen. Julkisella sektorilla osaamisen pitää koko ajan muuttua asiakastarpeiden muutoksen mukaan. (Mouritsen ym. 2005, 10.)

Alkuperäisessä Kaplanin ja Nortonin (1996, 10, 24 - 29) tasapainotetun mittariston mallissa näkökulmia ovat: 1) taloudellinen näkökulma, 2) asiakasnäkökulma, 3) sisäisten prosessien näkökulma sekä 4) oppimisen ja kasvun näkökulma. Malli kehitettiin alun perin palvelemaan yrityssektorin tarpeita. Julkisissa ja voittoa tuottamattomissa yrityksissä Kaplan ja Norton (2000) ehdottavat talouden tilalle palvelujen vaikutusta ja vaikuttavuutta. Myös Lumijärvi (1999, 9) näkee vaikuttavuuden näkökulmana, joka julkisella puolella on palvelujen päämäärä. Visiosta ja näkökulmista johdetaan edelleen ylhäältä alas prosessina tavoitteet ja mittarit, jotka konkretisoivat vuositasolla pitkän aikavälin vision. Tasapainotetun mittariston tulkitessa vision ja strategiat neljässä eri näkökulmien mittaristossa strateginen palaute ja oppiminen tehostuvat. (Kaplan & Norton 1996, 10; Lumijärvi 1999, 9.)

Tasapainotetussa mittaristossa strategia on sarja hypoteeseja syistä ja seurauksista, jotka ilmaisevat, miten organisaatio aikoo siirtyä nykyisestä asemastaan tavoiteltuun, mutta epävarmaan tulevaisuuden asemaan. Strategian toteutumista seurataan tuloskorteilla, ja mittariston avulla strategiset hypoteesit voidaan kuvailla testattavien syy-seuraus -suhteiden sarjana. Strategiset hypoteesit edellyttävät sellaisten tekijöiden, indikaattoreiden (drivers or lead indicators), tunnistamista, jotka johtavat haluttuihin tuloksiin (lag indicators). Strategiahypoteesit ovat

laatumishetkellään parhaita arvioita toimenpiteistä, jotka takaavat pitkäaikaisen tuloksellisuuden, taloudellisen menestyksen ja vaikuttavuuden. Strategian oletukset syy-seuraussuhteista eivät ole kuitenkaan joustamattomia ja muuttumattomia, vaan malliin liittyvä keskeisesti ajatus syy-seuraussuhteiden tarkistamisesta mittareiden antaman tiedon perusteella. Oletukset syy-seuraussuhteista kohti visiota voivat todentua mittareiden tuottaman tiedon perusteella tai eivät. Hypoteeseja voidaan päivittää mittariston antaman palautetiedon perusteella silloin, kun muutokset toimintaympäristössä tai organisaatiossa tapahtunut kehitys saavat aikaan alkuperäisen strategian vanhentumisen. Ylimmän johdon tulisi rohkaista työntekijöitä muotoilemaan esiin tulevia strategioita ja tekemään aloitteita. Uudet, esiin tulleet strategiat saavat aikaan muutoksia mittaristossa. Alkuperäinen strategia ja mittaristo eivät välttämättä ole olleet vääriä, vaan muutokset syntyvät toimintaympäristössä tai organisaatiossa tapahtuneen kehityksen seurauksena. (Kaplan & Norton 2000, 17, 77 - 78, 315 - 316.)

Organisaatiossa ja/tai sen toimintaympäristössä strategian muotoilun jälkeen tapahtuneiden muutosten lisäksi strategiassa olevat oletukset eivät ehkä toteudu, koska strategia on alun perin muotoiltu väärin. Mittareiden tuottaman arviointitiedon avulla voidaan oletuksia korjata tai muuttaa. Visio toimii edelleen suuntaa antavana päämääränä, mutta on joustava ja muuntuva. Palauteprosessi, joka kerää arviointitietoa strategiasta ja sen toteutumisesta, antaa näin ollen mahdollisuuden testata strategisten tavoitteiden välisiä hypoteeseja ja oppia sekä soveltaa strategiaa ilmeneviin olosuhteisiin ja asioihin (Kaplan & Norton 1996, 192 - 198; Niven 2002, 9).

Tasapainotetun mittariston mallissa aineeton pääoma yhdistyy strategisen syy-seurausketjun kautta aineelliseen pääomaan ja tuottaa organisaatiolle epäsuorasti arvoa. Arvo riippuu organisatorisesta kontekstista ja strategiasta, eikä arvoa voi määrittellä erillään organisaation prosesseista. Aineettomalla pääomalla on harvoin itsenäistä arvoa. Sen sijaan sillä on potentiaalista arvoa, joka on sidoksissa muuhun aineettomaan tai aineelliseen pääomaan. (Kaplan & Norton 2000, 68 - 69.) Julkisella sektorilla yksittäiset indikaattorit ovat peräkkäisessä riippuvuussuhteessa, jossa asiakasvaikuttavuus saavutetaan oikealla arvoketjulla. Vaikuttavuus on

ensimmäinen prioriteetti, asiakkuus ja laatu toinen, prosessit kolmas ja neljäntenä kasvu ja oppiminen. Oikean arvoketjun turvaamiseksi tulevaisuudessa asetetaan tavoitteet henkilöstön oppimiselle ja kasvulle. Tämä ketju luo hyvinvoinnin vaikuttavuutta. Mittareiden käyttö on perusteltua suhteessa siihen, kuinka relevanttia tietoa mittarit kertovat strategiasta. (Mouritsen ym. 2005, 10.)

Tasapainotettu mittaristo tunnustetaan kirjallisuudessa strategisena johtamis- ja ohjausjärjestelmänä, mittaristo- ja arviointijärjestelmänä sekä kommunikaatio- ja oppimisvälineenä (Kaplan & Norton 1996, 8, 10, 31; Määttä & Ojala 1999, 25 - 26, 135; Niven 2002, 13 - 21). Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä yhdistää strategisen mittariston päivittäiseen toimintaan. Vision ja strategioiden muuttaminen mittareiksi pakottaa määrittelemään, mitä strategiassa mainitut asiat tarkoittavat päivittäisessä työssä. Henkilöstö voi näin kohdentaa osaamistaan strategisten tavoitteiden ohjaamina. Strategisena johtamisjärjestelmänä tasapainotettu mittaristo vierittää vision ja strategiat kaikille organisaation tasoille ja antaa henkilöstölle mahdollisuuden esittää, miten sen päivittäiset toiminnot vaikuttavat strategian toteutumiseen. (Niven 2002, 13 - 21.) Tasapainotettu mittaristo johtamis- ja ohjausjärjestelmänä sisältää vision ja strategian selkiyttämisen, viestittämisen strategisista tavoitteista, suunnittelun, tavoitteen asettelun ja strategisten aloitteiden suuntaamisen sekä strategisen palautteen ja oppimisen korostamisen (Määttä & Ojala 1999, 25 - 26, 135). Tärkein tekijä strategian toimeenpanon onnistumisessa on johdon aktiivisuus ja sitoutuneisuus. Johdolta tarvitaan jatkuvaa huomion keskittämistä strategian edellyttämään muutokseen sekä arviointitiedon vertaamista asetettuihin tavoitteisiin. Strategia on muutos- ja johtamisprosessin ytimessä.

Mittaristojärjestelmänä taloudelliset mittarit nähdään menneen indikaattoreina, joita täydentävät tulevaisuutta ennustavat indikaattorit. Visio ja strategiat muodostavat tasapainotetun mittariston ytimen. Kaikki mittarit toimivat organisaation strategian ja henkilöstön toiminnan yhdistäjänä. Mittarit kääntävät strategian henkilöstön toiminnan kielelle. (Niven 2002, 13 - 21.) Tasapaino on keskeistä tasapainotetussa mittaristossa. Tasapaino tarkoittaa tasapainoa taloudellisten ja ei-taloudellisten mittareiden välillä, tasapainoa organisaation sisäisten (henkilöstö, prosessit) ja ulkoisten (asiakkaat ja sidosryhmät) osien välillä sekä tasapainoa menneisyyden ja

tulevaisuuden indikaattoreiden välillä. Hyvin rakennettu mittaristo sisältää organisaation strategian suhteellisen pienellä määrällä mittareita, jotka edustavat kaikkia neljää näkökulmaa. (Niven 2002, 22 - 23, 99.) Jokaisen tasapainotettuun mittaristoon sisällytettävän mittarin on kuuluttava syy-seuraussuhdeketjuun, joka viestii organisaatiolle strategian merkitystä. Edelleen jokaisen syy-seurausketjun pitää myös kulkea jokaisen näkökulman lävitse. Eri näkökulmien mittareiden muodostamaa tuloskorttia ei pidä vain johtaa strategiasta, vaan sen pitää olla myös suoraan siirrettävissä takaisin strategiaan. Tuloskorttia katsomalla tulisi siis nähdä tavoitteiden ja mittareiden taustalla oleva strategia. Jos organisaatiossa on tunnistettu oikeat tavoitteet ja mittarit, on todennäköistä, että organisaatiossa ilmenee muutosten menestyksellistä toimeenpanoa. (Kaplan & Norton 1996, 30, 148, 180.) Tasapainotettu mittaristo kertoo kaikki näkökulmat kattavana mittaristona vision ja strategioiden saavuttamisesta. Mittaristo kertoo tarinaa strategioista. (Niven 2002, 13 - 21.) Mittaristo toimii näin arviointijärjestelmänä, jonka pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä toiminnan onnistumisesta strategian suuntaisesti. Mittariston antaman palautetiedon perusteella on myös mahdollista muuttaa strategiaa toimintaympäristön ja organisaation sisäisten tarpeiden mukaisesti.

Kommunikaatiovälineenä tasapainotettu mittaristo tarjoaa mallin, jonka avulla strategia voidaan kuvata ja siitä voidaan keskustella. Strategian kuvaamisessa käytetään strategiakarttaa, joka syy-seuraussuhteiden avulla havainnollistaa strategian yhteisenä viitekehyksenä kaikille työntekijöille. Vision ja strategioiden ymmärtäminen voi tuoda esiin henkilöstön piilossa olevaa osaamista, kun henkilöstö tietää, mitä organisaatio tavoittelee ja miten se voi osallistua vision ja strategioiden toteutumiseen. Henkilöstön on tärkeä ymmärtää, mikä on sen osaamisen yhteys organisaation onnistumiseen. (Kaplan & Norton 1996, 8; 2000, 10 - 19, 27; Niven 2002, 13 - 21, 90.) Oppimisvälineenä tasapainotettu mittaristo mahdollistaa oppimisen mittareiden välisillä syy-seuraussuhteita koskevilla oletuksilla, joita voidaan testata mittariston antaman palautetiedon perusteella (Kaplan & Norton 1996, 15 - 18; 2000, 11, 14, 17). Tasapainotetun mittariston mallissa mittareiden tuottamien tulosten käsittely antaa henkilöstölle mahdollisuuden keskustella vision ja strategioiden taustalla vaikuttavista olettamuksista sekä mahdollisuuden tuoda

oma hiljainen tieto näkyväksi ja avoimeksi keskustelulle ja oppimiselle (Niven 2002, 13 - 21, 90). Tasapainotetun mittariston näkökulmia voidaan käyttää pohjana organisaation kehittämistoiminnassa (Koivuniemi 2004).

Oppiminen strategisessa toiminnassa liitetään kirjallisuudessa yksi- ja kaksikehäiseen oppimiseen, joita tarvitaan kaikissa organisaatioissa. Oppiminen on yksikehäistä, kun jokin virhe huomataan ja toimintaa korjataan tai muutetaan kyseenalaistamatta taustalla olevia oletuksia. Kaksikehäinen oppiminen tarkoittaa, että toimintaa korjataan tutkimalla ja muuttamalla ensin taustalla olevia, vallitsevia oletuksia ja sen jälkeen vasta toimintaa. (Argyris 1994, 8.) Perinteisessä strategiaprosessissa suunnittelijat ja toteuttajat ovat erillään, jolloin tarvitaan yksikehäistä oppimista siitä, onko strategiaa toteutettu suunnitelman mukaan. Oppimista tapahtuu, kuin strategiaprosessi hioutuu jatkuvasti entistä paremmaksi. (Kaplan & Norton 1996, 17, 250; Aaltonen & Wilenius 2002, 181.) Organisaatiot tarvitsevat myös kaksikehäistä oppimista (vrt. Mintzberg ym. 1998, 208 - 209), joka ilmenee, kun johto kyseenalaistaa toiminnan taustalla olevat oletukset ja reflektoi käytettyä strategiaa nykyisen tiedon, havainnon ja kokemuksen valossa. Enemmän kuin yksikehäiseen oppimiseen eli siihen, että nykyisiä asioita tehdään entistä paremmin, strategian toimeenpanossa tarvittavan osaamisen ennakointi perustuu kaksikehäiseen oppimiseen eli siihen, tehdäänkö oikeita asioita ja millä tavalla pitäisi tehdä (Aaltonen & Wilenius 2002, 181).

Nykyisen informaatioyhteiskunnan organisaation tavoitteet eivät voi olla lineaarisia ja muuttumattomia. Kaplan ja Norton (1996, 251) perustelevat tasapainotetun mittariston mallin mukaista strategian tekemistä näkemyksillä, joiden mukaan hierarkisen strategian muotoilun rinnalla tarvitaan uutta, esiin nousevan strategian näkökulmaa, jolle on ominaista strategioiden inkrementaalisuus ja esiintulo ajan kuluessa. Strategian muotoilu ja toimeenpano ovat kietoutuneet toisiinsa. Strategioita voi myös syntyä kaikkialla organisaatiossa, ei vain johdon toimesta.

Tasapainotettu mittaristo kiinnittyy Mintzbergin ym. (1998) jaottelemassa strategiakoulukunnissa etenkin kognitiivinen, yrittäjä-, oppiva- ja kulttuurikoulukuntiin. Myös oppiva ja kulttuurikoulukunnat strategisista koulukunnista painottavat strategian muotoilua kollektiivisena prosessina.

Yrittäjäkoulukunta painottaa strategian muotoilua visionaarisena prosessina. Lisäksi strategiaprosessien eri vaiheissa tarvitaan näitä erilaisia lähestymistapoja. Strategian muotoilu onkin konfiguraatiokoulukunnan mukaan muuttumisprosessi, joka liittyy tiettyjen vaiheiden erilaisiin konteksteihin. Strategiaprosessissa korostetaan muuttuvassa toimintaympäristössä ja organisaation eri tasoilla ennakkointia ja joustavuutta. Strategian muotoilussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa tarvitaan esimiehiä kaikilta linjajohdon tasoilta, jotta tavoitetaan tasapainotetun mittariston mukainen strategisen johtamisen toimintamalli ja päästään koko organisaation strategisten tavoitteiden yhtenevyyteen.

Strategian toimeenpanoa organisaation eri tasoilla voidaan kuvata strategioiden hierarkisuutena, jossa kuvataan perinteisesti organisaation strategian siirtyminen eri tasojen strategiaan, toiminnallisiin strategioihin ja edelleen toimintasuunnitelmiin (Mintzberg 1994, 74 - 75, 82). Tasapainotetun mittariston mallissa valitun strategian siirtymistä alemmille organisaatiotasolle eri yksiköihin ja yksilöihin ilmaistaan strategiatyön kerroksisuudella: valmis strategia siirtyy kerroksittain alaspäin yksittäiseen työntekijään asti. Ylimmällä tasolla kuvataan koko organisaation strategia ja alimman tason strategiat kuvaavat jokaisen yksikön strategian. Toiminnalliset strategiat määrittelevät eri toiminnoissa käytettävän strategian. (Bratton & Gold 2003, 39 - 44.) Organisaatioissa strategiahierarkiaan liittyvä työskentely voi vaihdella ylhäältä-alas ja alhaalta-ylös -vaihtoehtojen välillä. Ylhäältä-alas -malli muistuttaa putousta, jossa alemmat strategiat ovat riippuvaisia ylemmistä strategisista päätöksistä. (Wheelan & Hunger 1995; Bratton & Gold 2003, 44.) Alhaalta-ylös -malli tunnistaa sen, että organisaatiossa syvällä alhaalla oleva yksilö voi osallistua strategiseen suunnitteluun (Bratton & Gold 2003, 44). Keskeisessä asemassa ovat eri linjajohdon tasoilla toimivat esimiehet (Niven 2002, 137). Linjajohdon tehtävänä on viedä omalta osaltaan strategiaa alemmille tasoille. Strategisessa suunnittelussa tasapainotetun mittariston mallissa toteutuu alhaalta-ylös -malli, jolloin organisaatiossa syvällä alhaalla oleva yksilö voi osallistua strategiseen suunnitteluun (Bratton & Gold 2003, 44), ja alhaalta tulevat strategiset herätteet siirtyvät lähijohdon tasolta kerroksittain ylöspäin.

Linjajohdon toiminnan avulla strategiatyö ulottuu kaikkiin organisaation jäseniin ja kaikki organisaation työntekijät voivat osallistua strategiaprosessiin. Henkilöstön mahdollisuudella osallistua omaa toimintaa koskeviin asioihin on myönteinen vaikutus siihen, että henkilöstö tulee tietoiseksi myös tasapainotetusta mittaristosta ja omaksuu sen työvälineekseen (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 82). Strategisen henkilöstöjohtamiseen liittyvät käsitteet, kuten sitoutuminen, valtuuttaminen, motivaatio, tiimityö, kommunikointi, palkitseminen ja oppiminen, sopivat hyvin tasapainotetun mittariston strategiatyöhön. Mintzbergin (1994) esittämistä strategisista koulukunnista suunnittelukoulukunnat sekä yrittäjyys- ja kognitiivinen koulukunta keskittyvät johtajiin ja johtoportaan, ja siihen miten he ajattelevat. Oppimis-, valta- ja kulttuurikoulukunta kiinnittävät paljon enemmän huomiota strategioiden muotoiluun vaikuttaviin organisationaalsiin tekijöihin, ja niillä on muita koulukuntia enemmän yhtymäkohtia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Organisaatiotasolla tehokas kommunikointi on keskeistä tehokkaalle henkilöstöjohtamiselle, ja työntekijöiden informointi onkin lisääntymässä kaikilla saatavissa olevilla viestintäkeinolla (Brewster 2001, 262 - 263). Kochan ja Dyer (2001, 274) näkevät henkilöstön mukaanoton strategiseen päätöksentekoon sekä keskinäisen ja vastavuoroisen eri sidosryhmien sitoutumisen tärkeänä organisaation kilpailuetuna. Tätä vastavuoroista sitoutumista ohjaa linjajohdon eri tasoilla toimivat esimiehet omien alaistensa kohdalla. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kuitenkin laiminlyöty lähijohdon roolia (Purcell & Hutchinson 2007, 3), vaikka lähijohdon merkitys viestinnän kannalta on ensiarvoisen tärkeä.

Tasapainotetun mittariston mallissa osaaminen nähdään keskeisenä organisaation kilpailukykyyn ja julkisella sektorilla organisaation vaikuttavuuteen liittyvänä ulottuvuutena (Kaplan & Norton 1996; 2000; Lumijärvi 1999; Niven 2002). Henkilöstön osaaminen tuottaa organisaatiolle arvoa ja toimii mahdollistajana ja lähtökohtana muiden näkökulmien hyville tuloksille. Motivoitunut henkilöstö, jolla on sopivassa suhteessa osaamista ja taitoja sekä välineitä osaamisen hyödyntämiseen hyvässä työilmapiirissä, on avaintekijä kehitettäessä prosesseja, vastattaessa asiakkaiden tarpeisiin ja lopulta tuotettaessa vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta pitkällä aikavälillä. (Kaplan & Norton 1996, 126; Kaplan & Norton 2000, 95 - 127; Niven 2002, 135.) Kun asiakas- ja prosessinäkökulmaan liittyvät

mittarit ja näkökulmien väliset yhteydet on löydetty, löydetään yleensä myös puutteita henkilöstön osaamisessa (Niven 2002, 16). Tasapainotetun mittariston mallissa Kaplan ja Norton (2000, 95) määrittelevät strategisen osaamisen strategisiksi taidoiksi ja tiedoksi, joita työntekijöiltä vaaditaan strategian tukemiseksi. Lumijärvi (2002, 43 - 44) esittää pätevyyden ja osaamisen henkilöstön ominaisuuksista heijastuvan ja vaikuttavan kenties eniten pitkälle tulevaisuuteen. Tasapainotetussa mittaristossa strateginen inhimillinen pääoma perustuu näkökulmien tuottamiin strategisiin tavoitteisiin, joiden pohjalta luodaan, muotoillaan, mitataan ja arvioidaan, johdetaan ja raportoidaan inhimillistä pääomaa (Wu 2005, 271). Kaplanin ja Nortonin (1996, 127) mukaan tasapainotetussa mittaristossa oppimisen ja kasvun näkökulmaan sisältyy työntekijöiden osaamisen lisäksi informaatio-osaaminen sekä työntekijöiden motivaatio, valtuuttaminen ja yhdenmukainen tavoitteellisuus. Tässä tutkimuksessa tasapainotettu mittaristo edustaa kohdeorganisaatioiden käyttämää mallia toimialojen strategisessa johtamisessa ja käsitettä käytetään kuvaamaan myös vaihtoehtoisia (esimerkiksi Balanced Scorecard) eri lähteiden käyttämiä käsitteitä. Linjajohdon eri tasojen toiminta strategian muotoilussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa mahdollistaa koko henkilöstön mukaanoton strategiatyöhön.

2.4 Strateginen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimissa

Sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiot ovat luonteeltaan palvelu- ja asiantuntijaorganisaatioita, joissa toiminnan tulee olla vaikuttavaa, tehokasta ja taloudellisesti perusteltua. Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisvastuu on kunnilla. Sosiaali- ja terveydenhuolto on voinut toimia 1990-luvulle asti toimialoja kasvattaen, eikä toiminnoilta ole edellytetty vielä systemaattista arviointia. Kunnissa oli vähän vapauksia päättää sosiaali- ja terveysalan palveluista, ja valtio turvasi normiohjauksella toimialoja hyvinkin vahvasti. Sosiaali- ja terveyspalvelut joutuivat 1990-luvun tulosjohtamisen, tehokkuus- ja laatujohtamisen, valtionosuusudistuksen ja taloudellisen sopeutuksen myötä uusien haasteiden eteen. Uuden julkisjohtamisen (NPM) keskeisinä teeseinä olivat hajauttaminen sekä järjestelmä- että organisaatiotasolla, markkinamenetelmien soveltaminen, huomion

kiinnittäminen tuloksiin ja vaikutuksiin sekä yksityisen sektorin johtamistyylien seuraaminen (Haveri 2002, 8 - 9). Nämä haasteet sisälsivät vaateita tehokkuudesta, tuloksellisuudesta, vaikuttavuudesta ja aiempaa ammattimaisemmasta johtajuudesta ja tulosten määrällisestä osoittamisesta. Näin muutoksessa elämisestä tuli osa kuntaorganisaatioiden arkipäivää (Koivuniemi 2004, 184). Muutos on tullut esiin myös sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa julkisen sektorin managerialisoitumisen myötä ja johtajilta odotetaan aiempaa enemmän (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 64 - 65). Muutosta julkisella sektorilla lisää siirtyminen NPM:n jälkeiseen aikaan, jossa korostuvat verkostot ja niiden johtaminen (Bach & Kessler 2007, 481).

Nykyisin kunnat voivat tuottaa palvelut itse, yhdessä muiden kuntien kanssa tai ostaa palvelut yrityksiltä ja järjestöiltä. Sosiaali- ja terveyspalvelut kattavat kuntien menoista noin puolet. Asukasta kohden sosiaali- ja terveysmenot vaihtelevat huomattavasti kuntien kesken esimerkiksi väestörakenteesta johtuen. Tämän vaikutus on kuitenkin vähäinen, ja merkittävämpiä menojen vaihtelun syitä ovat kuntasektorin omat ratkaisut. Sosiaali- ja terveysalan osuus työvoimasta on kasvussa, mutta sen osuus ei voi jatkossa kasvaa suuresti jo muidenkin sektoreiden työvoimatarpeen takia. Tuottavuuden parantaminen voi toteutua rakennemuutoksilla, hallituilla henkilöstömuutoksilla, entistä asiakasystävällisemmällä toimintamalleilla ja palvelujärjestelmän osaamisen lisäämisellä. (Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 2005:5, 14, 24.) Tämä edellyttää osaavaa kuntien sosiaali- ja terveystoimien strategista johtamista.

Kuntien sosiaali- ja terveyspalveluita julkisina organisaatioina koskevat erityispiirteet ja niistä johtuvat periaatteet tuovat strategiseen johtamiseen erilaiset haasteet verrattuna yksityiseen sektoriin. Julkisilla palveluilla on monta roolia, ja sidosryhmät odottavat palveluilta erilaisia asioita. Johtamisessa sovitetaan yhteen keskenään kilpailevat vaateet kuten esimerkiksi talouden tasapainottaminen ja samalla panostaminen suoritustavoitteiden saavuttamiseen. Osaamisen kehittäminen ja toiminnan eettisten periaatteiden noudattaminen korostuvat tulevaisuudessa. Julkisia sosiaali- ja terveyspalveluja velvoittavat vahva lakisääteisyys ja arvoperusta, johon kuuluvat muiden julkisten organisaatioiden tavoin kansalaisten ja kuntalaisten yhdenvertaisuus ja tasavertaisuus. Siirtyminen perinteisestä julkisen

sektorin järjestelmästä 1990-luvulla alkaneeseen uuden julkisjohtamisen mukaiseen järjestelmään on tuonut vaateita strategiseen johtamiseen. Asiakaslähtöisyyden ja vaikuttavuuden aikaansaamisen korostuminen sekä toiminnan taloudellisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden vaade lisäävät entisestään strategisen johtamisen osaamistarvetta. Strategisessa johtamisessa johdolta vaaditaan monimutkaisten järjestelmien tunnistamista palveluiden eri tuottamismallien koordinoinnissa, resurssien ohjaamista vaikuttavuutta parhaiten tuottavalla tavalla, henkilöstön nostamista strategisesti tärkeään asemaan sekä strategista suunnittelua ja toiminnan arviointia työntekijöitä osallistavalla toimintatavalla. (Berman, Bowman, West & Van Wart 2001, 36.)

Sosiaali- ja terveystaloudellisuissa toiminnan arviointi on tullut keskeiseksi osaksi strategista johtamista. Arvioinnin painopiste on toiminnan tehokkuudessa, tuottavuudessa ja ennen kaikkea vaikuttavuudessa. Kunnallisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa on kehitetty henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaa tulospalkkausta, jossa palkitseminen perustuu osoitettuun organisaation tavoitteiden edistämiseen. Kilpailu, markkinakannusteet ja jatkuva parantaminen tarkoittavat rakenteellisia muutoksia, desentralisaatiota, matalaa organisaatiota, laaja-alaisia työtehtäviä ja monipuolisia palvelutapoja. Työhön liitetään entistä vahvemmin asiakaskeskeisyys ja innovointiin keskittyminen. Työn ja toiminnan tuloksellisuuden arviointi nähdään mahdollisuuksina kehittää ja kehittyä. Toisaalta työntekijöiden tarpeet ja työntekijöiden näkeminen pääomana on nykyaikaisen henkilöstöjohtamisen perusta. Kunnallisten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden taloudellisessa tilanteessa osaamisen kehittäminen nähdään keinona lisätä tuottavuutta ja vaikuttavuutta. Myös työntekijöiden arvot merkitsevät, ja eettiseltä arvopohjaltaan pätevien rekrytointi ja palkitseminen voivat osaltaan lisätä tuottavuutta ja vähentää laillisuuteen liittyviä ongelmia. Lisäksi palveluiden sisältö liittyy usein perheiden ja sen jäsenten yksityisyyteen. Lakiperustan vaikutukset ja yksityisen sektorin taloudellisen voiton tavoittelu verrattuna julkiseen sektoriin hyvinvointiin vaikuttaminen ovat merkityksellisiä sen kannalta, miten henkilöstöä sosiaali- ja terveystaloudellisuissa johdetaan.

Henkilöstön osaaminen ja sen arviointi ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä julkisen sektorin tuottavuuden kehittämisessä. Osaamisen arviointi on merkittävä osa toiminnan kokonaisarviointia, ja henkilöstön työhyvinvointi ja työtyytyväisyys osana henkilöstön aikaansaannoskykyä ovat lähtökohtana organisaation tuloksellisuudelle (Kaplan & Norton 1996, 126 - 127; Lumijärvi 2002, 37 - 39; Niven 2002, 16). Työntekijän ja johdon suhteessa johtamisen oikeudenmukaisuus on tärkeä tekijä työhyvinvoinnissa ja siinä, miten työntekijät osaltaan edistävät julkisten organisaatioiden toiminta-ajatuksen ja vision toteutumista (Kivimäki, Elovainio, Vahtera & Virtanen 2002; Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula, Virtanen, Virtanen, Linna & Pentti 2002; Nakari 2003).

Julkisissa organisaatioissa johtajan työnkulkua viitoittavat vahvasti kunnallispoliittiset päättäjät (Ollila 2004, 35), ja lainsäädännössä kuntien strateginen johtaminen on määritelty luottamushenkilöiden tehtäväksi (Kuntalaki 17.3.1995/365). Strategiseen johtamiseen syntyy jaettu valtarakenne, ja toiminnassa näkyy virkamiesten ohella poliittisten päättäjien toimintaa ohjaava vaikutus. Tärkein ero poliittisen vaikuttamisen ja strategisen johtamisen välillä on se, että ensin mainitussa poliittisia taitoja on käytettävä ensisijaisesti valitsijakunnan hyödyksi ja jälkimmäisessä poliittisten taitojen lisäksi vaaditaan selvää näkemystä organisaation yleisestä tarkoituksesta ja sen saavuttamiseksi käytettävissä olevista keinoista. (Ansoff 1981, 157 - 158.)

Kuntien strategisessa johtamisessa luottamushenkilöstön ja virkamiesten välinen työnjako on ilmennyt ristiriitaisina ja epäselvinä rooleina. Poliittishallinnollisessa järjestelmässä hallinto edustaa jatkuvuutta ja politiikka vaihtuvuutta. Hallinnon vahvistuminen on nähty uhkana demokratialle silloin, kun hallinto ryhtyy itsenäisesti tulkitsemaan kansalaisten tahtoa eli yleistä etua. (Möttönen 1997, 385; Koivuniemi 2004, 158; Rannisto 2005, 182.) Sakari Möttösen (1997, 306 - 307, 356, 372 - 374) väitöskirjatulosten mukaan poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden tehtäväjako ei näyttänyt perustuvan tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan eikä strategisten ja operatiivisten asioiden erottamiseen. Strategisessa johtamisessa poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisten ristiriitojen olemassaolo synnytti jännitettä poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välille, ja strategiatyö nähtiin vaikuttamisena toisten toimijoiden

käyttäytymiseen ja päätöksiin, välineenä saavuttaa omat tavoitteet. Ristiriitaa tuotti myös palvelutason määrittäminen. Palvelutason määrittely pitäisi olla sekä luottamusmiesten että virkamiesten mielestä poliittisten päättäjien tehtävä, mutta viranhaltijat kuitenkin katsovat, etteivät poliittiset päättäjät kykene tekemään määrittelyjä palvelujen tasosta. Poliittiset päättäjät tekevät yleisiä päätöksiä, joiden mukaan palvelujen tasosta ei saa tinkiä, vaikka resursseja pienennetään. Viranhaltijoiden mielestä käydyt arvokeskustelut ja palvelujen priorisointiperiaatteet eivät käytännössä pitäneet. Ollilan (2004, 35) mukaan jatkuva ristiriita tavoitteiden ja resurssien välillä vaikuttaa kielteisesti johtamistyön motivaatioon.

Kuntaorganisaatiot tarvitsevat systemaattista strategiatyöskentelyä, johon myös poliittinen johto sitoutuu. Strategiatyön on tärkeä ulottua valtuustokausien yli ja rakentua kestäväälle pohjalle. Ainoastaan yhteinen visio ja yhteiset tavoitteet sekä kaikkien osapuolten sitoutuminen strategiaan antavat toimivan perustan. (Koivuniemi 2004, 163, 184.) Julkisella sektorilla strategialla pyritään vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin ja turvaamaan organisaation elinkykyisyyttä. Sosiaali- ja terveystoimien strategiat edustavat luottamushenkilöiden ja virkamiesjohdon yhteistä näkemystä toiminnan suunnasta. Tässä tutkimuksessa strategisesta johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimien linjajohdon strategista johtamista.

Julkisen hallinnon esimiesten osaaminen voidaan Virtasen (2000, 334 - 335) mukaan jakaa viiteen osaamisalueeseen: työtehtävään liittyvä osaaminen, toimialan substanssiin liittyvä osaaminen, johtamiseen ja hallintoon liittyvä osaaminen, poliittinen osaaminen ja eettinen osaaminen. Johtamisen ja hallinnon osaamisessa on esimiestyössä toimivien virkamiesten tehtävänä poliittisten tavoitteiden muokkaaminen organisaation strategisiksi tavoitteiksi sekä tavoitteisiin liittyvien voimavarojen luominen ja hallinnointi. Viitasen ym. (2007, 65, 67) mukaan yksinkertaistettu johtamisen malli on jakaantunut kolmeen ulottuvuuteen, joista yhdellä ulottuvuudella painottuu poliittisten päätöksentekoelementtien päätösten valmistelu ja lojaali toimeenpano. Toinen ulottuvuus on hallinnollista pätevyyttä, jossa painottuvat hallinto, organisaation byrokraattisten sääntöjen osaaminen ja noudattaminen. Kolmannella ulottuvuudella painottuu ammatillinen senioriteetti.

Tällöin vain lääkäri voisi johtaa lääkäreitä, ylihoitaja hoitotyötä ja sosiaalityöntekijä sosiaalityötä. Poliittis-byrokraattis-professionaalinen kuva on saanut neljännen ulottuvuuden managerialismista eli managerialismi toimii rinnakkaisena ja täydentävänä johtamisulottuvuutena.

Viranhaltijoilla on siis merkittävä rooli kuntien strategisessa johtamisessa ja toimialojen johtamisessa se korostuu entisestään. Virkamies näyttäytyy Lehtimäen (1999, 290 - 292, 297) strategisen johtamisen suunnittelumallin tuottaman jaon (strategia-asiantuntija ja ei-asiantuntija) mukaan asiantuntijana, jonka kuuluu osata kertoa tapahtumien niin sanottu todellinen luonne. Virkamiehet käyttävät strategiasta puhuessaan me-retoriikkaa, joka on Lehtimäen mukaan luontevaa omasta organisaatiosta puhuttaessa ja on myös strategian toteutumisen kannalta tärkeää. Strategia-asiantuntijoita ovat toimijat, joilla on eksperttiys eli tieto ja kokemus strategisesta johtamisesta ja strategisesta suunnittelusta, ja joilla on hierarkiseen työnjakoon perustuva valta-asema. Strategia-asiantuntijuus sulkeutuu tulosten mukaan pois niiltä, joilla ei ole riittävä koulutusta tai vaadittavaa organisatorista asemaa ja jotka eivät osaa strategisen johtamisen kieltä. Strategia-asiantuntijuuden vaatimus määrittyy virkamiehille, koska heillä on tietoa kunnan organisaatiosta, historiasta ja tavoitteista, ja lisäksi heillä on luottamusmiehiä enemmän aikaa paneutua strategiaan. Asiantuntijatietoa ovat myös virkamiesten omat tunteet, mielipiteet strategiasta, herkkyys muiden ajatuksille, suhteet moniin kunnan eri toimijoihin ja muiden näkökulmia ymmärtävien kysymysten esittäminen. Esimiehillä oletetaan olevan enemmän asiantuntemusta kuin alaisilla.

Strategisessa johtamisessa virkamiehet kohtaavat monenlaisia odotuksia ja velvollisuuksia. Linjajohdon osaamiseen liitetään strategisessa johtamisessa ymmärrystä siitä, kuinka ihmiset toimivat keskenään, kuinka päätöksentekoprosessit etenevät organisaatiossa ja mitä kokous- tai esityskäytäntöjä oman organisaation strategiaprosessissa tulee noudattaa. Eri toimijoilla on erilaista strategia-asiantuntijuutta, ja vuorovaikutus ja neuvottelu eri toimijoiden välillä tuottavat ymmärryksen siitä, mikä kulloisessakin tilanteessa on tarpeellista asiantuntijuutta. Strategia-asiantuntija saa olla erehtyväinen ja epävarma, hänellä on mielipiteitä strategiasta, hän osaa kuunnella erilaisia näkemyksiä ja toimiminen yhdessä muiden kanssa on tärkeää. (Lehtimäki 1999, 295, 298.)

Virkamiehistä kunnanjohtajat ovat Ranniston (2005, 147 - 148, 169, 173) tutkimuksen mukaan strategiaproessin todellisia vallankäyttäjiä ja toimivat keskeisinä strategiaproessin ylläpitäjinä ja strategiatyön tekijöinä. Strategioiden luominen ja käytäntöön vieminen vaihteli kunnittain, ja kunnanjohtajat toimivat oman vahvan kokemuksensa ja näkemyksensä mukaan. Kunnanjohtajien lisäksi toimialajohtajat olivat tärkeitä toimijoita strategiaproessissa, sen sijaan muiden viranhaltijoiden osallistuminen strategiaproessiin oli tutkimuksen kohdekunnissa vähäistä. Osallistumattomuus strategiatyöhön aiheuttaa vaikeuksia strategioiden täytäntöön panossa, eikä strategioihin kirjattuja asioita välttämättä hyväksytä tai tunnisteta itselle tärkeiksi. Organisaatiossa voi olla piilostrategia, ja strategisen johtamisen selkeyttäminen edellyttää piilostrategian paljastamista (Toikka 2002, 195). Merkittävänä ongelmana kuntien strategisessa johtamisessa on se, että kunnallista päätöksentekoa ohjaavat lähimenneisyys ja nykyhetken ongelmat. Strateginen työ ei perustu tulevaisuuden analyyseihin ja tavoitteisiin tai vahvaan nykyisyyden hallintaan kuten strategian luonteeseen kuuluu (Möttönen 1997, 361 - 362; Toikka 2002; Rannisto 2005, 182). Ongelmana kuntien strategisessa johtamisessa on myös se, että strategioiden toteuttamisessa talous ylittää muut arvot (Rannisto 2005, 182).

Kuntien strateginen johtaminen toteutuu tehokkaasti, kun viranhaltijat saadaan sitoutumaan tehtyihin valintoihin (Rannisto 2005, 171). Mitä korkeammalla tasolla linjajohdossa viranhaltija on, sitä paremmin johto on todennäköisesti perillä organisaation strategisista tavoitteista (Virtanen & Kauppinen 2008, 49). Strategisessa johtamisessa yhteiset, määritellyt käsitteet ja kieli sekä käytettyjen käsitteiden johtaminen käytäntöön muodostavat paremmin perustan, jolla strategioilla olisi työntekijöiden käytäntöä ohjaava merkitys (Toikka 2002; Rannisto 2005, 170 - 171). Kollektiivisen merkitysrakenteen luominen ja sitominen vahvistettuun visioon ja strategioihin on käytännön strategiatyössä ollut vaikeaa (Toikka 2002). Henkilöstötilinpäätös voi toimia sitouttamisen välineenä, mikäli siinä on riittävästi kuvattu vision ja strategian merkitystä koko organisaation ja toisaalta yksittäisten työntekijöiden kannalta (Koivuniemi 2004, 184). Osallistava vuorovaikutus ja eri toimijaryhmien ottaminen mukaan laajasti strategiaproessiin, jatkuva viestiminen tavoitteista ja muutoksista (Toikka 2002, 195; Rannisto 2005,

149, 171) sekä strategian sovittaminen vallitsevaan organisaatiokulttuuriin (Koivuniemi 2004, 184) ovat myös keskeisiä tekijöitä tehokkaassa strategisessa johtamisessa.

Kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla strategia-asiantuntijuutta ja johtajuutta kuvaa vahva työn haasteellisuuden leima, ja johtajien motivaation ylläpitäjinä toimivat koulutus ja työyhteisön toimiva vuorovaikutuksellisuus. Sosiaali- ja terveysalan johtajien johtamistyötä ja johtamisvalmiuksia ilmentävät roolit uudistajana ja innostajana ja myös neuvonantajan roolilla on suhteellisen vahva asema. (Ollila 2004, 35.) Ennustettavuus, systemaattisuus ja kannustavuus ovat keskeisiä ihmisten hyvää ja tuloksekasta toimintaa tukevia johtamisen määritelmiä (Rannisto 2005, 178). Henkilökohtaisten kontaktien tehostaminen henkilöstön kanssa, tiedonkulun parantaminen työyhteisöissä sekä rehellisen ja rakentavan palautteen antaminen edistävät vuorovaikutuksellisuuteen ja hyvinvointiin pyrkimisessä sosiaali- ja terveysalan palveluorganisaatioiden johtamisessa. Johtajan näkyvyydellä on julkisissa sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa vaikutusta työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin. (Ollila 2004, 36.) Johtamisen kompetenssien arvioitavia kohteita ovat oman toiminnan hallinta, kommunikaatiotaito, ihmisten ja tehtävien johtaminen, kunnallisen toiminnan johtaminen sekä innovatiivisuus ja muutosten hallinta (Koivuniemi 2004, 184). Työyhteisöjen vuorovaikutusta ja sen tukemista pitäisi johtamisessa tarkastella nykyistä enemmän tavoitteellisena toimintana, yhteisten näkemysten tavoitteluna ja päätöksentekona (Kervinen ym. 2005, 153).

Kuntien toimintaympäristö on muuttunut avoimeen ja entistä epävarmempaan suuntaan. Tähän on vaikuttanut yleinen yhteiskunnallinen kehitys ja ennen kaikkea epävarmuuden kasvu kuntataloudessa. Epäselvän toimintaympäristön ohella organisaatioiden sisällä erilaisten intressiryhmien toiminta sekä kunnallishallinnon kehityksessä ilkeiden ongelmien lisääntyminen tekevät rationaalisen strategisen suunnittelun vaikeaksi eivätkä strategioiden keinot pure. Lisäksi strategiatyö perustuu klassisen strategiatyön perustalle, mutta käytännössä strategiatyön sisällössä inkrementaalinen päätöksenteko ja prosessuaalinen strateginen lähestymistapa vastaavat paremmin olemassa olevaa tilannetta. Päätöksiä ei voida perustaa tulevaisuuden tavoitteisiin, koska joudutaan käymään eräänlaista

selviytymiskamppailua siitä, miten torjutaan palvelujärjestelmien vaurioituminen. Strategiatyössä pitäisi tämän johdosta saada informaalin tietoaimes palvelemaan visioiden, strategioiden ja tavoitteiden laadintaa. Operatiivinen päätöksenteko voidaan tehdä formaalisen tiedon varassa, kunhan tavoitteet ovat kyllin täsmällisesti määriteltä. (Möttönen 1997, 355, 361 - 362.)

Informaalin tietoaimeksen saaminen strategian muotoiluun on nähtävissä kunnissa siirtymisenä eri toimijoiden laajempaan osallistumiseen strategian muotoiluprosessiin. Toimintatapa sisältyy myös monissa kunnissa käytössä olevaan tasapainotetun mittariston malliin, jossa keskeistä on koko henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön oman työnsä arjen lähtökohdista. Tasapainotetun mittariston mallia on suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden strategisessa johtamisessa käytetty paljon (Viitanen ym. 2007, 69). Kuntien tuloksellisen toiminnan kehittämiseen liittyvässä Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirjeessä 24/08 todetaan, että tasapainotetun mittariston tai jonkun muun moniulotteisen strategiatyökalun avulla saadaan palvelu- ja henkilöstöstrategian välinen yhteys aikaan. Suositus esittelee Ismo Lumijärven julkiselle sektorille soveltaman tasapainotetun mittariston mallin (1999). Mallissa painotetaan vaikuttavuutta eli sitä, mitä toiminnalla viime kädessä halutaan saada aikaan. Julkisten organisaatioiden menestymistä tulisi Kaplanin ja Nortonin (1996, 180) mukaan mitata sillä, miten tehokkaasti ja vaikuttavasti ne vastaavat kansalaisten tarpeisiin. Kunnallisen työmarkkinalaitoksen suosituksessa esitetyt näkökulmat ovat toiminnan vaikuttavuus (aikaansaatu ja tavoiteltu hyvinvointi), palvelujen laatu (asiakaskohtaaminen ja sidosryhmäyhteistyön toimivuus), toimintaprosessien sujuvuus ja taloudellisuus sekä henkilöstön aikaansaannoskyky. Tuloksellisuuden kehittämisessä painotetaan strategisen henkilöstöjohtamisen osalta erityisesti osaamispääomaan perustuvaa tuloksellisuusajattelua.

Kunta-alan organisaatioissa visio sovelletaan julkisen hallinnon puitteisiin, ja vision sisältää parhaimmillaan selkeän kannanoton henkilöstön, asiakkaiden, prosessien ja vaikuttavuuden näkökulmasta (Lumijärvi 2002; Koivuniemi 2004, 187, 198). Vision muotoilussa julkisen sektorin johtamisessa tarvitaan strategisen johtamisen hallintaa ja halua käyttää sitä. Tämän lisäksi vision luomisessa tarvitaan halua sovittaa yhteen

poliittisia päämääriä toteuttavan tason voimavaroihin ja osaamiseen, kykyä toimintaympäristön muutosten havainnointiin sekä kykyä ja halua legitimoida poliittisia arvoja omassa työssä. (Virtanen 2000, 337.) Vision laadinta perustuu näin ollen organisaation toimintaympäristön analyysiin ja ottaa huomioon ympäröivän todellisuuden. Visiota luotaessa otetaan huomioon poliittinen ohjaus, lainsäädäntö sekä erilaiset valtakunnalliset ohjelmat. Samalla visiota tarkennetaan suhteessa organisaation toimintaympäristöön ja asiakkaiden palvelutarpeisiin kyseisessä toimintaympäristössä. Visio antaa perustan toimivalle henkilöstötyölle, ja eri toimialojen ja työpisteiden esimiesten tehtävänä on vision viestiminen omalle henkilöstölle. (Koivuniemi 2004, 184, 189.) Kun strategiaprosessit nähdään oppimisprosesseina, niillä voi olla merkitystä, vaikka ne eivät ohjaisikaan toimintaa tavoitteiden avulla (Möttönen 1997, 355). Strategisista koulukunnista oppimiskoulukunnan mukaisesti on kyse organisaation kollektiivisesta oppimisesta.

Tutkimustietoa tasapainotetun mittariston soveltamisesta sosiaali- ja terveystoimialoilla on saatavissa niukasti. Tiina Koivuniemen (2004, 198) mukaan tasapainotetun mittariston mallia voidaan hyvin soveltaa kuntaorganisaatioihin strategisessa johtamisessa ja suorituksen mittaamisessa sekä myös muussa organisaation kehittämistoiminnassa. Outi Simosen (2005, 58 - 59) tasapainotettua mittaristoa käyttävään sairaanhoitopiiriin tehdyn tutkimuksen mukaan kuntayhtymän strategiaohjelman linjaukset toimivat vahvasti organisaatioita ohjaavina sekä toimi- että tulosalueiden että sairaanhoitopiirin hoitotyön tulokortin suunnittelussa. Aiempien monisivuisten toimintasuunnitelmien tilalle ovat tulleet lyhyemmät tulokortit, joissa strategia ilmenee entistä lyhyemmin ja ytimekkäämmin. Tasapainotettua mittaristoa sovelletaan laajasti, mutta ei yhdenmukaisesti. Oma perustehtävä sekä kulttuuriset ja ammattihistorialliset lähtökohdat vaikuttavat siihen, miten tasapainotetun mittariston eri näkökulmiin otetaan kantaa ja miten niitä tulkitaan (Wiili-Peltola 2005, 61).

Tässä tutkimuksessa strategisesta johtamisesta puhuttaessa tarkoitetaan sosiaali- ja terveystoimien linjajohdon strategista johtamista osana esimiestyötä. Sosiaali- ja terveystoimialojen johtajat ja koko muu linjajohto nähdään strategian muotoilussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa tärkeinä toimijoina, jotka esimiestyössään viestivät strategiaa eteenpäin päivittäisjohtamisessa ja kehityskeskusteluissa. Strategisen

johtamisen lähtökohtana on organisaation toimintaympäristön analyysiin perustuva visio ja strategia. Yhteisesti sovitut käsitteet, työntekijöiden ymmärtämä kieli sekä käytettyjen käsitteiden johtaminen käytäntöön muodostavat perustan, jolla esimiesten toiminnalla on työntekijöiden käytäntöä ohjaava vaikutus. Sosiaali- ja terveystieteiden johtajien linjajohdon eri tasojen tehtävänä on vision ja strategian viestiminen omalle henkilöstölle sekä toimiminen neuvonantajana ja palautteen antajana toiminnan suuntaamisessa. Strategiseen johtamiseen liittyy olennaisesti vision ja strategian edellyttämän muutoksen johtaminen.

