

**Osastonhoitajien kokemukset
Syväjohtamisen ® valmennuksesta
ja kehittymisestään hoitotyön johtajina**

Tarja Palomaa
Pro gradu -tutkielma
Hoitotieteen laitos
Tampereen Yliopisto
Helmikuu 2008

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO

Hoitotieteen laitos

PALOMAA TARJA: Osastonhoitajien kokemukset Syväjohtamisen® valmennuksesta ja kehittymisestään hoitotyön johtajina

Pro gradu – tutkielma, 62 sivua, 5 liitettä

Ohjaajat: TtT Katja Joronen, TtT Meeri Koivula

Hoitotiede

Helmikuu 2008

Syväjohtamisen valmennus on tällä hetkellä yksi osa Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin johtajuuskoulutusohjelmaa. Se on Vesa Nissisen kehittämä malli, jossa sovitetaan yhteen moniulotteinen johtajuus (transformationaalinen, transaktionaalinen) ja konstrukttiivinen oppimisenäkemys. Valmennuksessa kerätään palautetta esimiesten johtamistaidoista 360 asteen palautejärjestelmän avulla, jonka pohjalta muodostetaan johtajaprofiilit.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten HUS:n syväjohtamisen valmennukseen osallistuneet osastonhoitajat ovat sen kokeneet ja miten he ovat mielestään kehittyneet johtajina valmennuksen avulla ja sen jälkeen. Aineisto (n=5) kerättiin haastattelemalla osastonhoitajia kesän ja syksyn 2007 aikana. Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista ja deduktiivista sisällönanalyysia.

Osastonhoitajat kokivat valmennuksen kiinnostavana ja terveydenhuoltoon sopivana, jonka vahvuutena koettiin muun muassa sen käytännönläheisyys ja vuorovaikutuksellisuus. Valmennuksen aikana tehdyt profiilit herättelivät omien johtajuustaitojen tarkasteluun ja antoivat työkalun taitojen ja kehittymisen seuraamiseen. Valmennuksen heikkoutena nähtiin muun muassa vertaisarvioinnin toimimattomuus ja arvioinnin antajille annetun informaation puutteellisuus.

Osastonhoitajat kokivat kehittyneensä valmennuksen avulla johtajuustaitojensa itsearvioimisessa ja vuorovaikutustaidoissa. Tiedollista kehittymistä oli osastonhoitajien kertomusten perusteella osoitettavissa, mutta tiedon käytäntöön siirtymistä kuvattiin vähemmän. Valmennuksen jälkeinen kehittyminen ilmeni itsereflektion ja vuorovaikutustaitojen paranemisena.

Syväjohtaminen on hoitotyön johtajuuskoulutuksessa vielä suhteellisen uusi menetelmä, eikä hoitotyön tutkimuksia ole tiettävästi aiheesta tehty. Tutkimuksella saatiin uutta tietoa siitä, kuinka tämän tyyppinen valmennus sopii terveydenhuollon johtajuuskoulutukseen ja miten se kehittää hoitotyön johtajia.

Avainsanat: Hoitotyö, kehittyminen, osastonhoitaja, syväjohtaminen

ABSTRACT

UNIVERSITY OF TAMPERE
Department of Nursing Science

PALOMAA TARJA: Experiences of Ward Nurses with Deep Lead Leadership[®] in Their Training and Development as Managers

Master of Science Thesis: 62 pages, 5 Appendices
Supervisors: Dr Katja Joronen, PhD; Dr Meeri Koivula, PhD
Nursing Science
February 2008

The Deep Lead[®] leadership training process currently forms part of the Management Training Programme of the Hospital District of Helsinki and Uusimaa (HUS). Deep Lead[®] is a concept developed by Vesa Nissinen, in which transformational, transactional leadership and constructive learning are combined within a systematic framework of high-quality training. In this training, feedback is collected on the leadership abilities of those in management positions, using the so-called '360 Degree Feedback System'. This feedback forms the basis of a 'Manager's Profile'.

The aim of the present thesis was to investigate the reactions of Nursing Department Heads to Deep Lead[®] after participating in the training process, and how they felt this process had helped them to develop as managers both during the training and afterwards. The material (n=5) was collected through interviews with the participants during the Summer and Autumn of 2007. Both inductive and deductive internal analyses of the data were done.