2.5 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Osaamisen johtaminen toteutuu osana strategista henkilöstövoimavarojen johtamista, joka on strateginen lähestymistapa johtaa henkilöstöä. Osaamisperusteinen HRM sai jalansijaa 1990-luvun loppupuolella, ja tämä vaikutti osaamisen käsitteen laajenemiseen: se sisältää tiedon ja taidot, käyttäytymisen ja psyko-sosiaaliset ominaisuudet (Winterton 2007, 334). Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa korostetaan ihmisten kykyjen merkitystä organisaation menestymiselle. Menestystä voidaan saavuttaa toisiinsa yhteydessä olevilla henkilöstöpolitiikalla, -ohjelmilla ja -käytännöillä. Kuvaus painottaa uskomusta, jonka mukaan ihmiset tekevät eron. Ihmisten tieto ja osaaminen ovat strateginen resurssi, jota täytyy johtaa taitavasti ja joka tulee liittää strategioiden ja tavoitteiden asettamiseen. Johtamisen käsittein 'inhimillinen pääoma' ja 'inhimillinen resurssi' viittaavat ominaisuuksiin, joita ihmiset tuovat työpaikoilleen: älykkyys, taipumukset, sitoutuminen, hiljainen tieto, taidot ja osaaminen sekä kyky oppia. Tärkeä henkilöstövoimavarojen johtamiseen liittyvä ominaisuus on integraatio, jonka mukaan henkilöstöpolitiikan ja sen eri ohjelmien ja käytäntöjen tulee olla johdonmukaisia ja integroitua organisaation strategiaan. Tästä seuraa edelleen, että vastuu HRM-toiminnoista on linjajohdolla eikä sitä voi siirtää henkilöstöasiantuntijoille. (Bratton & Gold 2003, 7 - 8.) HRM-malli painottaa linjajohdon roolia ja nostaa esimiesvalmiudet ja henkilöstöjohtamisen osaamisen jopa muodollista henkilöstöjärjestelmää tärkeämmäksi (Peltonen 2001, 63). Henkilöstöjohtamisen asiantuntijoiden tehtävänä on palvella linjajohtoa saavuttamaan toiminnalle asetetut tavoitteet. Henkilöstöön liittyvät toiminnot tulisi

systemaattisesti kiinnittää strategisessa johtamisessa strategioiden muotoiluun ja toimeenpanoon. (Sánchez-Runde 2001, 47; Schuler ym. 2001, 126, 129; Boxall & Purcell 2003, 1 - 2, 50.) Henkilöstövoimavarojen johtaminen kohdentaa enemmän huomiota organisaatiolle menestystä tuottaviin sisäisiin tekijöihin, joihin kuuluu olennaisena osana henkilöstön osaaminen. Osaamisen johtaminen toteutuu erottamattomana osana strategista henkilöstövoimavarojen johtamista. Tässä tutkimuksessa käytetään strategista henkilöstöjohtamisen käsitettä, joka tarkoittaa samaa kuin kansainvälisessä ja suomalaisessa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa esiintyvät käsitteet henkilöstövoimavarojen johtaminen ja strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen.

Henkilöstöjohtamisessa tapahtunut radikaali muutos alkoi 1970 -luvulla. Ensimmäinen nykyaikaisen HRM-ajattelun (Human Resource Management = HRM) perustanlaskija ja systemaattinen HRM-teoreetikko oli Raymond Miles, jonka 1975 ilmestynyt tutkimus muotoili kontingenssiteoreettisen kehyksen henkilöstön johtamiseen voimavarana. (Sädevirta 2004, 96.) Organisaatioissa perinteisesti erillään ollut henkilöstöpolitiikka ja henkilöstötoimenpiteet yhdistettiin yhtenäiseksi järjestelmäksi siten, että henkilöstöjohtamisen toiminnot vahvistivat enemmänkin kuin neutralisoivat toisiaan (Sánchez-Runde 2001, 47). HRM on tutkimusalueena suhteellisen uusi ja käsitteen käyttö vakiintui ja laajeni 1980- ja 1990-luvulla (Kochan & Dyer 2001, 272; Storey 2001,4; Boxall & Purcell 2003, 1 – 2; Allen & Wright 2007, 88 – 89, 102).

Henkilöstöjohtaminen on toisaalta yleiskäsite (geneerinen termi), joka ilmaisee lähestymistapoja ihmisten johtamiseen. Henkilöstöjohtaminen on myös erityinen lähestymistapa, jossa pyritään organisaation menestymiseen korkeasti sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön strategisella kehittämisellä erilaisia kulttuurisia, rakenteellisia ja henkilökohtaisia tekniikoita käyttäen. (Storey 2001, 5.) Tällä tavoin henkilöstöjohtamiseen syntyy systemaattinen ja strateginen lähestymistapa, jossa henkilöstöjohtaminen integroidaan organisaation strategiaan (Hendry & Pettigrew 1990, 36; Sánchez-Runde 2001, 47). Strategian integrointi onkin keskeistä kaikille HRM-malleille (Purcell 2001, 59). Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM) edustaa strategisen johtamisen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen risteytymistä (Allen & Wright 2007, 88 – 89). Strategiasanan liittäminen HRM-käsitteen eteen

voidaan selittää sekä rationaalisella valinnalla että kontingenssilähtöisellä lähestymistavalla. Johtamisen näkökulmasta on loogista kohdistaa huomio ihmisten taitoihin ja älyllisiin valmiuksiin, jotta organisaatio menestyy. Kontingenssilähestymistapa varmistaa strategian suurempaa painottamista henkilöstön johtamisessa. (Bratton & Gold 2003, 38, 45.) Johtamisen ja strategisen johtamisen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa on tuotettu teorioita, jotka tukevat ja ovat samansuuntaisia HRM-ajattelun kanssa: oppiva organisaatio (Senge 1994), tiedon johtaminen (Nonaka & Takeuchi 1995; Hamel & Prahalad 1999) ja resurssiperustainen teoria organisaatiosta (Storey 2001; Boxall & Purcell 2003, 88; Sanchez & Heene 2004).

Strategian ja henkilöstöjohtamisen kytkeminen toisiinsa on hyödyllistä (Schuler ym. 2001, 123, 126; Purcell 2001, 47, 59; Boxall & Purcell 2003, 50). Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tunnistetaan strategiset valinnat, jotka liittyvät henkilöstön käyttöön ja pyritään selittämään, miksi joidenkin organisaatioiden henkilöstöjohtaminen on tehokkaampaa kuin joidenkin muiden (Boxall & Purcell 2003, 198). Organisaation strategian ja rakenteen tunteminen sekä näiden yhteensopimisen arviointi on strategisen henkilöstöjohtamisen ensimmäinen askel. Myös henkilöstöjohtamisen rakenne linjataan sopivaksi organisaation rakenteeseen. (Ulrich, Younger & Brockbank 2008, 847.) Strategian tunteminen on ymmärrystä siitä, millä tavoin henkilöstöjohtaminen on tärkeä organisaation säilymiselle ja menestymiselle. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa on kyse siitä, minkälaisia henkilöstön käyttöön liittyviä strategisia valintoja tehdään ja miksi joidenkin organisaatioiden johto saa henkilöstön toimimaan tehokkaammin kuin muut. Strateginen henkilöstöjohtaminen voidaan kuvata prosessina, jossa strateginen suunnittelu yhdistetään henkilöstöjohtamiseen. (Tompkins 2002, 96; Boxall & Purcell 2003, 48 - 49; Subramony 2006, 203.) Henkilöstöjohtamisen strategian yhtenevyys organisaation strategiaan (vertikaalinen yhdistäminen) sekä henkilöstöjohtamisen toimintapolitiikan ja käytäntöjen linjaaminen (horisontaalinen yhdistäminen) niin, että jokainen alue on integroitunut toisiinsa, on välttämätöntä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Tämä edistää ja turvaa osaltaan jatkuvaa oppimista ja kehittymistä. (Schuler ym. 2001, 1123, 1125; Tompkins 2002, 96; Paauwe 2004, 36.)

Henkilöstöstrategia on yksi strategisen henkilöstöjohtamisen ominaispiirre, jolla edistetään strategisten, tärkeimpien tavoitteiden ja keinojen siirtymistä henkilöstöjohtamiseen. Henkilöstöstrategia on helpointa määritellä yksikkötasolla kuten strategia yleensäkin. Henkilöstöstrategiassa henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset johdetaan toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyydestä. (Purcell 2001, 47, 59; Schuler ym. 2001, 123, 126; Storey 2001, 7; Boxall & Purcell 2003, 50.) Henkilöstöjohtamisen sekä työntekijöiden asenteiden ja suorituksen välinen tärkeä yhteys on edelleen strategisen henkilöstöjohtamisen 'musta laatikko', josta tarvitaan lisää tutkimustietoa (Purcell & Hutchinson 2007, 3).

Becker ym. (2001, 36 - 37, 39- 42, 45 - 49, 50, 53) esittävät teoksessaan mallin, jolla voidaan edistää strategian siirtymistä henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Ensimmäisen vaiheen strategian muotoilussa otetaan huomioon se, miten strategian toimeenpano toteutuu ja miten siitä viestitetään organisaatiossa. Toisessa vaiheessa henkilöstöjohto kuvaa, miten henkilöstön toiminta tukee ja mahdollistaa strategian toteutumisen. Kolmannessa vaiheessa luodaan strategiakartta, joka sisältää hypoteeseja ja ennusteita siitä, miten organisaation eri prosessit tuottavat organisaatiolle arvoa. Malli etenee neljännessä vaiheessa henkilöstöön liittyvien tekijöiden (osaaminen, motivaatio ja mahdollisuudet osallistua) tunnistamiseen ja paikallistamiseen strategiakartasta. Viidennessä vaiheessa keskitytään siihen, miten strategiaa toteuttava henkilöstöjohtaminen rakennetaan ja organisaatiossa luodaan strategiaa toteuttava henkilöstön kehittämisohjelma. Tässä vaiheessa pohditaan myös, miten henkilöstön eri tekijät sopivat yhteen ja miten henkilöstötekijät ovat linjassa ja tukevat organisaation arvoa tuottavaa ketjua. Kuudennessa vaiheessa luodaan validit henkilöstömittarit ja varmistetaan, että on pystytty valitsemaan oikeat henkilöstön suoritustekijät ja mahdollistajat. Viimeisessä vaiheessa henkilöstömittaristo toimii tärkeänä johdon strategisena työkaluna. Jos organisaatio pystyy kuvaamaan strategian siirtymisen henkilöstöjohtamiseen graafisesti ketjuna, luottamus strategian toimeenpanoon kasvaa.

Myös Storey (2001, 6 - 7, 9) esittää strategisen henkilöstöjohtamisen mallina, jossa henkilöstöön liittyvä toimintapolitiikka tulisi integroida organisaation strategiaan.

Henkilöstöön liittyvät päätökset ovat strategisesti tärkeitä, ja ylimmän johdon ja linjajohdon osallistuminen henkilöstöjohtamiseen on välttämätöntä. Johtajien johtamiseen on kiinnitettävä erityisen paljon huomiota. Johtamiskulttuuri on merkityksellisempi kuin johtamisen menettelytavat ja järjestelmät. Henkilöstön valinnan, kommunikoinnin, koulutuksen, palkitsemisen ja kehittämisen integroiminen on tärkeää. Henkilöstöjohtamisen toiminnot ovat organisaation ydintoimintojen kannalta erityisen kriittisiä. Tavoitteena ei tulisi olla pelkkä sääntöjen noudattaminen tai niihin mukautuminen vaan henkilöstön sitoutuminen.

Boxall ja Purcell (2003, 7, 10 - 13, 17) tarkastelevat henkilöstöjohtamisen viitekehystä ja tavoitteiden asettelua kolmesta näkökulmasta, jotka edistävät ja turvaavat organisaation elinkykyisyyttä. Näkökulmat ovat henkilöstön tuottavuus (kustannus-tehokkuus), joustavuus ja sosiaalinen legitimizeetti. Henkilöstön tuottavuus on parempi mittari henkilöstöjohtamiselle kuin koko organisaation tuottavuus, koska koko organisaation tuottavuuteen vaikuttavat myös organisaation ulkopuoliset tekijät kuten hintojen nousu. Toisena lähtökohtana otetaan henkilöstöjohtamisessa huomioon toimintaympäristön tuottamat haasteet muutokseen. Näin ollen henkilöstöjohtamisessa tarvitaan myös tavoite muuttumiskyvylle eli organisaation joustavuudelle. Joustavuus sisältää lyhyen aikavälin responsivisuuden ja pitkän aikavälin muuntumiskyvyn. Lyhyen aikavälin responsivisuus sisältää henkilöstöpalvelujen taloudellisen joustavuuden ja henkilöstömäärän joustavuuden. Pitkän aikavälin muuntumiskyky on organisaation kykyä oppia toimintaympäristöstään, joka saattaa muuttua hyvinkin radikaalisti. Menestyvä organisaatio kehittää tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin joustavuudelle. Kolmas näkökulma henkilöstöjohtamisessa on sosiaalinen legitimizeetti, joka tarkoittaa organisaatiosta saatua kuvaa työnantajana.

Strateginen henkilöstöjohtaminen liittyy siis yhteen ihmisten johtamisen ja organisaation strategian (Purcell 2001, 60, 63) ja kohdistuu pääasiallisesti osoittamaan inhimillisten voimavarojen tehokkaan johtamisen tärkeyttä (Delery & Doty 1996). Henkilöstöjohtamisessa toimintojen yleisyys ja erityisyys on aiheuttanut ristiriitaa. Parhaiden käytäntöjen mallintaminen menestyneistä organisaatioista saattaa jossain tilanteissa sopia, mutta voi yhtä hyvin olla haitallisia.

(Peltonen 2001, 71 - 72.) Syynä on ensinnäkin, että organisaatioilla on taipumus kopioida parhaat käytännöt ymmärtämättä, miksi parhaat käytännöt toimivat. Henkilöstöjohtaminen ei voi kuitenkaan samaan aikaan olla sarja parhaita käytäntöjä ja luonteeltaan strateginen. Strategisen henkilöstöjohtamisen perusoletus on se, että kun organisaatiot ottavat käyttöön tietyn strategian, tämä edellyttää erilaisia henkilöstöön liittyviä toimintoja kuin erilaisen strategian omaavilta organisaatioilta. Jokaisen organisaation on tärkeä muokata strateginen henkilöstöjohtaminen omien tarpeiden eli vision ja strategioiden pohjalta. (Purcell 2001, 75; Schuler ym. 2001, 123, 126.) Tämän kontingenssi (best fit) -lähestymistavan lisäksi eri lähteissä on esitetty strategisen henkilöstöjohtamisen toisena pääasiallisena lähestymistapana universaali (universal, best practice) lähestymistapa. Lähestymistavat perustuvat erilaisiin ja vastakkaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. (Brewster 2001, 256; Legge 2001, 25; Sánchez-Runde 2001, 49 - 55.)

Universaalin lähestymistavan mukaan on olemassa strategisen henkilöstöjohtamisen parhaat käytännöt eli jotkut käytännöt ovat aina parempia kuin toiset ja kaikkien organisaatioiden tulisi ottaa ne käyttöön (Legge 2001, 25). Universaali paradigma on alkuaan sosiaalitieteellinen lähestymistapa, joka etsii samankaltaisuuksia. Lähtökohtana on organisaatioiden suorituksen parantaminen deduktiivisin menetelmin. (Brewster 2001, 256.) Universaalin eli 'parhaat käytännöt' -ajattelun mukaan tiettyjen tehokkaimpien ja parhaiden henkilöstöjohtamistoimintojen käyttöönotolla organisaatio menestyy (Pfeffer 1998; Legge 2001, 25; Boxall & Purcell 2003, 61, 63), ja parhaiden käytäntöjen avulla organisaatio voi saavuttaa menestystä huolimatta organisaation spesifeistä strategioista. Parhaiden käytäntöjen tutkimisella on pitkät perinteet henkilöstön tuottavuuden kuten henkilöstön valinnan, koulutuksen ja palkitsemisen alueilla. (Pfeffer 1998; Sterman 1994; Huselid 1995; Boxall & Purcell 2003, 61). Kevyen universaalin lähestymistavan (Kochan & Osterman 1994) mukaan on olemassa henkilöstöjohtamisen yleisiä periaatteita, joiden avulla organisaatio saavuttaa kilpailukykyä.

Universaali lähestymistapa ei joidenkin tutkimusten mukaan ole saanut tukea, kun sitä on verrattu kontingenssilähestymistapaan organisaation suorituksen parantamisessa (Chang & Huang 2005, 445). Kontingenssiteoreetikot väittävät, että organisaation henkilöstöjohtamisen toimintapolitiikan tulee olla yhteneväinen

organisaation muiden lähtökohtien kanssa. Kontingenssilähestymistapa (best fit) on yhteydessä resurssiperustaiseen teoriaan, jonka mukaan kilpailuedun saavuttaminen ei perustu 'parhaiden käytäntöjen' matkimiseen, vaan ainutkertaisen ja ei-matkittavan osaamisen kehittämiseen. (Legge 2001, 25.) Henkilöstöjohtamisen strategia on tehokas, kun se integroidaan tarkoituksenmukaisesti tiettyyn organisaation ja toimintaympäristön kontekstiin (Boxall & Purcell 2000, 186). Kontekstuaali -paradigmassa haetaan kontekstuaalisen ainutlaatuisuuden ymmärtämistä ja vastauksia miksi-kysymyksiin. Siinä pyritään ymmärtämään, mikä on erilaista henkilöstöjohtamisen välillä ja sisällä erilaisissa konteksteissa ja mikä on johtanut erojen syntymiseen. Induktiivisessa tutkimusmekanismissa lähdetään oletuksesta, jonka mukaan jokaisen organisaation tason ja yksilön kiinnostuksen kohteet eivät ole samat. Työntekijöillä, johdolla ja jopa johdon sisällä on erilaisia kiinnostuksen kohteita ja mielipiteitä. Kontekstuaali -lähestymistapa on kiinnostunut niin organisaation ulkoisista tekijöistä kuin johtamisesta organisaation sisällä. (Brewster 2001, 258.) Lähestymistapa sovellettuna erityisesti osaamisen johtamiseen on tärkeä keino selvittää henkilöstöjohtamisen monimutkaisista haasteista julkisen hallinnon reformeissa (Drejer 2000, 215; Pichault 2007, 280).

Henkilöstöjohtamiseen liittyvien päätösten ei siis tulisi nojata aikaisempiin huomioihin hyvästä henkilöstöpolitiikasta, vaan niiden tulisi perustua tarkkaan toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyyteen (Storey 2001, 7). Henkilöstöjohtaminen on hyödyllistä proaktiivisena ja uusia kilpailuvaltteja hakevana toimintana (Peltonen 2001, 69). Organisaation strategia on ensisijainen kontingenssitekijä. Kontekstinäkökulmasta tehokkuus tarkoittaa henkilöstöjohtamisen kohdentamista strategisten tavoitteiden mukaisesti. (Delery & Doty 1996; Bowen & Ostroff 2004, 206.) Konteksti viittaa kaikkiin mahdollisiin tekijöihin, jotka muokkaavat organisaatiota ja sitä kautta myös henkilöstöjohtamisen strategiaa. Pelkkä kontekstilähtöisyys ei kuitenkaan tuota HR-toimintojen sisäistä yhtenevyyttä, vaan se voidaan saavuttaa muuttamalla toimintojen ytimessä olevat osa-alueet samanaikaisesti (Pichault 2007, 279). Strategiseen henkilöstöjohtamiseen liitetään myös järjestelmääjattelu (Becker ym. 2001, 14; Sánchez-Runde 2001, 48; Bratton & Gold 2003, 77 - 78). Järjestelmääjattelu kiinnittyy henkilöstöön liittyvien osatekijöiden välisiin yhteyksiin sekä henkilöstöstrategian ja organisaation koko

strategian toimeenpanojärjestelmien yhteyksiin. Nämä järjestelmien väliset yhteydet saavat aikaan sen, että järjestelmä on enemmän kuin osiensa summa. Henkilöstö ankkuroidaan strategioiden toimeenpanoon johdon tunnistaessa henkilöstöstrategian ja strategian toimeenpanon yhteyskohdat. Näitä kohtia voidaan nimittää strategisiksi henkilöstötoiminnoiksi. Nämä toiminnot jaetaan kahteen kategoriaan: suoritustekijöihin (performance drivers) ja mahdollistaviin tekijöihin (enablers). Suoritustekijöihin kuuluu ihmisiin liittyviä ydinasioita, kuten työntekijöiden tuottavuus ja työtyytyväisyys. Mahdollistavat tekijät taas vahvistavat suoritustekijöitä. Esimerkiksi muutos organisaation palkkiojärjestelmässä voi vaikuttaa suoritustekijöihin. Irrallaan tarkasteltuna mahdollistavia tekijöitä voidaan pitää merkityksettöminä, mutta niiden kumulatiivinen vaikutus voi olla strategisesti tärkeä. Johdon tulisi kohdistaa voimavaroja yhtä paljon mahdollistajiin kuin varsinaisiin suoritustekijöihin. (Becker ym. 2001, 30 - 33.)

Baron ja Kreps (1999, 39) ovat kehittäneet vielä tarkemman tarkastelun henkilöstöjohtamisen synergiaan ja konsistenssiin. Ensiksi he erottavat yksittäiseen työntekijään liittyvän konsistenssin, jonka mukaan erilaiset henkilöstöjohtamisen toimitoimen, jotka koskevat yksittäistä työntekijää, tulisi olla konsistensseja toista työntekijää koskevien toimitoimen kanssa. Toiseksi he erottavat työntekijöiden keskinäisen konsistenssin, joka sisältää samaan ammattiryhmään tai samaa osaamista omaavaan ryhmään kuuluvien kohtelun samalla tavoin. Lopuksi Baron ja Kreps erottavat ajallisen konsistenssin, jonka mukaan, tapa jolla työntekijää kohdellaan tänään, ei saisi erota paljoakaan tavasta, jolla työntekijää on kohdeltu eilen.

Sekä universaali että kontingenssilähestymistapa ovat tärkeitä organisaation menestymiselle, ja molemmat lähestymistavat ovat saaneet tukea pohdittaessa henkilöstön osaamisen kehittämistä. Ne painottavat vaihtoehtoisia mutta eivät ristiriitaisia teorioita organisaation toiminnassa. Molemmat mallit voivat toimia samanaikaisesti henkilöstöjohtamisen eri tasoilla eriasteisesti. Henkilöstöjohtamisessa käytettävät toiminnot noudattavat tiettyjä taustalla olevia yleisiä periaatteita, jotta organisaatio menestyisi. Toisaalta henkilöstöjohtamisessa kohdataan tarve soveltaa johtamista tiettyyn ympäristöön: sosiaaliseen, toimialakohtaiseen ja organisationalaiseen. (Storey 2001, 13 - 15; Sánchez-Runde

2001, 49 - 55; Boxall & Purcell 2003, 71.) Antti Syväjärvi (2005, 156) toteaakin väitöskirjansa teoreettisen tarkastelun paljastavan, että henkilöstöstrategia voi olla tehokas, mikäli se sisäisesti ja ulkoisesti sovitetaan organisaatiokontekstiin sekä toisaalta sovelletaan tunnistamaan ja omaksumaan parhaat käytännöt.

Kolmas ryhmä SHRM -teoreetikkoja onkin kehittänyt väitteitä, jotka ovat yhteneväiset konfiguraation lähestymistavan kanssa. Konfiguraatio - lähestymistapa on monimutkaisempi kuin edelliset lähestymistavat. Se lähtee tutkimisen kokonaisvaltaisesta periaatteesta sellaisen kokoonpanon tai ainutlaatuisten eri tekijöistä koostuvien mallien tunnistamiseksi, jotka ovat tehokkaimpia. Nämä mallit edustavat nonlinearisia synergistisiä vaikutuksia ja vuorovaikutusta, jota ei voida esittää perinteisellä kaksisuuntaisella kontingenssiteorialla. HRM-toiminnot eivät vaikuta suoritukseen yksittäisinä tekijöinä, vaan toisiinsa keskinäisessä suhteessa olevina tekijöinä sisäisesti yhdenmukaisena kimpuna tai järjestelmänä HRM-käytäntöjä. Konfiguraatio - lähestymistapaan liittyvä tasapaino-oletus tarkoittaa, että monet ainutlaatuiset muodostelmat voivat johtaa samanlaiseen maksimaaliseen suoritukseen. Konfiguraation mallin ominaispiirre on sisäinen yhteensopivuus tai vastaavuus toisten organisaation järjestelmien (johtaminen, budjetointi) tai organisaatiokulttuurin kanssa. Konfiguraatio-viitekehityksessä HR-toimintojen välillä on synergisiä vaikutuksia. HR -toimintojen konfiguraation konsistenssi ja HR -toimintojen ja strategian välisen konfiguraation konsistenssi on tarpeellinen suorituksen parantamiseksi.

Deleryn ja Dotyn (1996) tutkimustulosten mukaan sekä universaali, kontingenssi että konfiguraatio -lähestymistavat ovat kaikki toteuttamiskelpoisia ja perustuvat erilaisiin oletuksiin henkilöstötoimintojen, strategian ja organisaation suorituksen välisistä suhteista. Tutkijat toteavat myös, että universaali lähestymistapa ei ole täysin soveltuva kaikkiin henkilöstöjohtamisen toimintoihin, vaan tietyt toiminnot ovat muita tarkoituksenmukaisempia tietyissä strategisissa olosuhteissa ja vähemmän tarkoituksenmukaisia toisenlaisissa olosuhteissa. Henkilöstöjohtamisen avaintoimintoja on olennaista tutkijoiden mukaan sovittaa koko organisaation strategiaan (etenkin osallistuminen, tulosorientoitunut arviointi ja sisäiset

uramahdollisuudet). Tärkeää olisi siirtyä erilaisista universaaleista malleista testaamaan konfiguraatiolähestymistavan mukaisesti erilaisia HR toimintoja, joita voidaan soveltaa tietyissä konteksteissa. Tällöin tutkijat voisivat paremmin ymmärtää, minkälaisina HR toimintojen kimppuina soveltuvat tai ovat sovitettavissa erilaisiin organisaatioihin ja niiden erilaisiin tilanteisiin. (Allen & Wright 2007, 100.)

Laajan kiinnostuksen lisäksi strateginen henkilöstöjohtaminen on saanut osakseen myös kritiikkiä. Siirtymä henkilöstöhallinnosta strategiseen henkilöstöjohtamiseen on merkinnyt jopa tutkimuspuolen jonkinlaista terän tylsistymistä, ja on siirrytty myötäilemään strategisen johtamisen tutkimusorientaatiota. Toisaalta strategiakieli on auttanut henkilöstöjohtamisen ammattilaisia rakentamaan uudenlaista, vahvempaa asemaa organisaatiossa. (Peltonen 2001, 73.) Edelleen on vastaamatta kysymys siitä, onko strategisen henkilöstöjohtamisen toiminnoilla vaikutusta inhimillisiin voimavaroihin ja työntekijöiden suhteisiin ja käyttäytymiseen, ja vaikuttavatko niissä saavutetut tulokset vuorostaan operationaaliseen ja koko organisaation suoritukseen. Tämän mustaksi laatikoksi kutsutun prosessin kokonaisuutta edustava kausaalinen malli olisi merkittävä askel henkilöstövoimavarojen strategisen roolin ymmärtämisessä. Myös strategisen henkilöstöjohtamisen kontekstuaalisuuteen liittyvät kysymykset tarvitsevat lisäselvitystä. Eri tutkimusten tulokset strategisesta henkilöstöjohtamisesta ovat ristiriitaisia, mutta on todennäköistä, että strategisella henkilöstöjohtamisella on enemmän tai vähemmän merkitystä tietyissä tilanteissa. (Allen & Wright 2007, 100.)

Strategisen henkilöstöjohtamisen soveltaminen organisaatioissa ei ole ongelmatonta. Se voi olla ulkokohtaista ja näennäistä. Henkilöstöjohtajien on tärkeä kuulua organisaation ylimpään johtoon, ja paikka ylimmässä johdossa pitää myös ansaita. Strategiselta henkilöstöjohtamiselta edellytetään kykyä toimia strategisena kumppanina, organisaation toimialan ja prosessien tuntemusta, kykyä tuottaa henkilöstöön liittyviä palveluja ennakoivasti, luotettavuutta ja teknologian antamien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten ominaisuuksina uteliaisuus, rohkeus tehdä oikein ja ihmisistä välittäminen voivat jäädä erilaisten ohjelmien alle. (Messinger 2005, 190 - 193.) Henkilöstöjohtamisen

mekanismit ja rutiinit vievät aikaa pitkän aikavälin tavoitteiden ja linjojen pohdinnalta (Peltonen 2001, 63).

Peltosen (2001, 56, 62) mukaan HRM ei ole looginen malli aiempaa paremmasta työntekijöiden johtamisesta, vaan pikemminkin melko hajanainen joukko uusia ja vanhoja käsityksiä ihmisistä ja organisaatioista. Ristiriitaa tuottaa henkilöstötoimintojen kytkeminen strategiseen visiointiin ja organisaation uudistumiseen ja samanaikainen vaade perinteisten henkilöstöhallinnollisten käytäntöjen sujuvasta hoitamisesta. Strateginen henkilöstöjohtaminen ei ole vakiintunut organisaatioiden toiminnassa, vaan se nähdään vielä perinteisenä henkilöstöhallinnollisten palveluiden tuottajana, alisteisena strategialle (Lawler 2005, 166, 168; Pfeffer 2005, 127). Organisaation tehokkuuden lisäämiseksi tarvitaan henkilöstöjohtamisen toimintojen näkemistä strategisena kumppanina. Organisaatiossa tarvitaan monitieteinen yksikkö, joka kohdistaa huomionsa koko strategiaan, organisaation rakenteeseen, osaamisen johtamiseen, henkilöstövoimavarojen analysointiin ja seurantaan, talouteen ja kustannus-hyötylaskentaan. Strateginen henkilöstöjohtaminen voisi lisääntyvästi pyrkiä tunnistamaan ja muuttamaan henkilöstön ja etenkin johtajien mentaalisia malleja: se mitä teemme tulee siitä, mitä ajattelemme. (Pfeffer 2005, 128.) Henkilöstöjohtaminen edellyttää johtamisen professionaalisen ja aktiivisen toimintaotteen lisäämistä (Syväjärvi 2005, 186).

Organisaatio voi hylätä strategisen henkilöstöjohtamisen, jos se nähdään kustannuseränä, henkilöstöjohtamisen strategiaa ei ole linjattu koko organisaation strategiaan, päätöksentekojärjestelmä ei edistä sen käyttöönottoa tai organisaatiossa ei ole tietoa tai kiinnostusta strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä (Subramony 2006, 203). Strateginen henkilöstöjohtaminen tarjoaa kuitenkin lähestymistavan tarkastella osaamista ja sen johtamista strategisena 'kumppanina', jossa korostuu henkilöstö ja sen osaaminen aineettomana pääomana. Syväjärvi (2005, 188) toteaa, että ihmisen toiminnan hallinta ja hänen tietoresurssinsa hyödyntäminen on vaikeaa. Tämä johtuu osaamisvaateiden jatkuvasta kehittymisestä, organisaatioiden moninaistumisesta, uusista informaatioteknologisista järjestelmistä sekä tehokkuusvaateen ja palvelujen

hallinnan risteytymisestä. Henkilöstöjohtamisessa tarvitaankin substanssituntemuksen lisäksi erityistä hallinnollista, strategista ja inhimillistä käyttäytymistä ymmärtävää lähtökohtaa, sillä luodut organisaatiokäytännöt eivät enää jatkossa välttämättä olekaan tuottavia tai optimaalisia.

Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on edistää strategian toteutumista henkilöstön toiminnassa. Yhteys henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian välillä syntyy neljällä tavalla: hallinnollisena, yksisuuntaisena, kaksisuuntaisena ja yhdistävänä yhteytenä. Hallinnollinen yhteys (tai oikeastaan ei ollenkaan yhteyttä) kuvaa henkilöstöjohtamisen perinteistä ja hallinnollista roolia, jossa on hyvin vähän kiinnostusta luoda suhdetta organisaation strategisen orientaation ja henkilöstöjohtamisen välille. Yksisuuntainen yhteys (reaktiivinen yhteys) syntyy silloin, kun strategian muotoilun jälkeen otetaan henkilöstöjohto mukaan suunnittelemaan strategian toimeenpanoa. Henkilöstöjohto ei osallistu itse strategian muotoiluprosessiin. Kaksisuuntainen yhteys syntyy, kun suhde organisaation strategian ja henkilöstöjohtamisen välillä on tasapainossa ja vastavuoroinen. Kumpikin vaikuttaa toisiinsa ja henkilöstöjohtamisen toimijat osallistuvat strategian muotoiluprosessiin. Yhdistävä yhteys on strategian ja henkilöstöjohtamisen välistä voimakasasteista vuorovaikutusta sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Johto ja henkilöstöasiantuntijat osallistuvat samaan verkostoon, ja henkilöstöjohtaminen on kietoutunut koko organisaation strategiaan ja sen toimeenpanoon. (Golden & Ramanujam 1985, ks. Paauwe 2004, 28 - 29.)

Gratton ja Truss (2003, 74 - 76) esittelevät tutkimustensa (1994, 1997, 2000) pohjalta kolme ulottuvuutta sisältävän mallin henkilöstöjohtamisen strategiasta. Ulottuvuuksina ovat vertikaalinen yhteensopivuus, horisontaalinen linjakkuus yksittäisten henkilöstötoimintojen välillä sekä toimeenpanoulottuvuus, joka kuvaa henkilöstöstrategian täytäntöönpanon astetta päivittäisessä työssä. Vertikaalinen ulottuvuus on vahvaa yhteyttä organisaation ja ylimmän johdon vision sekä henkilöstöjohtamista ohjaavien toimintafilosofian ja periaatteiden välillä. Tätä yhteyttä tutkijat nimittävät vertikaaliseksi yhteensopivuudeksi (alignment). Tutkijat käyttävät mieluummin englanninkielistä käsitettä 'alignment' kuin 'fit'. Jälkimmäinen viittaa kahden itsenäisen kokonaisuuden väliseen suhteeseen. 'Alignment' taas sisältää muuttuvan dynaamisuuden, joka mahdollistaa muutoksen

ja joustavuuden. Kyseessä ei siis ole mekaaninen yhteensopivuus henkilöstöstrategian ja organisaation strategian välillä vaan kehittyvä prosessi. Prosessin perustana on ymmärrys koko organisaation strategiasta, sen vaikutuksista henkilöstöön ja sen kääntämisestä henkilöstöstrategiaksi. Horisontaalinen ulottuvuus liittyy yksittäisten henkilöstötoimintojen välisiin suhteisiin. Tavoitteena on saavuttaa johdonmukainen ja yhtenäinen lähestymistapa henkilöstöjohtamiseen. Vertikaalinen ja horisontaalinen yhteensopivuus eivät välttämättä kulje käsi kädessä, koska nämä ulottuvuudet operoivat erilaisilla tasoilla.

Strategisen henkilöstöjohtamisen keskustelussa vertikaalinen ja horisontaalinen linjaus on ollut merkittävä askel sen selvittämisessä, miten strateginen henkilöstöjohtaminen voi edistää organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Keskustelun alkuvaiheessa strategisella henkilöstöjohtamisella katsottiin olevan toissijainen rooli tavoitteiden saavuttamisessa, mikä tarkoitti strategisen henkilöstöjohtamisen ottamista huomioon vasta strategian toimeenpanovaiheessa. Strateginen henkilöstöjohtaminen nähtiin keinona. Myöhemmin resurssiperustainen ajattelu siirsi strategisen henkilöstöjohtamisen roolia jo strategian muotoiluun. (Allen & Wright 2007, 91 - 92.) Kuitenkin vasta toimeenpanoulottuvuus on Grattonin ja Trussin (2003, 76 - 77) mukaan ehdoton perusta henkilöstöjohtamisen lopullisessa muodossa. Ulottuvuus sisältää kaksi erillistä, mutta läheisesti toisiinsa liittyvää näkökulmaa. Toinen on työntekijöiden kokemukset henkilöstöjohtamisesta eli siitä, muuttuko toimintapolitiikka toiminnaksi. Toinen näkökulma kohdentuu johtajien käyttäytymiseen ja arvoihin heidän toimeenpannessaan henkilöstöjohtamista. Keskusteluissaan ja kehonkielessään johtajat lähettävät selkeitä viestejä asenteestaan henkilöstöjohtamista kohtaan.

Tutkijoiden (emt. 2003, 76 - 77) mukaan organisaatiot liikkuvat eri ulottuvuuksien kolmiulotteisessa avaruudessa. Kolmiulotteinen malli henkilöstöstrategiasta auttaa tunnistamaan, missä kohti strategian toimeenpanon heikkouden ja vahvuudet ovat. Malli sisältää kahdeksan eri vaihtoehtoa, joiden välille henkilöstöjohtaminen voi sijoittua. Vaihtoehtoista pahin on pelkkä taktinen puhe, jolloin organisaatiolla ei ole havaittavaa henkilöstöstrategiaa. Henkilöstöjohtamisen ja organisaation strategian

välillä ei ole yhteyttä eikä yhteyttä myöskään ole eri henkilöstötoimintojen ole välillä. Tulevaisuudessa lähijohto vastaa yhä enemmän työntekijöihin strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöistä. Sovitun strategisen henkilöstöjohtamisen ja lähijohdon toteuttaman henkilöstöjohtamisen välillä on usein kuilu (Purcell & Hutchinson 2007, 3), ja sitä kuilua voidaan poistaa ottamalla huomioon Grattonin ja Trussin henkilöstöjohtamisen mallin kolme ulottuvuutta.

Julkisen sektorin organisaatioiden toimintaympäristö ja olosuhteet ovat monimutkaiset. Eri tekijöiden keskinäiset riippuvuussuhteet sekä asiakkaiden ja työntekijöiden odotukset julkisen sektorin roolista pakottavat arvioimaan astetta, jolla HRM-toiminnot voivat olla strategisia. Strategisuutta voidaan vahvistaa määrätietoisella ihmisten johtamisella, jossa korostuu ylimmän johdon arvostus HR-toimintoja kohtaan. (Truss 2003, 57 - 58.) Lisäksi ylimmän johdon on tärkeä rohkaista HR-yksikköä ottamaan itselleen strategisempi rooli ja samaan aikaan säilyttää yhteys alimpaan linjajohdon tasoon (Truss 2003, 57 - 58; Teo & Rodwell 2007, 277). Henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön strateginen ohjaus koetaan tärkeiksi, mutta henkilöstöstrategiat ovat kuitenkin vain kohtuullisesti tunnettuja ja henkilöstöjohtaminen edellyttää kehittämistä. Korkeammalla tasolla olevat näyttäisivät olevan paremmin selvillä henkilöstöön liittyvistä strategisista valinnoista. (Syväjärvi & Stenvall 2003b, 350; Virtanen & Kauppinen 2008, 49.) Henkilöstöjohtamisen hallinta ja hyödyntämisen taito lisäävät organisaation mahdollisuuksia, sisäistä yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja tehokkuutta (Syväjärvi & Stenvall 2003b, 350).

Strateginen henkilöstöjohtaminen nähdään tässä tutkimuksessa henkilöstön johtamisen ja osaamisen johtamisen mallina, jonka tehokkuus riippuu sen kyvystä vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteensopivuuteen. Toimeenpanoulottuvuus on ratkaiseva tekijä strategisessa henkilöstöjohtamisessa. Vertikaalinen ulottuvuus tarkoittaa strategian siirtymistä linjajohdon välityksellä henkilöstön toimintaan ja osaamiseen ylemmältä tasolta operatiiviseen tasoon sekä yhteistä keskustelua strategiaa muotoiltaessa. Yhteinen keskustelu varmistaa sen, että käsitteelliset tulkinnat ovat yhdenmukaisia. Vertikaalisen yhteensopivuuden onnistuminen turvaa horisontaalista yhteensopivuutta, jolloin samalla tasolla toimivat esimiehet ja yksiköt ymmärtävät ja toteuttavat strategiaa samansuuntaisesti.

Toimeenpanoulottuvuus on linjajohdon sitoutumista ja kykyä siirtää strategia ja varmistaa sen toimeenpano kehityskeskusteluissa ja päivittäisessä johtamisessa. Kolmella ulottuvuudella strateginen henkilöstöjohtaminen edistää strategian toteutumista henkilöstön toiminnassa. Henkilöstön toiminnan muuntaminen strategian toteutumista edistäväksi lähtee strategioiden muotoilusta yhdistämällä muotoiluprosessiin suunnitelma siitä, miten strategia pannaan toimeen ja miten siitä viestitään linjajohdon välityksellä organisaation eri tasoille yksittäiseen työntekijään asti. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa lähdetään kokonaisvaltaisesta periaatteesta, jossa henkilöstöjohtamisen toimintoihin liitetään sisäinen yhteensopivuus ja vastaavuus strategisen johtamisen kanssa. Yhteys strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen välillä on vuorovaikutusta sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Organisaation strategian ja henkilöstöstrategian integroituminen toisiinsa strategisessa johtamisessa edistää osaamisen kehittämistä ja kehittymistä niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa asetetut strategiset tavoitteet. Henkilöstöjohtamiseen liittyvät päätökset johdetaan toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyydestä. Organisaation ja sen henkilöstön on aina uudelleen kohdistettava osaamistaan vastauksena uusille strategisille haasteille. Työntekijöiden on tärkeä tunnistaa strategioiden organisaatio-, toimiala- ja yksikkökohtainen ainutlaatuisuus ja omien toimintojensa vaikutukset strategioiden toteutumiseen.

2.6 Strateginen osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveystoimialoilla

Julkisella sektorilla sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden palvelujen tavoitteena on kuntalaisten hyvinvointiin vaikuttaminen yksilö-, yhteisö- ja yhteiskunnallisella tasolla. Vaikuttavuus saavutetaan henkilöstön osaamisen avulla. Strateginen osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveystoimialoilla kiinnittyy siihen, miten hyvin henkilöstö edistää osaltaan sosiaali- ja terveystoimien organisaatioiden tehtävän, vision ja strategian saavuttamista. Työvoimavaltaisena alana kunnallisissa sosiaali- ja terveystoimissa henkilöstön yksilöllinen ja yhteisöllinen osaaminen korostuu, ja osaaminen ja osaamisen johtaminen ovat tärkeä tekijä sosiaali- ja terveystoimien tuottavuuden kehittämisessä. Julkinen sektori on kansainvälisestikin

ollut erilaisten NPM lähestymistapaan liittyvien uudistusten kohteena, mutta huolimatta työvoimavaltaisista toimialoista, kuten sosiaali- ja terveystoimialat, strateginen henkilöstöjohtaminen ja henkilöstön osaaminen ei ole keskusteluissa saanut riittävästi sijaa (Bach & Kessler 2007, 470). Myös kuntien taloudellinen tilanne asettaa henkilöstön ja sen osaamisen johtamisen strategisesti entistä tärkeämpään asemaan. Lähdesmäki (2003, 231) toteaa väitöskirjassaan, että uutta julkisjohtamista on kritisoitu siitä, että se jossain määrin laiminlyö näkemyksen henkilöstöstä voimavarana. Hänen mukaansa henkilöstöjohtamista olisi sovitettava paremmin osaksi tulosjohtamista johtamiskäytäntöjä kehitettäessä.

Sosiaali- ja terveysalalla toimivien asiantuntijoiden ammatilliset osaamiset ovat hyvinkin säädeltyjä, ja voidaan ajatella sosiaali- ja terveysalan osaamiseen sovellettavan vahvasti universaalista lähestymistapaa (vrt. Capado, Iandoli & Zollo 2006, 429). Terveystoimialan organisaatioiden osaamisen kehittäminen painottuu formaaliin koulutukseen. Uuden ja tiedon ja osaamisen muodostaminen toteutuu yksikkötasoisena toimintana, mutta eteneminen organisaatiotasolle jää osittain toteutumatta. (Kivinen 2008, 203.) Toisaalta tutkimuskirjallisuudessa kuvataan eri käsitteillä (inhimillinen pääoma, ydinosaaminen, ydinkyvykkyudet, hiljainen tieto) yksilöiden ja organisaatioiden ainutlaatuista osaamista organisaation ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön sekä asiakkaiden muutoksen seurauksena (Polanyi 1967; Prahalad & Hamel 1990; Nonaka & Takeuchi 1995; Sveiby 1997; Long ja Vickers-Koch 1995; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall 2003; 2006). Sosiaali- ja terveystoimialalla on tarvetta kontingenssiajattelun mukaiselle osaamisen johtamiselle, jonka lähtökohtana on organisaation strategia. Osaamisen johtamisen tutkimus ja keskustelu painottuvat kuitenkin edelleen organisaation sisäiseen toimintaan ja painottavat useammin yksilöllistä kuin yhteisöllistä näkökulmaa (Tukia ym. 2007, 4). Kivisen (2008, 203) terveydenhuoltoalan organisaatioihin tekemän tutkimuksen mukaan osaamisen johtamisen osalta organisaatioissa on ensimmäisen sukupolven mukaista toimintaa, joka keskittyy olemassa olevan tiedon hallintaan ja sitä tukevien tietoteknisten ratkaisujen käyttöön. Sosiaali- ja terveysalalla on tarve osaamisen johtamisen toiseen sukupolveen, jossa painopiste on organisaatiokohtaisessa yhteisöllisessä osaamisessa ja yksilöllä olevan hiljaisen tiedon ja osaamisen ulkoistamisessa laajasti organisaation hyödynnettäväksi

(Virkkunen 2002; Kivinen 2008). Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden tulee katsoa yli tehtävien, ammattirajojen ja hierarkioiden (Syväjärvi 2005, 187).

Yhteisöllisen osaamisen kehittämisen suunta löytyy sosiaali- ja terveystoimialojen strategiasta. Organisaation on strategiaa muotoiltaessa tehtävä valinta siitä, mihin kohtaan se rakentaa osaamisen johtamisen (Prahalad & Hamel 1990, 84; Kaplan & Norton 1996, 6; McCann & Buckner 2004, 61). Organisaatiossa osaamisen johtamista tarvitaan ennen kaikkea strategian ja vision konkretisoinnin välineenä, jolloin osaaminen kiinnittyy organisaation vision, strategioiden ja toiminnan tavoitteisiin. Valittu visio ja strategiat siirretään operatiiviseen toimintaan ja lähelle työntekijöitä esimiesten toimiessa vision ja strategioiden selittäjinä ja kääntäjinä (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 202 - 204; Viitala 2003, 121). Myös Määttä ja Virtanen (2000, 138 - 139) näkevät, että osaamisen hankkimista, kehittämistä ja suuntaamista koskevien valintojen tulisi olla välittömässä yhteydessä organisaation strategiaan. Osaamisen hallinnan ja kehittämisen ollessa strategialähtöistä osaamisen johtamisessa määritellään vision ja strategioiden saavuttamiseksi tarvittava osaaminen sekä tarvittavan osaamisen hankinta, hallinta, käyttö ja kehittäminen (Valtiovarainministeriö 2003, 26 – 27).

Myös Seija Ollila (2006, 138, 181 - 183) määrittelee väitöskirjassaan osaamisen prosessin lähtevän liikkeelle organisaation visiosta, strategiasta ja tavoitteista. Osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue, jonka tavoitteena on jatkuva osaamisen kehittäminen. Osaamisen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla liittyy tiukasti strategisuuteen toimintasuunnitelmien, erilaisten strategioiden, laatujärjestelmien, osaamiskartoitusten, tulokorttien ja kehityskeskustelujen toimiessa menetelmällisinä välineinä. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta edellyttää lisäksi vahvaa tukea muilta johtamisalueilta, jotta johtamistyö saavuttaisi sille asetetut tavoitteet osaamisen johtamisessa. Niin ikään Kivinen (2008, 193 - 194, 203) määrittelee väitöskirjassaan tekemänsä käsiteanalyysin pohjalta tiedon ja osaamisen johtamisen olevan strategisten tavoitteiden mukaista, suunnitelmallista tiedon ja osaamisen hallinnan sekä oppimisen prosesseja yhdistävää ja edistävää toimintaa. Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on keskeistä, että toiminnan tarkoitus, tavoitteet ja niihin pääsemiseksi tarvittava merkityksellinen tieto ja

kriittinen osaaminen ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla, jotta tiedetään millaista tietoa ja osaamista ja miten organisaatiossa on kehitettävä. Tulosten mukaan terveydenhuollon organisaatioita leimaa heikko tavoitteisiin suuntautuneisuus ja sitoutuneisuus. StrategiatiETOisuus julkisissa terveydenhuollon organisaatioissa on puutteellista. Tällöin organisaation päämäärien mukainen tiedon ja osaamisen johtaminen sekä konkreettisten menetelmien kehittäminen ja toteutuminen vaikeutuvat. Hyrkäksen ja Ståhlen (2004, 3, 29 – 30) Suomen kuntien osaamisen johtamiseen kohdentunut kyselytutkimus tuottaa samansuuntaisia tuloksia. Osaamisen johtamiseen ei panosteta riittävästi ja osaamisen johtamisen liittäminen selkeästi strategiaan on puutteellista. Kuntien osaamisen johtamisen on todettu tutkimuksessa olevan murroksessa ja tulevaisuuden haasteena on kehittää kuntasektorin osaamisen johtamista. Henkilöstöjohtamista leimaa irrallisuus ja strateginen köyhyys (Syväjärvi 2005, 186).

Osaaminen johtamisen tutkimuskirjallisuus painottaa strategian merkitystä asiantuntijoiden osaamisen kehittämisessä, mutta henkilöstön osaamisen kehittämiseksi strategian suuntaisesti tuovat haasteensa asiantuntijoiden omista päämääristä lähtevät sisäiset valinnat (Syväjärvi & Stenvall 2003a, 124 - 125). Sosiaali- ja terveysalan asiantuntijatyössä organisaatiokäyttäytymistä ja toimintaa ohjaavat erityisesti asianomaisen substanssin professionaaliset osaamisperustaiset osaamiskompetenssit eli asiantuntijoiden ammatinharjoittamiseen keskeisimmin liittyvät osaamiset, kyvykkyydet, toiminnat, tiedot ja taidot. Asiantuntijajohtaja arvostaakin lähinnä substanssiin liittyviä toiminta- ja tiedonhallintataitoja työyhteisöllisten ja sosiaalisten organisaatiotoimintaosaamisten jäädessä enemmän taustalle. Henkilöstöjohtamisessa on eniten puutteita toimijoiden vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä tukevissa johtamiskäytänteissä. (Syväjärvi 2005, 182, 184.)

Sosiaali- ja terveysalalla osaaminen tulisi huomioida niin tehtävissä, toiminnassa kuin johtamiskäytännöissäkkin (Syväjärvi 2005, 187). Strategisessa osaamisen johtamisessa on keskeistä, että myös henkilöstö ymmärtää, mikä merkitys osaamisella on organisaation strategian toteutumisessa ja miten selkeästi strategia, osaaminen ja organisaation tulokset liittyvät toisiinsa. Yhteinen, ilmaistu yhteys ohjaa organisaation osaamisen kehittämistä ja levittämistä. Yhteys syntyy arvioimalla yhteisesti osaamisen laatua ja strategista arvoa suhteessa tavoiteltavaan

vaikuttavuuteen. Menestyneissä organisaatioissa pystytään ilmaisemaan yhteys organisaation strategian ja sen välillä, mitä henkilöstön osaaminen, osaamisen jakaminen ja oppiminen sisältää strategian toteuttamisessa. (Zack 1999, 54 - 55.)

Sanchez ja Heene (2004, 26 - 27) esittelevät teoksessaan osaamisperusteisen strategisen johtamisen (competence based strategic management) teoreettisen mallin strategian ja osaamisen yhteyden rakentamiseksi. Ensinnäkin organisaation sisäisten prosessien dynaamisuus on keskeistä osaamisen rakentamisessa ja levittämisessä. Toiseksi organisaatio nähdään toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien resurssien ja toimijoiden järjestelmänä. Tämän johdosta organisaation on tärkeä toimia järjestelmänä, joka pystyy kohtaamaan monimutkaisuutta, muutosta ja epävarmuutta organisaation ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä. Kolmanneksi dynaamisesti sopeutuvassa organisaatiossa johdon rooliin liittyy olennaisesti kognitiivinen valmius kuvitella, suunnitella ja panna toimeen tehokkaasti arvoa lisääviä organisaatioprosesseja. Neljäntenä peruslähtökohtana on holistinen näkökulma johtamiseen.

Kokonaisvaltainen lähestymistapa näkyikin tutkimuksen pohjalta tuotetuissa osaamisen johtamisen malleissa (Viitala 2003; Ollila 2006; Kivinen 2008). Strateginen osaamisen johtaminen edellyttää kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa, joka sisältää sekä inhimilliseen ja rakenteelliseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät ulottuvuudet (Ollila 2006, 182; Kivinen 2008, 204), ja jossa ihmisten ja toiminnan johtamista ei voi erottaa toisistaan (Viitala 2003). Tiedon ja osaamisen johtamisen käsitteen ominaisuuksien kautta tarkasteltuna keskeisimmät kehittämissaasteet ainakin terveydenhuollon organisaatioille nousevat systeemisyiden, yhdistävyyden ja oppimisen ominaisuuksista. Oppiminen edellyttää avointa, analyttistä, tavoitteellista ja vastavuoroista keskustelua organisaatioiden kaikilla tasoilla. (Kivinen 2008, 202.) Osaamisen johtamisen tulisi näkyä sosiaali- ja terveystoimien organisaatiossa konkreettisin järjestelyin ja toimenpitein, jotka liittävät johtamistyön tiukasti strategisuuteen (Ollila 2005, 138). Erilaiset strategisen johtamisen ja strategisen henkilöstöjohtamisen lähestymistavat mallintavat strategian ja osaamisen johtamisen suhdetta. Osaamisen johtamiseen liittyvien toimintojen katsotaan olevan erottamaton osa strategian muotoilua, toimeenpanoa ja

arviointia. Osaamisen johtamisen strategia sisällytetään organisaation kokonaisstrategiaan, jolloin syntyy organisaation strategian ja osaamisen johtamisen strategian yhteensopivuus (McCann & Buckner 2004, 61; Snyman & Kruger 2004, 5; Riege & Lindsay 2006, 24). Strategiseen osaamisen johtamiseen sisältyy näin ollen strategian sekä henkilöstöjohtamisen ja osaamisen yhteyden rakentuminen, osaamisvajeen määrittäminen ja osaamisen kehittämistä suuntaava johtaminen.

Strategisella osaamisen johtamisella varmistetaan yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaisosaaminen, ja osaamisen johtaminen on yksi henkilöstöjohtamisen osa-alue (Ollila 2006, 138, 181 - 183). Sosiaali- ja terveystoimialojen johtajilla on vahva toive, pyrkimys ja kunnianhimo olla hyviä henkilöstöjohtajia. Hyvässä henkilöstöjohtamisessa korostuvat henkilöstön kuuntelu ja tukeminen sekä yhdessä kehittäminen. (Viitanen ym. 2007, 69.) Koivunen (2007, 44 - 45) määrittelee tutkimuksessaan kuuntelevan johtajuusmallin, joka purkaa jyrkkää jakoa johtajiin ja alaisiin ja korostaa tasavertaisuutta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tärkeyttä. Kuunteleva johtajuusmalli sopii erityisen hyvin asiantuntijaorganisaatioon ja edesauttaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken. Myös johtajat itse osallistuvat tiedonmuodostukseen. Kuuntelu ja tasavertaisuus tukevat osaamisen johtamisessa tiedon luomista ja jakamista (Nonaka & Takeuchi 1995). Osaamisen johtaminen vaatii johtamisvalmiuksia eli taitoa huomioida, rakentaa, arvioida, tukea sekä hyödyntää osaamisen ilmenemistä organisaatiossa. Johtamisen osaamiseen liittyvät myös esimerkillisyys johtamisroolissa sekä tahto sitoutua kehittymis- ja kehittämistyössä (Ollila 2004, 29; 2006; Viitala 2003).

Linjajohto voi sisällyttää osaamisen johtamiseen hallinnollisen työnohjauksen, ja Ollila (2006; 2004, 30, 38) määrittelee osaamisen johtamisen ilmiöksi, jossa yhdistyvät johtamistyön roolit, motivaatio, organisaation kehittäminen laaja-alaisesti johtamisvalmiudet mukaan lukien, osaamisen ja oppimisen hyödyntäminen sekä hallinnollisen työnohjauksen käyttö strategisena menetelmänä erityisesti johtamistyön hyvinvoinnin vahvistajana. Osaamisen johtamisessa näkyvät opetukselliset, yksilön kasvua ja kehitystä tukevat, vuorovaikutukselliset, osaamisen hyödyntämistä sekä työyhteisön toimivuutta vahvistavat tavoitteet. Osaamisen johtaminen on kokonaisnäkömyksen kehittämistä edistävää organisaation toimintaa, jossa yhteisesti määriteltyjen arvojen, vision/toimintafilosofian ja tavoitteiden kautta

pyritään tuottavuuteen. Organisaatio toimii silloin myös vahvasti oppivana organisaationa, mikä teoreettisesti mahdollistaa joustavan ja innovatiivisen toimintaympäristön. Sosiaali- ja terveydenhuollon julkisissa palveluorganisaatioissa osaamisen johtaminen etsii vielä omaa linjaansa, mutta johtajat ymmärtävät osaamisen johtamisen merkityksen ja pyrkivät enenevässä määrin toimimaan sen edellyttämin tavoin ja keinoin. Osaamisen johtamisessa tarvitaan todellisten toimien lisäämistä, ja osaaminen tulisi huomioida niin tehtävissä, toiminnassa kuin johtamiskäytännöissäkkin (Syväjärvi 2005, 187). Yksilön kannalta on tärkeä tunnistaa, miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan koko organisaation kokonaisuuteen (Kivinen 2008, 195).

Kunnallisten sosiaali- ja terveystoimien osaamisen johtamisessa voidaan lähtökohtaisesti ajatella, että visio ja strategia kyseenalaistavat organisaatiossa olevan osaamisen. Tavoiteltavaa visio luo muutostarvetta ja antaa muutokselle suuntaa. Organisaation johdon vastuulla on varmistaa, että visio ja strategiat toteutuvat käytännön toiminnassa ja että henkilöstön osaaminen vastaa nykyisiä ja myös tulevia tehtäviä mahdollisimman hyvin. Sengen (1994, 142, 151, 172) määrittelyn pohjalta strateginen osaamisen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan välisen osaamiskuilun ja siihen liittyvän jännitteen ottamista huomioon osaamisen johtamisessa. Strategisessa osaamisen johtamisessa esimies toimii suunnan näyttäjänä ja selkiyttäjänä, ja rooliin sisältyy yksikön kyvykkyyssvision luominen ja osaamisaukkojen määrittely (Viitala 2003, 126; Ollila 2004, 30, 35 - 36). Visio on osaamistarpeiden ennakkoinnin lähtökohta ja osoittaa, millaista osaamista tahtotilan tavoittelu edellyttää yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla (Koivuniemi 2004, 189). Kun osaamisen johtamisen strategia on osa koko organisaation strategian muotoilua, voidaan osaamiselle määrittää tavoitteet, mittarit ja toimintasuunnitelma ja ennakoida tulevaisuuden tarpeita. On tärkeää luoda ideaalimalli siitä, miten tämä toteutuu käytännössä ja pyrkiä toimimaan sen mukaisesti (Kaplan & Norton 1996, 6; McCann & Buckner 2004, 61).

Vision ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen kehittämistarve voidaan määritellä vertaamalla olemassa olevaa osaamista osaamiseen, jota organisaatiossa tulee olla strategian toteuttamiseksi. Organisaation nykyisten resurssien ja

osaamisen sekä niiden resurssien ja osaamisen välillä, jotka tarvitaan strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, on strateginen kuilu, jota voidaan mitata taidon, tiedon ja asenteiden ulottuvuuksilla. (Kaplan & Norton 1996, 133; Zack 1999, 54 - 55; Sanchez & Heene 2004, 53.) Henkilöstöjohtamisessa on olennaista analysoida tämä kuilu jokaisen strategisen tavoitteen kohdalla (Tompkins 2002, 103 - 104). Viitala (2003, 122) käyttää tässä yhteydessä nimitystä kyvykkyysvisio kuvaamaan sen osaamisen täsmentämistä, jota omassa yksikössä tulevaisuudessa tarvitaan vision ja sitä tukevien strategioiden toteutumiseksi. Strategisella osaamisen johtamisen avulla pyritään kuilujen poistamiseen varmentamalla strategian kohdentamista osaamiseen. Osaamisen tasolla tätä kuilua voidaan nimittää osaamisvajeksi (Zack 1999, 54 - 55; Koivuniemi 2004, 189; Snyman & Kruger 2004, 14). Nykyisen jo olemassa olevan osaamisen ja tarvittavan osaamisen välisen osaamisvajeen arvioinnilla voidaan edetä päättämiseen toimintamalleista osaamiskuilun poistamiseksi (Määttä & Virtanen 2000, 138 - 139, myös Viitala 2003, 122, 126) ja laatia henkilökohtaisia, työryhmä- ja työyhteisökohtaisia kehittämissuunnitelmia (Koivuniemi 2004, 190). Osaamisvajeen poistaminen sisältää organisaation strategiakäsityksen muokkaamisen myös yksilöä puhuttelevaksi sekä osaamisnäkökulman integroinnin suunnittelu- ja seurantajärjestelmiin (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 78). Osaamisen selvittäminen voidaan nähdä yhtenä tulossuunnittelun apuvälineenä ja tarvittavan osaamisen määrittäminen auttaa organisaatiota vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin (Valtiovarainministeriö 2003, 26 - 27).

Organisaation missioon ja toimialaan perustuva osaamisen visio määrittelee, minkälaista tietoa organisaatiossa on tarpeen luoda ja ohjaa tietoa luovat yksilöt ja ryhmät jatkuvaan sitoutumiseen. Osaamisen visio määrittelee myös, miten organisaatiota, sen osaamista, osaamisen järjestelmää ja osaamisen dynamiikkaa kehitetään pitkällä aikavälillä ja minkälaisella arviointijärjestelmällä sitä arvioidaan. Osaamisen visio ei ole vain johtoryhmän tuottama ja yhteisesti jakama, vaan se kuuluu koko organisaatiolle ohjaten päivittäisessä työssä pyrkimystä saavuttaa ideaali, jota ei koskaan voi saavuttaa. (Nonaka & Toyama 2002, 1000, 1003 - 1004.)

Myös oppivan organisaation mallissa vision ajatellaan luovan osaamisvajeen. Sengen (1994, 142, 209) mukaan oppivan organisaation lähtökohtana on visio ja

nimenomaan organisaation jäsenten yhteisesti jakama visio. Vision ja organisaation nykyisen todellisuuden vastakkain asettelu tuo esiin luovan jännitteen, voiman, joka vie niitä yhteen luonnollisena reaktiona jännitteen vähentämiseen. Organisaation ydinosaamisen lisäksi tarvitaan strategista oppimisen johtamista. Organisaation oppimista ohjaa strategisten vaatimusten ja organisaation osaamisen välinen luova jännite, ja oppimisessa johtamisen on tärkeä ottaa huomioon hiljaisen tiedon uusintaminen strategisten vaatimusten mukaisesti (Senge 1994, 142; Saint-Onge 1996, 10 - 13). Organisaation oppiminen on strategisen osaamisen ydintä (Hodgkinson & Sparrow 2002, 32). Oppivat organisaatiot on organisaation sisäisillä rakenteilla luotu reagoimaan muuttuvaan toimintaympäristöön positiivisella ja ennakoivalla tavalla. Tämä edellyttää sitoutumista ja strategista osaamista koko työyhteisöltä. (Johnson 2002, 241.)

Organisaation strategiaa toteuttava osaaminen rakentuu tyypillisesti pitkän aikajakson kuluessa (Lehtonen 2002, 163). Organisaation tulee kyetä luokittelemaan, tunnistamaan ja arvottamaan osaamista sekä tunnistaa, miten osaaminen voi tukea strategioita, ja lisäksi mitata sen vaikutusta organisaation arvolle. Näillä toiminnoilla hallinto voi saada itselleen hyödyllisen ennustemekanismin strategiseen suunnitteluun. (Tayles ym. 2002, 252.) Organisaatioissa tarvitaan strategista fokusointia osaamiseen, koulutukseen ja kehittämiseen (Winterton 2007, 339).

Osaamisvajeen täyttämiseksi strategisessa osaamisen johtamisessa organisaatiossa toimivista ihmisistä voidaan saada esiin organisaation tulevaisuuden kannalta tärkeää tietoa hiljaisen ja dokumentoidun tiedon kokoamisella ja jalostamisella. Nonaka ja Takeuchi (1995) ja Nonaka ja Toyama (2002) esittävät strategiseen osaamisen johtamiseen näkökulman tiedon luomisesta, jonka mukaan uuden tiedon tuottamista ei voi suoranaisesti johtaa, mutta sille voidaan luoda organisatorisia edellytyksiä. Nonakan ja Toyaman (2002, 1000, 1003 - 1004) mukaan organisaation osaamisen (capability) yhdistäminen, dialektinen yhdistelmä teesiä ja antiteesiä totuuden korkeammassa asteessa, liittyy organisaation tiedon visioon ja tiedon luomisen kontekstiin, sen luoviin prosesseihin, sen kannustaviin järjestelmiin ja sen jaettuun johtajuuteen. Organisaation kulttuuri voi joko estää tai edistää tiedon

luomista. Osaamisen vision, osaamisen rakentamisen ja johtamisen avulla organisaatio voi luoda jatkuvan dialektisen tiedon luomisen prosessin.

Strategisessa osaamisen johtamisessa voidaan osaamisvajeen täyttämiseksi soveltaa Nonakan ja Takeuchin (1995, 73 - 83) organisaation tiedon luomisen spiraalia, jossa tiedon luomisen edistämiseksi organisaatiossa tarvitaan aikomusta, autonomiaa, epävakaisuutta ja luovaa kaaosta, tiedon ylimäärää (redundancy) ja tarpeellista vaihtelua. Tiedon luomisen spiraali on lähtöisin organisaation aikomuksesta, joka on yleensä ilmaistu strategiana. Organisaation tiedon luomisen näkökulmasta strategian ydin on kehittää organisaation kykyä hankkia, luoda, koota ja hyödyntää tietoa. Organisaation strategian kriittisin osa on vision käsitteellistäminen niin, että sen pohjalta voidaan kehittää tarvittavaa tietoa ja muokata se johtamisjärjestelmiin toimeenpanoa varten. Yksilön tasolla jokaiselle organisaation jäsenelle tulisi sallia autonomia, sillä itsenäisyyden salliminen voi lisätä odottamattomien mahdollisuuksien ilmaantumista sekä lisätä yksilöiden motivaatiota tiedon luomiseen. Epävakaisuus ja luova kaaos aktivoivat organisaation ja sen ulkoisen toimintaympäristön vuorovaikutusta. Epävakaisuus on eri asia kuin täydellinen epäjärjestys ja sitä voi luonnehtia ”järjestykseksi ilman toistuvuutta (recursiveness)”. Epävakaisuuden tai kaaoksen yhteydessä organisaation jäsenet joutuvat tilanteeseen, jossa rutiinit, tavat tai kognitiiviset mallit eivät toimi ja syntyy mahdollisuus kyseenalaistaa omia peruskäsityksiä. Tilanteessa tarvitaan organisaation jäseniltä sosiaalista vuorovaikutusta uusien käsitteiden luomiseksi ja kykyä reflektoida omaa toimintaansa. Myös suomalaisessa tutkimuksessa on todettu luovan kaaoksen stimuloivan toimintaa (Heikkilä 2006, 26).

Myös tiedon ylimäärä (redundancy), sellaisen informaation olemassa olo, jota ei edellytetä organisaation jäsenten välittömissä työtehtävissä, edistää osaltaan tiedon luomista. Tiedon ylimäärän tilanteita voidaan saada organisaatiossa aikaan esimerkiksi eri funktionaalisten työryhmien sekoittamisella eri tavoin tai työkierrolla. Organisaation jäsenet pystyvät sopeutumaan erilaisiin tilanteisiin, jos heillä on tarpeeksi vaihtelua. Matalan ja joustavan organisaatorakenteen kehittäminen on yksi tapa toimia monimutkaisessa toimintaympäristössä. Toinen tapa reagoida nopeasti odottamattomaan epävakaisuuteen on saada aikaan organisaation sisäinen epävakaisuus muuttamalla organisaatorakenteita usein.

Tiedon luomisessa yksilöllä on tärkeä rooli, mutta yhteisöllisenä prosessina vuorovaikutuksessa organisaation muiden jäsenten kanssa. (Nonaka & Takeuchi 1995, 73 - 83.) Tiedon ylimäärä voi jäädä organisaation tuotannossa tiettyssä kohtaa käyttämättäkin. Tiedon moninaisuudessa ja vaihtelussa ovat läsnä erilaiset tavat toimia ja ajatella. (Heikkilä 2006, 268.)

Tehokas osaamisen luominen, jakaminen ja vaikuttavuus edellyttävät organisaatiokulttuuria ja palkitsemisjärjestelmää, jossa arvostetaan ja rohkaistaan yhteistyöhön, luottamukseen, oppimiseen ja innovointiin ja jossa tarjotaan kannusteita osaamisperusteisille rooleille, toiminnoille ja prosesseille (Zack 1999, 54 - 55). Osaamisen kehittyminen strategiaa toteuttavaksi edellyttää organisaation oppimisen lisäksi oppimista tukevaa organisaatiokulttuuria. Yksilöt haluavat oppia ja kykenevät oppimaan siten, kun organisaation johto on strategisella tasolla sen suunnat ja tarpeet määritellyt ja kun tarpeellinen informaatio on ulottuvilla (Viitala 2003, 23). Myös erilaisilla työn organisoinnin tavoilla on yhtymäkohtia työpaikalla tapahtuvaan oppimiseen (Heikkilä 2006, 274).

Sosiaali- ja terveystoimialat voidaankin nähdä oppimisympäristönä, jossa ihmiset voivat oppia ja käyttää hyväkseen mahdollisuuksia selvittää asioita ja rakentaa toimivia ratkaisuja ongelmiinsa. Toiminta on tällöin aktiivista, ja ratkaistavat ongelmat ovat oppijalle merkityksellisiä. Ajatus työpaikan määrittelemisestä oppimisympäristöksi on verrattain uusi eivätkä työpaikan edellytykset muodostua oppimisympäristöksi ole itsestään selvät. (Heikkilä 2006, 279.) Sengen (1994) ajatus jaetusta visiosta oppimisen jännitteenä näkee työpaikan oppimisympäristönä. Esimies strategian viitoittamana voi varmistaa ja ennakoita tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista osana päivittäisjohtamista ja kehityskeskusteluja. Uutta tietoa pyritään enenevässä määrin luomaan erilaisissa tiloissa, joissa henkilöstö pyritään sitouttamaan organisaation yhteisen tavoitteen edistämiseen ja jossa yhteinen tavoite edustaa sosiaalista tilaa (Heikkilä 2006, 281, 286). Tavoitteiden ja strategioiden mahdollistaman suuntatietoisuuden lisääminen on olennaista (Kivinen 2008, 202).

Osaamisvajeen poistaminen osaamisen kehittämisellä toteutuu osaamisen kehittämistavoitteiden määrittelyllä kehityskeskusteluissa, jotka toimivat sosiaali- ja

terveystoimialojen eri tasojen yhdistäjinä. Olennaista onkin keski- ja lähijohdon rooli strategisten linjojen konkretisoinnissa yksilön toimintaa suuntaaviksi ja ohjaaviksi tavoitteiksi. Linjajohdon on tehtävä strategiatyötä siten, että erilaisten ryhmien ja yksikköjen rajoja ylitetään. (Kivinen 2008, 201.) Strateginen osaamisen johtaminen perustuu Nonakan ja Takeuchin (1995) mallin mukaan suurelta osin organisaation jo olemassa oleviin resursseihin: tietojärjestelmien johtamisen, organisaation muutoksen johtamisen ja henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Osaamisen johtaminen tapahtuu yhtä aikaa jo olemassa olevan strategian ja prosessien johtamisen kanssa. On tärkeää, että osaamisen johtaminen sijoittuu jo olemassa oleviin prosesseihin, sillä muuten se ei ole tehokasta. (Davenport & Prusak 1998, 163.) Tiedon ja osaamisen johtamisen kannalta on keskeistä, että toiminnan tarkoitus ja strategiset tavoitteet ovat selvillä kaikilla organisaation tasoilla.

Yksiköissä ja yksittäisen työntekijän tasolla kehityskeskusteluissa voidaan kartoittaa henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita. Ollilan (2004, 30, 35 - 36) tutkimuksen mukaan säännölliset kehityskeskustelut olivat osaamisen johtamisessa merkittävimpiä toimenpiteitä. Kehityskeskustelut toimivat keskustelua tuottavana ja vuoropuhelua ylläpitävänä järjestelmänä, jossa luodaan osaamisen kehittämisen tarpeellisuutta ja sisältöä koskevaa tietoisuutta. Myös Viitalan (2003, 133) tutkimus osoitti kehityskeskustelujen tärkeyttä osaamisen johtamisessa. Niiden avulla esimies tulee tiedostaneeksi ja selvittäneeksi organisaation osaamistarpeita, omia ja alaistensa osaamisista sekä niihin liittyviä kehittämistarpeita. Kehityskeskustelut ovatkin tärkeä väline keskusteltaessa työn tavoitteista ja arvioitaessa niiden toteutumista. Osaamisen arviointi ja kehittäminen strategialähtöisesti on keskeinen kehityskeskustelujen tavoite.

Tasapainotettua mittaristoa strategisena johtamisjärjestelmänä käyttävissä kunnissa kehityskeskustelut olivat käytössä yli 80 prosentissa kunnista, ja niillä oli myös vaikutusta oman työyksikön toimintaan ja omaan toimintaan. Kehityskeskusteluiden käytön laajuudesta huolimatta kuntasektorilla tarvitaan kehityskeskustelujen sisällöllistä kehittämistä niin, että niissä käsitellään entistä enemmän työn tavoitteita ja tavoitteiden saavuttamista yhdessä esimiehen kanssa. (Huotari ym. 2005.) Tiedon ja osaamisen muodostamisen prosessin eteneminen yksilötasolta ryhmä- sekä yksikkötasolle, ja ennen kaikkea koko organisaation tasolle, jää osittain

toteutumatta, ja sitä heikentävät tavoitteellisuuden ja sitoutumisen puutteet (Kivinen 2008, 201). Suurimmat strategisen osaamisen johtamisen haasteet liittyvät eri tasojen väliseen vuorovaikutukseen (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 24, 79; Viitala 2003, 50).

Kehityskeskustelujen sisällöllisessä kehittämisessä on huomioitava keskustelun tyyli ja tapa. Kehityskeskustelut jakautuvat Winkin (2007, 198 - 199, 202) väitöskirjatutkimuksen mukaan neljään lajiin, joita ovat dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Nämä lajit poikkesivat merkittävästi toisistaan ja rakensivat kukin erilaista sosiaalista todellisuutta alaisen ja esimiehen välille. Dialogisia kehityskeskusteluja leimaavat toinen toisensa hyväksyminen ja arvostuksen osoittaminen, ja niissä tuotetaan enemmän positioita kuin muissa kehityskeskustelujen lajeissa. Näin niiden vuorovaikutuksesta tulee rikasta, monipuolista ja dynaamista.

Strategiseen osaamisen johtamiseen liittyy kehityskeskustelujen lisäksi muutenkin tapahtuva dialoginen ja reflektioiva toiminta, jolla pyritään oppimiseen, kehittämiseen, kehittymiseen ja osaamisen hyödyntämiseen. Tulevaisuudessa tarvitaankin osaamisen johtamisen merkityksen pohdintaa johtamistyössä toimivilta ja myös muulta henkilöstöltä. Rajatuilla resursseilla ei voida täysipainoisesti vastata tulevaisuuden haasteisiin ilman osaamisen kokoamista yhteiseksi pääomaksi. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa strategisessa henkilöstöjohtamisessa on tarpeen, että olemassa oleva osaaminen ja osaamistarpeet määritellään jokaisen yksilön kohdalla ja mahdollistetaan strategisen näkökulman huomioon ottava kehittäminen. Sosiaali- ja terveysalan strategisen osaamisen johtamisen keskeisiä tulevaisuuden haasteita ovat uudenlainen ja vahva johtamisosaaminen, ydinosaamisen ylläpitäminen, henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden varmistaminen, koulutuksen ja kehittämistoiminnan suunnitelmallisuus sekä hyvinvoinnin takaaminen. (Ollila 2004, 30, 35 - 36.) Julkisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa osaamisen johtamisessa tehdään oikeat prosessit mahdollisiksi, ja johtamisessa korostuu suunnan ohjaaminen ja johtajan selkeä visio. Osaamisen johtamiseen liittyvä kehitystyö nähdään tehokkuuden tavoitteluna ja palveluiden tuottamisena. (Ollila 2006, 138, 220 - 221.)

Tässä tutkimuksessa strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkia niitä organisaation linjajohdon käyttämiä menettelytapoja, joilla pyritään tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään henkilöstön osaamista visiota ja strategioita vastaavaksi toimialan kulloisessakin toimintaympäristössä. Strategian siirtyminen osaamiseen saa aikaan erottautumista ja erilaistumista myös organisaation sisällä, jolloin yksilöt ja ryhmät vastaavat osaltaan strategian pohjalta eri prosesseissa ilmaantuviin osaamishaasteisiin. Sosiaali- ja terveystoimialojen organisaatioiden osaaminen saa sisältönsä visiosta ja tasapainotetun mittariston näkökulmien strategisista päämääristä. Osaamisstrategiaa luotaessa ovat perustana organisaation visio ja strategiat, toiminta-ajatuksen liittyvä substanssiosaaminen eli osaamisen vaikutus asiakkaan saamaan palveluun ja sen vaikuttavuuteen, tarvittava erikoisosaaminen sekä osaamisen muutostarpeet ajan kuluessa. Osaamisen strategisen asemoinnin jälkeen organisaatio tietää, mitä osaamista vision ja sen toteuttamiseen tarvittavien strategioiden toteutuminen edellyttää. Strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa strategian siirtymistä jokaiseen työntekijän osaamiseen osana strategista henkilöstöjohtamista. Siirtyminen toteutuu kerroksittain linjajohdon eri tasoilta vertikaalisesti, ja strategisella osaamisen johtamisella varmistetaan myös osaamisen horisontaalinen yhteensopivuus. Osaamisstrategian seuranta osana henkilöstön tilinpäätöstä antaa mahdollisuuden osaamisen täydentämistarpeen ennakointiin.

2.7 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

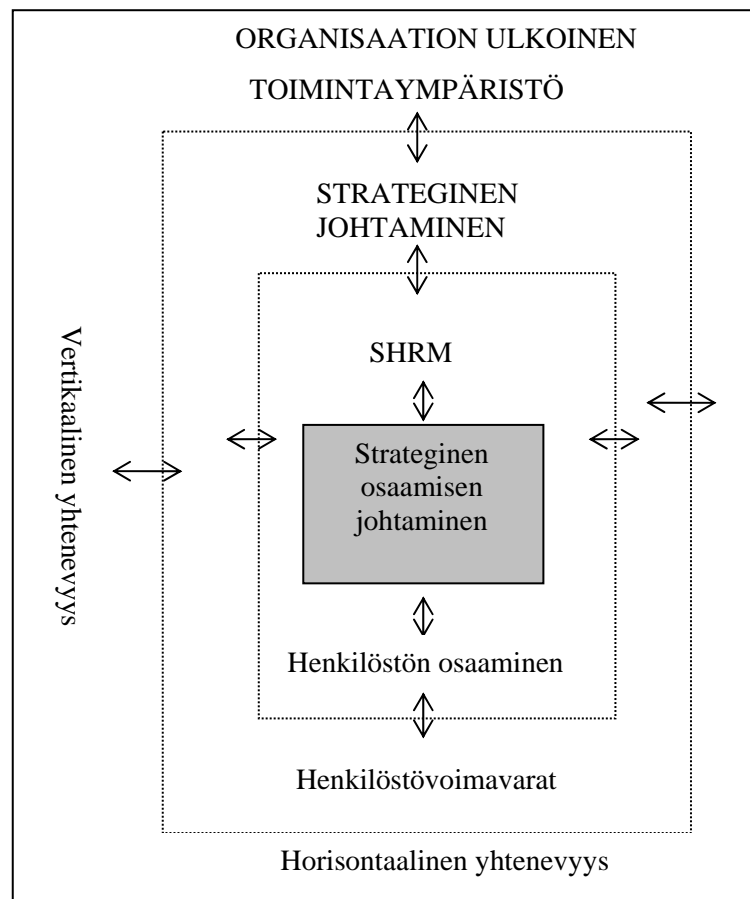
Strateginen osaamisen johtaminen nähdään tässä tutkimuksessa strategisen johtamisen, strategisen henkilöstöjohtamisen ja osaamisen johtamisen yhdistävänä mallina, jonka tehokkuus riippuu sen kyvystä vertikaaliseen ja horisontaaliseen yhteensopivuuteen. Strategisessa johtamisessa visio antaa jännitteen organisaation kehittämislle. Visio on joustava, mentaalinen, yhteisesti jaettu kuva tulevaisuudesta, joka tarkentuu organisaation ja sen yksilöiden oppimisprosessien tuloksena kollektiivisena oppimisena. Visio ja strategia toimivat osaamisen kehittämisen jännitteinä. Jännite syntyy vision ja strategian toteutumiseksi tarvittavan osaamisen ja organisaation nykyisen osaamisen välille. Strategiat oletettuina syy-seuraus -suhteina todentavat tai muuntavat luotua visiota. Visio

mukautuu tällöin toimintaympäristön muutoksiin. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden perustehtävän pysyvyyteen liittyvät toimintaympäristöstä nousevien vaateiden monimutkaisuus, tuottavuuden parantamiseen tarvittavien toimenpiteiden aiheuttamat muutosvaatteet ja osaamisen kehittäminen, jotka suurena kokonaisuutena eivät sosiaali- ja terveystoimialoilla sovellu tarkasteltaviksi perinteisen strategisen suunnittelun keinoin.

Strategisessa osaamisen johtamisessa sosiaali- ja terveystoimien strategiat liitetään henkilöstön johtamiseen, jolloin syntyy strategisen osaamisen johtamisen toimintojen sisäinen yhteensopivuus ja vastaavuus strategisen johtamisen kanssa. Yhteys strategisen johtamisen ja strategisen osaamisen johtamisen välillä on vuorovaikutusta sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Organisaation strategian ja henkilöstön osaamisen integroituminen toisiinsa strategisessa osaamisen johtamisessa edistää osaamisen kehittämistä ja kehittymistä niin, että organisaation on mahdollista saavuttaa toiminnalle asetetut strategiset tavoitteet. Organisaatio ja sen henkilöstö kohdistavat aina uudelleen osaamistaan vastauksena uusille strategisille haasteille. Henkilöstön osaamisen muuntaminen vision ja strategian toteutumista edistäväksi lähtee strategian muotoilusta yhdistämällä muotoiluprosessiin suunnitelman siitä, miten strategia toimenpannaan ja miten siitä viestitetään organisaation eri tasoille yksittäiseen työntekijään asti. Yksittäisen työntekijöiden on tärkeä tunnistaa strategioiden organisaatio-, toimiala- ja yksikkökohtainen ainutlaatuisuus ja oman osaamisensa vaikutukset strategioiden toteutumiseen. Strategisen osaamisen johtamisen tehtävänä on edistää strategian toteutumista henkilöstön osaamisessa. Henkilöstöstrategiaan sisällytetään strateginen osaamisen johtaminen, johon kootaan tärkeimmät tavoitteet ja keinot osaamisen johtamiseen. Henkilöstöstrategiaan sisältyvän osaamisen kehittämissuunnitelman avulla organisaatio siirtää strategian henkilöstön osaamiseen.

Henkilöstöstrategian sisällä voidaan puhua osaamisstrategiasta, jota luotaessa ovat perustana organisaation visio ja strategiat, toiminta-ajatukseen liittyvä substanssiosaaminen eli osaamisen vaikutus asiakkaan saamaan palveluun ja sen vaikuttavuuteen, tarvittava erikoisosaaminen sekä osaamisen muutostarpeet ajan

kuluessa. Strategisessa osaamisen johtamisessa strategia viedään organisaation osaamisen kaikille tasoille eli strategia siirtyy jokaisen työntekijän osaamiseen osana strategista osaamisen johtamista. Siirtyminen toteutuu kerroksittain linjajohdon eri tasoilta vertikaalisesti operatiiviselle tasolle asti. Strategisella osaamisen johtamisella varmistetaan myös osaamisen horisontaalinen yhteensopivuus. Organisaation osaaminen nähdään organisaation kykyä vastata toimintaympäristön tuottamiin haasteisiin. Organisaation osaamisen hierarkkisuus on vertikaalista ja horisontaalista yhteensopivuutta, ja osaamista linjataan ja tasapainotetaan organisaation eri tasoilla. Hierarkian ylimmältä tasolta alimmalla tasolle organisaation osaaminen koostuu yksilöiden osaamisista ja on enemmän kuin yksilöiden osaamisen summa. (Kuvio 4.)



KUVIO 4. Teorettinen malli strategisesta osaamisen johtamisesta

Strateginen osaamisen johtaminen tarkoittaa kaikkea niitä organisaation esimiesten käyttämiä menettelytapoja, joilla pyritään tunnistamaan, hyödyntämään ja kehittämään henkilöstön osaamista visiota ja strategioita vastaavaksi toimialojen kulloisessakin toimintaympäristössä. Osaamisstrategian seuranta osana henkilöstön tilinpäätöstä antaa mahdollisuuden osaamisen täydentämistarpeen ennakointiin. Tasapainotettu mittaristo nähdään mallina, jonka pohjalta voidaan suunnata henkilöstön osaamista ja sen kehittämistä organisaation strategian mukaisesti. Tasapainotetun mittariston avulla esimies suuntaa osaamisen kehittämistä ja mittaristo toimii osaamisen mittaamisen, arvioinnin, johtamisen ja raportoinnin perustana.

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineistonkeruu

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen aineisto kerättiin loka- ja marraskuussa 2003 toimialojen linjajohdolle suoritetuilla focus groups -haastatteluilla. Ryhmien jäsenet olivat saaneet etukäteen koonnin toimialansa strategiaperustasta (toiminta-ajatus, arvot, visio, osavisiot ja strategiset päämäärät) sekä haastattelun teemat. Haastatteluissa edettiin haastateltaville etukäteen tiedossa olevien valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Molemmilla toimialoilla tehtiin neljä haastattelua. Haastatteluryhmien koko vaihteli neljästä kymmeneen henkilöä, ja kahdessa ryhmässä haastateltavia oli neljä viime hetken peruuntumisten takia. Haastatteluihin osallistui yhteensä 47 henkilöä. Aineiston analyysissä haettiin tietoa aineiston aiheena olevasta ilmiöstä, joka tässä tutkimuksessa oli strateginen osaamisen johtaminen.

Focus groups -ryhmään valitaan tiettyjä ihmisiä tiettyjen ominaisuuksien mukaan, ja keskustelu kohdennetaan tutkittavaan ilmiöön. Keskustelun tuloksena tutkija saa laadullista tietoa keskustelun kohteena olevasta ilmiöstä. Focus groups -menetelmää käytetään usein apuvälineenä etenkin tutkimuksen valmisteluvaiheessa ja tutkimusmetodina etukäteiskartoituksessa, kun halutaan tietoa tutkittavasta alueesta. Menetelmää käytetään myös, kun halutaan aineistoa tutkimusalueeseen liittyvistä tekijöistä tutkimusta täydennettäessä tai laajennettaessa. Apumetodina focus groups voi toimia tutkimusprojektien alussa, keskellä tai lopussa. Focus groups -menetelmällä voidaan myös selvittää, millaista kieltä arkipäivän puheissa käytetään tutkittavasta ilmiöstä. (Krueger 1988, 27; Morgan 1988, 12; Bloor, Frankland, Thomas & Robson 2001, 9, 17 - 18, 59.)

Focus group -ryhmähaastattelun tarkoituksena on kuunnella ja kerätä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Se on keino, jonka avulla voidaan paremmin ymmärtää, mitä ihmiset ajattelevat jostakin aiheesta. Focus group -ryhmä koostuu ihmisistä, joiden tietyt yhteiset ominaispiirteet ovat tutkijalle tärkeitä. Näiden ominaispiirteiden luonne määräytyy tutkimuksen tarkoituksen perusteella. Tutkija voi hakea erilaisia ideoita, näkökulmia ja mielipiteitä tietystä aihealueesta, jotta tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä opitaan ymmärtämään. Focus group voi tarjota näkemystä monimutkaisiin aiheisiin, jotka ovat tilannesidonnaisia. Ryhmä antaa mahdollisuuden tuottaa tietoa ilmiöstä enemmän kuin tietoa saataisiin haastateltavista yksilöinä. Ryhmä voi luoda synergiaa, jota yksilöillä ei yksin ole. Tutkija voi myös hakea ryhmähaastattelulla tietoa määrällisen tutkimuksen suunnitteluun tai toisaalta lisäinformaatiota jo kerättyyn kvantitatiiviseen aineistoon. (Krueger & Casey 2000, 4, 10, 24.)

Koska vuorovaikutus on keskeinen piirre focus groups -ryhmässä, ryhmässä tarvitaan riittävästi erilaisia mielipiteitä keskustelun rohkaisemiseksi. Toisaalta liian heterogeeninen ryhmä voi ajautua konfliktiin ja vain tiettyjen yksilöiden näkemysten huomioimiseen. Tutkijan on otettava huomioon osallistujien erot esimerkiksi aseman ja vallan suhteen, koska suuret erot voivat hiljentää osan mielipiteistä. Focus group -ryhmä voi muodostua myös jo olemassa olevista virallisista tai epävirallisista ryhmistä. Jo olemassa olevan ryhmän käytön etuna on tilanteen ”normaalius” keskustelulle. Focus groups -ryhmät voivat olla sosiaalisia konteksteja, joissa ideoidaan ja tehdään päätöksiä. (Kitzinger 1999, 140; Bloor ym. 2001, 20, 22 - 24, 35.) Ryhmiin valitaan usein henkilöitä, joilla on tiettyjä taitoja ja osaamista. Tulosten palautuminen organisaatioihin ja niiden jakaminen organisaatioiden jäsenille on osa tutkimusprosessia. Julkisissa ja voittoa tuottamattomissa organisaatioissa focus group -ryhmien koko on kuudesta kahdeksaan osallistujaa. (Krueger & Casey 2000, 167 - 168.)

Tässä tutkimuksessa haastatteluihin osallistuneet ryhmän jäsenet edustivat samaa linjajohdon tasoa yhtä ryhmää lukuun ottamatta. Tällä pyrittiin estämään esimies-alaisuuden vaikutus keskusteluun ja tutkimuksen tuloksen luotettavuuteen. Ryhmän jäsenet tunsivat toisensa ennalta työskenneltyään yhdessä samassa

organisaatiossa. Ryhmien jäsenet tulivat sosiaalisesta kontekstista, jossa tutkittavaa ilmiötä määritettiin, ja jossa siitä keskusteltiin muun visio- ja strategiatyön yhteydessä. Linjajohdon eri tasojen valinta perustuu johdon keskeiseen osaan strategiatyöskentelyssä, jolloin sanasto on haastateltaville tuttua. Lisäksi linjajohto joutuu työssään pohtimaan henkilöstönsä osaamista suhteessa visioon ja strategioihin. Jokaiseen ryhmään tuli haastateltavia kuitenkin samalta linjajohdon tasolta, jolla ylemmän tason esimiehen vaikutus alemman tason esimiehen puhumiseen vältettäisiin. Valitut ryhmät olivat jäseniä yhdistävän ominaisuutensa takia homogeenisia ja myös kokonsa puolesta ryhmät sopivat focus groups -haastatteluun.

3.2 Tutkimuksen toisen vaiheen aineistonkeruu

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haettiin tietoa siitä, millaisena strategisen osaamisen johtamisen tulisi toteutua, jotta osaamista kehitettäisiin valitun vision ja strategian mukaiseksi. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haluttiin tietoa siitä, miten hyvin sosiaali- ja terveystoimialojen eri tasoilla toimivat esimiehet hallitsivat strategisen osaamisen johtamisen omassa esimiestyössään. Toisen tutkimusvaiheen tutkimusote oli määrällinen, ja kyselylomake kehitettiin tätä tutkimusta varten operationalisoimalla ensimmäisen vaiheen tuloksena tuotettu malli strategisesta osaamisen johtamisesta.

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyi malli strategisesta osaamisen johtamisesta analysoimalla focus groups -menetelmällä kerätty haastatteluaineisto induktiivisella sisällönanalyysilla. Focus groups -menetelmää ja induktiivista sisällönanalyysiä käytettiin tutkimusvälineinä toisen vaiheen määrällisen tutkimuksen valmisteluvaiheessa (vrt. Krueger 1988, 27; Morgan 1988, 12; Bloor ym. 2001, 9, 17 - 18, 59). Ensimmäisen tutkimusvaiheen tuloksena syntyneet pääluokat strateginen johtaminen ja osaamisen strateginen johtaminen operationalisoitiin ja saatu kyselylomake toimi tutkimuksen toisen vaiheen aineistonkeruumenetelmänä. Kyselylomaketta verrattiin strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, mutta pääosin

kysely perustui ensimmäisen vaiheen tuloksena tuotettuun malliin strategisesta osaamisen johtamisesta.

Lomake testattiin 20 sosiaali- ja terveysalan esimiesasemassa toimivalla henkilöllä. Testauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin enää pienimuotoisia muutoksia. Kyselylomake sisälsi kolme kysymysosaa. Taustatiedot sisälsivät 11 muuttujaa, strateginen johtaminen 34 muuttujaa ja osaamisen strateginen johtaminen 16 muuttujaa. Strategisen johtamisen ja osaamisen strategisen johtamisen osiot sisälsivät väittämiä, joihin pyydettiin vastauksia Likert -tyyppisellä viisiportaisella asteikolla (1=täysin samaa mieltä, 2=jokseenkin samaa mieltä, 3=ei samaa eikä eri mieltä, 4=jokseenkin eri mieltä ja 5=täysin eri mieltä). Kyselylomakkeen lopussa oli avokysymys, johon vastaajat kirjasivat ajatuksiaan siitä, miten strategista johtamista ja osaamisen strategista johtamista tulisi omalla toimialalla kehittää. (Liite 1.)

Kysely kohdistui neljän erikokoisen kunnan sosiaali- ja terveystoimialaan. Kolmessa kunnassa sosiaali- ja terveystoimi muodostivat yhden toimialan, ja yhdessä kunnassa ne toimivat erillisinä toimialoina. Kaikissa kunnissa oli käytössä tasapainotetun mittariston malliin pohjautuva strategian muotoilu, toimeenpano ja tuloksellisuuden arviointi. Kysely toteutettiin sähköisenä touko- ja elokuussa 2005 (Webropol), ja 699 toimialojen esimiestä sai tutkimuksen saatekirjeen ja kyselyn avaavan www-osoitteen omiin sähköposteihinsa. Vastaamattomille lähetettiin muistutus sähköposteihin kahden viikon kuluttua kyselyn alkamisesta. Kyselyyn vastasi yhteensä 499 henkilöä. Puutteellisen vastaamisen vuoksi kyselyvastauksista hylättiin kolme, joten lopullisessa aineiston käsittelyssä oli 496 vastauslomaketta. Lopullinen vastausprosentti oli 71.4. Aineisto tallentui automaattisesta Excel- taulukkoon, josta se siirrettiin SPSS for Windows -ohjelmaan.

3.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Aineisto ei välttämättä koostu autenttisista tilanteista tai dokumenteista, vaan aineiston keruuseen liittyvät tilanteet voivat olla nimenomaan tutkimusta varten järjestettyjä ja dokumentoituja tilanteita. (Alasuutari 1994, 75.)

Laadullisen tutkimuksen tulokset eivät ole käytetystä havaintomenetelmästä tai käyttäjästä irrallisia (Tuomi & Sarajärvi 2002, 19). Silverman (2000, 8) esittää teoksessaan Hammersleyn (1992) viisi kvalitatiivisen tutkimuksen tunnuspiirrettä:

- Kvalitatiivinen tutkimus suosii laadullista aineistoa ja tutkimuksessa analysoidaan sanoja ja mielikuvia numeroiden sijaan.
- Tutkimusaineistona suositaan jo luonnostaan olemassa olevaa aineistoa (havainnointi, strukturoimaton haastattelu).
- Kvalitatiivinen tutkimus suosii merkityksiä käyttäytymisen sijaan ja analyysissä yritetään dokumentoida maailmaa tutkittavien yksilöiden näkökulmasta.
- Kvalitatiivinen tutkimus torjuu luonnontieteellisen lähestymistavan.
- Kvalitatiivinen tutkimus suosii induktiivista, hypoteeseja luovaa tutkimusta vastakohtana hypoteesien testaamiselle.

Sisällönanalyysille laadullisena tutkimusmetodina on keskeistä luoda analyysin avulla analyysiyksiköistä kategorioita, jotka sisältävät olennaisen tutkittavasta ilmiöstä. Sanat ja lauseet, jotka on luokiteltu samaan kategoriaan, sisältävät samanlaisen merkityksen. Kategorioiden luominen on keskeistä sisällön analyysissä. Niiden avulla voidaan kuvata tutkittavaa ilmiötä, lisätä ilmiön ymmärtämistä sekä tuottaa tietoa ilmiöstä (Downe-Wamboldt 1992; Cavanagh 1997). Krippendorff (1980, 21) kuvaa sisällönanalyysia tutkimustekniikaksi, jonka avulla voidaan tehdä toistettavia ja valideja päätelmiä aineistosta omassa kontekstissaan. Sen tarkoituksena on tarjota tietoa, uusia näkökulmia, tosiasioiden esittämistä ja käytännönläheistä ohjausta toimintaan. Krippendorff esittää myös Berelsonin (1952) määritelmän sisällönanalyysista tutkimusmenetelmänä, jonka tavoitteena on vuorovaikutuksen ilmeisen sisällön objektiivinen, systemaattinen ja kvantitatiivinen kuvaaminen. Objektiivisuuden ja systemaattisuuden vaade liittyy Krippendorffin (1980, 21) mukaan hänen määritelmässään toistettavuuden edellyttämiseen. Jotta prosessi on toistettavissa, on analyysia ohjaavien sääntöjen oltava avoimia ja sopivia analyysin kaikkiin yksiköihin. Krippendorff tuo myös esiin, että Berelsonin määritelmässä ”ilmeinen” jättää piilevät sisällöt analyysin ulkopuolelle ja kvantitatiivinen on liian rajoittava. Vaikka määrällinen määrittäminen on tärkeää

monissa tieteellisissä pyrkimyksissä, kvalitatiivinen metodi on osoittautunut tärkeäksi.

Sisällönanalyysia voidaan Tuomen ja Sarajärven (2002, 93) mukaan pitää paitsi yksittäisenä metodina myös väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Myös Eskola ja Suoranta (1998, 188 - 189) tarkoittavat sisällön erittelyllä kirjavaa joukkoa erilaisia tapoja luokitella ja järjestää laadullista aineistoa. He toteavatkin, että vaikutelma jonkinlaisesta kaatoluokasta ei ole väärä, vaan vakiintuneiden analyysitapojen rinnalla voi kehittää omaa tapaa analysoida. Sisällönanalyysin avulla voidaan siten tehdä monenlaista tutkimusta (Eskola & Suoranta 1998, 188 - 189; Tuomi & Sarajärvi 2002, 93).

Sisällönanalyysin ja sisällön erittelyn erona on Tuomen ja Sarajärven (2002, 107 - 108) mukaan se, että sisällön erittelyllä tarkoitetaan dokumenttien analyysia, jossa kuvataan kvantitatiivisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Sisällönanalyysilla sitä vastoin tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti, eikä puhuta esimerkiksi aineiston kvantifioinnista mahdollisena analyysimenetelmänä. Kvantifiointi kuuluu sisällön erittelyn piiriin. Pietilä (1976, 52 - 53) esittää sisällön erittelyn joukoksi menettelytapoja, joiden avulla dokumenttien sisällöstä tieteellisiä pelisääntöjä noudattaen tehdään havaintoja ja kerätään tietoja. Tiedot voidaan kerätä sanallisessa muodossa, sanallisina ilmaisuina tai sitten määrällisessä muodossa, luokiteltuina ja tilastoituina.

Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä, ja sisällönanalyysilla aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Laadullisen aineiston sisällönanalyysi voidaan tehdä joko aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Ero tulee esille siinä, miten empiirinen aineisto abstrahoinnissa liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Aineistolähtöisessä analyysissa teoreettiset käsitteet luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110, 116.) Teoriaohjaavassa käsitteet tuodaan esiin valmiina, ilmiöstä ”jo tiedettyinä” jostain aikaisemmasta käsitejärjestelmästä (deduktiivisesti), jota hyväksi käyttäen aineistoa luokitellaan (Kyngäs & Vanhanen 1999, 5; Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistolähtöinen analyysi on

pelkistetyimmillään teorian rakentamista empiirisestä aineistosta käsin (Eskola & Suoranta 1998, 19).

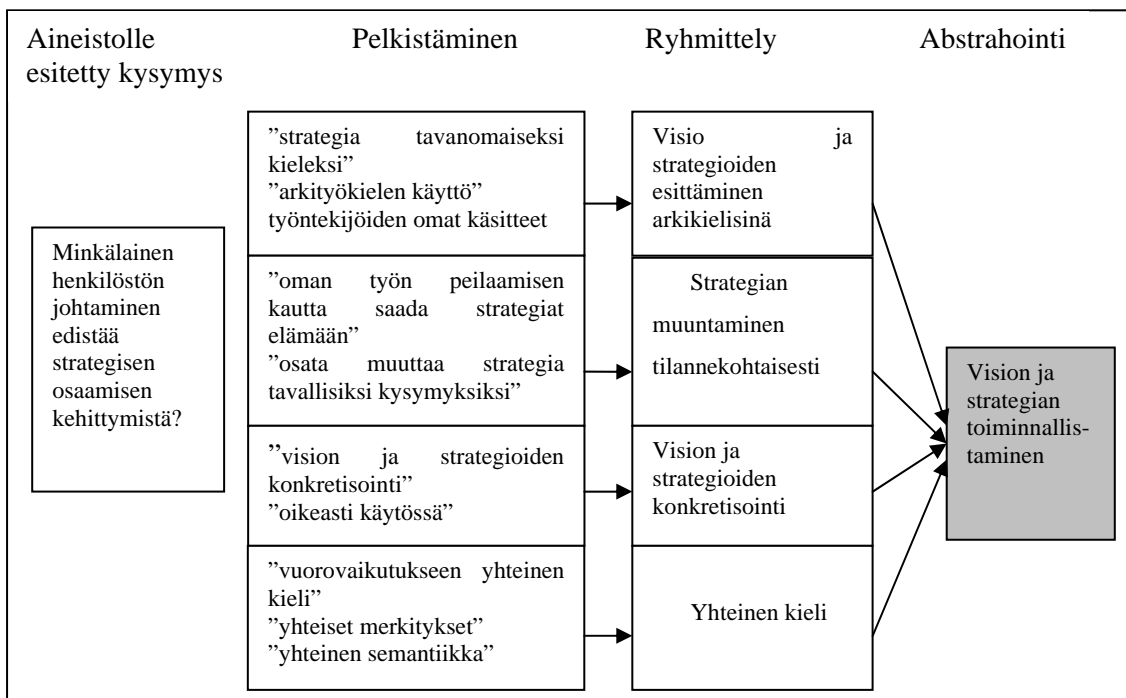
Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysi suoritettiin induktiivisesti, jolloin analysointi eteni aineiston pelkistämisestä aineiston ryhmittelyyn (alakategoriat) ja sen jälkeen abstrahointiin (yläkategorioiden). Tämän jälkeen aineistosta muodostettiin pääluokat. Induktiivisesti etenevä sisällönanalyysi soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa halutaan tarkastella asiaa sellaisena kuin tutkittavat itse sen näkevät (Kyngäs & Vanhanen 1999). Haastattelutekstiä tarkasteltiin todellisuuden rakentamisena, jossa haastateltavat muokkasivat sitä, mistä he puhuivat. Tutkimushaastattelut olivat luotujen strategioiden pohjalta puhuttua strategista osaamisen johtamista. Haastattelut nauhoitettiin ja kirjoitettiin puhtaaksi Word-tiedostoon (yhteensä 180 sivua). Tekstiksi saatua aineistoa luettiin useaan kertaan ja aineistoon perehtymisen jälkeen tekstistä etsittiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistettyjen ilmausten listaamisen ja koodaamisen jälkeen analyysi eteni samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsimiseen pelkistetyistä ilmauksista. Tämän pohjalta muodostettiin alakategoriat, yläkategorioiden ja lopulta aineiston kokoavat pääluokat. (Vrt. Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

Toisessa vaiheessa kerätty kvantitatiivinen aineisto analysoitiin SPSS for Windows 13.0 -ohjelmalla. Aineistoa tarkasteltiin kokonaisuutena yleisin tilastollisin menetelmin ja linjajohdon eri tasoilla työskentelevien esimiesten (ylin johto, keskijohto ja lähijohto) strategista osaamisen johtamista tarkasteltiin keskiarvovertailujen avulla. Kyselyn väittämistä muodostettiin faktorianalyysin avulla vastaajien näkemys strategisesta osaamisen johtamisesta. Määrällisen lomakkeen lopussa ollut avokysymys analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä yläkategorioihin asti, jonka jälkeen saatuja yläkategorioita verrattiin ensimmäisen vaiheen ideaalimallin yläkategorioihin ja sijoitettiin pääluokkiin.

4 STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN YDINALUEET KUNNALLISILLA SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALOILLA

4.1 Strategisen osaamisen johtaminen

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa aineiston analysointi aloitettiin toimialakohtaisesti kahtena erillisenä aineistona. Analysointi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä (kuvio 5). Aineiston analyysin edettyä alaluokkien ja yläluokkien muodostamiseen oli nähtävissä luokkien samankaltaisuus. Tässä vaiheessa aineistot yhdistettiin ja tulokset esitetään molempien toimialojen yhteisenä kuvauksena strategisesta osaamisen johtamisesta.



KUVIO 5. Induktiivinen sisällönanalyysiesimerkki

Strateginen osaamisen johtaminen jakautui viiteen pääluokkaan, jotka olivat strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkiminen. Tuloksissa on esitetty ensin strateginen johtaminen, joka on perusta osaamisen strategiselle johtamiselle. Sen jälkeen tuloksissa on esitelty osaamisen strateginen johtaminen varsinaisena ydinluokkana. Viimeisenä on esitelty strategista osaamista tukevat johtamislakat (toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkiminen), joiden toimivuus mahdollistaa osaamisen strategisen johtamisen.

4.2 Strateginen johtaminen

Aineistosta ilmenee, että strateginen johtaminen liittyy kiinteästi strategiseen osaamisen johtamiseen. Haastateltavat tuottivat runsaasti kytköksiä strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen välille. Strateginen johtaminen on edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle. Strateginen johtaminen (liite 2) sisältää johdon sitoutumisen strategioihin, johdon strategisen osaamisen, vision ja strategian toiminnallistamisen, henkilöstön ottamisen mukaan strategiatyöhön, strategisen johtamisen muutoksena sekä strategisen arvioinnin.

Johdon sitoutuminen strategioihin

Johdon sitoutuminen strategioihin tuli aineistosta esiin johdon sitoutumisena, strategisena vastuuna, pysymisenä sovitussa ja johdon yhtenäisyydessä. Johdon sitoutuminen on haastateltavien mukaan keskeistä strategioiden toteutumisen onnistumisessa. Johdon on tärkeä johtamisessaan näyttää sitoutumisensa visioon ja strategioihin omalla esimerkillään. Tällä tavoin henkilöstö näkee, että johto on ottanut strategioiden antaman haasteen vastaan ja vie strategioita eteenpäin omassa toiminnassaan. Sisäistyneet strategiat ja johdon sitoutuminen ohjaavat henkilöstöä strategiseen ajatteluun. Johdon sitoutuminen on myös oman strategisen osaamisen arvostamista ja jatkuvaa strategisen toiminnan oppimista. Sitoutuminen näyttäytyy

myös johdon yhtenäisillä johtamisen toimintatavoilla ja johdon yhteisenä kielenä, jolloin jokainen on sisäistänyt strategian sisällön samalla tavoin.

Ettei se jää meidän kenttäväelle sellaiseksi, että ei se johto itsekään. Johdon pitää koko ajan näyttää, että me ollaan sitouduttu tähän ja tätä se tarkoittaa.

Tietysti johtajalle nää on just semmoisia asioita, semmoista kieltä mitä mun tulee puhua. Mutta toisaalta myöskin, miten mä sen puhun ja miten te sen puhutte. Samalla tavalla se koskee teitäkin, niin että se muuttuu lihaksi luitten ympärille.

Strateginen vastuu on johdon vastuuta vision ja strategioiden tuottamisesta omalla toimialalla ja sen eri tasoilla. Vastuu jatkuu toiminnan suuntaamisena vision ja strategioiden pohjalta. Strateginen vastuu liittyy valintojen tekemiseen strategiatyössä. Haastateltavat näkevät vastuun sisältävän myös turvan luomista työntekijän työhön, osaamiseen kehittämiseen ja jaksamiseen. Työntekijöille syntyy kuva esimiehestä, jolla on näkemys toimialan toiminnan kokonaisuudesta nyt ja tulevaisuudessa. Pysyminen sovitussa on johtamista päätettyjen toimintalinjojen mukaisesti. Tämä näkyy visio- ja päämäärätietoisuutena, sovittujen vision ja strategioiden mukaisena etenemisenä ja johdon vision kirkastamisena. Koko johdolta se edellyttää yhteisesti sovitun suunnan mukaista etenemistä ja strategioiden maastouttamista. Alemmalta johdolta pysyminen sovitussa sisältää yhteydenpitoa ylempään johtoon sekä vision ja strategioiden luojiin, jos alempi johto ei itse ole ollut osallisena strategiatyössä.

Johtajalta semmoinen määrätietoinen eteneminen kohti visioo ja ettei kauheesti poukkoilla. Se näky on koko ajan yhtenäinen tällä virastotasolla ja sitten toisaalta se, että tässä ei sooloilua hyväksyttäisi. Ettei yksi, ehkä ylemmästä johdosta tai keskijohdosta, lähde sooloilemaan oman reittinsä kautta kohti sitä visioo. Jos meillä on vaikka määrättyt kaksi päästrategiaa, niin ei lähdetä jotain kolmatta omaa viemään siellä taustalla mukana.

Johdon yhtenäisyys tarkoittaa linjajohdon yhtenäistä näkemystä strategioista ja niiden toteuttamisesta. Strategioiden onnistumiselle on tärkeää se, että johdolla on yhteinen ja yksimielinen näkemys visio- ja strategiatyöstä. Vision ja strategioiden maastouttamisessa on tärkeä säilyttää strategioiden yläkäsitteisyys johtotasolla, jotta

johtaminen on määrätietoista ja yhtenäistä. Johtaminen on tällöin tasalaatuista, toimintavarmaa ja päätökset pohjautuvat yhteiseen sopimukseen. Johdon sisällä työskentelyltä edellytetään selkeää johtoryhmätyöskentelyä, yhteisiä keskusteluja, kokeneen johtajan kollegiaalista tukea sekä rehellisyyttä ja avoimuutta, jos vuosittaisia tavoitteita ei ole saavutettu. On tärkeää, että viestintä on yhtenäistä. Keski johdon tehtävänä on suodattaa ja tiivistää tietoa ylimmälle johdolle.

Johdon strateginen osaaminen

Haastatteluissa esimiehet tuottivat johdon omaan osaamiseen liittyviä asioita ja nostivat ne perustaksi strategiselle osaamisen johtamiselle. Johdon strateginen osaaminen sisältää johdon strategioiden tuntemisen, strategisten kokonaisuuksien hallinnan ja strategisesti keskeisten asioiden tunnistamisen. Johdon strategioiden tunteminen toimii johtamisen viitekehyksenä ja tekee johtamisesta päämäärätietoista. Strategioiden tunteminen, sisäistäminen ja pitkällä aikajaksolla johdolle kertynyt tieto näkyvät johtamisessa myös luovuutena ja strategisena ennakointina. Johto pystyy näkemään strategiat realistisena taustana toiminnan johtamiselle. Strategioiden tunteminen tukee toiminnan johtamisen selkeyttä ja antaa myös joustavuutta päätöksentekoon strategioiden antamissa rajoissa.

Tää oikeestaan menee takaisin siihen, että koko strategisen työskentelyn merkitystä täytyy sisäistää johonkin pisteeseen... siitä voi tinkiäkään. Ja jos tämä ei tapahdu niin sitten strategiasana on yksi tyhjä sana siinä tulosjohtamisen tai laatutyöskentelyn tai monen muunkin lomassa.

Strategisten kokonaisuuksien hallinta on strategian hallintaa ja viemistä päivittäiseen johtamiseen, eri osakokonaisuuksien strategisten kytkentöjen tunnistamista ja päämäärälähtöistä erilaisuuden hyväksymistä kokonaisuudessa. Strategisesti keskeisten asioiden tunnistaminen näkyy määränpäähän vievien ja tuottavien strategioiden tunnistamisena. Johto vahvistaa strategisesti tärkeät ja keskeiset asiat strategisella resurssien kohdentamisella.

Ja sitten kyky hallita ja nähdä nämä kokonaisuuksina. Mihin tää mikäkin liittyy? Se pitää, se johtajuudessa. Me halutaan päästä johonkin määränpäähän. Täällä on erilaisia väyliä, miten sinne mennään.

Jokainen liittyy johonkin, täällä ei ole yksittäisiä juttuja mikä just sillä hetkellä sillä johtajalla just tulikin mieleen.

Vision ja strategian toiminnallistaminen

Vision ja strategian toiminnallistaminen on haastateltavien mukaan keskeinen johtamisen tehtävä. Se sisältää vision ja strategian esittämisen arkikielisenä, yhteisen kielen toimialojen sisällä, strategioiden muuntamisen tilannekohtaisesti sekä vision ja strategian konkretisoinnin. Vision ja strategian esittäminen arkikielisenä on johdon ja henkilöstön tarvitsemaa tietoa siitä, mitä visio ja strategiat tarkoittavat käytännön toimintana. Tällöin on tärkeää, että henkilöstö näkee vision ja strategioiden ja päivittäisen työnsä välisen yhteyden. Henkilöstö ymmärtää vision ja strategiat, kun niihin liittyvä viestintä tapahtuu työyhteisön vuorovaikutuksen kielellä. Henkilöstö tarvitseekin työntekijöiden näkökulmasta arkikielisen selvityksen, eräänlaisen kansanpainoksen, jotta se pystyy viemään vision ja strategiat omaan työhönsä. Näin turvataan strategioiden ymmärrettävyys henkilökohtaisissa kontakteissa. Johdon tehtävänä on tulkita visio ja strategiat ja myös varmistaa niiden ymmärtäminen.

Tähän on työstetty viraston johtoryhmän piirissä lähinnä ja eihän, meillä ainakin ihmiset kysyy miten tämä konkretisoidaan. Millä suuntaviivoilla. Tässä on tietysti niin kuin joskus johtoryhmässäkin, miten tästä kansanpainos tehdään. Onko tämä hallinnon kieli sellaista, ettei se oikein tavoita meitä tavallisia pulliaisia. Vaatiiko tämä vielä sellaisen työstämisen, että tämä tulisi kansalle ymmärrettäväksi, jotta tämän avulla voisi virastoa johtaa tai viraston toimintoja tai jokainen sitoutua tähän.

Miten viedä henkilöstölle, työntekijöille. Kyllä yksi selkokielineen selvitys halutaan. Minkä saa tälle laajalle työntekijäjoukolle. Ei se ihan mene näiden. Kun tässä on itsekin joutunut...

Yhteinen kieli ja yhteinen käsitys strategioista auttavat henkilöstöä suuntaamaan omaa työtään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Johdolta tämä edellyttää yhteistä kieltä ja yhteisiä kriteerejä strategiseen johtamiseen niin, että visio- ja strategiatyön käsitteillä on samanlainen merkitys johdon sisällä ja johdon eri tasoilla. Yhteisen

ymmärryksen luominen edellyttää keskustelua ja käsitteiden avaamista strategiaprosessin aikana.

Jos ajattelen mitä viestinnässä tavallaan mitä pitäisi osata, että nää strategiat jalkautuisivat, niin meillä pitää olla ensinnäkin kiinteä yhteys niiden strategioiden luojaan tai olla mukana siellä kaiken aikaa, jotta me saadaan yhteinen kieli; mitä me tarkoitetaan, merkitykset ja kaikki, että me tiedetään esimerkiksi viestinnässä, että mitä me tarkoitetaan... Tulee se yhteinen semantiikka siihen ja sitten yhteinen kieli plus sen lisäksi meidän pitää sisäisesti henkilöstölle viestiä ymmärrettävästi ja selkeästi nämä meidän tavoitteet... kaikissa henkilökohtaisissa kontakteissa meidän pitää pystyä ymmärrettävästi, selkeästi, lyhyesti, mieluummin aika kompaktisti kertomaan, mitä tämä tarkoittaa käytännössä. Mitä se tarkoittaa, kun meillä on tällaiset strategiset tavoitteet. Meidän pitää pystyä tavallaan avata se asia kansantajuisesti, mutta ehkä niissä yhteyksissä missä me puhutaan siitä strategioiden tasolla, niin ehkä säilyttää myös se yläkäsitteisyys. Mutta miettiä aina se kohderyhmittäin kenelle nyt puhutaan. Jotta se menisi ainakin viestinnällisesti läpi.

Vision ja strategian toiminnallistaminen edellyttää myös eri tasojen johdolta vision ja strategioiden muuntamista tilannekohtaisesti toimialojen eri hallintotasoilla aina yksittäiseen toimipisteeseen asti. Strategia muutetaan organisaation toimintatavaksi ja kytketään käytettävissä oleviin resursseihin työstämällä sitä yhdessä henkilöstön kanssa ja välttämällä käskytyksiä. Näin henkilöstö voi ymmärtää strategioiden merkityksen omassa työssään. Vision ja strategian konkretisointi on johdon valmiutta todentaa visio ja strategia toimintasuunnitelman ja vuosittaisten tavoitteiden kautta operatiiviseen toimintaan.

Ja sitä tietysti jokaisella toiminnalla on vähän omatkin visionsa, että on vähän eri tasoilla visioita. Tää nyt on koko viraston laaja visio, mutta sitten jokaisella projektilla, hankkeella, toimipisteellä on myös omat visionsa.

Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön

Aineistossa nousi esiin, että strategisessa johtamisessa tarvitaan koko henkilöstön mukanaoloa. Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön sisältää strategisen viestinnän, strategisen tuen antamisen, strategioiden viemisen työyhteisöön, strategioiden viemisen yksittäisen työntekijän työhön, strategisen vuoropuhelun ja

strategisen tiedon avoimuuden. Strateginen viestintä johdon työnä on henkilöstön saattamista tietoiseksi strategisesta toiminnasta, tiedon jakamista ja viestintää itse strategioista. Työntekijät on tärkeä saada ymmärtämään, että strateginen ajattelu kuuluu myös työntekijöille. Tämä edellyttää strategioiden maastouttamistaitoa eli taitoa yhdistää visio ja strategiat arkityöhön viestinnällä. Johdon tehtävänä on antaa työntekijöille selkeä viesti henkilöstön roolista strategioiden toteuttajana. Henkilöstön mukaanotto on haastateltavien mielestä perusta henkilöstön sitoutumiselle visioon ja strategioihin. Henkilöstön on tärkeä olla mukana tekemässä ja työstämässä strategioita ja osallistua strategiatyöhön. Strategisen ajattelun levittäminen on johdon sitoutunutta työskentelyä strategisen ajattelun viemiseksi koko organisaatioon. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että koko toimialojen henkilöstö omaksuu strategista ajattelua omaan työhönsä ja näkee työnsä yhteyden vision ja strategioiden toteuttamisessa. Henkilöstöllä on tärkeää olla strategiseen ajatteluun ja strategiseen työskentelyyn liittyvän osaamisen lisäksi tietoa strategioiden sisällöstä.

Sittenhän se on jalkauttamista näin muuten toimenpiteiden tasolla. Kyllä se tulkkauskykyä vaatii. Siinä ei sovi olla kauheen kaukana siitä, kun niitä muodostetaan, koska se on sitten taas, että jos viestintä on kokonaan ihan erikseen siitä, niin se tulkinta voi olla jotain muuta. Varmistua siitä, että yhteisymmärrys on koska niitä tilanteita voi tulla että ne pitää pystyä selkäytimestä sanomaan.

Strategisen tuen antaminen tarkoittaa johdon tietoa henkilöstön tuen tarpeesta ja tarvittavan strategia-ajatteluun liittyvän koulutuksen järjestämisestä. Lisäksi alempi johto tarvitsee strategiatyöhön ja strategioiden eteenpäin viemiseen tukea ylemmältä tasolta. Samoin ylin johto tarvitsee linjajohdon tuen, jotta strategiat toteutuvat toimialojen eri tasoilla ja toimipisteissä. Vision ja strategioiden vieminen työyhteisöön ja sen työhön tarkoittaa yhteisen ymmärryksen rakentamista omassa työyhteisössä ja sen toimintaympäristössä. Konkreettisesti se edellyttää sitä, että työyhteisö työstää strategioita yhdessä ja on mukana luomassa työyhteisötason merkityksiä koko toimialan strategialle. Työyhteisön henkilöstö saa näin välineitä toimintansa suuntaamiseen ja pystyy oppimisen avulla omaksumaan strategiatyön merkitystä.

Myös yksittäisen työntekijän on haastateltavien mukaan tärkeä tuntea toimialansa visio ja strategiat, koska ne toteutuvat yksittäisen työntekijän kautta, ja työntekijä voi sitoutua niihin vain tuntemalla ja tulkitsemalla ne omaan työhönsä. Kehityskeskustelut ovat yksi väline strategioiden viemisessä omaan työhön. Strateginen vuoropuhelu tarkoittaa keskustelua toimialojen eri tasoilla. Haastateltavat painottavat vuorovaikutteista strategioiden työstämistä kahdensuuntaisena prosessina johdon ja henkilöstön välillä. Tämä edellyttää päivittäisen toiminnan ohella yhteisiä seminaareja sekä osasto- ja työyhteisöjen kokouksia, joissa asioita voidaan pohtia yhdessä.

Mua mietityttää miten se prosessi oikeesti meillä menee, että siihen saisi sen vuorovaikutuksen, minusta se jalkauttaminenkin on niin huono sana. Jalkautetaan jotain, annetaan jotain. Mutta siinä olisikin sitten se kahdensuuntainen vuorovaikutus ja liike...

Strateginen johtaminen muutoksena

Eri haastatteluryhmien puheissa strateginen johtaminen ja muutoksen johtaminen tulivat esiin toisiinsa kietoutuvina asioina: strateginen johtaminen on muutoksen johtamista. Strateginen johtaminen muutoksena sisältää strategian ymmärtämisen muutoksena, yhteiskunnallisen muutoksen tunnistamisen, varsinaisen muutoksen johtamisen, johdon näkemisen operationaalista tasoa kauemmas sekä muutoksen pitkäjänteisyyden tunnistamisen. Strategioiden ymmärtäminen muutoksena on tulosten mukaan lähtökohta strategiselle johtamiselle. Muutoksessa työntekijät ja eri tasojen työyhteisöt toimivat muutoksen subjekteina. Muutos tulisikin nähdä työntekijöiden yhteisenä haasteena ja muutoksena työntekijöiden päivittäisen työn näkökulmasta.

...ihmiset ymmärtävät sen omin käsittein omasta näkökulmasta, mitä tämä muutos tarkoittaa. Strategia ei ole mitään muuta kuin muutosta. Jos pysytään...strategiaa tarvitaan muutokseen, muutoksen näkemiseksi. Kun se on ymmärretty, luoda edellytykset sille kuinka sitä muutosta ruvetaan konkreettisesti.

Yhteiskunnallisen muutoksen tunnistaminen edellyttää johdolta, että sen on strategisessa johtamisessaan seurattava yhteiskunnallista kehitystä ja ajan yhteiskunnallisia ilmiöitä. Johdon on tunnistettava toimintaympäristössä tapahtuva

yhteiskunnallinen muutos sekä sen aiheuttama muutostarve toimialoilla. Varsinainen muutoksen johtaminen edellyttää johdolta muutosprosessin ja sen dynamiikan hallintaa. Muutos on visioon ja strategioihin perustuvien muutosten johtamista ja uuden työorientaation luomista. Johdolla on myös vastuu innostaa muutokseen ja vakuuttaa työntekijöitä muutoksen tarpeellisuudesta.

Johdon vastuulla on vision ja strategioiden mukaisesti nähdä operationaalista tasoa pidemmälle ja huomata vanhojen toimintamallien toimimattomuus ja tuloksettomuus. Johto tarvitsee myös rohkeutta muuttaa toimintatapaa. Henkilöstöä tulisi innostaa uusiin työorientaatioihin ja auttaa henkilöstöä näkemään arkityötä kauemmas vision ja strategioiden toteuttamisessa. Muutoksen pitkäjänteisyyden tunnistaminen edellyttää johdolta strategiauskollisuutta ja sinnikkyyttä strategiaprosessissa. Strategioita toteutettaessa niiden aikaansaamat vaikutukset eivät näy heti, ja johdon on olennaista tunnistaa muutokseen tarvittava aika. Henkilöstö voi perustehtävää suorittaessaan estyä näkemästä muutoksen ja uusien toimintamallien tarvetta kokonaisuuden kannalta. Tämä saattaa tuottaa samojen toimintamallien toistamista asiakastyössä. Muutoksen pitkäjänteisyys on myös kokeneen johdon toimialan historian tuntemista ja hyväksikäyttöä.

Tällä pitää olla joku ymmärrys siitä, miten pitkään joku muutos kestää. Että sä et sitten siinä vaiheessa, kun olet aloittanut ja tulosta ei vielä tule, niin et sano että tämä ei olekaan hyvä, vaihdetaan toiseen menetelmään. Tämä on se vaara, että jos johto ei pitkäjänteisesti ja sinnikkäästi anna sen prosessin vaatimaa aikaa, niin helposti tulee hyppimistä sinne tänne. Se johdonmukaisuus ja se linjakkuus katoaa.

Strateginen arviointi

Aineistossa korostui arvioinnin merkitys strategian toimeenpanossa ja toiminnan kehittämisessä strategian suuntaisesti. Strateginen arviointi on vision ja strategioiden suuntaisen etenemisen arviointia sekä johtamisen strategiapohjaista arviointia. Siihen sisältyy toiminnan arviointi, oleellisten asioiden löytäminen arviointiin, henkilöstön ottaminen mukaan arviointiin, vaikuttavuuden arviointi sekä arviointiin perustuva toiminnan suunnittelu.

Toiminnan arviointi sisältää johdon arviointiosaamisen, joka näkyy arviointijärjestelmän rakentamisena ja arviointiin perustuvina päätöksinä. Johtamisessa korostuu kokonaisuuden arvioinnin lisäksi eri osa-alueiden kuten talouden, hallinnon ja erilaisten projektien arviointi. Johdon tulisi seuranta- ja arviointitiedon perusteella analysoida tarve uuteen orientaatioon. Toiminnan arvioinnin tulisi olla osa jokapäiväistä johtamista.

Kyllä hyvin moninaista seisoo ja kaatuu sen kanssa osataanko arvioida. Taas arvioida ei voi ellei ole jotain, mitä vastaan peilata. Meillä on joissakin asiassa asiat hyvin ja joissakin ihan alkutekijöissään ja tietysti tämä jälkimmäinen, se on valtavan suuri haaste.

Oleellisten asioiden löytäminen arviointiin kohdentaa seurannan ja arvioinnin vision ja strategioiden toteutumisen kannalta oikeisiin ja olennaisiin asioihin. Arviointi perustuu näin strategisesti tärkeiden vertailujen tunnistamiseen. Tämä edellyttää hyvää seuranta- ja arviointijärjestelmää. Henkilöstön ottaminen mukaan arviointiin sisältää haastateltavien mukaan henkilöstön arviointiosaamisen käyttöönottoa ja eri henkilöstöryhmien ottamista mukaan miettimään arviointikriteerejä. Johdon tulisi myös esitellä arviointitietoja henkilöstölle. Arviointiin perustuvan toiminnan suunnittelu on arviointitiedon käyttämistä ja henkilöstön kuulemista toiminnan suunnittelussa.

Johtamisessa tehtävät valinnat ja päätökset perustuvat eri päätösvaihtoehtojen strategialähtöiseen arviointiin. Toimintaa olisi haastateltavien mukaan tärkeä jo suunnitteluvaiheessa demonstroida arviointiin eli rakentaa arviointitapa. Myös omaa johtamista tulee arvioida peilaamalla sitä strategiaan. Vaikuttavuuden arviointi on tärkeä nostaa esiin omana strategisen arvioinnin alueena, jossa vaikuttavuus nähdään toiminta-ajatuksen mukaisena toiminnan päämääränä. Vaikuttavuustiedon avulla toimintaa voidaan ohjata. Vaikuttavuuden arvioinnin tulisi tuottaa tietoa siitä, millä panostuksella jokin toiminta on vaikuttavaa. Vaikuttavuuden arviointi osana strategista arviointia tuottaa työntekijöille kokemuksen työnsä vaikuttavuudesta laajempänä kuin oman työn vaikuttavuutena. Vaikuttavuuden arvioinnin johtopäätökset tulisi nähdä strategisesti tärkeänä tietona ja vaikuttavuustiedon kiinnostavuutta tulisi toimialoilla korostaa.

Meillä pitäisi sellaista osaamista myöskin olla, että ei pelkästään seurata sitä vaikuttavuutta, vaan osataan vetää siitä erilaisia johtopäätöksiä. Mitä tämä tarkoittaa meidän nykyisien työkäytäntöjen kannalta, mitä strategioiden kannalta. Kuljetaanko vision suuntaan vai visiosta pois päin. Sen osaamisen pitäisi olla paitsi että on sitä vaikuttavuustietoa, seurantajärjestelmät mahdollistaa, se pitäisi saada siihen muotoon, että siitä olisi sitten instrumentiksi eteenpäin mentäessä. Johdon pitäisi osata rohkaista, kannustaa ja vaalia sellaista ilmastoja tässä organisaatiossa, että se vaikuttavuustieto kiinnostaa jokaista. Työntekijää kiinnostaa oman asiakasryhmän kohdalla. Ettei tehdä johtajalle kun se tarvii.

4.3 Osaamisen strateginen johtaminen

Haastateltavat nostivat esiin osaamisen strategialähtöisen johtamisen, osaamisen uusintamisen ja henkilöstön osaamisen tuntemisen, jotka koontuivat pääluokkaan osaamisen strateginen johtaminen (Liite 3.).

Osaamisen strategialähtöinen johtaminen

Osaamisen strategialähtöinen johtaminen on muodostunut aineistossa strategiaa toteuttavaksi luokaksi, joka jakautuu osaamisen näkemiseen strategioiden toteutumisen lähtökohtana, osaamisen vision ja strategioiden mukaiseen kehittämiseen ja kehityskeskusteluihin. Osaaminen strategioiden toteutumisen lähtökohtana tarkoittaa sen ymmärtämistä, että osaamisen johtamisen ja kehittämisen prosessi alkaisi visiosta ja strategioista. Pätevä ja osaava henkilöstö on osa vaikuttavuusstrategiaa, jonka takia johdon on osaamisen strategisessa johtamisessa muistettava osaamisen merkitys strategisessa syy-seurausketjussa toimialan strategiakartassa. Osaaminen vaikuttavuuden aikaansaamisena on toimialojen strategiakartan mukaisesti osaamisen näkemistä vaikuttavuuden edellytyksenä. Vaikuttavuustiedon ja työntekijän kokemuksen osaamisensa vaikuttavuudesta tulisi ohjata tarvittavaa osaamisen kehittämistä. Johdon osalta osaamisen kehittäminen sisältää johtopäätöksiä toiminnan vaikuttavuudesta, näyttöä vaikuttavuudesta sekä tietoa palvelujen kustannusvaikuttavuudesta.

...alhaalla on osaaminen ja uudistuminen. Mun mielestä se on parempi. Siinä on se voima. Se avautuu aivan uudella tavalla, missä lähdetään osaamisesta ja uudistumisesta ylöspäin. Jos se perusta ei ole

kunnossa...yksi paperi niin se riittää ja kun sitä jo katsookin niin se riittää.

Osaamisen vision ja strategioiden mukainen kehittäminen tarkoittaa johdon ylläpitämää keskustelua strategisesta osaamisesta sekä vision ja strategioiden konkretisointia osaamiseen. Toimialoilla tulisi määrittää vision ja strategioiden toteutumiseen tarvittava osaaminen ja luoda yhteinen ymmärrys strategisesta osaamisesta. Toimialoilla voidaan tällä tavoin nähdä uudet osaamistarpeet sekä tunnistaa mahdollinen osaamisvaje nykyisen ja tarvittavan osaamisen välillä. Visio ja strategiat toimivat osaamisen peilinä. Osaamisen kehittämiseen tulee haastateltavien mielestä luoda strategialähtöinen orientaatio, jolloin osaamisen kehittäminen on systemaattista ja tavoitetietoista strategioiden mukaisen osaamisen kehittämistä. Osaamisen kehittämistoimenpiteissä on otettava huomioon, ettei työntekijöitä välineellistetä, vaan osaamisen ohjaaminen on ihmistä kunnioittavaa ja koko toimialan osaamisen kokonaisuutta rakentavaa. Osaamisen strateginen kehittäminen tarvitsee haastateltavien mielestä tuekseen motivoivan palkitsemisjärjestelmän.

Asettamalla kysymykset, strategia tässä ja osaaminen tässä. Jos tämä pitää osatavoitteena saavuttaa tai yksikkökohtaisena, niin sitten se osaaminen peilataan siihen.

Mä mietin koko tätä osaamisasiaa tän vision pohjalta, musta tää on aika vaikee juttu vielä. Tämmöisiä yleisiä teemoja tietenkkin on tämmöinen, että tätä osaamista tarvitaan.

Kehityskeskusteluissa korostuu haastateltavien mukaan niiden systemaattisuus, joka tarkoittaa jokaisen työntekijän ja hänen esimiehensä välistä vähintään kerran vuodessa pidettävää kahdenkeskistä kehityskeskustelua. Kehityskeskustelun keskeistä sisältöä on työntekijän osaamisen sekä vahvuuksien ja kehittämistarpeiden arviointi suhteessa strategiaan. Kehityskeskustelun pohjautuminen perustehtävään ja muuhun strategiaperustaan edistää tarvittavan osaamisen kehittämistä. Keskustelun tuloksena on tärkeä kirjata työntekijän seuraavan vuoden tavoitteet vision ja strategioiden suuntaisesti. Kehityskeskustelussa korostuvat ajan antaminen työntekijälle ja työntekijän oikeus kuulluksi tulemiseen. Esimiehen tehtävänä on tarttua myös työn tuloksettomuuteen. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että visio ja strategiat viedään jokaisen työntekijän kanssa käytävään kehityskeskusteluun.

Kehityskeskustelujen yhteydessä ollaan yhä enemmän liittämään tällaista osaamisen kartoituksen tekemistä ja kun viedään vielä systemaattisemmin läpi niin silloin saadaan peilattua näitä. Silloin tullaan just siihen mitä siinä osaamiskartassa on, onko siinä relevanttia tietoa.

Osaamisen uusintaminen

Haastatteluryhmien puheissa tuli esiin osaamisen uusintamisen tarve. Osaamisen uusintaminen sisältää osaamisen strategista kehittämistä tukevan koulutuksen järjestämisen, innovaatiojohtamisen, osaamisen keskittämisen, työn kehittämisen ja osaavan henkilöstön rekrytoinnin. Osaamisen uusintaminen edellyttää osaamista kehittävän koulutuksen järjestämistä. Koulutuksen sisältöä luotaessa otetaan huomioon, että se on perustehtävää sekä vision ja strategioiden edellyttämää osaamista kehittävää. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että koulutus toteutetaan lähellä päivittäistä työtä ja että kaikilla ammattiryhmillä on mahdollisuus osallistua siihen. Koulutuksen työyhteisökohtainen suunnittelu palvelee asiakaslähtöistä osaamisen kehittämistä. Koulutuksessa on tärkeää hyödyntää myös omien työntekijöiden kokemus. Henkilöstö ja sen osaaminen nähdään tällöin aineettomana pääomana, jonka vuosien kokemuksen tuottaman hiljaisen tiedon saaminen näkyväksi on tärkeä toimialan oman koulutuksen tavoite. Johdon tehtävänä on luoda suunnitelmallinen kokonaisnäkemys tarvittavasta koulutuksesta sekä organisoida ja motivoida henkilöstöään koulutukseen.

Osaamisen kehittämisessä voidaan vastata myös työntekijöiden henkilökohtaisiin osaamistarpeisiin. Koulutuksen jakautuminen tasapuolisesti eri organisaatiotasojen ja ammattiryhmien kesken luo luottamusta osaamisen johtamiseen. Toimialoilla on tärkeä tunnistaa erilaiset muut osaamisen kehittämistavat kuten työkierto, jatkuvan oppimisen mahdollistava toimintakulttuuri sekä toimialojen ulkopuolisen osaamisen ja tutkimuksen seuranta, jotta kehittämistoiminta olisi monipuolista ja joustavaa. Osaamisen kehittäminen edellyttää toimialoilla myös osaamistarpeen viestintäjärjestelmää. Osaamista kehittävän koulutuksen rakentaminen tuottaa innovaatioita työn kehittämiseen, ja työntekijä tulisi nähdä oman työnsä kehittäjänä.

Innovaatiojohtaminen edellyttää johtamiselta innostavan työyhteisön luomista, innovaatioiden tuottamiseen motivoivaa ja innovatiivisuutta tukevaa johtamista sekä varsinaista innovaatioiden kehittämisprosessien johtamista.

Osaamisen keskittäminen on tärkeää, jotta osaamisalueista kertyisi riittävästi kokemusta ja ammattitaito säilyisi ja kehittyisi. Osaamisen keskittäminen ja saman asian toistuvan kokemuksen mahdollistaminen harvinaisessa osaamisessa tuottaa taloudellista hyötyä, mahdollistaa osaamisresurssien oikean ja tarkoituksenmukaisen käytön sekä on työntekijän ja asiakkaan voimavarojen kannalta inhimillistä. Harvinaisen osaamisen keskittäminen on myös osa laatutyötä.

Kai siinä tulee niitä asioita, että ei kannata tehdä joitakin asioita resurssien tuhlaamisen kannalta joka paikassa. Vaan jossakin asiat on keskitettyinä resurssien oikein käytön näkökulmasta...sä jollakin perusteella tiedät, että tämän asian hoitaminen on sekä osaamisen että talouden kannalta järkevä sillä tavalla, että sille henkilöstölle syntyy riittävä määrä kokemusta...se keskittäminenhan perustuu paitsi ehkä talouteen myös siihen, että joissakin asioissa se ammattitaito pysyy ja kehittyy sillä, että se saa harjaantua riittävästi...tämä myös johdon pitää ymmärtää siinä porrastuksessa, että on joitakin asioita, joissa työntekijät säilyttääkseen osaamisensa tai kehittääkseen osaamistaan niin tarvii riittävän paljon sen saman asian toistuvaa kokemista. Siinä taas on sellaiset synergiahyödyt, jotka on sekä talouden kannalta ja ehkä inhimilliseltäkin kannalta järkevämmät. Mutta just näiden harvinaisten keskittäminen. Sehän on jos me halutaan varmistaa laadukas palvelu, sehän on välttämätöntä sitten.

Työn kehittämisen lähtökohtana on koko toimialan samansuuntainen kehittäminen yhteisen vision ja strategian pohjalta. Johdolla tulisi olla työn kehityksen ja kehittämisen kokonaisnäkemys sekä osaamista tunnistaa työn kehittämiseen tarvittavat menetelmät. Tällöin työn kehittämistavat toimivat toimialan osaamis pääoman kasvattajina. Työn kehittäminen edellyttää johdolta myös herkkää ja rehellistä ongelmakohtien tunnistamista ja yhteistyötä työntekijöiden kanssa.

Osaamisen uusintamiseen tarvitaan johdolta myös osaavaa henkilöstön rekrytointia, ”oikeiden ihmisten valitsemista oikeisiin tehtäviin”. Osaava rekrytointi tunnistaa vision ja strategian luomat osaamistarpeet ja mahdollisen osaamisvajeen. Rekrytointiin haastateltavat liittävät toimialan palkkausjärjestelmän, tulospalkkauksen antamat mahdollisuudet ja urakehitysmahdollisuudet. Rekrytointi

tarvitsee tuekseen hyvän palkitsemis- ja urakehitysjärjestelmän, joka osaltaan tukee uuden työntekijän sitoutumista toimialaan ja tulokselliseen toimintaan.

Henkilöstön osaamisen tunteminen

Aineistosta ilmeni, että henkilöstön nykyisen osaamisen tunteminen on edellytys uudenlaisen osaamisen kehittämiseksi. Henkilöstön osaamisen tunteminen sisältää perustehtävän tuntemisen ja henkilöstön osaamisen tuntemisen. Perustehtävän tunteminen on johdon tietoa henkilöstön päivittäisestä työstä, sen arjesta. Siihen liittyy haastateltavien mukaan perustehtävän osaamista ja sisäistämistä, joka näkyy selkeänä perustehtävän määrittelynä ja vastuuna jatkuvasti tunnistaa ja palauttaa toimialalla tehtävä työ tarvittaessa perustehtävän mukaiseen toimintaan. Perustehtävän tunteminen on tietoa ihmisten elämänvaiheista ja terveyden taustalla vaikuttavista tekijöistä, palveluprosessien hallintaa, tietoa palvelujen oikea-aikaisuudesta, toimialan asiakkaiden tuntemista ja oman johdettavan alueen syvää osaamista. Myös oman alan asiantuntijuuden löytäminen ja hyödyntäminen toimialan ulkopuolelta on haastateltavien mukaan johdon perustehtävän tuntemista. Johdon vastuulla on seurata oman alan kehitystä ja ehdottaa muutoksia toimialan toimintaan.

Jos tuntee oman alansa ja sitä tekee, on myös vastuu nähdä minkälaista osaamista kentällä vaaditaan ja minkälaista meillä on. Ja nyt me ollaan menossa tähän asiantuntijajohtajuuteen ja jota tukee tämä elämänkaariorganisaatio. Eikö se silloin tarkoita myös sitä, että pitää olla sellaista aika syvällistä ammattiosaamista ja sen perustehtävän osaamista ja myöskin mieltämistä. Ja erilaista osaamista. Silloinhan viraston johdon pitää osata varmistaa että oikeaa osaamista on henkilökunnassa.

Jotenkin tulee vaan mieleen, oikeesti mitä se työntekijöiden arki on. On sitä, että ne tekee työtä vaikeasti käyttäytyvien, väkivaltaisten, huutavien, räyhäävien ihmisten kanssa ja se työntekijä elää oman elimistönsä kanssa. Se pelkää, hikoilee, punastelee, saa somaattisia oireita, kärsii...

Henkilöstön osaamisen tunteminen on työntekijöiden osaamisen tuntemista, oman henkilöstön vahvuuksien ja heikkouksien näkemistä, uusien osaamistarpeiden tunnistamista, henkilöstön osaamisen laaja-alaista hyödyntämistä ja työntekijöiden kehittymisedellytysten oivaltamista. Johdolla on vastuu perustehtävässä tarvittavan

osaamisen tunnistamisesta ja siitä, että henkilöstön osaaminen vastaa asiakastarvetta. Henkilöstön osaamisen tunnistaminen liittyy myös osaamisen näkemiseen tehokkuuden ja tuloksellisuuden lisääjänä.

4.4 Toiminnan johtaminen

Haastatteluaineistossa tuli esiin johtamisen jakaminen ihmisten johtamiseen ja toiminnan johtamiseen ja näiden johtamistoimintojen osaamisen strategista johtamista tukeva merkitys. Näistä toiminnan johtaminen sisältää johtamisosaamisen, kokonaisuuksien hallinnan ja talouden johtamisen (Liite 3).

Johtamisosaaminen

Johtamisosaaminen koostuu ammattijohtajuudesta, vastuun ottamisesta, hallinnollisesta osaamisesta, selkeistä johtamisen toimintatavoista ja tilannejohtajuudesta. Ammattijohtajuus on osaavaa johtamista toimialan kaikilla tasoilla. Asiantunteva ja ammattimainen johtaminen tarkoittaa, että esimieheltä odotetaan johtamiseen liittyvää koulutusta ja kokemusta. Johtajan tulee osata haastateltavien mukaan johtaa eli ottaa johtamiseen liittyvä vastuu ja valta käyttöön. Johtaminen nähtiin perustehtävän tukiprosessina. Johtamisen uskottavuus ja kyky analyttiseen päätöksentekoon sekä johtaminen henkilöstön sitouttamiseksi strategiaan on tällöin keskeistä. Ammattijohtajana johtajan on tärkeä tunnistaa oma johtamiskulttuurinsa ja hakea johtamiseen uusia aineksia. Ammattijohtaja tuo esiin työnantajan näkemyksen ja toisaalta hän suunnittelee ja päättää strategioista henkilöstöä kuulemalla ja yhteistyössä henkilöstön kanssa. Ammattijohtajuuteen liittyviä tavoiteltavia johtajan ominaisuuksia ovat jämäkkyys, luotettavuus, hyvä itsetunto, hyvät sosiaaliset vuorovaikutustaidot, paineensietokyky, kehittymiskyky ja jatkuva johtamistaitojen kehittäminen. Haastateltavat toivat myös esiin substanssi- ja ammattijohtajuuden välisen vuorovaikutuksen.

...kun te puhutte yleisjohtajuuden sijasta niin täällä on asiantuntijajohtajuutta, että mitä hyötyä on siitä asiantuntijajohtajuudesta ja mitä yleisjohtajuudesta. Minusta yleisjohtajia tarvitaan. Yleisjohtajat sellaisia, jotka osaa johtaa, jotka

osaa ihmisten kanssa olla tekemisissä, jotka mahdollistaa jokaisen ihmisen voimavarat jollain tavalla. Eli pelkään sitä kun on ammatti, tietysti jokaisella pitää joku ammatti olla, ei siinä mitään. Mutta jos menee pelkästään sen asiantuntijuuden mukaan, niin voi olla että se johtaja menee liikaa mukaan siihen minne se ei saisi mennä, että se ei enää johda. Vaan se itsekin alkaa tehdä asiakastyötä.

Vastuun ottaminen sisältää esimiehen roolin olla esimies ja ottaa selkeästi vastuu johtamastaan toiminnasta ja siihen liittyvistä vaikeistakin päätöksistä. Vastuullisuus ja luottamus yhdessä tekevät esimiehestä vastuunkantajan. Hallinnollinen osaaminen on kokemuksen mukanaan tuomaa näkemystä asioiden johtamisesta ja johtamisen tehtävien sujuvasta hoitamisesta. Hallinnolliseen osaamiseen liittyy haastateltavien mukaan kokemuksen mukanaan tuomaa tietoa ja osaamista, jonka siirtäminen kokemattomille on tärkeää. Hallinnolliseen osaamiseen liittyy myös kuntahallinnon tunteminen sekä asioiden valmistelu- ja toimeenpano kuntahallinnossa. Myös hallinto tulee nähdä perustehtävän tukiprosessina. Toimialan selkeät johtamisen rakenteet ja toimintatavat, selkeä tehtäväjako sekä johtamisen johdonmukaisuus tuovat omalta osaltaan ennustettavuutta, linjakkuutta ja sujuvuutta toiminnan johtamiseen.

Tilannejohtajuus on kykyä toimia tilanteen vaatimalla tavalla ja mukauttaa asioita työyhteisön, työntekijöiden ja olosuhteiden mukaisesti toiminnan johtamisessa. Tilannejohtajuuteen liittyy johtajan tilanneanalyttinen päätöksenteko, oleellisen nopea arviointi ja myös varautuminen nopeaan reagointiin työyhteisö- ja toimialatasolla.

Nimenomaan. Ettei ole olemassa yhtä johtajuutta, joka olisi hyvää kaikissa olosuhteissa, vaan on eri tasoja eri asioissa.

Niin ja miten liikutaan näillä tasoilla aina tilanteen mukaan. Voidaanhan mekin joutua omassa työssä ottamaan erilaisia johtoja.

Sellaista osaamista, että eri työyhteisöt on erilaisessa tilanteessa. Nimenomaan ehkä tän yhteisön tasolla, samaan tahtiin kaikki ei pääse eteenpäin. Joskus joudutaan tai saadaan tai on tarkoituksenmukaista keskittyä jonkun työyhteisön kanssa johonkin osa-alueeseen enemmän.

Kokonaisuuksien hallinta

Kokonaisuuksien hallinta toiminnan johtamisessa sisältää kokonaisuuksien näkemistä, olennaisten asioiden tunnistamista kokonaisuudessa sekä toimialan eri prosessien tuntemista ja organisointia. Kokonaisuuksien näkeminen on kokonaisuuden hahmottamista ja jäsentämistä joskus hyvin sirpalemaisen ja irrallisen tiedon pohjalta.

Onko se ihan mahdoton, mutta kun ajattelen näin, että me johdetaan isolla määrällä ihmisiä sellaista toimintaa, jonka pitäisi vaikuttaa ison määrän ihmisten elämään tai elinoloihin. Kuinka pystyt sen kokonaisuuden pitämään hallussa, että se ei hajaannu irrallisiksi tempuiksi ja toimenpiteiksi.

Olennaisten asioiden tunnistaminen kokonaisuudesta on tärkeiden yksityiskohtien jäsentämistä ja olennaisten yksittäisten operatiivisten prosessien nostamista esiin esimerkiksi strategiatyössä. Prosessien tuntemus ja organisointi on eri prosessin vahvuuksien ja heikkouksien tuntemista sekä ideaaliprosessien luomista. Niihin sisältyvät prosessien ja palveluketjujen säännöllinen arviointi prosessien vaikutuksista ja arvioinnin pohjalta tapahtuva prosessien kehittäminen.

Talouden johtaminen

Talouden johtaminen sisältää kustannusten hallinnan, kustannustehokkuuden, työntekijöiden osallistamisen taloudelliseen tilanteeseen ja talouden läpinäkyvyyden koko toimialalla. Kustannusten hallinta on toiminnan kustannusten näkemistä, toimialan kustannusrakenteen tuntemista sekä tähän perustuvaa kustannustietoisuutta ja kustannusten hallintaa. Johtamisessa on tärkeä ottaa vastuu talouden johtamisesta, sitoa talousvastuu suunnitteluun ja pysyä sovitussa budjetissa. Kustannustehokkuus on olemassa olevan taloudellisen tilanteen realiteettien myöntämistä, kustannustehokkuutta pitkällä aikavälillä, tietoa vaihtoehtoisista kustannuksista sekä taloustieteellistä osaamista. Haastatteluista ilmenee, että sosiaalityössä tarvitaan terveystaloustieteen mallin mukaisesti sosiaalitaloustiedettä tukemaan toimialoilla tehtäviä ratkaisuja.

Kustannustehokkuuteen liittyy tässä tutkimusaineistossa myös priorisointi sekä oikea-aikainen henkilöstöön ja palveluihin panostaminen.

Tämä kustannustehokkuus niin kyllähän tämä sosiaalitaloustieto, ei sille mitään voi, että se on aivan äärimmäisen tärkeä. Että sä osaat arvioida erilaisten vaihtoehtojen kustannusvaikutukset, et vaan yhden budjetti etkä kahden budjettivuoden vaan 5 – 10 vuoden tähtäimellä, koska meillä tämä visiokin on aika pitkä, niin meidän pitäisi nähdä paljon pidemmälle. Joskus satsaus nyt on säästö tulevaisuudessa ja joskus säästö nyt on todella iso lasku. Että sellaista tietoa pitäisi johdolla olla.

Ja tietoa siitä, että miten mahdollisimman pienellä panostuksella saa suurimman mahdollisen vaikutuksen. Sekään, että joku toiminta on vaikuttavaa että millä panostuksella se on, se ei ole yhdentekevä kysymys. Meillä aika vähän on tällaista sellaista tietoa käytettävissä, millä voisi tehdä valintoja.

Työntekijöiden osallistaminen taloudelliseen tilanteeseen on tärkeää, jotta myös henkilöstölle syntyy käsitys taloudellisesta tilanteesta ja omasta osuudesta toiminnan tuloksellisuudessa. Vuorovaikutus taloudellisesta niukkuudesta antaa henkilöstölle mahdollisuuden sijoittaa toimintansa osaksi kunnan koko palvelutoimintaa ja mahdollisuuden vertailla muihin toimialoihin. Budjetin esittäminen henkilöstölle sekä taloudellisuudesta ja sen arvioinnista käytävä keskustelu antavat haastateltavien mukaan työntekijöille mahdollisuuden sitoutua omalta osaltaan toimintansa taloudellisuuteen.

Tällaista vuorovaikutusta taloudesta tässä koko talon sisällä ja sen jälkeen edelleen, kun on vaikeat ajat niin johtaminen on pikkusen pulmallisempaa. Edelleen sanon sitä.

Hyvinä aikoina on ihan helppo ja mukava olla. Mutta nyt on vedetty tämä huonot ajat –kortti ja silloin se vaatii. Ja totta kai koko tässä linjassa sellaista kuulostelua ja vuorovaikutusta ja sen jälkeen jotain...

Se on tiukkaa, siis sehän on vaikeeta, priorisointi. Kaupungin tasolla ja sitten virastotasolla.

Talouden läpinäkyvyys toimialalla on talouden ja taloustietojen avointa kertomista koko toimialalla. On tärkeää, että talouden hallinnassa onnistuneet saisivat tunnustusta budjettinsa hoitamisesta ja toisaalta siitä myös palkittaisiin. Myös

tulosyksiköiden avoin vertailu toisi budjetin hallintaan entistä yhtenäisempää ja oikeudenmukaisempaa käytäntöä.

Miksi se sallitaan vuodesta toiseen se leväperäisyys. Hymähdetään vaan johtoryhmässä.

Jos olisin tiennyt, että ihan surutta ... olen pitänyt vakanssia hyllyllä. Jos olisin tiennyt, että se välinpitämättömyys koskee...

...ne alueet jotka on joka vuosi ylittänyt ylittää tänä vuonnakin. Tämä on minusta meidän organisaation heikkous, että se ei kykene pitämään hanskassa joitakin alueita.

Ihan oikeesti, miksi meidän virasto ei tuota sitä läpinäkyvästi, että ne olisi jotka selvisi, miten selvisi...

4.5 Aineettoman pääoman johtaminen

Aineistossa painottui vahvasti aineettoman pääoman johtaminen, joka koostuu ihmisten johtamisesta, työhyvinvoinnin johtamisesta ja yhteistyöstä muiden toimijoiden kanssa (Liite 4.).

Ihmisten johtaminen

Haastateltavat korostivat puheissaan ihmisten johtamisen tärkeyttä. Ihmisten johtaminen sisältää arvojohtamisen, valmentavan johtamisen, osallistavan johtamisen, työyhteisön motivoinnin, yhteiset tapaamiset alaisten kanssa, avoimen viestinnän ja välittäjän roolin. Arvojohtamisessa korostuu johtamisen oikeudenmukaisuus ja luottamuksen luominen johdon eri tasoille sekä johdon ja henkilöstön välille. Vastuullisuus, tasapuolisuus ja johtamisen avoimuus ovat arvojohtamisen perustaa. Myös toisen arvostaminen, sallivuus ja kaikille avoin tasapuolinen keskustelu ovat haastateltavista tärkeitä arvojohtamisen alueita. Valmentava johtaminen on haastateltavien mukaan vahvaa ihmisten johtamisosaamista kohti yhteistä päämäärää. Johtamisessa on tärkeä tukea henkilöstön vahvuuksia ja ohjata työntekijöitä löytämään omat voimavaransa. Johtaminen on alaisten tulkintaosaamista, ”lukemista” ja valmentavaan johtamiseen

liittyvää ihmisten tuntemista, ”ihmisosaamista”. Johtamisessa pitää myös löytyä tarvittaessa herkkyys puuttua työntekijän työhön ja puuttumistilanteissa sekä muissa työn ristiriita- ja kuormitustilanteissa tuntea ihmisten puolustusmekanismeja. Johtajan tulisi myös ymmärtää ja huomioida ihmisten henkilökohtaisia tarpeita ja tukea heidän työssään erilaisten ratkaisumallien löytämistä.

Pitäisikö toimia, jos kärjistää, niin, että me satsattais vain valmennukseen. Tietopohjaa ja hienoja luentoja, niihin osallistutaan vain, jos sillä on jotain merkitystä laajemman ymmärryksen saamiseksi siihen, mitä me ollaan. En tiedä kuinka nämä jääkiekkjoukkueet toimii. Mutta kuvittelisin, että suurin osa menee siihen suorittamisen harjoittamiseen. Me ollaan liikaa istuttu saleissa ja me ei olla ”jäällä” valmentautumassa siihen tehtävän suorittamiseen. Ja silloin tulee just tämmöistä, omaishoidon tuki on hyvä esimerkki. Mutta se keskeinen funktio on se, mitä hän asiakkaiden kanssa, mitä ja miten hän asiakkaiden kanssa puhuu ja käy.

Se missä me tarvitaan vahvaa osaamisen lisäämistä on ihmisten johtamisessa. Se kaataa tai nostaa koko tän strategian ... sitä me tarvitaan koko linjassa. Se määrittelee miten ihmiset sitoutuu näihin asioihin joista me puhutaan ... se edellyttää heidän arvostamistaan, moniarviointia... sallivuutta, luottamusta.

...töiden organisointi tuottamaan ihmisille iloa, tyydytystä ja kohtuullisesti pettymyksiä...

Osallistavan johtamisen lähtökohtana on lisätä työyhteisön itsenäistä päämääräohjautuneisuutta ja päätöksentekoa sekä myös vastuuta tehdyistä päätöksistä. Johtajan osallistava toimintatapa on haastateltavien mukaan reagoimista työntekijöiden esittämiin asioihin, jolloin työntekijät saavat myönteisen kokemuksen asioihin vaikuttamisesta. Johtamiselta tämä edellyttää esimiehen ja työyhteisön yhteistyötä niin, että työyhteisö saa toimintavapautta. Toiminnan päämäärä sekä toiminnan suunnittelu ja arviointi viedään osallistavassa johtamisessa työyhteisöön.

Osallistava johtaminen pohjautuu perustehtävään. Osallistava johtaja ei sanele, hän antaa tilaa työntekijöiden mielipiteille ja hänellä on hyvät kuuntelu- ja vuorovaikutustaidot. Osallistava johtaminen on jatkuvaa dialogia. Työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ilmaista mielipiteitään ja saada omilla ratkaisuillaan oivalluksia toiminnan kehittämiseen. Haastateltavat näkivät tiimityön työyhteisön

toimintavapautena ja päätöksentekona ilman johtajaa. Haastateltavien mukaan osallistavaa johtamista on kehitetty, mutta talouden sopeuttamisen takia on itsenäistä päätöksentekoa jouduttu rajaamaan.

Työyhteisön motivointi on joskus vastahakoisenkin työyhteisön innostamista ja kannustamista muutokseen. Johtajan tulee itse toimia tavoiteltavien asioiden mukaisesti ja innostaa näin työyhteisöä motivoitumaan aidosti. Motivoiminen on ihmisten näkemistä strategiana, kannustamista, innostamista, rohkaisemista ja motivoinnin suuntaamista työtehtävien avulla.

Varsinkin silloin, jos on kysymys muutoksen tarpeellisuudesta. Tarpeesta, että jotain pitää ruveta tekemään toisin. Nää on näitä varsinaisia osaamisalueita johtamisen kannalta. Miten elää porukoiden kanssa niin, että ne motivoituu aidosti eikä pakotetusti.

Ihmisten johtamisessa yhteiset tapaamiset alaisten kanssa ja niiden näkyvä arvostaminen on tärkeää johdon ja alaisten yhteistyössä. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että tapaamisissa on selkeät toimintatavat ja että tapaamiset toteutuvat säännöllisesti. Koko työyhteisön yhteiset ja myös työntekijöiden henkilökohtaiset tapaamismahdollisuudet ovat tärkeitä. Johtamisessa on olennaista luoda tapaamisiin ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat luottamusta ja kykenevät puhumaan ja tiedottamaan asioista omasta näkökulmastaan. Yhteisten tapaamisten ilmapiirin tavoitteena on haastaa yhteiseen keskusteluun, mahdollistaa kaikkien kuuleminen sekä käsitellä asioita työyhteisön yhteisöllisyyttä tukevalla toimintatavalla.

Avoin viestintä ja asioiden tiedottaminen työyhteisölle sisältää tiedon avoimuuden yhteisenä haasteena, ja lähijohdon toimimisen ylemmän johdon ja henkilöstön välisenä viestinviejänä. Myös ylemmän johdon suora tiedottaminen työyhteisölle on tärkeää, jotta työyhteisö näkee oman toimintansa osana laajaa kokonaisuutta. Johdolta edellytetään jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta, läsnäolemista viestinnässä ja viestinnällisiä taitoja. Turvallisen ja mielipiteitä sallivan ilmapiirin luominen on keskeistä avoimessa viestinnässä.

Vaatii työntekijöiltä... kyllä ne toisaalta työntekijät, ei se ole pelkkää psykologiaa kyllä, ne myöskin tarvii tietoa missä mennään.

Tavallaan se luottamus on niin suuri, että ne ihmiset osaa sen ja taas tää kliseetermi tämmönen läpinäkyvyys siellä yhteisössä, että ne saa samalla jakoon sen oman osaamisensa. Silloin kun ne luottaa, ne osaa pitää johtajan ajan tasalla ja kertoo ne tärkeet asiat.

Välittäjän rooli on ylimmän ja lähijohdon toimimista viestinviejinä ylempään tahoan, poliittisiin päättäjiin, muihin organisaatioihin ja toimijoihin lähialueella sekä muualla Suomessa ja kansainvälisesti. Välittäjän rooliin liittyy haastateltavien mukaan oman toimialan puolustaminen sekä sen kokonaisuuden ja merkittävyyden viestiminen poliittisille päättäjille. Se on kykyä osallistua ja edustaa sekä kykyä vakuuttaa ylempää virkamiesjohtoa ja poliittisia päättäjiä. Talouden sopeuttaminen on lisännyt tämän roolin painoarvoa ihmisten johtamisessa. Välittäjän rooli on myös tiedonsiirtoa ja asioiden suodattamista toimialan ylempään ja alempaan hallinnon tasoon nähden.

Ja näen johdon, ei välttämättä vielä ensi vuonna, kyllä se lähijohto ja ylin johto on hirveen tärkeitä viestinviejiä. Jokaisessa koulutustilaisuudessa eri tason johtajat demonstroi sitä, millä tavalla nämä vaikuttaa siihen, mitä me tehdään, mitä me suunnitellaan, arvioidaan. Aika paljon myöskin sitä johdon jokapäiväistä työtä, jossa se pitää näkyä ja tulla ihan näinä asioina esiin.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin johtaminen nousi haastatteluissa tärkeäksi osa-alueeksi ihmisten johtamisessa ja sitä kautta strategisessa osaamisen johtamisessa. Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää työhyvinvointiosaamisen, työhyvinvoinnin näkemisen johtamistuloksena, vaikeiden asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinnan, työhyvinvoinnin edistämisen, työhyvinvoinnin yhteisöllisyyden luomisen, voimattomuuden leviämisen ehkäisyn, positiivisen palautteen antamisen ja omasta hyvinvoinnista huolehtimisen.

Työhyvinvointiosaaminen sisältää työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien tekijöiden tuntemisen. Siksi on tärkeää, että johto keskustelee työhyvinvoinnista. Haastateltavista työhyvinvointi on laaja käsite, joka sisältää johtamisen, yhteisöllisyyden, työterveydenhuollon ja yksilön jaksamisen.

Työhyvinvointiosaamiseen liittyy ihmisten tunteiden ja jaksamisen huomiointia. Työntekijöiden kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuuksien luominen ja osaamisen vahvistaminen ovat osa työhyvinvointia. Työyhteisössä eri tilanteissa olevien työntekijöiden tarpeiden ottaminen huomioon luo osaltaan työntekijöille mahdollisuuksia voida hyvin. Työhyvinvoinnin kehittäminen on tärkeä perustaa tutkittuun tietoon. Osa tätä ovat säännölliset työhyvinvointikyselyt, ja työntekijöiden onkin välttämätöntä nähdä, että tuloksia hyödynnetään työhyvinvoinnin kehittämisessä.

...sehän on tämmöinen työhyvinvointijuttu. Siinä oikeestaan, tässäkin edellytetään semmoista osaamista, että tietää mikä vaikuttaa työhyvinvointiin. Enkä ole varma siitä, että sitäkään keskustelua on käyty riittävästi. Työterveydenhuollon kanssa meillä on vuosittaiset palaverit. Olin niiden seminaarissa puhumassa ja mulle valkeni, mitä ne on vuosikaupalla yrittäneet meille sanoa.

*Sitten samoin esimiehelle, että hänen olisi hyvä olla tämmöisessä tyh-
koulutuksessa, että tietäisi mitä kaikkea kuuluu työhyvinvointiin ja sen edistämiseen. Osaisi myös sitten sitä omassa yksikössä ylläpitää ja edistää.*

Työhyvinvointi tulee haastateltavien mukaan osaltaan nähdä johtamisen tuloksena. Johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisön kulttuuriin ja hyvinvoinnin tuottamistapoihin. Esimiehen tulee tunnistaa johtamisen ja myös muiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden rooli työhyvinvoinnin luomisessa ja nähdä työhyvinvointi strategiakartassa vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden perustana.

Se kysymys, jos herää niin silloin me ollaan johdettu oikein, toimittu oikein esimiehinä. Me ollaan taitavia siinä, että lisää samaa. Vähän uuttakin. Mutta tämä reflektio siihen, että onko tää se tuottava, onko tämä se joka vie määränpäähän. Onko se tapa millä me yritetään työyhteisön hyvinvointia, miten yritetään pitää siitä huolta? Onko se riittävän tuottava? Vai onko joku toinen keino, strateginen lähestymistapa, joka veisi paremmin päämäärään. Meillä on mahdollisuus vaikuttaa koko työhyvinvointiin kuin koko työterveyshuolto yhteensä. Jos me tämä strateginen keikkaus mielletään oikein, niin sillä on valtava merkitys. Ei se että kidutaan ja voidaan huonosti, vähän enemmän huonosti, kunnes voidaan tosi huonosti.

Vaikeiden asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinta työyhteisössä on esimiehen velvollisuus. Se edellyttää rohkeutta ottaa asiat esille, ongelmiin

puuttumisen oikea-aikaisuutta, taitoa arkojen sekä vaikeiden asioiden ja ristiriitojen käsittelyyn, tilannehallintaa sekä asioiden käsittelyn vaikutusten arviointia jo ennakkoon. Esimiehen tehtävänä on ottaa vastuu ja vastata työyhteisön reagointiin asioita käsiteltäessä. Esimiehen osaamista on tunnistaa nopeaa puuttumista tarvitsevat asiat ja toisaalta tulkita tilanteet, joissa työntekijöiden olisi itse selvitettävä ristiriidat. Työyhteisöjen tulehtuneissa tilanteissa esimiehiltä vaaditaan olennaisen tunnistamista ja nostamista esiin eli ”asian takana olevan ongelman löytämistä”, keskusteluosaamista ja kykyä saada työntekijät puhumaan, ristiriitojen ratkaisemiskykyä ja hienotunteisuutta. Asiakkaiden palvelutilanteisiin liittyvien ongelmien ja vaikeuksien tietäminen on ensiarvoisen tärkeää. Ongelmien työstäminen esimiehen ja muun työyhteisön kanssa antaa esimiehelle kuvan asiakastyön ehkä laajemmastakin ongelmatiikasta.

Kuinka vaikea on ottaa työntekijän kanssa puheeksi arkoja asioita. Se hienotunteisuus.

Tai siis se, mikä vaikutus sillä on, että sä otat sen puheeksi.

Mikä on vaikutus sillä, että mä en ota.

Kuinka paljon johtamistyössäkin kipuillaan tän tyylisten kanssa, mikä on ihan selvää faktaa. Puhun nyt kyllä ihan kokemuksesta. Tätä on äärettömän paljon. Kuinka paljon lähiesimiehet esimerkiksi tarvitsee tukea omalta esimieheltään, sitä rohkaisua, että on lupa, kun heillä on velvollisuus. He kyselee lupaa.

Mutta se tarkoittaa, että sä myöskin osaat käsitellä sen asian. Tiedät, että sillä on tämän tyyppinen vaikutus, koko työyhteisö reagoi. Mutta siitä huolimatta on uskallusta ja rohkeutta ottaa nämä asiat esille ja käsitellä ne. Siinä on se osaamisen taito, että miten sä hallitset sen jälkeen.

Yhtenä työhyvinvoinnin johtamiseen kuuluvaksi luokaksi nousi voimattomuuden leviämisen ehkäisy. Johtamisessa tämä tarkoittaa jaksamattomuuden ja voimattomuuden tunnistamista työyhteisössä tai sen jäsenissä sekä rakentavan keskustelun luomista voimattomuudesta. Haastatteluissa tuli esiin voimattomuus ”tarttuvana tautina”, jonka leviäminen oli estettävä myönteisen ajattelun aikaansaamisena, työntekijöiden hallinnan tunteen vahvistamisena ja yleensäkin erilaisten vahvuuksien ja onnistumisten esiintuomisena. Esimiehen on kyettävä

vastaamaan työntekijöiden voimattomuuden tunteisiin. Osaltaan voimattomuuden leviämisen ehkäisyyn liittyy vaikeiden ja vahvojen asiakasratkaisujen linjaus työyksikössä ja koko toimialalla. Haastateltavista voimattomuutta tuottavia tekijöitä olivat toimialan taloudellinen tilanne ja asiakastyössä työntekijöiden jaksamiseen liittyvät tekijät kuten moniongelmaiset tai monia sairausdiagnooseja omaavat asiakkaat, päihteitä käyttävät ja väkivaltaiset asiakkaat tai omaiset sekä näiden kasvanut osuus asiakastyössä, uhkaukset, työn vaikuttavuuden näkymättömyys, perheväkivalta, lasten pahoinvointi. Työntekijän omaan elämään liittyvät terveysongelmat voivat liitettynä työssä näkyviin ongelmiin saada aikaan voimattomuuden 'taudin' syntymisen ja leviämisen työyhteisössä.

...miten sä johtajana siitä huolimatta yrität viedä jotain uudistusta eteenpäin. Kun se semmoinen masennus leviää työyhteisöön kuin kaataisit mustepullon työpöydälle. Kun joku omista lähtökohdistaan... kaikki synkkää, kurjaa, tulevat uudistukset on ahdistavia ja pelottavia, miten johtajana pidät huolen siitä, että tää johtuu siitä on sulla on vaikeeta sanomatta sitä kenellekään.

Koska sä et voi sanoa mistä oikeesti on kysymys, miksi tuo ihminen on aina noin kriittinen tai negatiivinen. Miten pidät yllä rakentavaa keskustelua semmoisessa porukassa. Koska siellä on hirveen vaikee, että kaikki menee mukaan siihen yhden ihmisen henkilökohtaisen elämän toivottomuuteen. Ne on isoja kysymyksiä, miten sitten kun joku jatkuvasti, jonkun ihmisen sairaskeskeinen, masennuskeskeinen voimattomuus, ettei se tartu kaikkiin muihin siinä työyhteisössä. Aina muut tajuaisi että tuo johtuu susta ja sun vaikeuksista mutta meillä muilla ei ole sama tilanne. Arjen johtamisen haastetta. Miten saada ne ihmiset lopulta ajattelemaan myönteisesti.

Työhyvinvoinnissa positiivisen palautteen antaminen yleisesti ja työntekijöiden arvioinnissa on tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Työntekijöiden kokemus osaamisensa arvostamisesta voi yksinkertaisimmillaan syntyä esimieheltä saatuna kiitoksena ja muuna huomiointina. Työhyvinvoinnin ja muun johtamisen edellytyksenä on esimiehen oma hyvinvointi. Ylemmän johdon vastuu on haastateltavien mukaan tukea ja huolehtia keski- ja lähijohdon jaksamisesta. Toisaalta haastateltavien mukaan myös alaisilla on mahdollisuus tukea omalta osaltaan esimiestä ja rajata esimiehen työtaakkaa.

Yhteistyö muihin toimijoihin

Aineistossa yhteistyö muihin toimijoihin sisältää monitahoisen yhteistyön ja yhteistyötaidot. Monitahoinen yhteistyö on haastateltavien mukaan johtamisen vahvaa roolia palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa. Esimies voi omalla toiminnallaan luoda tietoisesti esimerkiksi horisontaalisia yhteistyörakenteita ja tehdä yhteistyön mahdolliseksi. Monipuoliset tuottamistavat ja kumppaneiden resurssien hyödyntäminen ovat keino vastata niukkeneviin resursseihin. Yhteistyö toimialan eri yksiköiden ja toimintojen, toisten toimialojen ja eri kuntien välillä on myös oppimiskumppanuuksien hyödyntämistä. Yhteistyön hyöty osaamiselle ”näyttäytyy rajapinnassa, missä osaaminen kulkee molempiin suuntiin”. Yhteistyö koulutusta antaviin organisaatioihin on tärkeää kehitettäessä koulutusta vastaamaan toimialojen asiakastarpeisiin. Koulutusorganisaatioiden rooli täydennyskoulutusta tarjoavana yhteistyökumppanina täydentää toimialojen sisäistä koulutusta. Myös kansainvälisellä yhteistyöllä on merkittävä rooli etenkin osaamisen ja innovaatioiden kehittäjänä.

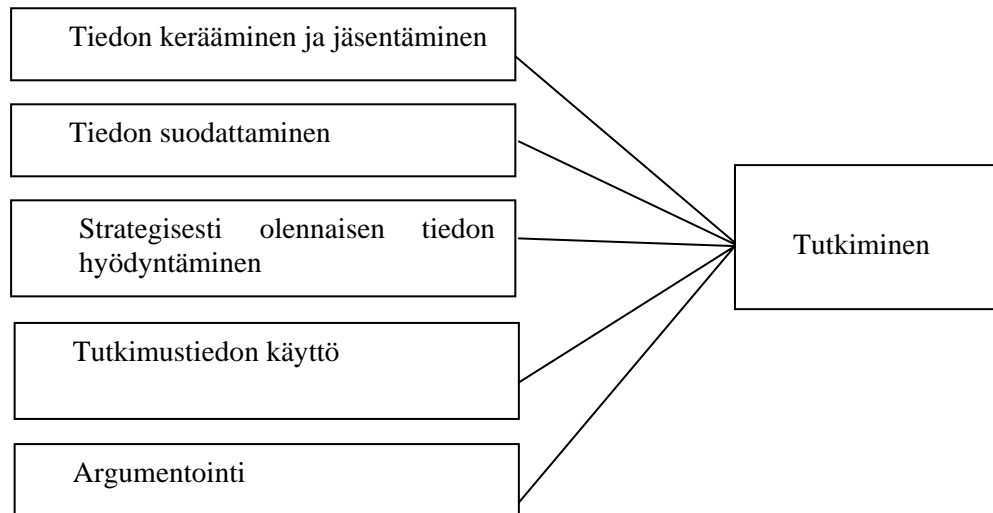
Kyllä tässä tosi vahva rooli johtamisella tässä palvelujen tuottaminen yhteistyössä, kyllä se johdosta lähtee. Mihän työnantaja antaa valtuudet ja edellytyksiä, kuinka hyvin se johtaja mahdollistaa yhteistyön.

Molempia osapuolia hyödyntävät yhteistyötaidot antavat mahdollisuuden kumppaneiden resurssien hyödyntämiseen. Hyvän ja sujuvan yhteistyön varmistaminen edellyttää yhteistyötaitoja eli hyvää ihmistuntemusta sekä verkostojen luomista ja säilyttämistä muiden toimialojen ja muiden toimijoiden kanssa. Haastateltavien mukaan positiivinen vaikuttaminen yhteistyötahoihin on tärkeää. Yhteistyökumppaneiden arvostaminen näkyy toisen osapuolen toimintatapojen ja osaamisen kunnioittamisena.

4.6 Tutkiminen

Aineistosta kävi ilmi, että strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen ja aineettoman pääoman johtaminen tarvitsevat

onnistuaakseen tutkimista ja tutkivaa otetta esimiestyöhön. Tutkiminen on viides pääluokka strategisessa osaamisen johtamisessa. Se sisältää tiedon keräämisen ja jäsentämisen, tiedon suodattamisen, strategisesti olennaisen ja tarpeellisen tiedon hallinnan, tutkimustiedon käytön sekä argumentoinnin (kuvio 6).



KUVIO 6. Tutkimisen pääluokan yläkategoriat

Tiedon kerääminen ja jäsentäminen sisältää tiedon keräämisen eri tahoilta kuten toimialan tilastotuotannosta, henkilöstöltä, asiakkailta, päättäjiltä, toimintaympäristöstä ja yhteiskunnallisesta tilanteesta. Tieto tulee jäsentää ja analysoida toimintaa hyödyttäväksi. Esimiehen tehtävänä on myös tiedon suodattaminen henkilöstölle tai ylemmälle johdolle. Suodattaminen voi olla sirpalemaisesta tiedon yhdistämisestä kokonaisuudeksi tai ylemmän johdon tuottaman informaation muuntamista yksikkö- tai työntekijäkohtaiseksi. Toimialatasot ja perustehtävän huomioon ottava tiedon tarkoituksenmukaisuus ehkäisee työntekijöiden väsymistä uuden tiedon paljouteen.

Jotenkinhan tämä tiedonhallinta tässä tulee mieleen se, että tässä on kyllä kun me arvioidaan omaa organisaatiota niin se, mikä on tuntunut matkan varrella olennaiselta niin on kyllä se, että seurattava tieto on tarkoituksenmukaista eri tasoilla organisaatiota. Ne kysymykset on aina, mikä on se tärkeä tieto, ne on mietitty siitä omasta näkökulmasta käsin.

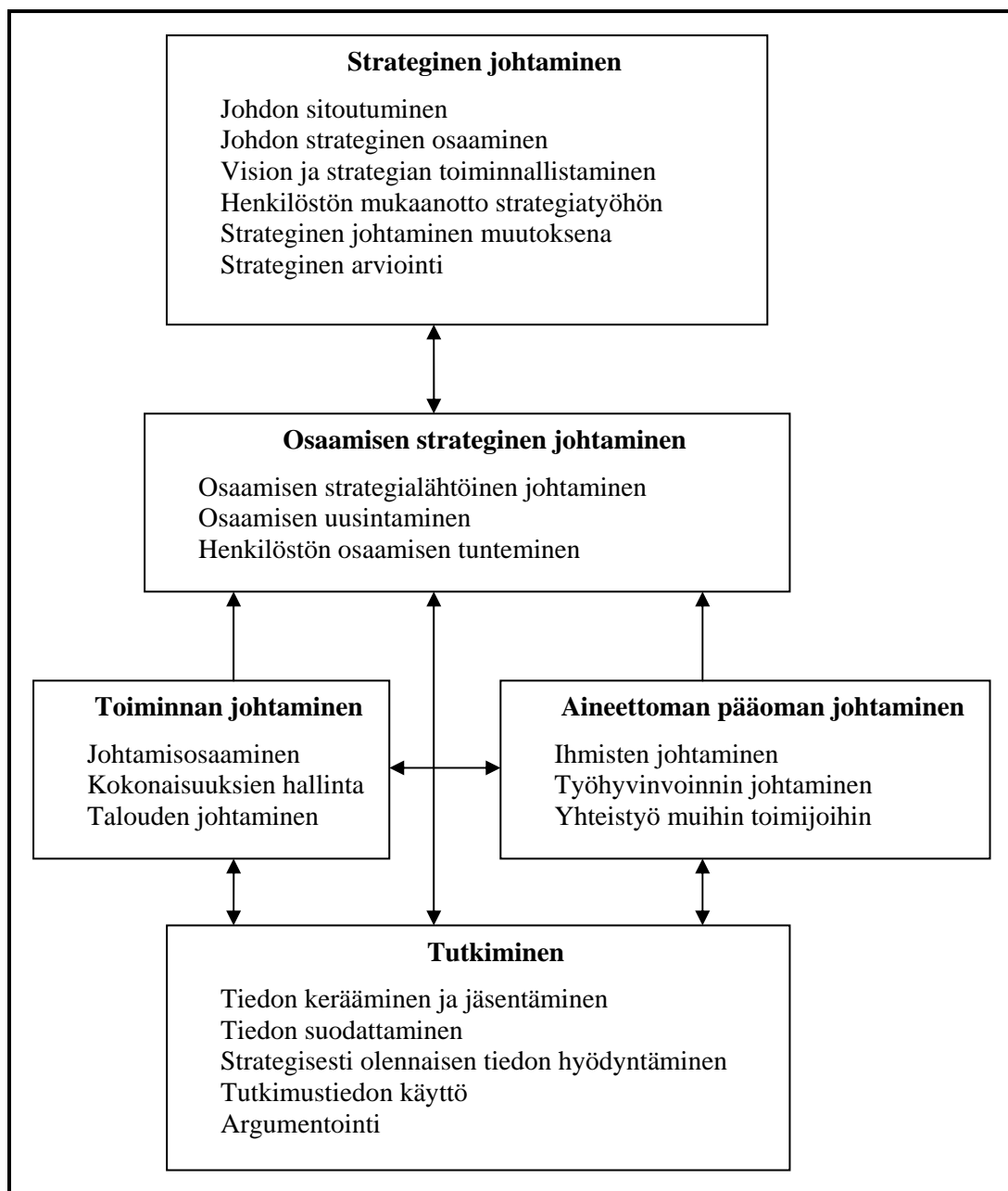
Strategisesti olennaisen tiedon hyödyntäminen on ennakointikykyä aiemmin kerätyn tiedon ja kokemuksen pohjalta. Tiedon hyödyntäminen on analysoidun tiedon pohjalta tapahtuvaa toiminnan johtamista ja perustehtävän kannalta tärkeän ja oikea-aikaisen tiedon käyttämistä strategiatyössä. Johtamisessa on tärkeä tunnistaa strategisesti olennainen tieto epäolennaisesta. Tutkimustiedon käyttö on tutkitun tiedon hyödyntämistä ja toisaalta oman työn ja kokemustiedon pohjalta kertyvää näyttöä hyvistä käytännöistä, tietynlaista tutkivaa otetta päivittäisjohtamiseen.

...itse käyttää sitä tietoa...itse kokeilee...tai mieltää sen tärkeyttä ja ei jos se on todella tärkeä. Mutta sitten tullaan just siihen, onko se tutkitusti, verifioidusti tärkeä vai onko se vaan mun päässäni tärkeä. Mä johdan molemmista käsin niin paljon kun sitä osaa.

Argumentointi on tutkittuun tietoon ja näyttöön perustuvaa toiminnan perustelua asiakkaille, henkilöstölle, ylemmälle johdolle, luottamushenkilöstölle ja medialle. Argumentointiosaamiseen liittyy kuulijoiden tilannekohtainen huomiointi ja taito puhua vakuuttavasti. Argumentoinnin tavoitteena on etenkin poliittisiin päättäjiin ja päätöksiin vaikuttaminen.

Ensimmäisen tutkimusvaiheen tuottama malli strategisesta osaamisen johtamisesta

Ensimmäisen vaiheen aineiston induktiivisen sisällönanalyysin tuottama malli strategisesta osaamisen johtamisesta sisältää viisi pääluokkaa. Aineistosta paljastui, että osaamisen strateginen johtaminen on ydinluokka, jonka onnistumisen edellytyksenä on strategisen johtamisen hallinta. Toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ovat ydinluokkaa tukevia pääluokkia. Haastateltavien mukaan niiden onnistuminen tukee osaamisen strategista johtamista. Tutkimisen pääluokka nousi aineistossa kaikkia muita luokkia palvelevana yleisotteena johtamiseen. Nuolet kuviossa 7 edustavat pääluokkien välistä molemminpuolista vaikutusta toiseen ja ydinluokan nousemista esiin omana ja erillisenä vaiheena strategian muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia. Mallissa korostuu kokonaisvaltaisuus, jossa kaikki luokat ovat yhteydessä toisiinsa.



KUVIO 7. Ensimmäisen tutkimusvaiheen malli strategisesta osaamisen johtamisesta

4.7 Toisen tutkimusvaiheen tarkentama malli strategisesta osaamisen johtamisesta

Toisen tutkimusvaiheen aineiston keruu kohdistui neljän erikokoisen kunnan sosiaali- ja terveystoimeen. Vastaajista enemmistö oli naisia (88 %). Vastaajien ikäjakauma painottui yli 45-vuotiaisiin ja sitä vanhempiin (72,1 %), ja lähes kolmasosa vastaajista oli 55-vuotiaita tai vanhempia. Esimiehistä suuri osa oli myös toiminut esimiestehtävissä pitkään (lähes 60 prosenttia yli 10 vuotta), ja alle kaksi vuotta toimineita oli vajaa yhdeksän prosenttia. Vastaajista noin 40 prosentilla oli ylempi korkeakoulu- tai yliopistollinen jatkotutkinto ja noin puolella vastaajista oli opistoasteen tai sitä alhaisempi tutkinto (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Vastaajien koulutustausta (n = 496)

	LKM	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
Kouluasteen/toisen asteen tutkinto	15	3,0	3,0
Opistoasteen tutkinto	236	47,6	50,7
AMK-tutkinto	41	8,3	59,0
Yliopistotutkinto	144	29,0	88,1
Yliopistollinen jatkotutkinto	43	8,7	96,8
Muu	16	3,2	100,0
Tieto puuttuu	1	,2	
Yhteensä	496	100,0	

Vastaajista suurin osa oli lähijohtajia (61,7 %). Keskijohtoa vastaajista oli lähes kolmannes ja toimialan ylintä johtoa edusti 7.3 % vastaajista. Alaisten määrän vaihteluväli oli suuri (1-1600), ja suurimmalla osalla vastaajista alaisia oli 40 tai vähemmän (77.7 prosenttia) (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Vastaajien alaisten määrä (n=479)

	LKM	Prosentti	Kumulatiivinen prosentti
10 tai alle	97	20,3	20,3
yli 10 - 20	152	31,7	52,0
yli 20 - 40	123	25,7	77,7
yli 40 -100	54	11,3	88,9
yli 100	53	11,1	100,0
Yhteensä	479	100,0	

Tutkimuksen toisessa vaiheessa haettiin määrällisen aineiston faktorianalyysillä tarkennusta ensimmäisessä tutkimusvaiheessa tuotettuun malliin ja oltiin kiinnostuneita siitä, millaisena strateginen osaamisen johtaminen toteutui käytännön esimiestyössä. Sitä selvitettiin faktorianalyysillä. Faktorianalyysiä käytetään yleisesti menetelmänä, jolla voidaan vähentää muuttujien määrää ja tarkastella muuttujien samanaikaista yhteisvaihtelua. Faktorianalyysissä ollaan kiinnostuneita siitä, mitkä muuttujat muodostavat yhtenäisiä, johdonmukaisia muuttujien osajoukkoja eli miten muuttujien väliset korrelaatiot kimputtuvat, jolloin niillä on keskenään samankaltaista vaihtelua. Muuttujat, jotka korreloivat keskenään, mutta ovat laaja-alaisesti riippumattomia muista muuttujien muodostamista osajoukoista, yhdistetään faktoreiksi. Faktoreiden ajatellaan heijastavan ilmiön taustalla olevia prosesseja, jotka luovat muuttujien väliset korrelaatiot. Faktoreilla pyritään siis kuvaamaan latenteja muuttujia. Tavoitteena on esittää lyhyesti korrelaatioiden malli tutkittaville muuttujille, vähentää muuttujien määrää pienempään määrään faktoreita ja luoda muuttujista operationaalinen määritelmä ilmiön taustalla olevalle prosessille. (Tabachnick & Fidell 2000, 582, 586; Nummenmaa 2004, 333.) Faktorianalyysin tavoitteena on tiivistää mitattuja muuttujia siten, että ne voidaan esittää yksinkertaisemmassa muodossa muutamalla faktorilla. Faktorit voidaan nimetä sisällöllisin perustein vastaamaan kuhunkin faktoriin latautuneita muuttujia. (Metsämuuronen 2003, 517; Nummenmaa 2004, 333.)

Faktorianalyysiä on kahta päätyyppiä: eksploratiivinen ja konfirmatorinen faktorianalyysi. Eksploratiivista faktorianalyysiä käytetään usein tutkimuksen aikaisissa vaiheissa ja sen avulla etsitään muuttujien kombinaatiosta selitettävää

mallia eli tutkitaan korrelaatiomatriisin rakennetta. Konfirmatorinen faktorianalyysi on kehittyneempi tekniikka, jota käytetään tutkimuksen pidemmällä olevissa vaiheissa testattaessa piileviä prosesseja eli sen avulla tutkitaan valmista mallia ja varmistetaan, antaako aineisto tukea valmiille mallille. (Tabachnick & Fidell 2000, 583 – 584; Metsämuuronen 2003, 517.) Eksploratiivinen faktorianalyysi on aineistolähtöinen tutkimusmenetelmä, jossa pyritään kuvaamaan ja ryhmittämään aineistosta toistensa kanssa korreloivia muuttujia. Muuttujat voidaan valita oletuksella potentiaalista taustalla olevasta ilmiöstä tai ilman oletusta. (Tabachnick & Fidell 2000, 583 - 584.) Tässä tutkimuksessa on käytetty eksploratiivista faktorianalyysiä, koska laadullisella tutkimusotteella tuotettu malli voidaan nähdä oletuksena taustalla olevasta mallista, mutta toisaalta on haluttu myös eksploratiivisesti nähdä, millaisena ilmiö näyttäytyy vastaajien toiminnassa ja täydentää laadullisessa tutkimuksessa saatua mallia.

Faktorianalyysin ongelma on se, että ei ole olemassa kriteeriä, jolla tehtyä faktoriratkaisua voi testata. Lisäksi on olemassa lukematon määrä mahdollisia rotaatioita, jotka ottavat huomioon saman määrän alkuperäisen aineiston varianssia, mutta faktorit määräytyvät hieman eri tavoin. Lopullinen valinta riippuu tutkijan saamien eri tulkintojen arvioinnista ja tieteellisestä hyödystä. Koska eroavaisuuksia ei voi ratkaista objektiivisilla kriteereillä, voi joku toinen tutkija valita toisin. (Tabachnick & Fidell 2000, 583.)

Tutkimuksen aineisto oli riittävä faktorianalyysin suorittamiseen (469 vastaajaa). Kun faktorianalyysiä käytetään mahdollisena ja sopivana tapana esittää lyhyesti laajan muuttujajoukon yhteyksiä, oletukset muuttujien jakautumisesta eivät ole voimassa. Jos muuttujat ovat normaalisti jakautuneita, se kasvattaa ratkaisun painoarvoa ja jos taas aineisto ei täytä normaalijakauman ehtoja, ratkaisu on painoarvoltaan vähäisempi, mutta silti hyödyllinen ja kannattava. (Tabachnick & Fidell 2000, 588.)

Faktorianalyysi toteutettiin Maximum Likelihood -menetelmällä, joka tuotti tutkittavasta ilmiöstä teoreettisesti ja tulkinnallisesti loogisimman kokonaisuuden. Rotaatio suoritettiin varimax -rotaatiolla. Muuttujista oli ennen faktorointia poistettu

taustamuuttujat, jotka sisälsivät taustatietojen lisäksi osallistumisen strategiseen suunnitteluun sekä toimialan johdon toimintaan liittyvät neljä muuttujaa ja kaksi tosiasiamuuttujaa (olen ollut viimeisen vuoden aikana kahdenkeskisessä kehityskeskustelussa oman esimieheni kanssa; käyn säännöllisesti kehityskeskustelut alaisteni kanssa). Faktorointien yhteydessä poistettiin lisäksi neljä muuttujaa, joiden kommunaliteetti oli alhainen (strateginen johtaminen on muutoksen johtamista; henkilöstön osaaminen on strategian toteutumisen kannalta ensisijaisessa asemassa; kehityskeskustelut ovat tärkeä väline alaisen osaamisen strategialähtöiseen kehittämiseen; pyrin keskittämään alaisteni työtehtäviä niin, että alaisteni erityisosaaminen kehittyi). Kommunaliteetti mittaa sitä, kuinka paljon faktorien avulla pystytään kuvaamaan yksittäisen muuttujan vaihtelua (Nummenmaa 2004, 339). Muuttujaa, jonka kommunaliteetti jää alhaiseksi, ei omaa sellaista yhteisvaihtelua, joka ilmenee laskettujen faktoreiden kautta. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1994, 276.) Lopullisten faktorointiin vietyjen muuttujien kommunaliteettiarvot vaihtelivat välillä ,324 - ,821.

Hyvä faktorianalyysi on mielekäs, toisin sanoen siinä on löydettävissä järkevältä tuntuva ratkaisu. Faktorin tulkinta tarkoittaa faktoriin valikoitujen muuttujien taustalla olevan yhdistävän ulottuvuuden ymmärtämistä. Faktoreiden tulkinta ja nimeäminen riippuvat muuttujien osajoukon yhdistelmästä, ja tulkinnan jälkeen on faktorianalyysin viimeisin askel verifioida faktoreiden rakenne määrittämällä rakennevaliditeetti. Faktoreiden määrä on ehkä kriittisempi kuin ekstraktio- tai rotaatiomenetelmän valinta tai kommunaliteettiarvot. Faktoroinnissa halutaan säilyttää riittävän monta faktoria, jotta saadaan säilytettyä yhteensopivuus, muttei kuitenkaan liian niukasti. (Tabachnick & Fidell 2000, 583, 620, 625.) Rajoittamattomalla faktorimäärällä seitsemän faktorin ominaisarvot olivat yli yksi. Faktoriratkaisuja testattiin faktorimäärällä neljästä yhdeksään. Faktorianalyysissä päädyttiin seitsemän faktorin ratkaisuun, joka osoittautui parhaiten tulkittavaksi. Kuuteen ja vähempään faktorimäärään pakotettu ratkaisu johti tulkinnalliseen hajoamiseen. Seitsemän faktorin pohjalta tehtyjen keskiarvomuuttujien reliabiliteetit Cronbachin alpha -arvot olivat korkeita vaihdellen välillä ,748 - ,881. Malli sopi aineistoon hyvin (,947 $p > ,000$). Taulukossa 8 on esitetty faktorit ja niihin kuuluvat väittämät sekä niiden lataukset ja kommunaliteetit.

Seitsemän faktorin ratkaisun faktorit olivat toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen, strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin, arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa, oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa, strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen määrittäminen alaisten työssä, strategisen muutoksen hallinta ja strategiaan perustuva alaisen osaamisen arviointi.

TAULUKKO 6. Faktorianalyysin tuottamat seitsemän faktoria

Muuttuja	Faktori 1	Faktori 2	Faktori 3	Faktori 4	Faktori 5	Faktori 6	Faktori 7	Kommu-nali-teetti
M 1	,713							,446
M 2	,698	,303						,611
M 3	,656							,662
M 4	,570					,378		,635
M 5	,567							,684
M 6	,454	,344						,397
M 7	,324							,500
M 8		,582						,328
M 9	,415	,555						,317
M 10	,473	,525						,429
M 11	,318	,513						,605
M 12		,501						,638
M 13		,491						,509
M 14		,398						,359
M 15		,397						,613
M 16		,366				,339		,361
M 17			,791					,491
M 18			,766					,648
M 19			,516					,651
M 20			,504					,557
M 21				,821				,664
M 22				,801				,626
M 23				,688				,417
M 24					,764			,723
M 25					,621			,713
M 26					,471		,363	,387
M 27					,378		,322	,482
M 28	,331					,644		,474
M 29		,328				,588		,699
M 30	,320					,509		,501
M 31		,438					,564	,403
M 32	,360		,355				,481	,688
M 33							,445	,766
M 34	,309	,368	,308				,416	,419
M 35	,344				,383		,388	,547
Ominais-arvo	4,1	3,6	2,8	2,2	2,2	2,1	2,0	
Selitys-aste initial	36,3	5,2	3,7	3,0	2,2	1,9	1,8	
Selitys-aste (rotated)	11,7	10,3	7,9	6,4	6,2	6,0	5,7	

Toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen

Ensimmäiselle faktorille latautuneet muuttujat liittyivät oman toimialan strategian tuntemiseen ja strategiseen suunnitteluun (taulukko 7). Vahvimmin latautuivat muuttujat, jotka käsittelivät strategian ja sen keskeisten, tärkeiden asioiden tuntemista ja hallintaa. Strategian tunteminen on lähtökohta strategiselle esimiestyölle. Seuraavat tälle faktorille latautuneet muuttujat liittyivät tulevaisuuden suunnitteluun ja hahmottamiseen, ja onkin johdinmukaista, että nykyisen strategisen tilanteen tunteminen on edellytys tulevaisuuden suunnittelulle. Yksi asennemuuttuja liittyi näkemykseen strategian toimeenpanon tärkeydestä. Toimialan strategian keskeisten asioiden tuntemisen faktorin alfakerroin oli ,868.

TAULUKKO 7. Toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen

Toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen ,868
Tunnen hyvin toimialani strategian (,713)
Tunnistan hyvin strategisesti keskeiset painopistealueet (,698)
Hallitsen hyvin strategisesti tärkeät asiat (,656)
Hallitsen strategisen suunnittelun hyvin (,570)
Pystyn hahmottamaan hyvin toimialani tulevaisuutta (,567)
Pidän tärkeänä toimialani strategian toimeenpanoa (,454)
Tunnistan toimintaympäristössä toimialani toimintaan vaikuttavat tekijät (,324)

Strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin

Toisessa faktorissa korostui strategian siirtäminen työntekijöiden työhön ja omaan toimintaan esimiehenä (taulukko 8). Faktorille latautuneet muuttujat voidaan ryhmitellä strategian siirtymiseen alaisten työhön ja strategiasta viestimiseen. Vahvimmin latautuivat strategian toteutumista tukevat esimiestehtävät, joissa oli keskeistä kyky siirtää strategia käytännön työtehtäviin alaisten ja omassa työssä. Esimies toimii strategisena viestinviejänä käytännön työhön, ja tämä tehtävä edellyttää vahvaa osaamista nähdä strategia käytäntönä. Tässä tehtävässä korostuu esimiehen kyky kertoa strategiasta ymmärrettävästi ja konkreettisesti. Se, että esimies tietää, mitä strategia edellyttää käytännön työltä, ei vielä riitä, vaan

esimiehen on seuraavaksi osattava puhua strategiasta alaisten työn kielellä. Myös strateginen vastuu ja alaisten innostaminen latautuivat tälle faktorille. Faktorin alfakerron oli ,881.

TAULUKKO 8. Strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin

Strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin ,881
<p>Pystyn neuvomaan yksittäistä työntekijää siinä, mitä strategian toteutuminen edellyttää hänen työssään (,582)</p> <p>Pystyn määrittelemään, mitä strategia toteutuminen edellyttää alaisiltani (,555)</p> <p>Tiedän hyvin, mitä strategia tarkoittaa käytännön toiminnassa (,525)</p> <p>Pystyn toimimaan omassa johtamisessani sovitun strategian mukaisesti (,513)</p> <p>Kerron strategiasta ymmärrettävästi ja konkreettisesti alaisilleni (,501)</p> <p>Keskustelen usein strategiasta alaisten kanssa (,491)</p> <p>Strategian suuntainen työskentely toteutuu alaisten työssä hyvin (,398)</p> <p>Esimiehenä minulla vastuu strategian toteutumisesta alaisten työssä (,397)</p> <p>Osaan innostaa alaisiani työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti (,366)</p>

Arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa

Kolmas faktori arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa sisälsi neljä toiminnan arviointiin liittyvää muuttujaa (taulukko 9). Muuttujissa korostui toiminnan suunnittelun ja päätöksenteon perustuminen arvioinnista saatuihin tietoihin eli se, miten arviointitietoa käytetään esimiestyössä. Arviointitiedon käyttöön liittyy myös arvioinnin tulosten säännöllinen kertominen alaisille. Tähän liittyen arviointijärjestelmän hyödynnettävyys latautui tälle faktorille. Faktorin alfakerron oli ,800.

TAULUKKO 9. Arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa

Arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa ,800
<p>Toiminnan suunnittelu perustuu esimiestyössäni toiminnan onnistumisesta saatuihin arviointitietoihin (,791)</p> <p>Arvioinnista saadut seurantatiedot ohjaavat merkittävästi omia päätöksiäni (,766)</p> <p>Arviointijärjestelmä tukee hyvin strategian toteutumisen seurantaa (,516)</p> <p>Kerron alaisilleni toiminnan arvioinnin tuloksista säännöllisesti (,504)</p>

Oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa

Neljännän faktorin muuttujat käsittelivät esimiehen oman työn ja osaamisen tavoitteistamista oman esimiehen kanssa (taulukko 10). Esimiehenä oman osaamisen määrittäminen ja tavoitteistaminen strategialähtöisesti koontui tähän faktoriin. Faktorin alfakeroon oli ,840.

TAULUKKO 10. Oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa

Oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa ,840
Määrittelin riittävästi yhdessä esimieheni kanssa strategian edellyttämää osaamista omassa työssäni (,821) Määrittelin riittävästi työni tavoitteita tälle vuodelle yhdessä esimieheni kanssa (,801) Esimieheni kanssa käymäni kehityskeskustelu oli strategisen osaamisen kehittämisen kannalta hyödyllinen (,688)

Strategian edellyttämän alaisten osaamisen määrittäminen

Viidennelle faktorille latautuneet muuttujat voidaan ryhmitellä strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen määrittämiseen alaisten työssä ja rekrytoinnissa (taulukko 11). Lähtökohta tarvittavan osaamisen määrittämiselle on tunnistaa tällä hetkellä tarvittavan sekä vision ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen ero eli osaamisvaje. Osaamisvaje on otettava huomioon myös rekrytoinneissa. Faktorin alfakeroon oli ,748.

TAULUKKO 11. Strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen määrittäminen

Strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen määrittäminen ,748
Tunnistan hyvin alaisteni nykyosaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen eron (,764) Tunnen hyvin, minkälaista osaamista alaisteni työtehtävät heiltä tällä hetkellä edellyttävät (,621) Osaan määrittellä vision ja strategian perusteella, minkälaista osaamista henkilöstöltä tarvitaan (,471) Osaan rekrytoida uusia työntekijöitä niin, että strategian toteutumiseen tarvittava osaaminen turvataan (,378)

Strategisen muutoksen hallinta

Kuudes faktori sisälsi toiminnan muutoksen hallintaan liittyviä muuttujia (taulukko 12). Vahvimmin latautui muuttujia, jossa muutoksen perustana on kyky pohtia toimintaa pitkällä aikavälillä. Seuraavassa muuttujassa edettiin muutosten käynnistämiseen ja kolmannessa muuttujassa vielä konkreettisempaan eli muutosjohtamisen taitoihin. Faktorin alfakeroi oli ,794.

TAULUKKO 12. Strategisen muutoksen hallinta

Strategisen muutoksen hallinta ,794
Pystyn päivittäisjohtamisessani pohtimaan toimintaa myös pidemmällä aikavälillä (,644) Pystyn käynnistämään vision ja strategian edellyttämiä muutoksia (,588) Hallitsen muutosjohtamiseen liittyvät taidot (,509)

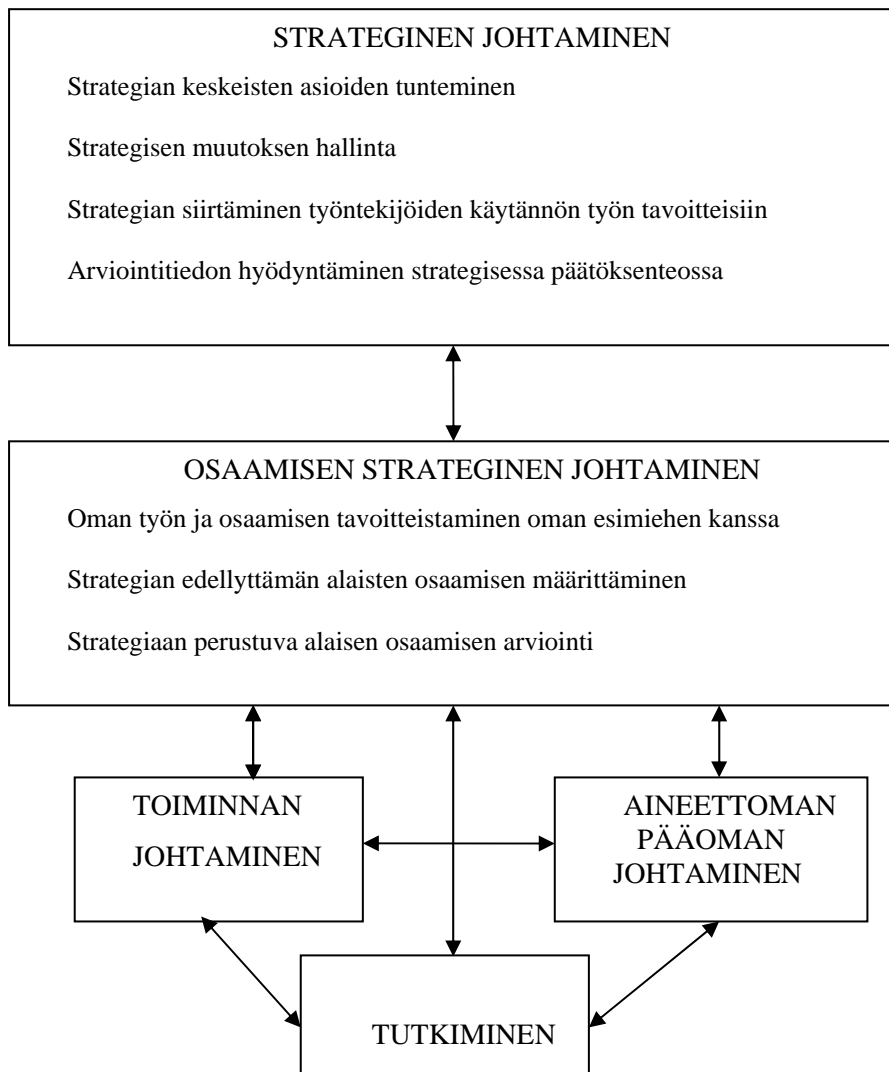
Strategiaan perustuva arviointi ja osaamisen kehittäminen

Seitsemännelle faktorille latautuneet muuttujat voidaan ryhmitellä toiminnan strategialähtöiseen arviointiin ja osaamisen kehittämiseen (taulukko 13). Vahvimmin latautuivat arviointiin liittyvät muuttujat, jotka käsittelivät alaisten ohjaamista työnsä arviointiin strategian suuntaisesti sekä keskeisten asioiden löytämistä arviointiin. Faktorin alfakeroi oli ,811.

TAULUKKO 13. Strategiaan perustuva arviointi ja osaamisen kehittäminen

Strategiaan perustuva arviointi ja osaamisen kehittäminen ,811
Ohjaan alaisiani arvioimaan työtään strategian suuntaisesti (,564) Löydän strategian kannalta keskeiset asiat arviointiin (,481) Keskustelen kehityskeskusteluissa alaisen osaamisen kehittämistä vision ja strategian mukaisesti (,445) Omassa esimiestyössäni toiminnan arviointi kohdistuu strategian toteutumisen kannalta keskeisiin asioihin (,416) Pystyn suunnittelemaan strategista osaamista kehittävää koulutusta (,388)

Faktoriansalyysin tuottamat faktorit jakautuvat alkuperäisen mallin pääluokkiin strateginen johtaminen ja osaamisen strateginen johtaminen. Alkuperäisen mallin pääluokan strateginen johtaminen yläkategoriat johdon sitoutuminen, johdon strateginen osaaminen, vision ja strategian toiminnallistaminen, henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön, strateginen johtaminen muutoksena, strateginen arviointi ja toimialan keskeisten asioiden tunteminen tiivistyivät neljään faktoriin, jotka olivat toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen, strategisen muutoksen hallinta, strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin sekä arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa. Alkuperäisen mallin osaamisen strateginen johtaminen yläkategoriat osaamisen strategialähtöinen johtaminen, osaamisen strateginen kehittäminen ja henkilöstön osaamisen tunteminen muuntuivat faktoriansalyysissä kolmeksi faktoriksi, jotka olivat oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa, strategian edellyttämän alaisten osaamisen määrittäminen ja strategiaan perustuva alaisen osaamisen arviointi (kuvio 8).



KUVIO 8. Faktorianalyysin tarkentama malli strategisesta osaamisen johtamisesta

5 STRATEGISEN OSAAMISEN JOHTAMISEN HALLINTA

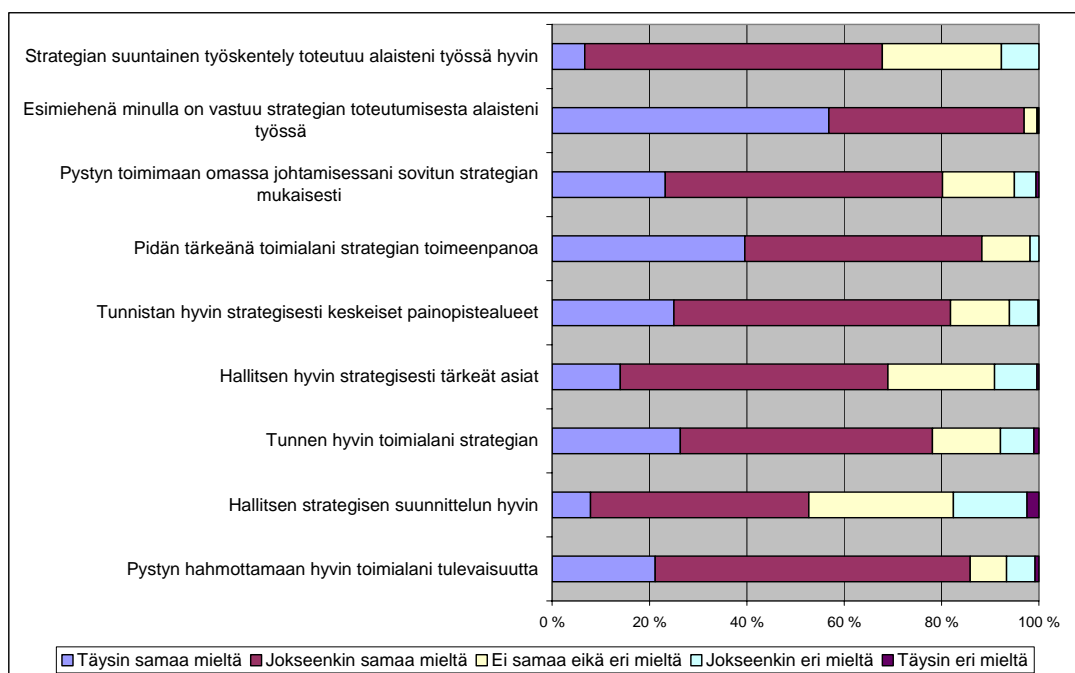
Vastaajien osallistuminen toimialan visio- ja strategiatyöskentelyyn

Kohdetoimialoilla esimiesten osallistuminen strategiatyöhön oli laaja-alaista. Vastaajista suurin osa (noin 80 %) oli osallistunut ainakin jonkin verran toimialan vision, strategian ja tavoitteiden laadintaan. Noin 40 prosenttia esimiehistä oli osallistunut paljon tai melko paljon vision ja strategian laadintaan, ja tavoitteiden laadintaan paljon tai melko paljon osallistuneita oli noin 55 prosenttia esimiehistä. Noin viidesosa esimiehistä ei ollut lainkaan osallistunut strategiatyöhön. Esimiesten osallistuminen vision, strategian ja tavoitteiden laadintaan oli keskiarvovertailuissa laajinta ylimmällä johdolla, sitten keskijohdolla ja vähäisintä lähiesimiehillä ($p = ,000$).

Strategisen johtamisen hallinta

Strategiseen johtamiseen liittyvissä kysymyksissä toimialan tulevaisuuden hahmottamien onnistui vastaajien mukaan hyvin, sillä noin 86 prosenttia vastaajista pystyi mielestään hahmottamaan toimialan tulevaisuutta. Strategisen suunnittelun hallitsi hyvin noin puolet vastaajista, ja vajaa viidesosa ei hallinnut strategista suunnittelua. Toimialan strategian tunsi noin 80 prosenttia vastaajista, strategisesti tärkeät asiat tunnisti noin 70 prosenttia, ja varsinaiset strategiset keskeiset painopistealueet tunnisti vielä suurempi osa vastaajista (81.9 %). Strategian toimeenpano nähtiin tärkeänä ja suuri osa vastaajista (80.2 %) pystyi myös johtamisessaan toimimaan sovitun strategian mukaisesti ja näki esimiehelle kuuluvan vastuun strategian toteutumisesta alaisten työssä. Lähes 70 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että strategia myös toteutui alaisten työssä, ja 7.7 prosenttia oli sitä mieltä, että strategia ei toteutunut alaisten työssä. (Kuvio 9.)

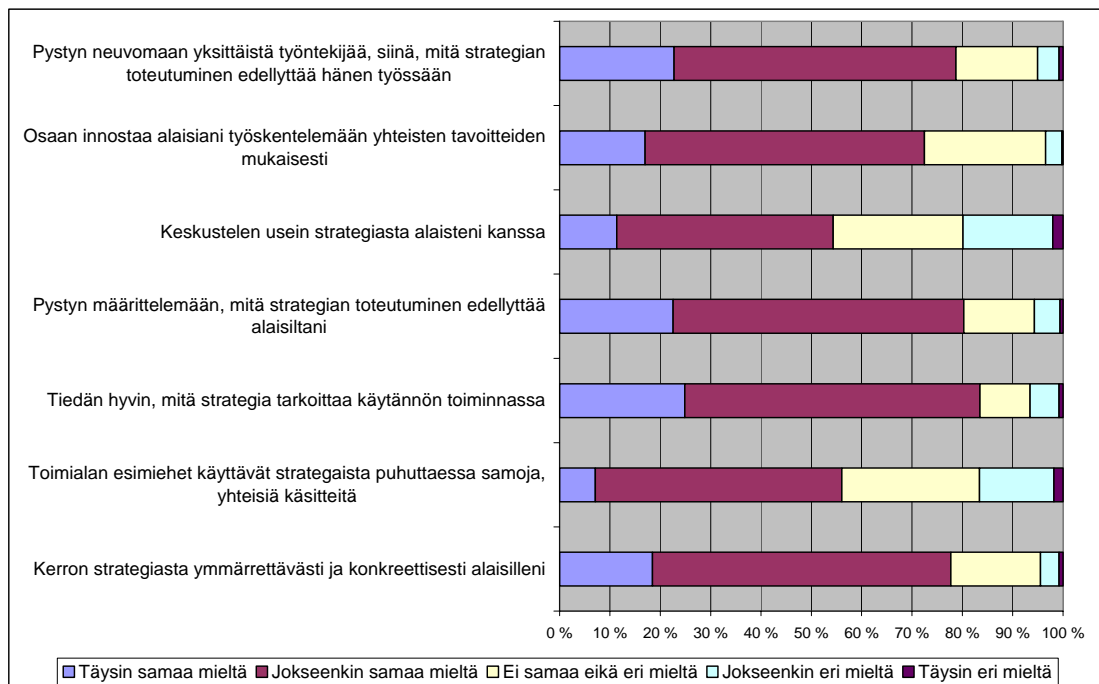
Toimialan johdon yhtenäisyys strategian toimeenpanossa ja sitoutuminen strategian toimeenpanoon sai strategisen johtamisen osalta alhaisimmat keskiarvot. Vain puolet oli sitä mieltä, että toimialan ylin johto toimi yhtenäisesti strategian toimeenpanossa, ja noin 60 prosenttia vastaajista näki, että ylin johto oli sitoutunut strategian toimeenpanoon. Keskiarvovertailujen perusteella strategisen johtamisen hallitsi parhaiten ylin johto, seuraavaksi parhaiten keskijohto ja keskiarvovertailuissa lähijohto hallitsi muita heikommin strategisen johtamisen. Eri johtamistasojen välisen erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = ,000$ tai $,001$) lukuun ottamatta väittämiä esimiehen kyvystä toimia omassa johtamisessaan sovitun strategian mukaisesti, esimiehen vastuuta strategian toteutumisesta alaistensa työssä ja strategian suuntaisen työskentelyn toteutumisesta alaisten työssä hyvin, joiden kohdalla ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä.



KUVIO 9. Vastaajien näkemykset strategisesta johtamisesta (n=492)

Työntekijöiden osallistaminen strategian toteutumiseen

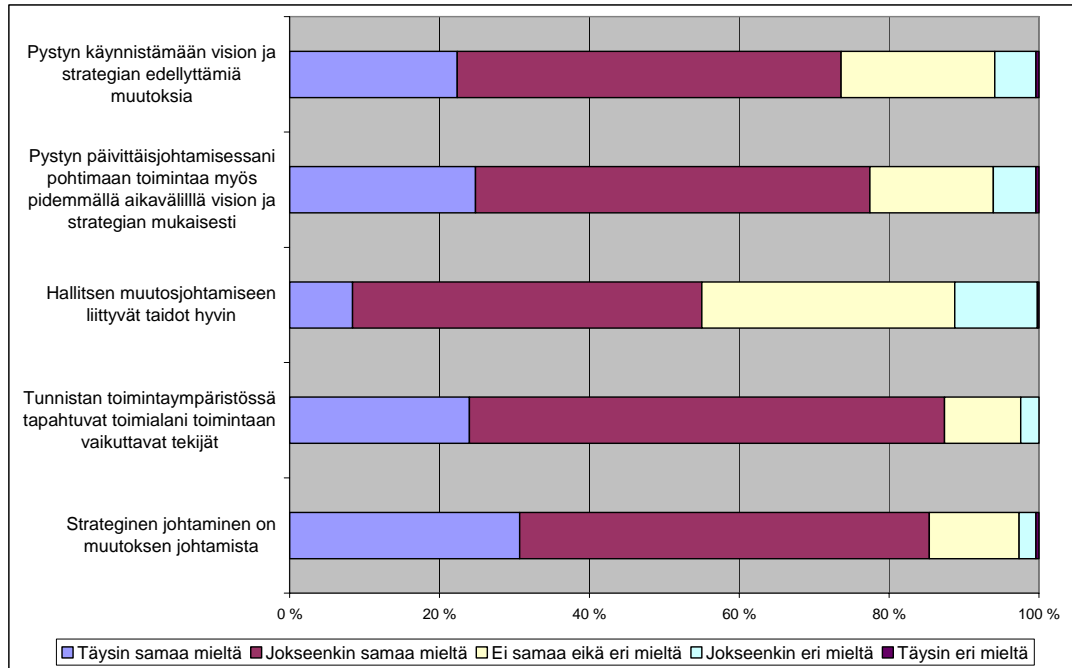
Kyselyn osuudessa työntekijöiden osallistamisesta strategian toteutumiseen selvitettiin sitä, miten esimiehet omasta mielestään pystyivät siirtämään strategian edellyttämää toimintaa alaisten työhön. Suurin osa vastaajista kertoo mielestään strategiasta ymmärrettävästi ja konkreettisesti alaisilleen (77.7 %) ja tietää hyvin, mitä strategia tarkoittaa käytännön toiminnassa (83.5 %). Sen sijaan toimialan esimiehet käyttävät strategiasta puhuttaessa samoja, yhteisiä käsitteitä vain 56 prosentin mielestä. Tosin yli neljännes vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämien kohdalla. Sen määrittely, mitä strategian toteutuminen edellytti alaisilta, oli vastaajien mukaan selvillä (80.3 %), ja noin puolet keskusteli ja viidennes ei keskustellut usein strategiasta alaistensa kanssa. Myös alaisten innostaminen työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti oli suurimman osa mielestä melko hyvin mukana strategisessa johtamisessa, sillä noin 73 prosenttia vastaajista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämästä. (Kuvio 10.) Suurin osa esimiehistä pystyi neuvomaan yksittäistä työntekijää siinä, mitä strategian toteutuminen edellytti hänen työssään. Keskiarvojen perusteella vastaajat pystyivät osallistamaan alaisiaan melko hyvin strategian toteutumiseen. Johdon eri tasojen keskiarvovertailuissa ylin johto hallitsi parhaiten työntekijöiden osallistamisen strategian toteutumiseen ja lähijohto sai heikoimmat keskiarvot. Erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä, kun kysyttiin, kertoivatko vastaajat strategiasta ymmärrettävästi alaisille, käyttivätkö toimialan esimiehet samoja, yhteisiä käsitteitä ja osasivatko he innostaa alaisia työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Muiden väittämien kohdalla erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = ,000$).



KUVIO 10. Vastaajien näkemykset työntekijöiden osallistamisesta strategiatyöhön (n=492)

Strateginen johtaminen muutoksen johtamisena

Strateginen johtaminen oli vastaajien mukaan muutoksen johtamista (85.4 %) ja vastaajat myös tunsivat toimintaympäristössä omaan toimialaan vaikuttavat tekijät (87.4 %). Sen sijaan vain puolet vastaajista hallitsi muutosjohtamiseen liittyvät taidot, tosin kolmannes vastaajista ei osannut määritellä kantaansa väittämän kohdalla. Vision ja strategian edellyttämien muutosten käynnistämiseen pystyi noin 74 prosenttia vastaajista. Lähes 80 prosenttia esimiehistä pystyi päivittäisessä johtamisessaan pohtimaan toimintaa pitkällä aikavälillä. (Kuvio 11.) Johdon eri tasojen keskiarvovertailuissa ylin johto hallitsi parhaiten strategian johtamisen muutoksena, keskijohto seuraavaksi parhaiten ja lähijohto sai heikoimmat keskiarvot. Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = ,000$).



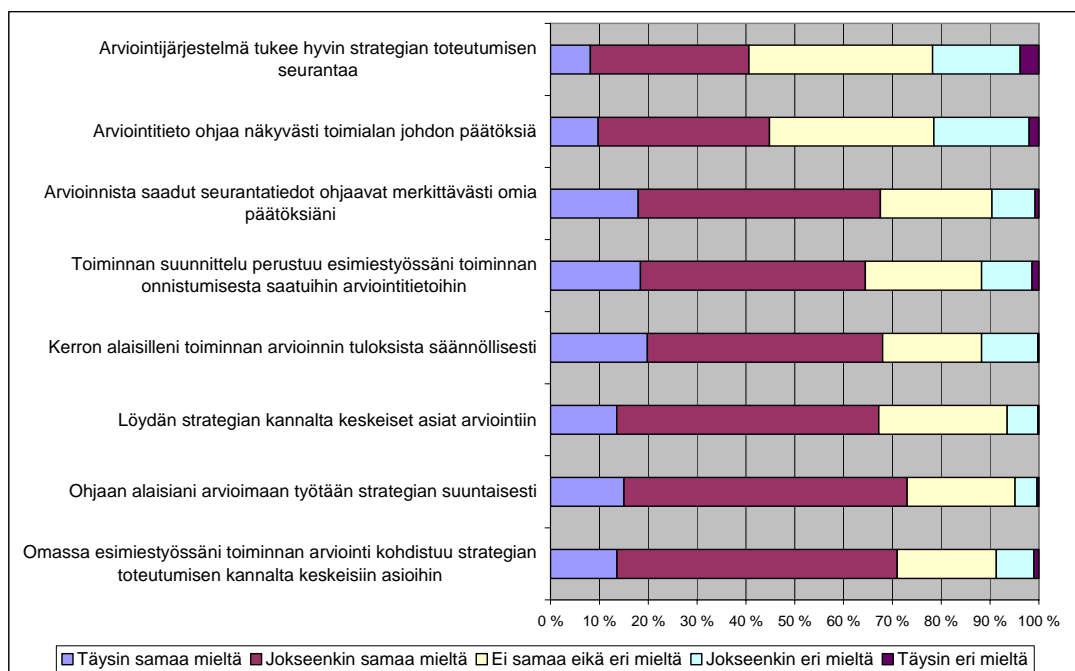
KUVIO 11. Vastaajien näkemykset strategisesta johtamisesta muutoksen johtamisena (n=481)

Strategian toteutumisen arviointi

Strategian toteutumisen arviointi kohdistui omassa esimiestyössä strategian toteutumisen kannalta keskeisiin asioihin 71 prosentin mielestä, ja 73 prosenttia esimiehistä ohjasi myös alaisiaan arvioimaan työtään strategian suuntaisesti. Strategian kannalta keskeisten asioiden löytäminen arviointiin onnistui noin 68 prosentin mielestä, ja sama määrä vastaajista kertoi alaisille toiminnan arvioinnin tuloksista säännöllisesti. Lähes 12 prosenttia vastaajista ei kertonut tuloksista säännöllisesti alaisille, ja yli viidennes vastaajista ei määritellyt kantaansa suuntaan tai toiseen.

Esimiehistä noin 64 prosentilla toiminnan suunnittelu perustui toiminnan onnistumisesta saatuihin arviointitietoihin, ja arviointitiedot ohjasivat merkittävästi esimiesten päätöksiä lähes 68 prosentin mielestä. Sen sijaan toimialan johdon päätöksiä arviointitiedon nähtiin ohjaavan vain vajaan puolen vastaajista mielestä ja vähän yli neljännes vastaajista näki, ettei arviointitieto ohjannut toimialan johdon päätöksiä. Myös arviointijärjestelmään oltiin tyytymättömiä, sillä vain alle puolet

vastaajista näki, että arviointijärjestelmä tuki hyvin strategian toteutumisen seurantaa. Viidesosa ilmaisi tyytymättömyytensä arviointijärjestelmään. Strategisen arvioinnin kysymyksissä oltiin kaikkein tyytymättömiä arviointitiedon ohjaavuuteen toimialan johdon työskentelyssä ja arviointijärjestelmän tukeen strategian toteutumisen seurannassa. (Kuvio 12.) Strateginen arviointi hallittiin parhaiten ylimmässä johdossa ja heikoiten lähijohdon tasolla. Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p = ,000$) tai merkitseviä ($p = ,003$) vain kolmen ensimmäisen väittämän kohdalla.



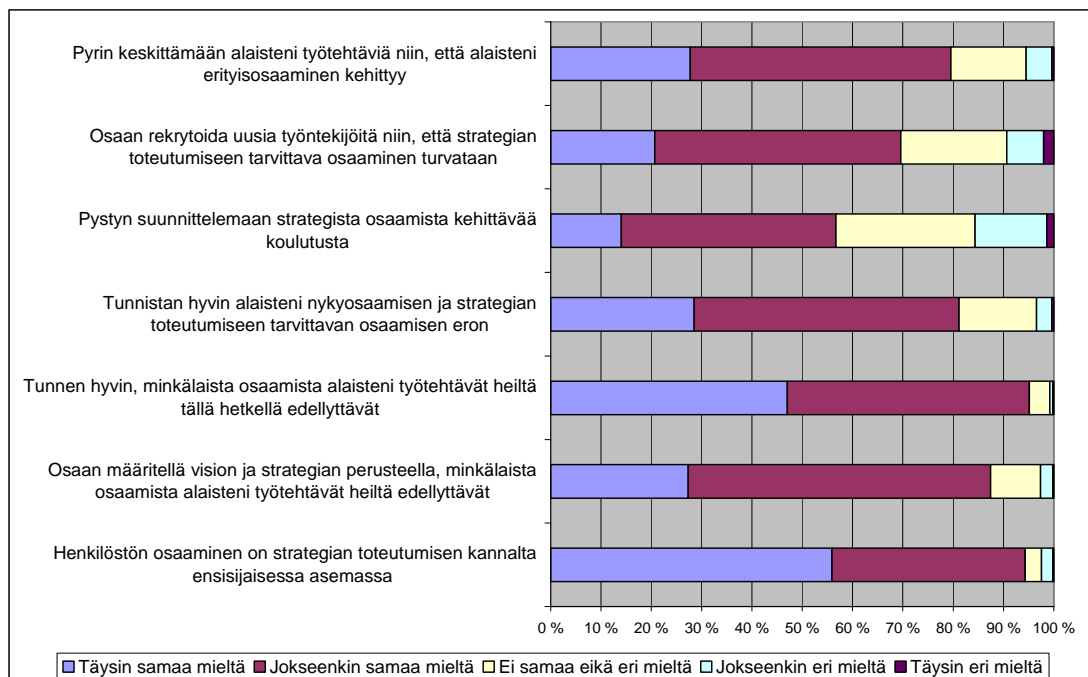
KUVIO 12. Vastaajien näkemykset strategisesta arvioinnista (n=495)

Osaamisen strateginen johtaminen

Esimiesten mielestä henkilöstön osaaminen on strategian toteutumisen kannalta ensisijaisessa asemassa (94 %). Suurin osa esimiehistä (87.4 %) osasi myös omasta mielestään määritellä vision ja strategian perusteella, minkälaista osaamista henkilöstöltä edellytettiin. Vielä paremmin esimiehet tunsivat alaistensa työtehtävissä sillä hetkellä edellytettävän osaamisen (95.3 %). Alaisten nykyosaamisen ja strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen eron tunnisti noin

80 prosenttia vastaajista, mutta strategista osaamista kehittävää koulutusta pystyi suunnittelemaan vain noin 57 prosenttia vastaajista. Uusien työntekijöiden rekrytointi strategian toteutumiseen tarvittavan osaamisen turvaamiseksi onnistuu noin 70 prosentilta vastaajista ja noin 80 prosenttia esimiehistä keskittää työtehtäviä niin, että alaisten erityisosaaminen kehittyy.

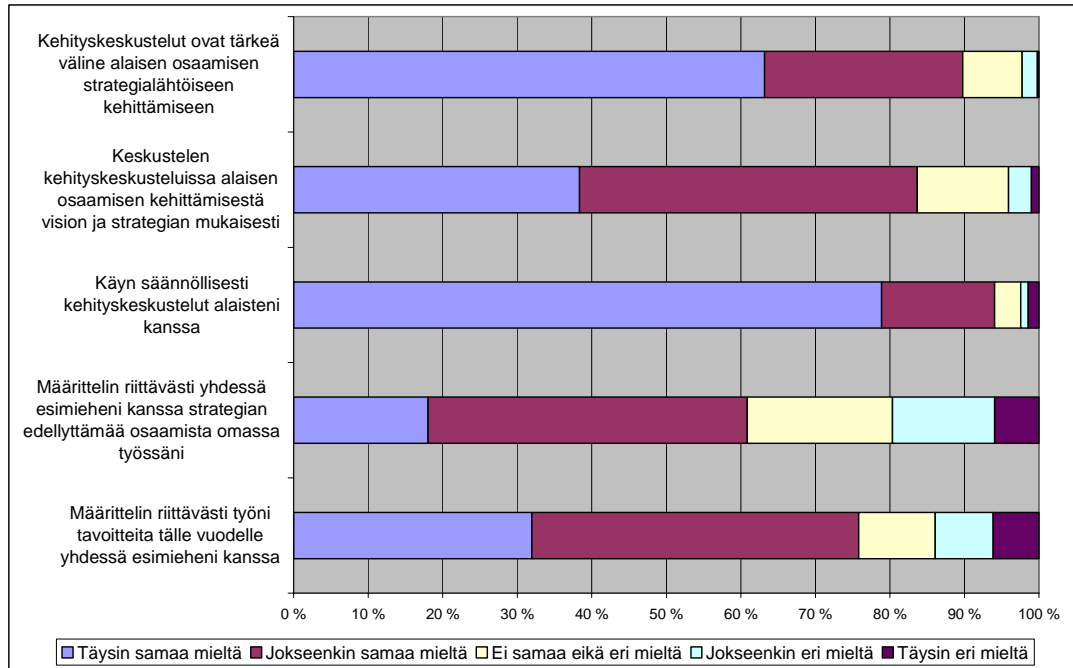
Vain noin puolet esimiehistä oli sitä mieltä, että toimialan johto loi toiminnallaan osaamista ja kehittymistä tukevaa kulttuuria, ja reilu viidennes esimiehistä näki, ettei johto luonut tällaista kulttuuria. Osaamisen strategiseen johtamiseen liittyvien väittämien osalta toimialan johdon toiminta osaamista ja kehittämistä tukevan kulttuurin luomisessa sai keskiarvoltaan huonoimman arvon. (Kuvio 13.) Osaamisen strategisen johtamisen väittämässä ylin johto hallitsi parhaiten eri osa-alueet lukuun ottamatta omien alaisten työtehtävien sillä hetkellä edellyttämää osaamista sekä sen ja strategisen osaamisen välisen eron tuntemista, joiden tuntemus onnistui parhaiten lähijohdon tehtävissä toimivilta. Erot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä vain kahden väittämän kohdalla, jotka koskivat kykyä suunnitella strategista osaamista kehittävää koulutusta ja mielipidettä toimialan johdon toiminnasta osaamista ja kehittymistä tukevan kulttuurin luomisessa.



KUVIO 13. Vastaajien näkemykset osaamisen strategisesta johtamisesta (n=490)

Kehityskeskustelut

Suuri osa esimiehistä (87.1 %) oli käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana, mutta kuitenkin lähes 13 prosenttia ei ollut käynyt kehityskeskustelua. Kehityskeskusteluissa kolme neljäsosaa esimiehistä oli määritellyt tavoitteita seuraavalle vuodelle, ja noin 14 prosenttia ei ollut määritellyt tavoitteita. Strategian edellyttämää osaamista omassa työssä oli määritellyt noin 61 prosenttia vastaajista, mutta lähes viidennes ei ollut määritellyt osaamistaan. Säännöllisesti alaisten kanssa kehityskeskustelut kävi 94.1 prosenttia esimiehistä ja vain noin 2.4 prosenttia ilmoitti, ettei käynyt kehityskeskusteluja. Omien alaisten osaamisen kehittämistä vision ja strategian mukaisesti keskustelee noin 84 prosenttia esimiehistä, ja vielä suurempi osa (89.8 %) pitää kehityskeskusteluja tärkeänä välineenä alaisen osaamisen strategialähtöiseen kehittämiseen. Omaa esimiehensä kanssa käytyä kehityskeskustelua piti hyödyllisenä noin 71 prosenttia vastaajista ja hyödyttömänä sen näki noin kymmenes vastaajista. Tavoitteiden riittävä määrittely oman esimiehen kanssa sai kehityskeskusteluihin liittyvissä väittämistä huonoimman arvion. (Kuvio 14.) Omiin kehityskeskusteluihinsa olivat tyytyväisimpiä ylimpään johtoon kuuluvat, jotka sisällyttivät parhaiten strategisesta osaamisesta keskustelun myös omien alaistensa kanssa käytäviin keskusteluihin. Tulokset eivät olleet tilastollisesti merkitseviä kuin yhden väittämän kohdalla, joka koski kehityskeskustelussa käytävää keskustelua alaisen osaamisen kehittämistä vision ja strategian mukaisesti.



KUVIO 14. Vastaajien näkemykset kehityskeskusteluista (n=490)

6 STRATEGISEN JOHTAMISEN JA OSAAMISEN STRATEGISEN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Toisen tutkimusvaiheen kyselylomakkeen lopussa olleessa avokysymyksessä kysyttiin vastaajien mielipiteitä siitä, miten toimialalla tulisi kehittää strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista. Vastaajista 293 vastasi avokysymykseen. Vastaukset olivat pituudeltaan muutamasta sanasta yhden arkin mittaisia, mutta suurin osa vastauksista oli muutaman lauseen mittaisia. Tutkimuksen toisen vaiheen avokysymyksen analyysi toteutettiin induktiivisella sisällönanalyysillä yläkategorioiden muodostumiseen asti. Tämän jälkeen saadut yläkategoriat sijoitettiin alkuperäisen strategisen osaamisen johtamisen mallin pääluokkiin, sillä ne olivat samantyyppisiä kuin alkuperäisen mallin yläkategoriat (taulukko 14). Näin haluttiin luoda kuvaus siitä, miltä osin tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa luotu malli edellytti kehittämistä sosiaali- ja terveystoimialojen strategisessa osaamisen johtamisessa.

TAULUKKO 14. Strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kehittämisen yläkategoriat

Ensimmäisen vaiheen strategisen osaamisen johtamisen mallin pääluokat ja yläkategoriat	Toisen vaiheen strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kehittämisen yläkategoriat
PÄÄLUOKKA STRATEGINEN JOHTAMINEN	
Johdon sitoutuminen strategioihin Johdon strateginen	Ylemmän johdon vision ja strategian laadinta Johdon selkeät ja johdonmukaiset strategiat Johdon vahvempi sitoutuminen tehtyyn strategiaan Pitkäjänteinen päätöksenteko ja siihen sitoutuminen Toimialan yhteinen strateginen linjaus Johdon strateginen osaaminen

osaaminen	Johtamisosaamisen kehittäminen Esimiesten työnohjauksellinen vuorovaikutus strategisessa suunnittelussa Johtamisen työnkuvan kehittäminen aiempaa strategisemmaksi Johdon perustehtävän ja sen voimavarojen tuntemus
Vision ja strategian toiminnallistaminen	Organisaation aineelliset ja aineettomat resurssit huomioon ottava vision ja strategian laadinta Strategian toiminnallistaminen eri tasoille Strategian toimeenpanon tehostaminen
Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön	Yhteinen, selkeä kieli Lähi- ja keskijohdon roolin vahvistaminen Johtamisen hierarkisuuden vähentäminen Johtamisen kehittäminen osallistavaan suuntaan Strategisen suunnittelun laaja osallistaminen Vaikuttavan kuulemisjärjestelmän kehittäminen Strategian käsittely koko henkilöstön yhteisellä keskustelulla Avoimuuden lisääminen strategisessa tiedottamisessa
Strateginen johtaminen muutoksena Strateginen arviointi	Muutoksen rauhoittaminen Muutoksen johtamisosaamisen kehittäminen Strategialähtöisten mitattavien tavoitteiden asettaminen Strategian toimeenpanon arvioinnin kehittäminen Strategialähtöisten arviointimittareiden kehittäminen Arviointitiedon palautuminen ja hyödyntäminen
PÄÄLUOKKA OSAAMISEN STRATEGINEN JOHTAMINEN	
Osaamisen strategialähtöinen johtaminen	Kollektiivinen, yhtenäinen osaamisen johtaminen Strategialähtöinen osaamisen kehittäminen
Osaamisen strateginen kehittäminen	Osaamisen arviointi ja sen hyödyntäminen Työntekijän osaamisen kehittämisen arvostaminen Tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen Strategiaa toteuttavat ja arvioivat kehityskeskustelut
PÄÄLUOKKA AINEETTOMAN PÄÄOMAN JOHTAMINEN	
Ihmisten johtaminen	Toimialan yhtenäinen henkilöstöstrategia Työntekijöiden johtaminen tasavertaisina yksilöinä Työntekijöiden innostava johtaminen Työntekijöiden jaksamisen huomiointi
Työhyvinvoinnin johtaminen	

Pääloukkaan strateginen johtaminen kuuluva yläkategoria johdon strateginen sitoutuminen strategisen osaamisen johtamisen alkuperäisessä mallissa on vastaajien

mukaan kehittämistä vaativa johtamisen alue. Vastauksista ilmeni, että ylemmän johdon strategiaa kaivattiin. Jos sellainen oli olemassa, osa alemmalla tasolla työskentelevistä ei tiennyt sen olemassa olosta tai toivoi sen sisällöllistä kehittämistä entistä ohjaavammaksi.

Alallani ei ole lainkaan yhteistä, selkeää, strategiaa eikä lainkaan strategista johtamista. Aivan ylimmältä taholta visiot esille selvemmin.

Visioissa ja strat. luotaessa vallitsee miellyttämistaktiikka, viidakon laki, miehisuus, kyynärpäät, ideoiden ryöstely, hymyilyt, vitsailut, samaa mieltä olemiset, kollegan mustamaalaamiset, epäluottamus, selän takana puhuminen, epätasa-arvo, ei riittävään osaamiseen perustuva päätöksenteko jne... muutamilla tämänhetkistä johtamisen tunnelmaa omasta näkökulmasta katsoen kuvatakseni.

Selkeämmät ja käytännönläheisemmät linjaukset, ei saisi olla pelkkää byrokratiaa ja paperia. Pitäisi ottaa kantaa reilusti eikä mitään "pääsääntöisesti" lauselmia, joista ei saa selvää, mikä on lopullinen kanta. Silloin voi jokainen tulkita omalla tavallaan ja taas asiat ovat sillisalaattia.

Vastaajat odottivat ylemmän johdon kokonaisstrategian vahvaa hahmottamista. Johdolta toivottiin selkeitä ja johdonmukaisia strategioita, pitkäjänteistä päätöksentekoa ja vahvaa sitoutumista tehtyyn strategiaan. Toimialan yhteisen strategisen linjauksen siirtymistä toimialojen eri tasoille ja yksiköihin haluttiin myös vahvistaa. Vastaajat halusivat kehittää eri ammattialojen yhtenäisyyttä strategian luomisessa ja toteutuksessa.

Johtamisen visioiden ja strategioiden tulee olla samansuuntaisia läpi organisaation! Suurimpana ongelmana koen, että jokainen työyksikkö tekee ns. omia kehitysasioitaan ja silloin visiot/strategiat ei ole koskaan organisaatiossa yhteneväiset! Erilaiset kehittämistyöt ja projektit tulisi toteutua myös työyksikkötasolla näin se palvelisi parhaiten koko organisaation kehittymistä ja yhteneväisiä.

Liian sektoroitunutta oman sektorin kapealaista työtä.

Johdon strateginen osaaminen edellyttää vastausten mukaan kehittämistä. Strategian ymmärtäminen käsitteenä oli joidenkin vastaajien mielestä vaikeaa ja strategisen johtamisen määrittelyä haluttiin selkiyttää. Kehittämistä tulisi tukea strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen koulutuksilla. Lähijohdon rooli strategisessa

johtamisessa ja osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja tämän ryhmän kouluttaminen nähtiin tärkeänä. Myös yleistä johtamisen osaamista haluttiin vahvistaa ja kehittää johtamisen työnkuvaa entistä strategisempaan suuntaan. Vastauksissa tämä näkyi ennen kaikkea ajallisten resurssien tarpeena. Esimiehet tarvitsivat lisää aikaa, jotta he pystyivät pysähtymään suurien kokonaisuuksien hahmottamiseen ja visiointiin.

Kunnalliseen päätöksentekoon varsinkin terveydenhuollossa enemmän pitkäjänteisyyttä, liian usein päätökset ja niistä seuraavat muutokset (usein muutosta muutoksen vuoksi) liian kevyesti perusteltuja.

Minulla ei ole aikaa miettiä tällaisia asioita päivittäisten työtehtävien lisäksi. Oman työn suunnitteluun ei ole aikaa ja alaisten asioiden kuten työssä jaksamisen käsittely jää liian vähälle.

On joskus mahdotonta miettiä strategian mukaisia asioita ja toimintatapoja, kun sinnitellään välillä lähes toimintakyvyn rajoilla. Tällaisia olosuhteista johtuvia vaikeuksia ei huomioida, vaikka näissä oloissa joudutaan panostamaan valtavasti "mukana" pysymiseen.

Johdolta toivottiin aiempaa parempaa perustehtävän sekä käytettävissä olevien voimavarojen tuntemista ja ottamista huomioon strategisessa suunnittelussa. Vastajaat toivovat johdon strategiseen osaamiseen nykyistä parempaa kykyä rajata toimintaa toimialojen ydintehtäviin strategisissa valinnoissa ja tavoitteiden asettelussa sekä rohkeaa priorisointia.

Enemmän tulisi ottaa huomioon lähiesimiesten kannanottoja tulevaisuuden ja tämänhetkisen tilanteen suhteen. Kun strategioita ja visioita luodaan organisaatiossa on realiteetit huomioitava. Ilmassa olevat hienot fraasit ja strategiat sekä työpöydän ääressä tehdyt visiot eivät ole käyttökelpoisia välttämättä todellisessa elämässä, vaan näyttävät vain hienoilta paperilla, mutta eivät ole toteuttamiskelpoisia.

Hierarkia/byrokratia vielä 2000-luvulla suuri ongelma päätöksenteon- ja yhteistyön kannalta eli päätökset tehdään jossain muualla. Uskallusta, luottamusta, kannustusta ja rohkeutta päätöksenteon suhteen työyksiköille enemmän.

Strategia jää ylimmän johdon tasolla laadittuna vieraaksi käytännön työssä. Se sisältää myös arvovalintoja, jotka ovat omalle ammattialalleni vieraita ja vaikeasti noudatettavia. Strategia ei käänny käytäntöön.

Johdon strategista osaamista tulisi vastaajien mielestä kehittää muokkaamalla johtamisen työnkuvaa ja lisäämällä työhajauksellisia, yhteisiä tapaamisia muiden esimiesten kanssa. Esimiesten yhteisten keskustelujen lisääminen, ohjauksellinen vuorovaikutus strategisessa suunnittelussa ja kollegojen vertaistuen käyttäminen edistäisivät osaltaan esimiesten strategista osaamista. Vastaajat kaipasivat toimialoille lisää ammattijohtajuutta, ja tätä tulisi tukea koulutuksella. Kehittämistä toimialoilla kaipaa myös strategisen työn arvostaminen muiden johtamisen toimintojen rinnalla. Käytössä olevan johtamismallin arviointia tarvitaan, jotta voidaan päätellä sen osuus johdon strategisessa osaamisessa tai osaamattomuudessa.

Alkuperäisessä mallissa esiintynyt yläkategoria henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön nousi vastauksissa tärkeäksi kehittämiskohteeksi, ja suuri osa pelkistetyistä ilmauksista kohdentui tähän kategoriaan. Johtamisen kehittäminen nykyistä osallistavammaksi ja henkilöstön laaja osallistuminen strategiseen suunnitteluun helpottavat vastaajien mukaan strategian ja arkityön yhteensovittamista. Strategiaa luotaessa johdolle syntyy henkilöstön mukaanoton avulla realistinen käsitys perustehtävästä ja sen suorittamiseen saatavilla olevista voimavaroista.

Käytännössä strategioista on tullut enemmänkin "toiveiden tynnyri" - tyyppisiä opuksia kuin realistiseen näkemykseen perustuvia suunnitteluasiakirjoja.

Henkilöstön mukaanotto strategiseen suunnitteluun auttaa henkilöstöä vastaajien mukaan sitoutumaan strategian toteutumiseen entistä paremmin. Strateginen johtaminen nähtiin liian keskitettynä johtamisena, ja strategista johtamista haluttiin kehittää vähentämällä hierarkisuutta ja byrokraattisuutta. Tämän lisäksi haluttiin vahvistaa lähi- ja keskijohdon roolia ottamalla nämä esimiehet aiempaa vahvemmin mukaan strategian valmisteluun ja strategiseen päätöksentekoon. Vaikuttavan kuulemisjärjestelmän kehittäminen strategioita luotaessa sekä avoimuuden ja yhteisen keskustelun lisääminen strategisessa tiedottamisessa olivat vastaajien mukaan keskeisiä asioita strategisen johtamisen ja osaamisen strategisen johtamisen kehittämisessä. Johtamiseen haluttiin läpinäkyvyyttä.

Strategian toiminnallistaminen toimialojen eri tasoille ja erillisstrategioihin vahvistaa yhteistä strategista linjausta. Vastaajat näkivät tärkeänä strategian siirtymiseen yksikkö- ja yksilötasolle. Vastaajat toivoivat johtamiselta strategian toimeenpanon tehostamista ja yhteistä, ymmärrettävää ja selkeää kieltä strategiatyöhön. Strategian ymmärtäminen sitouttaa työntekijää strategiaan ja omaan työhön. Strategian toiminnallistamista vaikeuttavat erilaiset organisaatorakenteisiin liittyvät muutokset. Ylemmän johdon päätösten muuttuminen ja toisaalta omien esimiesten jatkuva vaihtuminen koettiin niin ikään strategian toimeenpanoa vaikeuttavina tekijöinä. Vastaajat toivoivatkin muutoksen rauhoittamista ja toisaalta muutosjohtamisen osaamisen kehittämistä. Vastauksissa osassa toivottiin myös poliittisilta päättäjiltä pitkäjänteistä päätöksentekoa.

Organisaation ja toimipisteiden jatkuva muutos tuo levottomuutta ja vähentää strategian uskottavuutta. Sitoutuminen heikkenee tulevaisuuden näkymien vaihtuessa tiuhaan tahtiin, joten stabilointia organisaatioiden ja toimintayksiköiden "kierrätykseen" tarvitaan mitattavien tulosten aikaansaamiseksi.

Ensimmäisen vaiheen mallin strateginen arviointi näkyi kehittämissuosituksissa. Strategien toimeenpanon arviointia haluttiin kehitettävän. Vastaajat kaipasivat tutkimustietoa siitä, miten hyvin suorittava taso kykenee toteuttamaan strategiaa. Varsinaisia strategisia tavoitteita arvioivien mittareiden kehittäminen sekä arviointitiedon palautuminen yksikötasolle nousivat vastauksissa esille. Arviointitiedon hyödyntäminen tulisi nostaa vahvasti esiin strategisessa johtamisessa.

Myös ihmisten johtaminen oli vastausten mukaan kehittämissuosituksia vaativa johtamisen alue. Toimialoille kaivattiin henkilöstöstrategiaa, joka yhtenäistäisi ihmisten johtamisen käytäntöjä ja toisi tasapuolisuutta johtamiseen. Työntekijöiden johtamista tasavertaisina yksilöinä haluttiin painotettavan samoin kuin työntekijöiden jaksamisen huomioon ottamista. Yhteistyötä muiden kuntien toimialoihin toivottiin kehitettävän.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Ensimmäisen tutkimusvaiheen aineiston analyysi suoritettiin induktiivisella sisällönanalyysillä. Tutkimuksessa päädyttiin induktiiviseen analyysiin, koska haluttiin saada esiin esimiesten näkemykset strategisen osaamisen johtamisen ydinalueista. Tutkijan on osoitettava laadullisessa tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja niiden eteneminen, jotta muut voivat varmistua tutkimuksen luotettavuudesta ja tulosten validiteetista (Silverman 2000, 175). Sisällönanalyysissä tutkija on vastuussa tutkimustuloksiin johtaneesta prosessista: hänen tulee kuvata olosuhteet, joissa aineisto on kerätty, perusteltava analyysin vaiheet ja huolehdittava siitä, että prosessi ei ole puolueellinen niin, että jotain tulosta ”suositaan” suhteessa toisiin tuloksiin. Tutkimuksessa edellytetään prosessin tarkkuutta, jotta tutkimustyötä voidaan arvioida, prosessi voidaan toistaa ja tutkimustulokset ovat päteviä. (Krippendorff 1980, 49.) Kyngäs ja Vanhanen (1999, 10) pitävät sisällönanalyysin haasteellisuutena sitä, miten tutkija onnistuu pelkistämään aineiston ja muodostamaan siitä kategoriat niin, että ne kuvaavat mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysissä kategorioiden muodostaminen on jatkuvaa vuoropuhelua aineiston ja muodostettujen kategorioiden välillä. Tuloksen luotettavuuden todentamisessa on tärkeää se, että tutkija pystyy osoittamaan yhteyden tuloksen ja aineiston välillä. Tutkija on myös eettisesti vastuussa tutkimustuloksen ja aineiston vastaavuudesta.

Validiteetti merkitsee tutkimustulosten laatua niin, että tulokset voidaan hyväksyä kiistämättöminä tosiasioina. Validiteetti on terminä lähellä ”empiiristä totuutta”, ennustavaa paikkansapitävyyttä ja täsmällisyyttä sekä vastaavuutta tunnistetun tiedon kanssa. Sisällönanalyysi on validi siinä laajuudessa kuin sen päätelmät pitävät voimassa riippumattomasti saavutettua tietoa. Validiteetti voidaan jakaa

sisäiseen ja ulkoiseen validiteetin, joista sisäinen validiteetti on toinen termi reliabiliteetille. Siinä otetaan käyttöön analyysin sisäiset kriteerit, jotka arvioivat sitä, ovatko tutkimustulokset yhteydessä aineistoon. Ulkoinen validiteetti arvioi astetta, jolla prosessin sisäiset vaihtelut vastaavat prosessin ulkoisia vaihteluja ja sitä, miten tulokset edustavat todellista ilmiötä aineiston kontekstissa kuten tuloksissa esitetään. Sisällönanalyysin menettelyyn liittyvä vaade kontekstiherkkydestä on edellytys niiden ulkoiselle validiteetille. (Krippendorff 1980, 155 - 15.)

Tämän tutkimusprosessin aikana on pelkistettyjen ilmausten etsinnän sekä ala- ja yläkategorioiden muodostamisen jälkeen palattu alkuperäiseen tekstiin. Lisäksi suorien lainausten käytöllä on pyritty lisäämään tutkimusraportin luotettavuutta. Suorat lainaukset ovat varsin yleinen laadullisissa tutkimuksissa käytetty menetelmä tulkinnan uskottavuuden lisäämiseksi. Suorien lainausten tarkoituksena on osoittaa lukijalle yhteyksiä aineiston ja tuotetun tulkinnan välillä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Alkuperäiseen tekstiin palaaminen ja suorien lainausten käyttö täyttävät sisäisen validiteetin kriteerit ja osoittavat tutkimustulosten yhteyden aineistoon. Raportissa käytettyjen tekstikatkelmien kautta lukija voi tutkimusraportin edetessä osaltaan seurata ja arvioida tulkintaa, ja suoria lainauksia onkin käytetty läpi tulososan. Ulkoista validiteettia tarkasteltiin esittämällä tulokset kohdeorganisaatioon kuuluville esimiehille. Tulokset edustivat heidän mukaansa tutkittavaa ilmiötä heidän toimialansa kontekstissa.

Silverman (2000, 177 - 185) esittää viisi tosiinsa yhteydessä olevaa tapaa tarkastella kriittisesti kvalitatiivista aineistoa, jotta voidaan saavuttaa valideja tutkimustuloksia:

- Kumottavissa olemisen periaate tarkoittaa tutkijan pyrkimystä yrittää kumota alussa olevat oletukset aineistosta. Tutkijan on ylitettävä halu tehdä helppoja johtopäätöksiä, kun ilmenee kiinnostavaan suuntaan viittaavia todisteita.
- Jatkuvan vertailun metodissa tutkija tarkastelee ja vertailee kaikkia aineistosta nousevia osia analyysin edetessä. Aineiston analysointi voidaan aloittaa myös suhteellisesti pienemmästä osasta aineistoa. Luokkien

luomisen jälkeen voidaan aineistoa vertailla laajentamalla analysoitavaa aineistoa.

- Kokonaisvaltainen aineiston käsittely laadullisessa tutkimuksessa liittyy aineiston hankinnassa pienempään joukkoon analysoitavia yksilöitä tai muita aineistonkeruutilanteita. Tutkija ei voi olla tyytyväinen ennen kuin kaikki yksittäiset osat relevanttia aineistoa voidaan yhdistää tuloksiin.
- Poikkeavien tapausten analysointi liittyy kokonaisvaltaiseen aineiston käsittelyyn. Aineistosta etsitään niin kauan poikkeavia asioita, kunnes aineiston jokainen osa on käytetty ja löydettävissä tuloksista. Väliaikainen analyttinen luokitusjärjestelmä asetetaan jatkuvasti vastakkain ”negatiivisten” tai ”poikkeavien” tapausten kanssa niin kauan, kunnes tutkija on johtanut sarjan luokkia, johon sisältyy koko analysoitava aineisto.
- Tarkoituksenmukaisten taulukoiden käyttäminen on kvalitatiivisen aineiston tarkoituksenmukaista kvantifointia. Teoreettisesti johdetut ja analyysissa luodun rakenteen omiin luokkiin pohjautuvat käsitteiden laskentatekniikat voivat tarjota keinon tutkia aineiston koko runko, joka on kadonnut intensiivisessä, kvalitatiivisessa analyysissä.

Tässä tutkimuksessa täyttyvät Silvermanin esittämät neljä ensimmäistä tapaa tarkastella kriittisesti kvalitatiivista aineistoa, mutta aineiston kvantifointia ei validiteetin osoittamisessa ole katsottu tarpeelliseksi.

Tutkimuksessa tulosten validiteettia tarkasteltiin myös face-validiteetin avulla. Face-validiteetti on yksi tapa osoittaa yhteys tuloksen ja aineiston välillä. Face-validiteetti tarkoittaa käytännössä sitä, että tuloksia validoidaan esittelemällä tulokset henkilöille, joille tutkittava ilmiö on tuttu, ja pyydetään heitä arvioimaan, vastaavatko tulokset todellisuutta (Kyngäs & Vanhanen 1999, 10). Tutkimuksen tuloksia on esitelty kohdeorganisaatioiden linjajohdolle ja yksittäisille työntekijöille. Saaduissa palautteissa tutkimustulokset vastasivat niitä kommentoijain mukaan heidän näkemystään siitä, minkälaisena strateginen osaamisen johtamisen tulisi toteuttaa omalla toimialalla. Haastateltavista suuri osa oli pitkän työkokemuksen omaavia esimiehiä, jotka olivat osallistuneet myös erilaisiin esimieskoulutuksiin. Voikin olettaa, että syntyneeseen malliin on taustalla vaikuttanut myös haastateltavien koulutuksissa opitut mallit.

Sisällönanalyyseissä pitää siten tasapainoilla: etsiä tie, jossa tutkimuksen tulokset todella kertovat tutkittavasta ilmiöstä (validiteetti) mahdollisimman reliabelilla tavalla. Krippendorff (1980, 130 - 132) erottaa kolmen tyyppistä reliabiliteettia: stabiliteetti, tutkijan reliabiliteetti (reproduktiivisuus) sekä täsmällisyys. Stabiliteettia voi turvata esimerkiksi koodaamalla aineiston kahteen kertaan ja tutkijan reliabiliteettia käyttämällä useaa koodaajaa itsenäisesti koodaamassa samaa aineistoa. Täsmällisyyttä on Krippendorffin mukaan vaikea saavuttaa laadullisessa tutkimuksessa. Stabiliteetin turvaamiseksi tässä tutkimuksessa aineisto koodattiin kahteen kertaan. Ensimmäinen koodaus tehtiin haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamisen ja tekstien lukemisen jälkeen tekstinkäsittelyohjelmassa. Seuraavassa vaiheessa siirrettiin koodatut, pelkistetyt ilmaukset omaan tiedostoon. Toinen koodaus suoritettiin kahden kohdetoimialan aineistojen yhdistämisen jälkeen. Reliabiliteettia stabiliteetin osalta voidaan strategisen osaamisen johtamisen tulosten osalta pitää osoitettuna, koska toimialojen aineistot on koodattu ensin erillisinä aineistoina. Analyysiä myös jatkettiin kahtena erillisenä prosessina, kunnes ala- ja yläluokkien muodostamisen yhteydessä luokkien samankaltaisuus oli nähtävissä, ja aineistot yhdistettiin.

Toisen vaiheen tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen käytetyn mittarin luotettavuuteen eli ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyneiden käsitteiden operationalisoinnin onnistumiseen. Mittarin luotettavuutta voidaan kuvata mittarin reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja validiteetti kertoo, mitataanko kyselylomakkeella sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Metsämuuronen 2003, 23, 42 - 43, 86.)

Mittarin reliabiliteetti ilmaisee mittarin kykyä saavuttaa yhdenmukaisia tuloksia, jos mittaus tehdään uudelleen. Mittari on reliabeli, kun se antaa johdonmukaisesti tuloksia, jotka eivät ole sattumanvaraisia. Mittarin sisäistä johdonmukaisuutta arvioi mittarin eri osioiden kykyä mitata samaa asiaa. Arviointiin voidaan käyttää puolitusmenetelmää (split-half technique) tai osioanalyysijä, joista käytetyin on Cronbachin alfa-kerroin. (Dempsey & Dempsey 1996; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997; Polit & Hungler 1997.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin

turvaamaan lomakkeen esitestauksella, jossa selvitettiin kysymysten ymmärrettävyyttä ja kysymysten saamaa merkitsevyyttä vastaajille. Esitestaukseen osallistuneet sosiaali- ja terveystoimialoilla toimivat esimiehet pitivät kysymyksiä selkeinä ja ymmärrettävinä. Kyselylomakkeessa olleet muuttujat supistettiin faktorianalyysillä pienemmäksi määräksi muuttujia ja mittarin sisäistä reliabiliteettiä mitattiin faktorianalyysin tuottamien faktoreiden pohjalta tehtyjen keskiarvomuuttujien Cronbachin alpha -arvoilla, jotka olivat korkeita vaihdellen välillä ,748 - ,881. Reliabiliteetikertoimelle ei ole annettavissa mitään yksiselitteistä rajaa, mutta mielellään luku saisi olla yli 0,7 (Heikkilä 1999, 179).

Mittarin validius voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoinen validius kertoo sen, miten yleistettävä tutkimus on. Tässä tutkimuksessa käytetty mittarin antamien tulosten yleistettävyys edellyttää mittarin laajaa testausta. Mittarin sisäinen validiteetti voidaan edelleen jakaa sisällön sisältövaliditeettiin (content validity), käsite- (tai rakenne-) validiteettiin (construct validity) ja kriteerivaliditeettiin (criterion-related validity) (Dempsey & Dempsey 1996, 69 - 70; Metsämuuronen 2003, 43). Sisältövaliditeetti kertoo, miten hyvin tutkimuksessa käytetty käsite on kyetty operationalisoimaan mitattavaksi eli ovatko mittarissa käytetyt käsitteet teorian mukaiset ja oikein operationalisoidut sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön (Metsämuuronen 2003, 87). Mittari luotiin tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksena syntyneen mallin pohjalta, ja lomakkeen jaottelussa hyödynnettiin syntyneitä pääluokkia. Samoin muuttujat muodostettiin alakategorioiden pohjalta. Kyselylomaketta verrattiin myös strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin, mutta pääosin kysely perustui ensimmäisen vaiheen tuloksena tuotettuun malliin strategisesta osaamisen johtamisesta.

Tutkimuksen eettisyys tulee esiin tietojen käsittelyn luottamuksellisuutena ja anonymiteettinä (Eskola & Suoranta 1998, 57). Luottamuksellisuus on sellaisten tekijöiden, jotka voisivat osoittaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyden, aktiivista poistamista tutkimusasiakirjoista. Anonymiteetti tarkoittaa tutkimukseen osallistuneen henkilön pysymistä nimettömänä. (Berg 2001, 57.) Haastateltavat henkilöt eivät säilyneet tutkijalla anonymieinä, ja he olivat tietoisia siitä koko tutkimusprosessin ajan. Laadullisessa tutkimuksessa anonymiteetti ei yleensä

toteudukaan, mutta on erittäin tärkeä antaa tutkittaville tieto tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja sen varmentamisesta tutkimusprosessin aikana (Berg 2001, 58). Ryhmähaastatteluihin osallistuneet haastateltavat ovat saaneet tiedot siitä, ettei kukaan yksittäinen haastateltava tai tutkimuksen kohteena olleiden toimialojen eri organisaation osat ole tunnistettavissa tutkimusprosessin eri vaiheissa. Myös tutkimusraportissa ja siinä esiintyvissä lainauksissa on tutkimuksen luottamuksellisuuden periaate toteutunut. Toisen tutkimusvaiheen aineiston keruu toteutettiin sähköisellä kyselylomakkeella. Saatekirjeen yhteydessä vastaajat saivat tiedon siitä, ettei yksittäinen vastaaja tai hänen edustamansa toimiala ole tulosten raportoinnissa tunnistettavissa.

7.2 Yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista

Tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tavoitteena oli löytää strategisen osaamisen johtamisen ydinalueet ja luoda malli strategisesta osaamisen johtamisesta. Aineistosta nousi esille viisi strategisen osaamisen johtamisen pääluokkaa: strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkiminen. Pääluokista strateginen johtaminen on edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle, joka on tuloksissa varsinaisen ydinluokka. Strategisessa osaamisen johtamisessa toiminnan johtaminen, aineettoman pääoman johtaminen ja tutkimus nousivat strategista johtamista ja osaamisen strategista johtamista mahdollistaviksi luokiksi. Ensimmäisessä vaiheessa tuotettu malli on linjajohdon näkemys ideaalista strategisen osaamisen johtamisesta. Organisaatiossa on tärkeää luoda ideaalimalli siitä, miten strateginen osaamisen johtaminen toteutuu käytännössä ja pyrkiä toimimaan sen mukaisesti (McCann & Buckner 2004, 61).

Haastattelujen ja aineiston pohjalta on nähtävissä, että toiminnan ja aineettoman pääoman sekä johtamisen tutkimisen tulisi olla toimivaa, jotta toimialoilla voidaan päästä strategiseen osaamisen johtamiseen. Mallia voidaan nimittää kokonaisvaltaiseksi strategiseksi johtamiseksi. Myös aiemmissa suomalaisissa tutkimuksissa korostuu osaamisen johtamisen kokonaisuus (Lehtonen 2002; Viitala 2003; Ollila 2006 & Kivinen 2008). Osaamisen johtaminen edellyttää

kokonaisvaltaista tiedon ja osaamisen johtamisen lähestymistapaa, joka sisältää sekä inhimilliseen ja rakenteelliseen että sosiaaliseen pääomaan liittyvät ulottuvuudet (Ollila 2006, 182; Kivinen 2008, 204), ja jossa ihmisten ja toiminnan johtamista ei voi erottaa toisistaan (Viitala 2003). Kivinen (2008, 190 - 191, 193) toteaa tutkimuksessaan, että tiedon ja osaamisen johtamisen ollessa strategisten tavoitteiden mukaista tulee yhtenä ominaisuutena esiin systeemisyyden ja yhdistävyys. Kokonaisvaltaisuus näkyy myös yksilötasolla ja yksilön kannalta on tärkeä tunnistaa, miten oma tehtävä ja tavoitteet liittyvät laajempaan koko organisaation kokonaisuuteen. Kansainvälisissä lähteissä kokonaisvaltaisuus painottuu niin ikään (Senge 1994; Nonaka & Takeuchi 1995; Snyman & Kruger 2004).

Esimiehet ovat nostaneet haastatteluissa esille runsaasti kytköksiä strategisen johtamisen ja osaamisen strategisen johtamisen välillä niin, että strategisen johtamisen hyvä hallinta on edellytys osaamisen strategiselle johtamiselle. Ollilan (2006, 181 - 182) tutkimustulosten mukaan osaamisen strategisen johtamisen hallinta edellyttää vahvaa tukea jokaisella johtamisalueella, jotta johtamistyö saavuttaisi sille asetetut tavoitteet osaamisen johtamisessa. Viitalan (2003, 121) tutkimustulosten mukaan osaamisen johtaminen haastaa esimiestä tietoiseen ja jatkuvaan prosessointiin monella tasolla ja useissa asioissa rinnakkain, limittäin ja sirkulaarisesti. Tämä tuli esiin myös tämän tutkimuksen ensimmäisen vaiheen tuloksissa eri luokkien välisinä kytkentöinä. Tulosten mukaan strateginen osaamisen johtaminen liitetään kiinteästi strategiaan ja strategiseen johtamiseen, jolloin strategia siirretään linjajohdon eri tasojen avulla henkilöstön toimintaan ja osaamiseen. Haastateltavat lähestyivät strategista osaamisen johtamista niin, että strateginen johtaminen ja sen hallinta ovat välttämätön edellytys osaamisen johtamiselle. Myös Storey ja Quintas (2001, 340 - 342) toteavat, että laajasti eriteltynä tietämyshallinnassa johtamisen näkökulma sisältää strategisen johtamisen.

Tärkeimpinä keinoina strategisessa osaamisen johtamisessa ovat johdon oma strategisen johtamisen osaaminen ja luotuun strategiaan sitoutuminen. Tulosten mukaan strategian siirtyminen henkilöstön osaamiseen edellyttää strategista henkilöstöjohtamista, jolloin toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset otetaan huomioon strategiaa muotoillessa ja siirretään edelleen strategisessa viestinnässä henkilöstöjohtamiseen. Menetelminä on työntekijöiden osallistaminen strategian

toteutumiseen usein toistuvalla ja eri tavoin toteutuvalla viestinnällä ja avoimella vuoropuhelulla. Esimiestyössä strategian toteutuminen edellyttää muutoksen johtamisen taitoja ja strategian toteutumisen jatkuvaa arviointia. Erilaisten vuorovaikutuskanavien yksilö- ja yksikkökohtainen tietoinen kytkentä strategiseen vuoropuheluun työntekijöiden ”työn kielellä” on tärkein keino työntekijöiden osallistamiseen. Vuoropuhelun merkitys näkyy osaamisen johtamiseen liittyvässä tutkimuksessa. Ollilan (2006, 189) mukaan johtamisen tulee olla vuorovaikutteista, mikä tarkoittaa avoimien keskustelufoorumien järjestämistä ja tilaisuutta keskusteluun, pohtimiseen ja uusien rakenteiden luomiseen sekä samalla johtajan saatavilla olemiseen. Yhteinen keskustelu luo jaettua visiota ja ajattelutapaa, jolloin organisaation jäsenet voivat ymmärtää, hyväksyä ja näiden seurauksena kehittää osaamistaan yhteisen suunnan mukaisesti (Ulrich & Lake 1990, 60 - 61, 79 - 85; Senge 1994).

Työntekijöiden osallistaminen strategian toteutumiseen voi lähteä jo strategian muotoiluvaiheessa, kun henkilöstö otetaan mukaan keskusteluun siitä, minkälaisia muutoksia toimintaympäristössä ja asiakkaissa on tapahtumassa. Osallistava vuorovaikutus ja jatkuva viestiminen tavoitteista lisää strategisen johtamisen tehokkuutta (Toikka 2002, 195; Rannisto 2005, 149, 171). Juuti (2001, 243) toteaaakin, että strategisten vaihtoehtojen hakemisen yksi tapa on ottaa henkilöstö laajasti mukaan strategiaprosessiin. Strategiaa muotoiltaessa keskustelu ja puhuttu strategia mahdollistavat henkilöstön mukaanpääsyn (Eriksson & Lehtimäki 1998, 299; Lehtimäki 1999, 296; Lehtimäki 2000, 13). Jo visiota luotaessa voivat työntekijöiden näkymät tulevaisuudesta ja niistä keskustelu luoda tunteen yhteisestä visiosta. Perustehtävää suorittava yksilö voi osallistua strategiseen suunnitteluun (Bratton & Gold 2003). Kohdetoimialoilla käytössä ollut tasapainotettu mittaristo kiinnittyy Mintzbergin (1994) jaottelemassa strategiakoulukunnissa etenkin kognitiivinen, yrittäjä-, oppiva- ja kulttuurikoulukuntiin. Etenkin oppiva ja kulttuurikoulukunnat strategisista koulukunnista painottavat strategian muotoilua kollektiivisena prosessina. Yrittäjäkoulukunta painottaa strategian muotoilua visionaarisen prosessin, ja myös vision luomisessa tarvitaan osallistavaa keskustelua.

Myös jo muotoillun vision ja strategian toiminnallistaminen, muuntaminen päivittäisjohtamisessa henkilöstöä ohjaavaksi viitekehyyksi, nousi tutkimuksen aineistossa ja tuloksissa vahvasti esiin. Esimieheltä tämä edellyttää strategian sisäistämistä ja kykyä konkretisoida visio ja strategia oman vastualueen ja alaisten toimintaan. Strategian toiminnallistamisessa muita olennaisia asioita ovat vision ja strategian esittäminen arkikielisenä, yhtenäinen strategisten käsitteiden käyttö toimialojen sisällä, strategioiden muuntaminen tilannekohtaisesti sekä vision ja strategian konkretisointi. Yksittäiselle työntekijälle on tärkeä luoda kehityskeskustelussa mahdollisuus ymmärtää strategia omassa työssään ja osaamisessaan. Esimies toimii eräänlaisena strategisena tulkkina työntekijöilleen, ja strategian toiminnallistamisessa yhteinen kieli ja työntekijöiden ymmärtämien käsitteiden käyttö läpi toimialan korostuvat. Muissa tutkimuksissa onkin todettu, että strategisessa johtamisessa yhteiset, määritellyt käsitteet ja kieli, strategian ymmärrettävyys ja hyväksyttävyys sekä käytettyjen käsitteiden johtaminen käytäntöön tekee strategioista työntekijöiden käytäntöä ohjaavaa (Wiili-Peltola 2001; Toikka 2002; Rannisto 2005, 170 - 171).

Työntekijöiden osallistaminen strategian muotoiluun ja strategian toiminnallistaminen tuovat mukanaan johdon oman sitoutumisen, sillä esimerkiksi ja strategiaan perustuvalla toiminnallaan esimies antaa mahdollisuuden nähdä strategia toimintaa ohjaavana viitekehyyksenä. Strategisen johtamisen tehokas toteutuminen perustuu siihen, että viranhaltijat saadaan sitoutumaan tehtyihin valintoihin (Rannisto 2005, 171). Myös Ollilan (2006, 181 - 182) tutkimuksessa johtamisen osaamiseen liittyivät esimerkiksi johtamisroolissa ja sitoutuminen kehitymis- ja kehittämistyöhön. Osaamisen johtaminen liitetään tutkimuksissa kiinteästi strategiaan (Viitala 2003; Lehtonen 2002; Ollila 2006).

Varsinainen ydinluokka, osaamisen strateginen johtaminen, on johtamistoimintana osaamisen strategialähtöistä johtamista, osaamisen uusintamista ja henkilöstön osaamisen tuntemista. Tutkimuksen teoreettisessa tarkastelussa ja tuloksissa osaamisen strateginen johtaminen nousi esiin omana ja muista johtamistoiminnoista eriytyvänä johtamisalueena. Osaamisen strategisen johtamisen tulisi olla tietoista, strategiaan perustuvaa osaamisen johtamista, joka voi syntyä vain strategisen johtamisen hallinnan ja yleisten johtamistoimintojen tukemana. Jos osaamisesta ei

keskustella strategian muotoilun yhteydessä ja tehdä sen kehittämisen osalta suunnitelmaa, voi osaamisen kehittäminen strategioita vastaavaksi jäädä ohjaamatta ja osaaminen voi suuntautua erilleen strategiasta. Osaamisen strateginen johtaminen ei ole uusi johtamisalue, vaan siinä korostuu tietoinen toimialojen strategiaperustasta nousevan osaamisen määrittäminen ja kehittäminen. Tällöin strategian muotoilun yhteydessä määritellään sen toteutumiseen tarvittava osaaminen sekä nykyisen ja tarvittavan osaamisen välinen osaamisvaje. Viitala (2003, 184) totesi osaamisen johtamisesta tutkimuksensa johtopäätöksissä, että osaamisen johtaminen ei näyttäytynyt erillisenä johtamistoiminnan alueena, vaan pikemminkin yleisotteena johtamiseen, jossa oli kuitenkin erotettavissa olevat tunnusmerkkinsä. Myös muussa osaamisen johtamisen keskusteluissa tuodaan esille sen sisältävän laajan näkökulman johtamiseen eikä osaamisen johtamista nosteta erilliseksi alueeksi (Storey & Quintas 2001, 340 - 342). Toisaalta tutkimuskirjallisuudessa on myös viitteitä siitä, että osaamisen johtamisen tulisi olla nykyistä tietoisempaa ja tavoitteellisempaa ja samalla kiinteä osa kokonaisstrategian muotoilua (McCann & Bruckner 2004; Snyman & Kruger 2004).

Tulosten mukaan osaamisen strateginen johtaminen on organisaation vision ja nykytilan välisen osaamisvajeen määrittämisestä ja vajeen poistamista henkilöstön osaamisen kehittämisellä. Kaikissa vaiheissa tarvitaan pohdintaa siitä, mitä strategia edellyttää työntekijöiltä ja heidän osaamiseltaan. Osaamisen kehittämiselle ja suuntaamiselle tarvitaan yksikkö- ja yksilökohtaiset tavoitteet. Henkilöstön osaamisen kiinteä yhteys strategian muotoiluprosessiin tulee esiin myös osaamisen johtamisen tutkimuksessa ja kirjallisuudessa, ja strategiseen johtamiseen liitetään olemassa olevan osaamisen arviointi ja tarvittavan uuden osaamisen kehittäminen (Aaltonen & Wilenius 2002; Viitala 2003; Sanchez & Heene 2004; Ollila 2006).

Kohdetoimialoilla käytössä ollut tasapainotettu mittaristo organisaation strategian luonnin ja käytäntöön viennin välineenä asettaa henkilöstön osaamisen tärkeälle sijalle. Vision ja strategisten päämäärien muotoilun yhteydessä voidaan rakentaa osaamisen visio ja selkiyttää tarvittavaa osaamista osaamisvajeen määrittämisellä. Esimiehen on tärkeä tuntee alaitensa nykyosaaminen ja luoda omalla toiminnallaan osaamisen kehittämistä tukevaa ilmapiiriä. Kehityskeskustelujen tärkeys

strategisessa osaamisen johtamisessa on osoitettu kirjallisuudessa ja lukuisissa tutkimuksissa (Viitala 2003; Koivuniemi 2004; Ollila 2006; Wink 2007). Henkilöstön osaamisen tulisi näkyä vahvasti strategisen henkilöstöjohtamisen työkaluissa kuten henkilöstötilinpäätöksessä ja johdon tietojärjestelmissä. Ilmapiiri on aiemmissa tutkimuksissa tullut osaamisen kehittämisessä esiin tärkeänä esimiehen tehtävänä, ja siihen liittyy jokaisen yksilön ja työtehtävän vastavuoroista arvostamista (Viitala 2003; Ollila 2006, 189).

Tuloksissa ilmennyt jako toiminnan ja aineettoman pääoman johtamiseen on jo vakiintunut tapa jakaa johtamisen toimintoja. Viitalan (2003) väitöskirjatutkimuksen tuloksissa osaamisen johtamisen elementeissä korostuivat sekä asioiden että ihmisten huomioiminen, ja osaamisen johtaminen ei ollut pelkästään ihmisten johtamiseen (leadership) liittyvä johtamisen alue. Tämän tutkimuksen tuloksissa osaamisen strateginen johtaminen nousi omaksi luokakseen erotettuna aineettoman pääoman johtamisesta. Tämä saattoi johtua osaltaan ryhmähaastattelun teemoista, joissa osallistujia pyydettiin pohtimaan nimenomaan strategista osaamisen johtamista. Toisaalta tulos voidaan tulkita niin, että strategisen osaamisen johtamisen kokonaisuudessa osaamisen johtamisen tulee olla tietoista. Osaaminen ei kuitenkaan ole irrallinen aineettoman pääoman johtamisesta, vaan osaaminen on keskiössä, strategialähtökohdista määriteltynä kokonaisuutena, joka mahdollistaa strategian toteutumisen.

Aineettoman pääoman johtamisessa näkyy vahvasti ihmisten johtaminen, joka sisältää arvojohtamisen, valmentavan johtamisen, osallistavan johtamisen, työntekijöiden motivoinnin, yhteiset tapaamiset alaisten kanssa, avoimen viestinnän ja tiedon välittämisen. Esimiestyössä korostuvat vahvat arvot, etenkin oikeudenmukaisuus ja luottamus. Vastuullisuus, tasapuolisuus ja johtamisen avoimuus ovat arvojohtamisen perustaa. Asiakkaiden tarpeiden moniulotteisuus ja ongelmien kasaantuminen tuo mukanaan valmentavan johtamisen, jossa esimies on tietoinen perustehtävän vaativuudesta ja on saatavilla tukemassa ja ohjaamassa työntekijöitä löytämään omat voimavaransa. Jos esimies ei näe suuntaa arjen toiminnassa, ei sitä voi edellyttää alaisiltakaan. Arvojen merkitys osaamisen johtamisessa ja niiden yhteys strategioihin ja tavoitteisiin tuottaa läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta toimintaan (Ollila 2006, 186 - 187). Etenkin työntekijän ja johdon

suhteessa johtamisen oikeudenmukaisuus on tärkeä tekijä siinä, miten työntekijät osaltaan edistävät julkisten organisaatioiden toiminta-ajatuksen ja vision toteutumista (Kivimäki ym.2002; Vahtera ym. 2002; Nakari 2003). Ihmisten johtamisessa on nähtävissä yhteisillä arvoilla ja suunnalla tapahtuva vuorovaikutteinen johtaminen, johon liittyy oman johtamisroolin ja siihen liittyvän vastuun hyväksyminen ja sitoutuminen.

Aineettoman pääoman johtamisessa korostui ihmisten johtamisen ohella työhyvinvoinnin johtaminen. On huomattavaa, että työhyvinvointi nähtiin osaltaan johtamisen tuloksena. Johtamiseen liitettiin uupumisen leviämisen ehkäisy ikään kuin haastateltavat olisivat puhuneet tarttuvasta taudista. Esimiehen tehtävänä on taudin leviämisen estäminen. Samoin työhyvinvoinnin johtamisessa kiinnitettiin huomiota esimiesten omaan hyvinvointiin ja jaksamiseen. Vain tältä perustalta esimies kykenee tarttumaan osaamisen kehittämiseen strategioita vastaavaksi. Vertaistuen voidaan katsoa edistävän esimiehen omaa työhyvinvointia. On tärkeää, että esimiehet ottavat vastuuta myös oman esimiehensä työhyvinvoinnista. Ollilan (2006) tutkimustuloksissa hallinnollinen työnohjaus toimi johtamisosaamisen, johtamistoiminnan ja tavoitteellisen ilmapiirin tukena.

Tuloksissa työhyvinvoinnin johtamisessa on esimiehen yhtenä tehtävänä työntekijöiden välisten ristiriitatilanteiden hallinta. Tärkeää oli osata puuttua ristiriitatilanteeseen oikea-aikaisesti, mutta lisäksi oli otettava huomioon puuttumisen aiheuttaman tilanteen hallinta. Erilaisten ristiriitatilanteiden esiintyminen aiheutui kohdetoimialoilla organisaatorakenteen muuttumisesta ja asiakkaiden yhä vaikeampien ongelmien aiheuttamasta työn määrästä ja laadusta. Henkilöstöjohtamisessa erilaisten ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittämisen taito on merkittävä valmius myös aikaisemman samaan toimialaan kohdistuneen tutkimuksen mukaan (Ollila 2006).

Viidentenä pääluokkana tuloksissa ilmenevä tutkiminen nousi aineistossa esiin tärkeänä kytköksenä strategiseen johtamiseen, osaamisen strategiseen johtamiseen sekä toiminnan ja aineettoman pääoman johtamiseen. Esimiestyössä se on kykyä mallintaa toiminnassa näkyviä ilmiöitä, kokemustiedon pohjalta kertyvää näyttöä

hyvistä käytännöistä ja tutkivaa otetta päivittäisjohtamiseen. Tutkiva ote omaan työhön nousee vahvasti esiin, kun kokemus kerryttää johtamisen ilmiöön liittyviä asioita. Tutkiva ote näkyi hyvänä argumentointikykyinä, joka oli tärkeää alaisille, ylemmälle johdolle ja poliittisille päättäjille suuntautuvassa viestinnässä ja ilmeni kuulijoiden tilannekohtaisena huomiointina ja taitona puhua vakuuttavasti.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa ensimmäisen vaiheen tuottamaa mallia strategisesta osaamisen johtamisesta tarkennettiin faktorianalyysillä. Faktorianalyysin tuottamat faktorit jakautuivat strategiseen johtamiseen ja osaamisen strategiseen johtamiseen. Ensimmäisen vaiheen tuottaman mallin pääluokka strateginen johtaminen tiivistyi neljään faktoriin, jotka olivat toimialan strategian keskeisten asioiden tunteminen, strategisen muutoksen hallinta, strategian siirtäminen työntekijöiden käytännön työn tavoitteisiin sekä arviointitiedon hyödyntäminen strategisessa päätöksenteossa. Ensimmäisen vaiheen tuottaman mallin pääluokka osaamisen strateginen johtaminen tiivistyi faktorianalyysissä kolmeksi faktoriksi, jotka olivat oman työn ja osaamisen tavoitteistaminen oman esimiehen kanssa, strategian edellyttämän alaisten osaamisen määrittäminen ja strategiaan perustuva alaisen osaamisen arviointi.

Faktorianalyysin tarkentama malli strategisesta osaamisen johtamisesta tuo esiin esimiestyössä tarvittavan strategisten kokonaisuuksien hallinnan niin, että strategian ydinkohdat muuntuvat joustavasti ja konkreettisesti päivittäisjohtamiseen ja työntekijöiden osaamiseen. Strategisessa osaamisen johtamisessa painopiste on ennakoivassa johtamisessa: tavoitteena on ennakoida tarvittava osaaminen jo strategiaa muotoiltaessa. Strateginen osaamisen johtaminen on systemaattista varautumista tulevaisuuteen. Tasapainotettu mittariston strategiakartta oletetuista syy-seurausketjuista antaa keinon arvioida, miten ja milloin henkilöstön osaaminen on strategiaa toteuttavaa.

Tutkimuksen toisen vaiheen kyselylomakkeella haluttiin myös selvittää, miten hyvin sosiaali- ja terveystoimialojen eri tasoilla toimivien esimiesten strateginen osaamisen johtaminen toteutuu esimiesten itsensä arvioimana. Tulosten mukaan esimiehet hallitsevat kokonaisuutena hyvin strategisen osaamisen johtamisen. Strateginen osaamisen johtaminen olisi heidän toiminnassaan hyvinkin tietoista

osaamisen johtamista. Tässä tutkimuksessa heikoimmat tulokset liittyivät strategisen suunnittelun, muutosjohtamisen ja strategista osaamista kehittävän koulutuksen suunnitteluun liittyviin taitoihin. Lisäksi vastaajat eivät keskustelleet usein strategiasta alaistensa kanssa. Tämä voi liittyä osaltaan siihen, että strategia nähdään virallisena strategiapaperina eikä ehkä mielletä päivittäisjohtamisessa tapahtuvaa keskustelua perustehtävän toteutuksesta ja toiminnan suunnasta keskusteluksi strategiasta. Muutosjohtamisen taitojen ja strategisen suunnittelun hallinta on esimiesten osaamisessa keskeistä, ja muihin osa-alueisiin verrattuna huonompi tulos on huomion arvoinen. Avovastausten osuus tuki tätä tulosta.

Myös toimialan johtoon liittyvät väittämät saivat muita väittämiä huonompia keskiarvoja. Viitalan (2003) tutkimustulosten mukaan osaamisen johtaminen toteutui esimiesten toiminnassa, mutta alaisten arviointien ja esimiesten itsearviointien välinen vertailu osoitti, että tyytymällä pelkästään esimiesten itsearviointiin olisi osaamisen johtamisen onnistumisesta saanut selvästi positiivisemmän kuvan. Voidaan olettaa myös tämän tutkimuksen tuloksista, että itsearviointi antaa positiivisemmän kuvan esimiesten strategisen osaamisen johtamisen taidoista kuin minkälaisia ne todellisuudessa ovat. Jo haastatteluissa tuli esiin, että haastateltavat keskustelivat ylempänä olevan virkamiesjohdon strategisesta osaamisen johtamisesta hyvinkin kriittisesti. Samoin väittämässä toimialan johtoon kohdentuvat arvioinnit olivat omaa toimintaa selvästi kriittisempiä. Linjajohdon tasoilla vaikuttaisi vallitsevan ainakin jossain määrin kritiikin ”itsestä pois puhumisen” kulttuuri.

Linjajohdon eri tasojen keskiarvovertailuissa lähijohto hallitsi muita heikommin strategisen johtamisen, työntekijöiden osallistamisen strategian toteutumiseen, strategian johtamisen muutoksena ja strategisen arvioinnin. Osaamisen strategisen johtamisen väittämässä ylin johto hallitsi parhaiten eri osa-alueet lukuun ottamatta omien alaisten työtehtävien sillä hetkellä edellyttämää osaamista sekä sen ja strategisen osaamisen välisen eron tuntemista, joiden tuntemus onnistui parhaiten lähijohdon tehtävissä toimivilta. Lähijohto on näin ollen yhdistävä silta toimialan strategian ja perustehtävän välillä. Virtanen ja Kauppinen (2008, 49) toteavat tutkimuksessaan, että mitä korkeammalla tasolla linjajohdossa viranhaltija on, sitä paremmin johto on todennäköisesti perillä organisaation strategisista tavoitteista.

Tutkimuksen toisen vaiheen kyselylomakkeen lopussa olleella avokysymyksellä haluttiin tietää vastaajien näkemystä siitä, miten strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista tulisi kuntien sosiaali- ja terveystoimialoilla kehittää. Osissa vastauksista linjajohdon eri tasoilla toimivat esimiehet toivoivat toimialalle strategiaa, vaikka sellainen oli olemassa kaikilla kohdetoimialoilla. Osin voidaan ajatella, että tieto strategiasta ei ole tavoittanut kaikkia esimiehiä tai sitten on toivottu selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita, jotka myös näkyisivät aiempaa vahvemmin toiminnan ohjaamisessa. Johdolta edellytettiin sitoutumista tehtyyn strategiaan. Vastaajien mielestä toimialojen strategista päätöksentekoa tulisi kehittää aiempaa pitkäjänteisemmäksi. Päätöksenteossa talousnäkökulma vei pohjaa muilta tasapainotetun mittariston näkökulmilta ja strategioiden toteuttamisessa talous ohitti muut arvot (vrt. Rannisto 2005, 182). Toisaalta vastaajat ymmärsivät kuntiensa taloudellisen tilanteen ja halusivatkin strategisia päätöksiä johdolta ja kykyä rajata toimintaa toimialojen ydintehtäviin strategisissa valinnoissa ja tavoitteiden asettelussa. Kuntien strategisessa johtamisessa päätöksentekoa on ohjannut lähimenneisyys ja nykyhetken ongelmat, jolloin strateginen työ ei perustu tulevaisuuden analyysiin ja tavoitteisiin tai vahvaan nykyisyyden hallintaan kuten strategian luonteeseen kuuluu (Möttönen 1997, 361 - 362; Toikka 2002; Rannisto 2005, 182).

Johdon strateginen osaaminen edellyttää vastausten mukaan kehittämistä, ja tähän tarvitaan tukea strategisen johtamisen ja osaamisen johtamisen koulutuksilla. Lähijohdon rooli strategisessa johtamisessa ja strategisessa osaamisen johtamisessa on korostunut viime vuosina, ja johtamisen työnkuvaa on tulosten mukaan tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan. Tämä tulisi ottaa huomioon ennen kaikkea ajallisten resurssien tarpeena. Johdon strategista osaamista voidaan kehittää myös lisäämällä työhajauksellisia, yhteisiä tapaamisia muiden esimiesten kanssa. Esimiesten yhteisten keskustelujen lisääminen, ohjauksellinen vuorovaikutus strategisessa suunnittelussa ja kollegojen vertaistuen käyttäminen edistäisivät osaltaan esimiesten strategisen johtamisen osaamista. Ensimmäisen vaiheen ryhmähaastatteluissa haastateltavat toivatkin esiin, kuinka hyvä ja tärkeä tilaisuus ryhmähaastattelu oli oppimisen ja muilta saadun tuen muodossa. Erilaisille

strategisille keskustelufoorumeille olisi tarvetta. Tällainen hallinnollinen työnohjaus toimii johtamisen tukena (Ollila 2006).

Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön nousi vastauksissa tärkeimmäksi kehittämiskohteeksi. Johtamisen kehittäminen aiempaa osallistavammaksi ja henkilöstön laaja osallistuminen strategiseen suunnitteluun edistävät strategian siirtymistä työntekijöiden osaamiseen. Henkilöstön mukaanotto strategiseen suunnitteluun auttaa henkilöstöä sitoutumaan strategian toteutumiseen paremmin. Myös muissa tutkimuksissa on tullut samansuuntaisia tuloksia. Henkilöstön mahdollisuus osallistua omaa toimintaa koskeviin asioihin vaikuttaa myönteisesti strategiatyön onnistumiseen ja tasapainotetusta mittariston ottamiseen työvälineeksi toiminnan suuntaamisessa ja arvioinnissa (Silvennoinen-Nuora, Lumijärvi & Sihvonen 2005, 82 - 83). Strategiaa luotaessa johdolle syntyy henkilöstön mukaanoton avulla realistinen käsitys perustehtävästä ja sen suorittamiseen saatavilla olevista resursseista.

Eri professioiden vaikutus strategiseen osaamisen johtamiseen näkyi toisen vaiheen kyselytutkimuksen avovastauksissa, mutta maininnat liittyivät ainoastaan terveystoimialaan. Toiminta strategisessa johtamisessa oli vastaajien mukaan jakautunut professioperusteiseen ajatteluun, jossa toimijoina olivat lääkäri- ja hoitajaprofessiot. Strategian muotoilu ja toimeenpano eivät olleet yksikkö- tai esimerkiksi palvelualuekohtaisia. Toimialan professioperusteisen jaon nähtiin vaikeuttavan ja jopa estävän yhteisen näyn tulevaisuudesta ja asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Asiakaslähtöisessä toiminnassa professorajat ylittävä koordinointi ja kommunikointi ovat olennaisia myös strategisessa osaamisen johtamisessa. Vastaajat halusivatkin kehittää eri ammattialojen yhtenäisyyttä strategian luomisessa ja toteutuksessa. Myös Van Beverin (2003) julkiseen alueelliseen terveydenhuollon organisaatioihin tekemän tutkimuksen mukaan organisaatorakenteet perustuivat professioihin. Wiili-Peltola (2005, 71) esittääkin väitöskirjatutkimuksensa yhteenvedossa olevan tärkeää kehittää johtamista moniammatillisen koulutuksen avulla, jotta eri ammattiryhmien näkemykset perustehtävän sisällöstä, strategisista päämääristä ja niitä tuottavista toimintatavoista olisivat mahdollisimman yhdensuuntaisia. Myös opetusministeriön asettaman sosiaali- ja terveysalan

johtamiskoulutustyöryhmän ehdotukset korostivat moniammatillisen johtamiskoulutuksen tärkeyttä (Opetusministeriö 2004).

Toisen tutkimusvaiheen avokysymyksen vastanneiden mukaan strateginen johtaminen nähtiin liian keskitettynä johtamisena. Kehittämissuhteissa oli nähtävissä, että lähi- ja keskijohdon rooli strategiatyössä oli puutteellinen, ja niiden roolia strategian valmistelussa ja strategisessa päätöksenteossa tulisi vahvistaa. Myös muiden työntekijöiden mukaanotto nähtiin tärkeänä. Kehittämissuhteina esitettiin vaikuttavan kuulemisjärjestelmän kehittäminen strategioita luotaessa sekä avoimuuden ja yhteisen keskustelun lisääminen strategisessa tiedottamisessa. Strateginen päätöksenteko toteutuu kolmella tasolla: koko organisaation, toimialan ja operationaalisella tasolla, ja tämä koskee samalla tavalla strategista päätöksentekoa osaamisen johtamisessa (Kelly & Gennard 2007, 99).

Ensimmäisen vaiheen tulosten mukaisesti vastaajat toivovat strategian toimeenpanon tehostamiseksi yhteistä, ymmärrettävää ja selkeää kieltä strategiatyöhön. Strategian ymmärtäminen auttaa työntekijää sitoutumaan strategiaan ja myös omaan työhön. Strategian toiminnallistamista vaikeuttivat yhteisen kielen puuttumisen lisäksi erilaiset organisaatorakenteisiin liittyvät suuret muutokset. Ylemmän johdon päätösten muuttuminen ja toisaalta omien esimiesten jatkuva vaihtuminen koettiin niin ikään strategian toimeenpanoa vaikeuttavina tekijöinä. Vastaajat toivoivatkin toisen vaiheen avokysymyksessä muutoksen rauhoittamista ja toisaalta muutosjohtamisen osaamisen kehittämistä. Niin ikään ihmisten johtaminen oli vastausten mukaan kehittämissuhteita vaativa johtamisen alue. Toimialoille kaivattiin henkilöstöstrategiaa, joka yhtenäistäisi ihmisten johtamisen käytäntöjä ja toisi tasapuolisuutta johtamiseen. Kaikilla kohdetoimialoilla oli tehty henkilöstöstrategia, mutta osa esimiehistä ei joko tiennyt sen olemassaolosta tai koki sen toteutuksen puutteelliseksi.

7.3 Tulokset strategisen henkilöstöjohtamisen teorioiden valossa

Strateginen henkilöstöjohtaminen liittyy yhteen ihmisten johtamisen ja organisaation strategian (Purcell 2001, 60, 63), ja kohdistuu pääasiallisesti osoittamaan inhimillisten voimavarojen tehokkaan johtamisen tärkeyttä (Delery & Doty 1996). Seuraavassa pohditaan tutkimuksen tuloksia keskeisten strategisen henkilöstöjohtamisen oletusten valossa, joita ovat:

- henkilöstöjohtamisessa on huomioitava toimintaympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyys,
- toimintaympäristö ja strategia ovat kontingenssitekijöitä,
- ihmiset ovat organisaation menestymisen kriittinen tekijä,
- inhimillinen tieto ja osaaminen ovat strateginen resurssi, jota täytyy johtaa taitavasti, ja
- vastuu henkilöstöjohtamisen toiminnoista on linjajohdolla eikä sitä voi siirtää henkilöstöasiantuntijoille.

Sosiaali- ja terveystoimialoilla linjajohto tekee päivittäin päätöksiä henkilöstön johtamisessa. Koska henkilöstön osaaminen on avain vaikuttaviin hyvinvointipalveluihin, ihmisten osaamisen johtaminen on olennainen osa organisaation strategiaa ja linjajohdon vastuulla. Tutkittavan ilmiön strateginen osaamisen johtaminen tuloksissa strategia ja siten strateginen johtaminen liittyvät kiinteästi ydinluokkaan osaamisen strateginen johtaminen ja aineettoman pääoman johtamiseen strategisen henkilöstöjohtamisen mallin mukaisesti. Henkilöstön osaamisen muuntuminen strategiaa toteuttavaksi lähtee strategioiden luomisesta ajatellen sitä, mitä osaamista tarvitaan strategian toimeenpanoon. Teoriaosassa esitetään malleja, joilla voidaan edistää strategian siirtymistä henkilöstön osaamiseen. Malleissa on keskeistä henkilöstöön liittyvän toimintapolitiikan integrointi organisaation strategiaan (Becker ym. 2001; Storey 2001, 6 - 7, 9). Henkilöstöjohtamisen ja siten myös osaamisen johtamisen strategialähtöisyys edistää osaltaan strategian toteutumista. Jokaisen sosiaali- ja terveystoimialan organisaation on tärkeä muokata osaamisen johtaminen omien tarpeiden eli vision ja strategioiden pohjalta. (Vrt. Purcell 2001, 75; Schuler ym. 2001, 123, 126.)

Henkilöstöön liittyvien toimintojen suunnittelu niin, että ihmisten johtamisen tärkeys otetaan huomioon linkittämällä henkilöstö ja henkilöstön osaaminen strategisessa johtamisessa strategioiden muotoiluun ja toimeenpanoon, nostaa osaamisen johtamisen tietoisesti ja systemaattisesti esiin (Boxall & Purcell 2003, 1 - 2, 50; Sánchez-Runde 2001, 47; Schuler ym. 2001, 126, 129).

Strategia-sanan liittäminen HRM-käsitteen eteen voidaan selittää kontingenssilähtöisellä lähestymistavalla, joka varmistaa strategian painottamista (Bratton & Gold 2003, 38, 45). Strategisen henkilöstöjohtamisen perusoletus on se, että kun organisaatiot ottavat käyttöön tietyn strategian, tämä edellyttää erilaisia henkilöstöön liittyviä toimintoja kuin niiltä organisaatioilta, joilla on erilainen strategia. Organisaatiossa tarvitaan näin ollen myös ainutkertaista osaamisen kehittämistä. (Legge 2001, 25.) Kohdetoimialoilla toimintaympäristö nähtiin vahvasti kontingenssitekijänä: strategian ja osaamisen johtamisen katsottiin olevan tehokasta, kun se sovitetaan ympäröivään kontekstiin. Toimintaympäristö oli ensisijainen konteksti ja strategia seuraava strategisessa osaamisen johtamisessa. Henkilöstöjohtamisen toimintoihin liittyvien päätösten tulisikin perustua tarkkaan ympäristön, organisaation strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyyteen (Storey 2001, 7; Boxall & Purcell 2003, 51, 60).

Kontingenssi -koulukunnissa strateginen henkilöstöjohtaminen sisältää mallit, joiden mukaan henkilöstöstrategia sovitetaan ympäröivään kontekstiin, ja tehokkuus tarkoittaa henkilöstöjohtamisen kohdentamista strategisten tavoitteiden mukaisesti (Delery & Doty 1996; Boxall & Purcell 2000; Brewster 2001; Bowen & Ostroff 2004, 206). Strategiaperusta on kohdeorganisaatioissa muotoiltu toimintaympäristöanalyysien pohjalta ja tätä kautta on strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa pyritty vastaamaan toimintaympäristön haasteisiin. Strateginen osaamisen johtaminen osana henkilöstöjohtamista on yhteydessä toimialojen strategioihin. Strategiseen osaamisen johtamiseen nojaavat tämän mallin pohjalta toimintaympäristön, toimialojen strategian ja henkilöstöstrategian yhtenevyyteen. Strateginen osaamisen johtaminen perustuu ainutkertaisen, toimialakohtaisen osaamisen kehittämiseen.

Strateginen henkilöstöjohtaminen korostaa ihmisten kykyjen merkitystä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Tuloksissa osaamiseen liittyvät päätökset näyttäytyivät strategisesti tärkeinä. Tuloksissa korostuivat henkilöstöjohtamisen pehmeän puolen tekijät, jotka painottivat vuorovaikutusta, kouluttamista ja kehittämistä, osaamisen kehittämistä tukevaa ilmapiiriä, yhteisiä arvoja ja osallistumista sekä kohdentamista pitkän aikavälin suunnitteluun lyhyen aikavälin talousajattelun sijaan.

Tutkimuksessa osaamisen johtamista tarkasteltiin strategisen henkilöstöjohtamisen kontingenssilähestymistavan viitekehyksestä, joka sisältää vertikaalisen ja horisontaalisen linjauksen. Tulokset vahvistavat kontingenssilähestymistavan mukaista osaamisen johtamista. Osaaminen on tulosten mukaan strateginen resurssi, ja strategiseen osaamisen johtamiseen liitettiin huomio integraatiosta, jonka mukaan henkilöstön ja osaamisen johtamisen tulee olla johdonmukaista ja integroitua toimialan strategiaan. Henkilöstö ja sen osaaminen on kriittinen tekijä toimialan tavoitteiden saavuttamisessa, ja kohdetoimialojen linjajohtoon kuuluvat ovatkin nähneet vastaavansa strategisesta henkilöstön johtamisesta linjajohdon eri tasoilla. Toimialojen strategiaa siirretään ja toiminnallistetaan alaspäin omalla vastuualueella alempien tasojen strategioilla ja kehityskeskusteluilla yksittäiseen työntekijään asti. Tämä näkyi tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tuotetussa strategisen osaamisen johtamisen mallissa. Horisontaalisen yhteensopivuuden voi turvata samanlainen toimintatapa toimialan vision ja strategian siirtämisessä alemmille tasoille, mutta se ei takaa sitä. Tuotettu malli kiinnittyy vahvemmin vertikaaliseen yhdenmukaisuuteen. Strategisen henkilöstöjohtamisen mustan laatikon sisään ei tässä tutkimuksessa ollut tavoitteenakaan päästä. Osaamisen johtamisen strategia on luotu yhteensopivaksi organisaation strategian kanssa (Hendry & Pettigrew 1990, 36; Greiner ym. 2007, 10). Henkilöstön ja osaamisen johtamisen vastuu on siis linjajohdolla eikä sitä oltu siirtämässä henkilöstöasiantuntijoille (vrt. Bratton & Gold 2003, 7 - 8). Tuloksissa strateginen henkilöstöjohtaminen ei noussut omaksi luokakseen, vaan se sisältyi osaamisen strategiseen johtamiseen osaamisen arvioinnissa ja osaamisvajeen määrittelyssä, joissa strategia integroitiin henkilöstöön ja sen osaamiseen. Osaamisperustainen

strateginen henkilöstöjohtaminen on tärkeä suunta sosiaali- ja terveystoimialojen nykyisiin ja tulevaisuuden tavoitteisiin vastaamiseksi (Winterton 2007, 339).

Tutkimuksen toisen vaiheen tuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että tuotettu malli ei toimi käytännössä strategisen henkilöstöjohtamisen mallin oletusten mukaisesti. Vaikkakin linjajohdon omat arviot strategisesta osaamisen johtamisesta ovat melko hyviä, on etenkin avovastauksissa nähtävissä puutteita toimialan strategian siirtymisessä henkilöstöön ja osaamisen johtamiseen. Osa esimiehistä ei tiedä tai tiedosta strategian ja henkilöstöstrategian olemassaoloa, ja viidesosa linjajohdosta ei ollut lainkaan osallistunut strategiatyöhön. Keski- ja lähijohdon mukanaoloa strategian luomisessa haluttiin selkeästi enemmän. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa ja myös tasapainotetun mittariston mallissa henkilöstön mukaanotolla strategiseen työskentelyyn mahdollistetaan työntekijöiden kyky tunnistaa omien toimintojensa ja osaamisensa merkitys strategioiden toteutumiseen. Jos osa keski- ja lähijohdosta kokee olevansa strategisen työskentelyn ulkopuolella, voidaan olettaa, etteivät työntekijöidenkään näkemykset toimialansa tulevaisuudesta ja asiakasrajapinnoissa koostunut tieto siirry strategian muotoiluun ja ylempään johtoon. Aiemmissa tutkimuksissa on todettu, että strategisten päätösten siirtyminen erityisesti lähijohdon toimintaan voi vaikeutua pidentyneen johtamisen ketjun takia (Oshagbemi & Gill 2004, 104; Purcell & Hutchinson 2007, 3). Myös osaamisen osalta strateginen päätöksenteko toteutuu kolmella tasolla: koko organisaation, toimialan ja operationaalisella tasolla (Kelly & Gennard 2007, 99). Sosiaali- ja terveystoimialojen strategiat suuntaavat osaamisen johtamista, ja vaikuttavuus syntyy henkilöstön osaamisen kautta. Strategian menestyksellinen toimeenpano tarkoittaa henkilöstön ja sen osaamisen strategista linjausta (Becker ym. 2001). Nyt ja tulevaisuudessa tarvitaan nykyistä laajempaa, henkilöstön yhteistä keskustelua ja vertailua siitä, millä osaamisella sosiaali- ja terveystoimialojen strategiat voivat toteutua. Organisaation ja osaamisen johtamisen tulisi ruokkia toinen toisiaan ja toimia keskinäisessä riippuvuussuhteessa (Snyman & Kruger 2004, 17) strategian ollessa 'riippumaton muuttuja'.

7.4 Tutkimuksen johtopäätökset

Tämän tutkimusten tulosten perusteella voidaan esittää seuraavat johtopäätökset

- Strateginen osaamisen johtaminen sisältää strategisen johtamisen ja edellyttää osaamisen johtamisen nostamista omana ja muista johtamistoiminnoista eriytyvänä johtamisalueena näkyväksi osaksi strategian muotoilua, toimeenpanoa ja arviointia toimialan eri tasoilla.
- Strategisen osaamisen johtaminen on kokonaisvaltaista strategista johtamista. Strategisen johtamisen hyvä hallinta on edellytys strategiselle osaamisen johtamiselle, mutta onnistuakseen strateginen osaamisen johtaminen tarvitsee tukea kaikilta johtamistoiminnoilta.
- Linjajohdon tasoista lähijohdon rooli korostuu strategisessa osaamisen johtamisessa lähijohdon toimiessa yhdistävä siltana toimialan strategian ja toiminta-ajatuksen mukaisen perustehtävän välillä.
- Keski- ja lähijohdon rooli strategian muotoilussa, toimeenpanossa ja arvioinnissa on vahvistunut, mutta se ei näy riittävästi heidän työnkuvassaan. Työnkuvan kehittäminen strategisempaan suuntaan ja strategiaan liittyvien keskustelufoorumien avaaminen vahvemmin lähi- ja keskijohdolle edellyttää kehittämistä.
- Keski- ja lähijohdon sekä henkilöstön osallistaminen ja mukaanotto strategiseen keskusteluun on sosiaali- ja terveystoimialojen kehittämistä vaativa alue. Keskustelussa keskeisintä on usein toistuva ja eri tavoin toteutuva viestinä, joka tapahtuu yhteisellä, perustehtävää ilmentävällä käsitteistöllä, työn kielellä. Strateginen osaamisen johtamisen tärkeimpänä foorumina ovat kehityskeskustelut, joissa strategia siirretään linjajohdon eri tasojen avulla henkilöstön toimintaan ja osaamiseen.
- Esimiestyössä strategian toteutuminen edellyttää muutoksen johtamisosaamista, joka vahvistamista tarvitseva osa-alue sosiaali- ja terveysalojen johtamisessa.
- Muotoillun vision ja strategian toiminnallistaminen, muuntaminen päivittäisjohtamisessa henkilöstöä ohjaavaksi viitekehykseksi, on strategisessa osaamisen johtamisessa keskeinen johtamistoiminto.

7.5 Tulosten hyödynnettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Kunta- ja palvelurakennemuutos muokkaa organisaatio- ja hallintorakenteita sekä työntekijöiden toimenkuvia ja haastaa kuntien toimialoja entistä vahvemmin pohtimaan, minkälaista osaamista työntekijöiltä tarvitaan. Muutoksen johtaminen ja sopeutuminen korostuvat yksittäisen työntekijän osaamisessa. Kuntaorganisaatioissa tarvitaan systemaattista, dynaamista ja ennakoivaa osaamisen johtamista. Osaamisen johtaminen käsitteen käyttö ja osaamiskartoitukset ovat 2000-luvulla yleistyneet kunnallisten sosiaali- ja terveystoimialojen johtamisessa. Ne ovat osa 'hyvämaineisen' organisaation johtamistoimintoja. Osaamisen johtaminen on olennaista nähdä systemaattisena, strategiaan perustuvana toimintana. Organisaatioissa tarvitaan osaamisen johtamisessa malli, joka sovittaa osaamisen johtamisen strategian eri tekijät organisaation kaikilla tasoilla organisaation strategiaan. Strategisessa johtamiskirjallisuudessa organisaation osaamisperusteinen lähestymistapa siirtää ajattelua osaamiseen organisaation tärkeimpänä strategisena resurssina. Erilaiselle osaamiselle tarvitaan erilaista osaamisen johtamista. Sopivan strategian valinta ei liity vain osaamiseen, vaan myös organisaation toimintaympäristöön. Strateginen osaamisen johtaminen varmistaa henkilöstön visio- ja strategiatietoisuutta, kun osaamisesta keskustellaan ja sitä kehitetään yhdessä henkilöstön kanssa vision ja strategian pohjalta.

Tämä tutkimus on toteutettu kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla, joiden toiminta-ajatus verrattuna muiden kuntien samoihin toimialoihin on samansuuntainen. Monissa kunnissa on myös käytössä strategisena johtamisvälineenä kohdetoimialoilla käytössä ollut tasapainotetun mittariston malli. Tutkimuksen aikana toteutuneessa teoreettisessa tarkastelussa empirian tuottama malli sai tukea. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että tuloksia voidaan hyödyntää mallinnettaessa strategista osaamisen johtamista muissa kunnallisissa organisaatioissa. Osaaminen ja strategia kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Tämän kytköksen ottaminen huomioon osana kunnallisten organisaatioiden johtamista on kynnyskysymys hyvinvointipalvelujen tuottamisessa ja vaikuttavuuden aikaansaamisessa. Teoreettisessa tarkastelussa ja tuloksissa tulee niin ikään esiin

strategiaan perustuva henkilöstön osaamisvajeen määrittäminen, ja erilaisten osaamiskartoitusten tekeminen onkin lisääntynyt. Osaamisvajeen määrittämisen voidaan katsoa olevan osa strategian muotoilua. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää merkittävästi myös sosiaali- ja terveystoimialojen esimieskoulutuksessa ja kehittämisessä tavoitteena osaamisen johtamisen liittäminen systemaattisesti strategian muotoiluun ja toimeenpanoon. Kunta- ja palvelurakennemuutos tuottaa koko henkilöstölle mahdollisuuden pohtia olemassa olevia käytänteitä toimintakulttuurien yhdistyessä ja löytää yhdessä tuottavampia ja asiakaslähtöisempiä palveluprosesseja. Tässä työssä osaaminen ja sen johtaminen voidaan nähdä uudella tavalla.

Koko henkilöstön saattaminen tietoiseksi strategiasta on lähtökohta osaamisen kehittymiseksi vision ja strategioiden suuntaisesti. Jatkotutkimuksella voisi selvittää, miten strateginen osaamisen johtaminen toteutuu henkilöstön näkemänä ja mitä asioita henkilöstö näkee tärkeänä strategisessa osaamisen johtamisessa. Olisi lisäksi tärkeää saada tietoa siitä, millä keinoin työntekijät kokevat osallisuutta strategisessa työskentelyssä.

Esimies ja strategia toimivat myös tämän tutkimuksen mukaan oppimisen suuntaajana niin, että osaamisessa syntyy vertikaalinen ja horisontaalinen yhteensopivuus toimintaympäristön kanssa. Tämä väitöskirja ei kohdentunut oppimiseen tai työpaikkaan oppimisympäristönä, mutta antaa näille tärkeille näkökulmille johtamisen rakenteen ja alustan kunnallisilla sosiaali- ja terveystoimialoilla. Strateginen osaamisen johtaminen on osaltaan tilan luomista oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle: strategia voidaankin nähdä toimialan ja sen yksiköiden yhteisöllisenä mielen tilana 'ba:na' oppimiselle ja osaamisen kehittämiselle. Strategisen johtamisen ja osaamisen strategisesta johtamisesta kehittämisessä vastaajat näkevät yhteiset tapaamiset ja foorumit tärkeinä, ja nämä foorumit voivat toimia yhteisöllisen mielen fyysisenä tilana. Organisaatiot oppivat ja kehittävät osaamistaan. Esimiesten tehtävänä on tuoda tuo oppimiskonteksti jokaisen työntekijän arkeen työnkielisenä strategiana. Jatkotutkimuksena olisi tärkeä selvittää sosiaali- ja terveystoimialojen esimiesten ja työntekijöiden kykyä oppimistilan luomiseen.

LÄHTEET

- Aaltonen, E. 1997. Sosiaalitoimen johtamisen organisaatioteoreettinen tarkastelu. *Hallinnon tutkimus* 3, 225 - 236.
- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi – pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Edita Prima, Helsinki.
- Ahonen, H. 2005. Työyhteisön oppimiskäytäntöjen strategisuus. *Hallinnon tutkimus* 24 (2), 96 - 112.
- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1994. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Juva.
- Allen, M. R. & Wright, P. 2007. Strategic Management and HRM. Teoksessa Boxall, P., Purcel, J. & Wright, P. (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford.
- Ansoff, I. 1965. *Corporate Strategy*. The Penguin Group, London.
- Ansoff, I. 1981. *Strateginen johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.
- Argyris, C. 1994. *On Organizational Learning*. Blackwell Publishers Inc., Cambridge.
- Bach, S. & Kessler, I. 2007. HRM and New Public Management. Teoksessa Boxall, P., Purcel, J. & Wright, P. (toim.) *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press, Oxford.
- Baker, J.C., Mapes, J., New, C. C. & Szwejcjewski, M. 1997. A hierarchical model of business competence. *Integrated manufacturing Systems* 8 (5), 265 - 272.
- Baron, J. N. & Kreps, D. M. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley, New York.
- Bart, C.K., Bontis, N. & Taggar S. 2001. A model of the impact of mission statements on firm performance. *Management Decision* 39 (1), 19 - 35.
- Bartram, T., Stanton, P. & Leggat, S. 2007. Lost in translation: exploring the link between HRM and performance in healthcare. *Human Resource Management Journal* 17 (1), 21 - 41.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. & Ulrich, D. 2001. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
- Beckett, A. J., Wainwright, C. E. R. & Bance, D. 2000. Knowledge management: strategy or software? *Management Decision* 38 (9), 601 - 606.

- Beesley, L. G. A. & Cooper, C. 2008. Defining knowledge management (KM) activities: towards consensus. *Journal of Knowledge Management* 12 (3), 48 - 62.
- Bennis, B. & Nanus, B. 1985. *Strategies for Taking Charge*. Harper & Row, New York.
- Berg, B. L. 2001. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Allyn & Bacon, Boston.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P. & Van Wart, M. 2001. *Human Resource Management in Public Service. Paradoxes, Processes, and Problems*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. & Robson, K. 2001. *Focus Groups in Social Research*. SAGE Publications, London.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. 2004. Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review* 29 (2), 203 - 221.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. J.W. Arrowsmith Ltd, Bristol.
- Boxall, P. & Purcell, J. 2000. Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews* 2 (2), 183 - 203.
- Bratton, J. & Gold, J. 2003. *Human Resource Management. Theory and Practice*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Brewster, C. 2001. HRM: The Comparative Dimension. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*, 256 - 271. Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Campos, E. B. & Sánchez M. P. S. 2003. Knowledge management in the emerging strategic business process: information, complexity and imagination. *Journal of Knowledge Management* 7 (2), 5 - 17.
- Capaldo, G., Iandoli, L. & Zollo, G. 2006. A situationalist perspective to competence management. *Human Resource Management* 45 (3), 429 - 448.
- Cavanagh, S. 1997. Content analysis: concepts, methods and applications. *Nurse Researcher* 4 (3), 5 - 16.
- Chang, W-J. A. & Huang, T. C. 2005. Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International Journal of Manpower* 26 (5), 434 - 449.
- Christensen, P. H. Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management* 11 (1), 36 - 47.
- Crépin, D. 2002. Suunnitelmasta toimintaan: yritysstrategian luominen. *Yritystalous* 3, 26 - 33.

- Davenport, T. H. & Prusak, L. 1998. *Working Knowledge. How organizations manage what they know.* Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T. H. & Völpel, S.C. 2001. The rise of knowledge towards attention management. *Journal of Knowledge Management* 5 (3), 212 - 221.
- Delery, J. E. & Doty, D. H. 1996. Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal* 39 (4), 802 - 836.
- Dempsey, P. A. & Dempsey, A.D. 1996. *Nursing research. Text and workbook.* Little, Brown and Company, Boston.
- Denton, D. K. 2001. Mission statements miss the point. *Leadership & Organization Development Journal* 22 (7), 309 - 314.
- Dixon, N. M. 1999. *The Organizational Learning Cycle. How We Can Learn Collectively.* Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Downe-Wamboldt, B. 1992. Content analysis: method, applications and issues. *Health Care for Women International* 13 (3).
- Drejer, A. 2000. Organisational learning and competence development. *The Learning Organization* 7 (4), 206 - 220.
- Eriksson, P. 1999. Strategia paikallisena käytäntönä. Kaupungin virkamiehen strategiointia. *Hallinnon tutkimus* 4, 301 - 311.
- Eriksson, P. & Lehtimäki, H. 1998. Strategic Management of the Local Information Society. – a Constructionist Perspective the Production and Evaluation of Strategy Documents. *Hallinnon tutkimus* 4, 290 - 301.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Ford, R. & Angermeier, I. 2004. Managing knowledge environment: a case study from healthcare. *Knowledge Management Research & Practice* 2, 137 - 146.
- Freeze, R. D. & Kulkarni U. 2007. Knowledge management capability: defining knowledge assets. *Journal of Knowledge Management* 11 (6), 94 - 109.
- Gratton, L. & Truss, C. 2003. The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Executive* 17 (3), 74 - 86.
- Greiner, M. E., Böhmman, T. & Krcmar, H. 2007. A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 11 (6), 3 - 15.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y. S. 1998. *Competing Paradigms in Qualitative Research.* Teoksessa (toim.) Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues.* SAGE Publications, California.
- Hannus, J., Lindroos, E. & Seppänen, T. 1999. *Strateginen uudistuminen osaamisen ajan toimintaympäristössä.* Hakapaino, Helsinki.

- Harlow, H. 2008. The effect of tacit knowledge on firm performance. *Journal of Knowledge Management* 12 (1), 148 - 163.
- Harris, L., Doughty, D. & Kirk, S. 2002. The devolution of HR responsibilities - perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training* 26 (5), 218 - 229.
- Haveri, A. 2002. Uusi julkisjohtaminen kunnallishallinnon reformeissa. *Hallinnon Tutkimus* 21 (1), 4 -19.
- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. Edita, Helsinki.
- Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Hellström, T. Kemlin, P. & Malmquist, U. 2000. Knowledge and competence at Ericsson: decentralization and organizational fit. *Journal of Knowledge Management* 4 (2), 99 - 110.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. 1990. Human resource management: An agenda for the 1990's. *International Journal of Human Resource Management*, 1 (1), 17 - 44.
- Hodgkinson, M. 2002. A shared strategic vision: dream or reality? *The learning organization* 9 (2), 89 - 95.
- Hodgkinson, G. P. & Sparrow, P. R. 2002. *The Competent Organization*. Open University Press, Buckingham.
- Huotari, P., Selivuo, H., Koski, A. & Pakarinen, T. 2005. Tuloksellisuuden arviointi, henkilöstöjohtaminen ja työyhteisön toimivuus. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Huselid, M.A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal* 38, 65 - 72.
- Hyrkäs, E. & Stähle, P. 2004. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. http://www.lut.fi/kati/staff/hyrkas/publications/hyrkas_publications.pdf. Luettu 25.10.2007
- Jackson, M. C. 2005. Reflections on knowledge management from a critical systems perspective. *Knowledge Management Research & Practice* 3, 187 - 196.
- Johnson, R. J. 2002. Leading the learning organization: portrait of four leaders. *Leadership & Organization Development Journal* 23 (5), 241 - 249.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. PS-kustannus. WS Bookwell, Juva.
- Kaplan, R. & Norton, D. 2000. *The Strategy-focused Organization. How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Kauppinen, T. J. 2002. *Arvojohtaminen*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Kelly, J. & Gennard, J. 2007. Business strategic decision making: the role and influence of directors. *Human Resource Management Journal* 17 (2), 99 - 117.
- Kenny, T. 1994. From Vision to Reality through Values. *Management Development Review* 7 (3), 17 - 20.
- Kervinen, A., Kuusela, P. & Laulainen, S. 2005. Lähemmäs henkilöstöä: tavoitteellinen vuorovaikutus ja tuloksellisuuden arviointi. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. *Strategisen osaamisen johtaminen*. Edita, Helsinki.
- Kitzinger, J. 1999. The Methodology of Focus Groups: The Importance of Interaction Between Research Participants. Teoksessa *Qualitative Research Volume II*. Edited by Alan Bryman & Robert Burgess. Cambridge University Press, Cambridge.
- Kivimäki, M., Elovainio, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kivinen, T. 2008. Tiedon ja osaamisen johtaminen terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet, Kuopion yliopisto.
- Kochan, T. & Dyer, L. 2001. HRM: an American view. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.
- Kochan, T. & Osterman, P. 1994. *The Mutual Gains Enterprise*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Koivunen, N. 2007. Kohti kuuntelevaa johtajuuskulttuuria: Johtajuustutkimuksen ja estetiikan yhtymäkohtia. *Hallinnon Tutkimus* 26 (2), 33 - 46.
- Koivuniemi, T. 2004. Henkilöstövoimavarojen moninaisuus, muutos ja johtaminen kuntasektorilla. Henkilöstötilinpäätöksillä ja kehittämishankkeilla hyvää henkilöstötyötä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Kozlowski, S.W.J., Brown, K. G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A. & Salas, E. 2000. A Multilevel Approach to Training Effectiveness. Enhancing Horizontal and Vertical Transfer. Teoksessa Klein, K. J. & Kozlowski, S.W.J. (toim.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Kozlowski, S.W.J. & Klein, K. J. 2000. A Multilevel Approach to Theory and Research in Organizations. Contextual, Temporal, and Emergent Processes. Teoksessa Klein K. J. & Kozlowski S.W.J. (toim.) *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations. Foundations, Extensions, and New Directions*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Krippendorff, K. 1980. Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. Sage Publications, Newbury Park.
- Krueger, R. A. 1988. Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. Sage Publications, California.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. 2000. Focus Groups. A Practical Guide for Applied Research. 3rd ed. Sage Publications, California.
- Kukko, M. & Ainamo, A. 2004. Tietämyksen hallinta kasvuyrityksessä. Hallinnon Tutkimus 23 (1), 48 - 61.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 24/08. 2008. Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus.
- Kunnallisen työmarkkinalaitoksen yleiskirje 18/08. 2008. Kunnallisen henkilöstön osaamisen kehittämistä koskeva suositus sekä työ- ja virkaehtosopimus ammattiyhdistyskoulutuksesta.
- Kuntalaki 17.3.1995/365
- Kuusela, P. 2001. Julkisen sektorin modernisaatio, tuloksellisuus ja arviointi. Realistisen sosiaalitieteen ja arvioinnin näkökulma. Kuopion yliopiston selvityksiä E. Yhteiskuntatieteet. Kuopion yliopiston painatuskeskus, Kuopio.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. Hoitotiede 11 (1), 4 - 12.
- Lawler, E. E. 2005. From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. Human Resource Management, 44 (2), 165 - 169.
- Lawler, E. E. 2003. Treat People Right! How Organizations and Individuals Can Propel Each Other into a Virtuous Spiral of Success. Jossey-Bass, San Francisco.
- Legge, K. 2001. Silver Bullet or Spent Round? Assessing the Meaning of the 'High Commitment Management'/Performance Relationship. Teoksessa Storey, J. (toim.) Human Resource Management: A Critical Text. Thomson Learning, Cornwall.
- Lehtimäki, H. 2000. Kohti strategian tekemisen moniäänisyyttä. Alue ja ympäristö 29 (2), 59 - 75.
- Lehtimäki, H. 1999. Strategia-asiantuntijuus kaupunkien johtamisessa – avauksia vastakkainasettelun purkamiseksi. Hallinnon tutkimus 4, 286 - 300.
- Lehtonen, J. L. 2002. Organisaation osaamisen strateginen hallinta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Lengnick-Hall, C. A & Lengnick-Hall, M. L. 2006. HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. Human Resource Management 45 (2), 179 - 194.
- Lengnick-Hall, M. L. & Lengnick-Hall, C. A. 2003. Human Resource Management in the Knowledge Economy. Berrett-Kochler Publishers, San Francisco.

- Long, C. & Vickers-Koch, M. 1995. Using Core Capabilities to Create Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, Summer, 7 - 22.
- Lumijärvi, I. 2002. Henkilöstövoimavarojen aikaansaannoskyky -osion tutkiminen ja arviointi julkisella sektorilla. Teoksessa *Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen*. Asiantuntijat kertovat. Kunta-alan tuloksellisuusraportti. Työturvallisuuskeskus. Kuntaryhmä.
- Lumijärvi, I. 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusprojekti. Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä. Edita, Helsinki.
- Lähdesmäki, Kirsi. 2003. New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen. Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulosvastuusta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun. *Acta Wasaensia* No 113. Universitas Wasaensis, Vaasa.
- Malhotra, Y. 2005. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management* 9 (1), 7 - 28.
- Marti, J. M. V. 2004. Strategic knowledge benchmarking system (SKBS): a knowledge-based strategic management information system for firms. *Journal of Knowledge Management* 8 (1), 31 - 49.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernández, P. & Sánchez-Gardey, G. 2007. Human Resource Management as a field of Research. *British Journal of Management*, 1 - 17.
- Massingham, P. 2004. Linking business level strategy with activities and knowledge resources. *Journal of Knowledge Management* 8 (6), 50 - 62.
- McCann III, J. E. & Buckner, M. 2004. Strategically integrating knowledge management initiatives. *Journal of Knowledge Management* 8 (1), 47 - 63.
- Messinger, S. R. 2005. The four Cs of the HR profession: being competent, curious, courageous, and caring about people. *Human Resource Management*, 44 (2), 189 - 194.
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and the Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, London.
- Mintzberg, H. 1975. The Managers Job: Folklore and Fact: *Harvard Business Review*. (July/August)
- Mintzberg, H. 1979. *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mintzberg, H., Ahlstrand B. & Lampel J. 1998. *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. Prentice Hall, London.
- Morgan, D. L. 1988. *Focus Groups as Qualitative Research*. Sage Publications, California.
- Mouritsen, J., Larsen, H.T. & Bukh, P.N. 2005. Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard. *Journal of Intellectual Capital* 6 (1), 8 - 27.

- Munive-Hernandez, E.J., Dewhurst, F.W., Pritchard, M.C. & Barber, K. D. 2004. Modelling the strategy management process. *An initial BPM approach* 10 (6), 691 - 711.
- Määttä, S. & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Hallinnon kehittämiskeskus. Valtiovarainministeriö. Edita, Helsinki.
- Määttä, S. & Virtanen, P. 2000. Tietoa, osaamista, hallinnollisia rakenteita ja asiakaslähtöisyyttä? Aineeton pääoma julkisella sektorilla. *Hallinnon tutkimus* 19 (2), 130 - 148.
- Möttönen, S. 1997. Tulosjohtaminen ja valta poliittisten päätöksentekijöiden ja viranhaltijoiden välisessä suhteessa. Kuntaliitto, Helsinki.
- Naschold, F. & Daley, G. 1999. The Strategic Management Challenge: Modernizing Local Government. Part two. *International Public Management Journal* 2 (1), 52 - 67.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. *Jyväskylä Studies in Education Psychology and Sosial Research* 226. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.
- Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. 2005. Tuloksellisuusarviointi kunnissa: onnistumisen ja kriittisten kohtien tarkastelua. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi I. (toim.) *Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa*. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Nikkilä, J. 1994. Hallintotyön ympäristö. Kohti Tuloksellista ja palvelevaa hallintoa. Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.
- Niven, P. R. 2002. *Balanced Scorecard Step-by-Step. Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons, New York.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, New York.
- Nonaka, I. & Toyama, R. 2002. A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change* 11 (5), 995 - 1009.
- Nummenmaa, L. 2004. *Käyttätymistieteiden tilastolliset menetelmät*. Tammi, Helsinki.
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J. & Leskinen, E. 1997. *Tutkimusaineiston analyysi*. WSOY, Porvoo.
- Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Acta nro 199. Tampereen yliopisto. Suomen kuntaliitto, Helsinki.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystieteiden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156. Sosiaali – ja terveyshallinto I. Universitas Wasaensis, Vaasa.

- Ollila, S. 2004. Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus* 23 (4), 29 - 40.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 2001. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausjärjestelmä. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän muistio. Opetusministeriö, Helsinki.
- Oshagbemi, T. & Gill, R. 2004. Differences in leadership styles and behaviour across hierarchical levels in UK organisations. *The Leadership & Organization Development Journal* 25 (1), 93 - 106.
- Pakarinen, T. 2007. Tuloksellisuusarviointi ja henkilöstöjohtaminen muutosmekanismeina julkisessa tieto-organisaatiossa. Väitöskirja. Tekninen korkeakoulu. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.
- Paaue, J. 2004. HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability. University Press, Oxford.
- Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. (toim.) *Hoitotieteen tutkimusmetodiikka*. Wsoy, Juva.
- Peltonen, T. 2001. 'Strateginen Henkilöstöjohtaminen' Organisaation Määrittelykamppailussa. *Hallinnon Tutkimus* 20 (3), 55 - 75.
- Pfeffer, J. 1998. *The Human Equation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. 2005. Changing mental models: HR's most important task. *Human Resource Management* 44 (2), 123 - 128.
- Pichault, F. 2007. HRM-based reforms in public organisations: problems and perspectives. *Human Resource Management* 17 (3), 265 - 282.
- Pietilä, V. 1976. *Sisällön erittely*. Gaudeamus, Helsinki.
- Poikela, E. 1998. Oppiminen, osaaminen ja arviointi. Teoksessa Räisänen, A. *Hallintaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi*. Opetushallitus. Yliopistopaino, Helsinki.
- Polanyi, M. 1967. "The tacit dimension". Garden City, anchor Books, New York.
- Polit, D.F. & Hungler, B.P. 1997. *Essentials of Nursing Research. Methods, Appraisals and Utilization*. Lippincott, Philadelphia.
- Porter, M. E. 1998. *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, May-June, 79 - 91.
- Purcell, J. 2001. The Meaning of Strategy in Human Resource Management. Teoksessa Storey, J. (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.

- Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal* 17 (1), 3 - 20.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen. Tutkimus Seinänaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnanjohtajista strategisina johtajina. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print, Tampere.
- Raunio, K. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Riege, A. & Lindsay, N. 2006. Knowledge management in the public sector: stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management* 10 (3), 24 - 39.
- Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C. & Edvinsson L. 1997. *Intellectual Capital: Navigating in the New Business Landscape*, Macmillan Business, Houndsmills.
- Saint-Onge, H. 1996. Tacit knowledge: The key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership* 24 (2), 10 - 14.
- Sanchez, R. & Heene, A. 2004. *The New Strategic Management. Organization, Competition, and Competence*. John Wiley & Sons, Inc, New York.
- Sánchez-Runde, C. 2001. Strategic Human Resource Management and the New Employment Relationships: a Research Review and Agenda. Teoksessa Gual, J & Ricart, J.E. (toim.) *Strategy, Organization and the Changing Nature of Work*. Edward Elgar Publishing, Inc., Northampton.
- Sarabia, M. Knowledge leadership cycles: an approach from Nonaka's viewpoint. *Journal of Knowledge Management* 11 (3), 6 - 15.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-Paino, Tampere.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. & Storey, J. 2001. HRM and its Link with Strategic Management. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Edward Elgar Publishing, Northampton.
- Schwandt, T. A. 1998. Constructivist Approaches to Human Inquiry. Teoksessa Denzin N. K. & Lincoln Y. S. (toim.) *The Landscape of Qualitative Research. Theories and Issues*. SAGE Publications, Inc., California.
- Scullion, H., Collings, D. & Gunnigle, P. 2007. *Human Resource Management Journal* 17 (4), 309 - 319.
- Senge, P. M. 1994. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. 2003. Strategisen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 198 - 209.

- Sihvonen, M., Koski, A., Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Niiranen, V. Tuloksellisuusarviointitiedon käyttö kunnallisissa palveluissa. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Silvennoinen-Nuora, L., Lumijärvi, I. & Sihvonen, M. 2005. Strategiatyö ja tasapainotettu mittaristo. Teoksessa Niiranen, V., Stenvall, J. & Lumijärvi, I. (toim.) Kuntapalvelujen tuloksellisuuden arviointi. Tasapainotettu mittaristo kunnallisissa organisaatioissa. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Silvennoinen-Nuora, L., Huotari, P., Ratilainen, K. & Sihvonen, M. 2003. Kuntien tuloksellisuusarviointia kehittämässä. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos. Tampereen yliopistopaino, Tampere.
- Silverman, D. 2000. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Sage Publications, London.
- Simon, H. A. 1982. Päätöksenteko ja hallinto. *Ekonomia*-sarja 58. Weilin+Göös, Espoo.
- Simonen, O. 2005. Tasapainotettu tuloskortti (BSC) hoitotyön johtamisessa -mittarit ja niiden yhteys strategioihin. *Hallinnon Tutkimus* 24 (1), 48 - 61.
- Snyman, R. & Kruger, C. J. 2004. The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 8 (1), 5 - 19.
- Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 2005:5. Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma.. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Sosiaali- ja terveystieteiden strategiat 2015 – kohti sosiaalisesti kestävä ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.
- Sterman, J.D. 1994. Learning in and about complex systems, *Systems Dynamics Review*, 10 (2).
- Sterman, J. (Eds), *Modeling for Learning Organization*, Productivity Press, New York.
- Storey, J. 2001. Human Resource Management Today: An Assessment. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*. Thomson Learning, Cornwall.
- Storey, J. & Quintas, P. 2001. Knowledge Management and HRM. Teoksessa J. Storey (toim.) *Human Resource Management: A Critical Text*.. Thomson Learning, Cornwall.
- Subramony, M. 2006. Why organizations adopt some human resource management practices and reject others: an exploration of rationales. *Human Resource Management* 45 (2), 195 - 210.
- Sveiby, K. E. 1997. *The New Organizational Wealth. Managing & Measuring Knowledge-based Assets*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Sydänmaalakka, P. 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies. Developing a Leadership Framework for Intelligent Organizations*. Väitöskirja. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership. Helsinki.

- Syväjärvi, A. 2004. Inhimillinen pääoma ja informaatioteknologia organisaatiotoiminnassa sekä strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa. *Acta Universitas Lapponiensis* 83. Lapin yliopistopaino, Rovaniemi.
- Syväjärvi, A. Stenvall, J. 2003a. Ydinosaaminen asiantuntijan organisaatiokäyttötymisen johtajana. *Hallinnon Tutkimus* 22 (2), 116 - 127.
- Syväjärvi, A. Stenvall, J. 2003b. Henkilöstövoimavarat työntekijöiden organisaatiotoimintaosaamisen arvioinnin ja johtamisen näkökulmasta. *Hallinnon Tutkimus* 22 (4), 338 - 351.
- Sädevirta, J. 2004. Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen. Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen johtamiseen. Tykes. Raportteja 35, Helsinki.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. 2000. *Using multivariate statistics*. Allyn and Bacon, Boston.
- Taskinen, H. 2005. Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Väitöskirja. Terveyshallinnon ja - talouden laitos. Kuopion yliopisto, Kuopio.
- Tayles, M., Bramley, A., Adshead, N. & Farr, J. 2002. Dealing with the management of intellectual capital. The potential role of strategic management accounting. *Accounting Auditing & Accountability Journal* 15 (2), 251 - 267.
- Teo, S. T. T. & Rodwell, J. J. 2007. To be strategic in the new public sector, HR must remember its operational activities. *Human Resource Management* 46 (2), 265 - 284.
- Thite, M. 2004. Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization* 11 (1), 28 - 44.
- Thompson, A. Jr, Strickland, A. III. 1998. *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin McGraw-Hill, New York, NY.
- Tiili, M. 2004. Strateginen johtaminen valtioneuvoston prosessina. *Hallinnon tutkimus* 23 (2), 4 - 15.
- Toikka, M. 2002. Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print, Tampere.
- Tompkins, J. 2002. Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management* 31 (1), 95 - 110.
- Truss, C. 2003. Strategic HRM: enablers and constrains in the NHS. *The international Journal of Public Sector Management* 16 (1), 48 - 60.
- Tukia, H., Kivinen, T. & Taskinen, H. 2007. Knowledge management diskurssina suomalaisessa terveydenhuoltoalan tieteellisissä ja ammatillisissa lehdissä. *Hallinnon Tutkimus* 26 (1), 34 - 49.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.
- Ulrich, D. 1998. Henkinen pääoma = pätevyys ja sitoutuminen. *Yritystalous* 3, 23 - 34.

- Ulrich, D. & Lake, D. *Organizational Capability*. 1990. *Competing from the Inside Out*. John Wiley, New York.
- Ulrich, D., Younger, J. & Brockbank, W. 2008. The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management* 47 (4), 829 - 850.
- Zack, H.Z. 1999. Managing Codified Knowledge. *Sloan Management Review* 40 (4), 45 - 58.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Virtanen, M., Virtanen, P., Linna, A. & Pentti, J. 2002. Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Valtiovarainministeriö. 2003. Haasteena tuleva osaaminen. Henkilöstöosasto. *Työryhmämuistioita 8/2003*. Edita Prima, Helsinki.
- Vanhala, S. & Kotila, O. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstövoimavarojen tutkimuksessa. *Työelämän tutkimus* 2, 69 - 82.
- Van Beveren, J. 2003. Does health care for knowledge management? *Journal of Knowledge Management* 7 (1), 90 - 95.
- Viitala, R. 2003. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. *Acta Wasaensia*. No 109. *Liiketaloustiede* 44. Johtaminen ja organisaatiot. Toinen, korjattu painos.
- Viitanen, E., Kokkinen, L., Konu, A., Simonen, O., Virtanen J.V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallissalan kehittämissäätiö. *Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala*.
- Virkkunen, J. 2002. Konseptien kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. Teoksessa Virkkunen J. (toim.) *Osaamisen johtaminen muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelystä*. *Työelämän kehittämisohjelma. Raportteja* 20, Helsinki.
- Virtanen, T. 2000. Changing competences of public managers: tensions in commitment. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (4), 333 - 341.
- Virtanen, P. & Kauppinen, I. 2008. Henkilöstövoimavarojohtamisen strategisten päämäärien välittyminen organisaatiossa. *Hallinnon tutkimus* 27 (2), 38 - 51.
- Wheelan, T.L. and Hunger, J.D. 1995. *Strategic Management and Business Policy*, 5th ed., Addison-Wesley Longman, Reading, MA.
- Whittington, R. 1993. *What is strategy- and does it matter?* International Thomson Business Press, London.
- Wiili-Peltola, E. 2005. Sairaala muutosten ristipaineessa. Hallinnan kehittämisen haasteita sairaalaorganisaatiossa. Väitöskirjatutkimus. HAUS kehittämiskeskus Oy. Savion kirjapaino Oy, Helsinki.
- Wiili-Peltola, E. 2001. Sairaanhoidopiirin strategia sairaaloiden lähijohdon tulkintana. *Hallinnon tutkimus* 20 (4), 384 - 397.

- Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytäntöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopistopaino, Tampere.
- Winterton, J. 2007. Training, Development, and Competence. Teoksessa Boxall, P., Purcel, J. & Wright, P. (toim.) The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press, Oxford.
- Wu, A. 2005. The integration between Balanced Scorecard and Intellectual capital. Journal of Intellectual Capital 6 (2), 267 - 284.

Hyvä esimiesasemassa toimiva,

olet yksi väitöskirjani kyselyaineiston vastaaja. Kyselylomakkeen tarkoituksena on arvioida strategista johtamista ja strategisen osaamisen johtamista osana omaa ja toimialasi johdon työskentelyä. Kysely on jatkoa haastattelututkimukselle, jossa selvitettiin toimialojen linjajohdon näkemystä strategisesta osaamisen johtamisesta. Kyselyn onnistumiselle on tärkeää, että vastaatte jokaiseen kysymykseen **omien tietojenne ja kokemustenne pohjalta**.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa keskimäärin 10 minuuttia. Kysely toteutetaan sähköisesti ja ohessa on linkki, jolla pääset vastaamaan kyselylomakkeeseen.

Kyselyssä antamasi tiedot ovat luottamuksellisia ja ne säilyvät henkilötunnistamattomassa muodossa myös tutkijalle.

Tutkimusterveisin Päivi Huotari

Strateginen osaamisen johtaminen

1) Ikä

2) Sukupuoli



Nainen



Mies

3) Koulutus (valitse korkein tutkintosi)



Kouluasteen / toisen asteen tutkinto



Opistoasteen tutkinto



Ammattikorkeakoulututkinto



Yliopistotutkinto



Yliopistollinen jatkotutkinto



Muu

4) Mihin toimialaan työsi pääsääntöisesti kuuluu?



Sosiaalityö



Terveystyö



Sosiaali- ja terveystyö

5) Mikä on virka- tai tehtävänimikkeesi?

6) Työskentelen

toimialan ylimmässä johdossa



toimialan keskijohdossa



lähiesimiestehtävissä

7) Esimiesasemasi

Vakinainen



Määräaikainen

8) Kuinka monta vuotta olet työskennellyt esimiestehtävissä?**9) Mikä on alaisiasi toimivien henkilöiden lukumäärä?****10) Onko sinulla esimiesasemasi edellyttämä muodollinen pätevyys?**

Kyllä



Ei

11) Olen osallistunut viimeisen kahden vuoden aikana esimieskoulutukseen (työpaikka, täydennyskoulutus, tutkintoon johtava koulutus...)

Kerran



Kaksi - kolme kertaa



Useammin



En ole osallistunut

12) Missä määrin olet voinut osallistua toimialasi visio- ja strategiatyöskentelyyn?

	Paljon	Melko paljon	Jonkin verran	En lainkaan	
Oman toimialan vision muotoiluun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Oman toimialan strategian laadintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Oman toimialan vuosittaisten tavoitteiden laadintaan	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13) Seuraavat väittämät liittyvät strategiseen johtamiseen

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Pystyn hahmottamaan hyvin toimialani tulevaisuutta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hallitsen hyvin strategisen suunnittelun	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tunnen hyvin toimialani strategian	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hallitsen hyvin strategisesti tärkeät asiat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tunnistan hyvin strategisesti keskeiset painopistealueet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pidän tärkeänä toimialani strategian toimeenpanoa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pystyn toimimaan omassa johtamisessani sovitun strategian mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esimiehenä minulla on vastuu strategian toteutumisesta alaisten työssä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Strategian suuntainen työskentely toteutuu alaisten työssä hyvin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimialan johto toimii yhtenäisesti strategian toimeenpanossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toimialan johto on sitoutunut strategian toimeenpanoon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

14) Seuraavat väittämät liittyvät työntekijöiden osallistamiseen strategian toteutumiseen

	Täysin samaa	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	

	mieltä		mieltä			
Kerron strategiasta ymmärrettävästi ja konkreettisesti alaisilleni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Toimialan esimiehet käyttävät strategiasta puhuttaessa samoja, yhteisiä käsitteitä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tiedän hyvin, mitä strategia tarkoittaa käytännön toiminnassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn määrittelemään, mitä strategian toteutuminen edellyttää alaisiltani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Keskustelen usein strategiasta alaisten kanssa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Osaan innostaa alaisiani työskentelemään yhteisten tavoitteiden mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn neuvomaan yksittäistä työntekijää siinä, mitä strategian toteutuminen edellyttää hänen työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

15) Seuraavat väittämät liittyvät strategiseen johtamiseen muutoksen johtamisena

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Strateginen johtaminen on muutoksen johtamista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Tunnistan toimintaympäristössä tapahtuvat toimialani toimintaan vaikuttavat tekijät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Hallitsen muutosjohtamiseen liittyvät taidot hyvin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn päivittäisjohtamisessani pohtimaan toimintaa myös pidemmällä aikavälillä vision ja strategian mukaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pystyn käynnistämään vision ja strategian edellyttämiä muutoksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

16) Seuraavat väittämät koskevat stratgian toteutumisen arviointia

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	
Omassa esimiestyössäni toiminnan arviointi kohdistuu strategian toteutumisen kannalta keskeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Ohjaan alaisiani arvioimaan työtään strategian suuntaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Löydän strategian kannalta keskeiset asiat arviointiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kerron alaisilleni toiminnan arvioinnin tuloksista säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Käyn säännöllisesti kehityskeskustelut alaisten kanssa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Keskustelen kehityskeskusteluissa alaisen osaamisen kehittämistä vision ja strategian mukaisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kehityskeskustelut ovat tärkeä väline alaisen osaamisen strategialähtöiseen kehittämiseen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

19) Esimieheni kanssa käymäni kehityskeskustelu oli strategisen osaamisen kehittämisen kannalta



Erittäin hyödyllinen



Jokseenkin hyödyllinen



Ei hyödyllinen eikä hyödytön



Melko hyödytön



Täysin hyödytön

21) Miten toimialallasi tulisi sinun mielestäsi kehittää strategista johtamista ja strategista osaamisen johtamista

◀

▶

Pääloukka strateginen johtaminen

Alakategoriat	Yläkategoriat
Johdon sitoutuminen Strateginen vastuu Pysyminen sovitussa Johdon yhtenäisyys	Johdon sitoutuminen strategioihin
Strategioiden tunteminen Strategisten kokonaisuuksien hallinta Strategisesti keskeisten asioiden tunnistaminen	Johdon strateginen osaaminen
Visio ja strategiat arkikielenä Yhteinen kieli Strategian muuntaminen tilannekohtaisesti	Visio ja strategian toiminnallistaminen
Strateginen viestintä Strategisen tuen antaminen Vieminen työyhteisöön ja sen työhön Vieminen yksittäisen työntekijän työhön Strateginen vuoropuhelu	Henkilöstön mukaanotto strategiatyöhön
Strategioiden ymmärtäminen muutoksena Yhteiskunnallisen muutoksen tunnistaminen Muutoksen johtaminen Johto näkee yli kenttätason Muutoksen pitkäjänteisyyden tunnistaminen	Strateginen johtaminen muutoksena
Strateginen arviointi Toiminnan arviointi Olellaisten asioiden löytäminen arviointiin Henkilöstön ottaminen mukaan arviointiin Arviointiin perustuva toiminnan suunnittelu Vaikuttavuuden arviointi	Strateginen arviointi

Pääluokka osaamisen strateginen johtaminen

Osaaminen strategioiden toteutumisen lähtökohtana Osaamisen vision ja strategioiden mukainen kehittäminen Kehityskeskustelut	Osaamisen strategialähtöinen johtaminen
Strategista osaamista tukeva koulutus Innovaatiojohtaminen Osaamisen keskittäminen Työn kehittäminen Osaava henkilöstön rekrytointi	Osaamisen uusintaminen
Perustehtävän tunteminen Henkilöstön osaamisen tunteminen	Henkilöstön osaamisen tunteminen

Pääluokka toiminnan johtaminen

Ammattijohtajuus Vastuun ottaminen Hallinnollinen osaaminen Selkeät toimintatavat Tilannejohtajuus	Johtamisosaaminen
Kokonaisuuksien näkeminen Olennaisten asioiden tunnistaminen Prosessien tuntemus ja organisointi	Kokonaisuuksien hallinta
Kustannusten hallinta Kustannustehokkuus Työntekijöiden osallistaminen taloudelliseen tilanteeseen Talouden läpinäkyvyys läpi toimialan	Talouden johtaminen

Aineettoman pääoman johtaminen

Arvojohtaminen Valmentava johtaminen Osallistava johtaminen Työntekijöiden motivointi Yhteiset tapaamiset alaisten kanssa Avoin viestintä Välittäjänä toimiminen	Ihmisten johtaminen
Työhyvinvointiosaaminen Työhyvinvointi johtamisen tuloksena Vaikeiden asioiden ja ristiriitatilanteiden käsittelyn hallinta Voimattomuuden leviämisen ehkäisy Positiivisen palautteen antaminen Oma hyvinvointi	Työhyvinvoinnin johtaminen
Monitahoinen yhteistyö Yhteistyötaidot	Yhteistyö muihin toimijoihin