The Nursing Department Heads who had participated in the Deep Lead[®] training felt that it was both interesting and suitable for training in the field of health care. They thought that the main strengths of Deep Lead[®] included its practicality, interactivity, and immediate applicability to their work. The Manager's Profiles that were made during the training led them to re-evaluate their own leadership abilities, and gave them a tool for monitoring their own personal development of these abilities. The difficulty of making comparisons within this training, and a certain lack of channels for feedback to the evaluators, were seen as weaknesses of the training process.

Participants in the training considered that it had helped them in the self-evaluation of their leadership abilities, and in developing their abilities to communicate and interact with others. They thought that the information being given them in the training was pertinent, but that more could have been done to explain how this knowledge could be transferred and put in practice in their work. After the training, participants found that they had become better at self-evaluation and in communication skills.

Deep Lead[®] is still a relatively new concept in nursing management training, and very few studies have been done on its use in this area. The present study collected new data on the applicability of this concept in management training in the field of health care, and how the concept helps nursing managers develop their leadership and management skills.

Keywords: Nursing, personal development, leadership, department heads, Deep Lead[®]

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
2 JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITTYMISSUUNTAUKSIA.....	4
2.1 Johtamisteorioiden kehittyminen 1900-luvun alusta 2000-luvulle.....	4
2.2 Hoitotyön johtamispiirteiden tarkastelua	7
3 SYVÄJOHTAMISEN TAUSTATEORIA	9
3.1 Transformationaalinen johtaminen (TF).....	10
3.2 Transaktionaalinen johtaminen (TA).....	13
4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS HOITOTYÖSSÄ.....	15
5 SYVÄJOHTAMINEN	17
5.1 Syväjohtamisen malli.....	17
5.2 Syväjohtamisen valmennusprosessi.....	21
5.3 Johtajaprofiili	24
5.4 360 asteen palaute	25
5.5 Palautteesta oppiminen	28
6 SYVÄJOHTAMISEN VALMENNUS OSANA HUS:N JOHTAJUUSKOULUTUSTA...30	
7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	32
8 TUTKIMUSMENETELMÄT	33
8.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu	33
8.2 Aineiston analyysi.....	34
9 TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
9.1 Kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta.....	36
9.2 Kokemukset kehittämisestä valmennuksen avulla	39
9.2.1 <i>Itsearviointinissa kehittyminen</i>	41
9.2.2 <i>Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen</i>	42
9.3 Kokemukset kehittämisestä valmennuksen jälkeen.....	43
9.3.1 <i>Itsereflektointinissa kehittyminen</i>	45
9.3.2 <i>Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen</i>	46
10 POHDINTA	47
10.1 Luotettavuuden tarkastelu.....	47
10.2 Eettinen tarkastelu.....	50
10.3 Tulosten tarkastelua	52
11 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
LÄHTEET.....	57
LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Terveydenhuollon muutosten keskellä hoitotyön johtajuuteen kohdistuu suuria odotuksia. Hoitoteknologian kehittyminen, väestön ja työntekijöiden ikääntyminen, terveystalveluiden muutokset, työn itsenäisyyden ja vastuullisuuden sekä osaamisvaatimusten lisääntyminen ovat hoitotyötä kohdanneita muutoksia. Se mitä hoitotyössä tapahtuu ja miten hoitotyötä johdetaan, koskettaa varsin monia yksittäisiä työntekijöitä ja työyksiköitä sekä vaikuttaa terveydenhuollon tulokseen. (Kanste 2005.)

Johtamista on kuvattu myös keskeisimmäksi organisaation toimintaa ohjaavaksi tekijäksi. Kahden viime vuosikymmenen ajan terveydenhuollon organisaatiot ja johtaminen ovat kokeneet paljon muutoksia. Uudistumista on tapahtunut organisaatorakenteissa, mutta myös johtajien toimenkuvissa sekä perusterveydenhuollossa että erikoissairaanhoidossa. Gröönroosin ja Perälän (2004) hoitotyön johtamista tutkivan kirjallisuuskatsauksen mukaan tarvitaan uusia tapoja nähdä johtaminen, jotta tulevaisuuden haasteet voitaisiin ennakoida. Organisaatioiden on todettu tarvitsevan myös uusia mahdollisuuksia kehittää oppimista ja toimintaa. Tarvitaan eri hierarkiatasoille ulottuvia erilaisia arviointimuotoja, joilla muuttamisen kykyä voidaan mitata. (Lammintakanen ym. 2002.)

Johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissa ja teorioissa on johtamista historiallisesti tarkasteltu neljän lähestymistavan kautta; piirrejohtamisen, tilannelähestymistavan, johtajan johtamistyylin sekä uuden johtajuuden lähestymistavan kautta (Kanste 2005). Vanhoilla johtamiskäytännöillä voidaan toteuttaa vanhoja kaavamaisia ratkaisuja tai sitten niitä voidaan käyttää tässä ja nyt todellisuudessa esiintyvien ongelmien ratkaisemiseen. Sen sijaan niillä ei yletä visionääriseen tai futuristiseen otteeseen, jota johtamisessa tulee pitää merkittävänä kehityshaasteena. (Heikkilä 1994.)

Gröönroosin ja Perälän (2004) mukaan aikaisempien tutkimusten tulokset kertovat henkilöstön heikentyneestä työmotivaatiosta ja johtamisessa koetuista ristiriidoista. Terveydenhuollon koetaan onnistuvan tehtävässään vain, jos henkilökunta on osaavaa, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta. Nämä tavoitteet saavutetaan parhaiten kohentamalla henkilöstön työskentelyoloja ja lisäksi uudella johtamiskoulutuksella. Työyhteisöjä tulee kehittää koulutuksella, jossa johto ja henkilöstö ovat vuoropuhelussa sekä keskenään että asiakkaiden että päätöksentekijöiden kanssa. (Gröönroos & Perälä 2004.) Johtajaksi tai esimieheksi kehittymiseen tarvitaan perusominaisuuksien ja motivaation lisäksi jatkuvaa koulutusta,

oppimista ja kokemuksista saatuun tietoon perustuvaa itsensä kehittämistä sekä koko prosessia vahvistavaa tukea. Nämä ulottuvuudet mahdollistavat johtajan motivoitumisen ja kyvyn toimia työyhteisön innostajana ja tasapainottajana. Nämä ulottuvuudet takaavat pitkälti johtamistyössä onnistumisen, johon tarvitaan kaiken tämän lisäksi johtamisen halu eli tahtotila. (Laaksonen ym.2005, 119-120)

Opintojeni myötä olen tutustunut transformationaaliseen johtajuusteoriaan ja se toimi innoittajana tämän tutkielman teolle. Suomessa Vesa Nissisen kehittelemä Syväjohtamisen mallin taustateoria perustuu moniulotteiseen johtajuuteen, joka sisältää transformationaalisen (TF), transaktionaalisen (TA) ja välttävän johtajuuden. Syväjohtamisessa pyritään tavoitteelliseen transformationaaliseen johtamiskäyttäytymiseen, jossa johtaja nähdään tulevaisuuteen suuntautuneena visionäärinä, joka on ennen kaikkea muutosjohtaja. Hän pystyy toiminnallaan muun muassa muuttamaan työyhteisökulttuuria ja johdattamaan sen kohti uusia tavoitteita, arvostaen työntekijöitään ja motivoiden heitä. Tavoitteena syväjohtamisessa nähdään kokemuksista oppiminen, ja niiden pohjalta vuorovaikutustaitojen kehittäminen. Tuloksena on kehittävä vuorovaikutussuhde, jossa alaisten ja johtajien tavoitteet lähestyvät toisiaan. (Nissinen 2006, Reinhardt 2004.)

Syväjohtamisen valmennus kuuluu yhtenä osiona tämän hetkiseen HUS:n johtajuuskoulutukseen. Syväjohtamisesta ei tiettävästi ole tehty aikaisempia tutkimuksia hoitotieteessä. Sen taustalla olevasta moniulotteisesta johtamisesta löytyy sen sijaan paljon hoitotyön tutkimuksia, varsinkin ulkomaisia. Transformationaalisen johtamisen on todettukin olevan suositeltava ja tehokas johtamismuoto, myös terveydenhuollon alalla (Bowles & Bowles 2000). Kotimaassa tiettävästi Kanste (2005) on ainoana tutkinut moniulotteisen johtamismallin soveltuvuutta hoitotyöhön ja todennut sen siihen hyvin soveltuvaksi. Transformationaalisten johtamistaitojen ilmenemistä HUS:n osastonhoitajilla on tutkinut myös Uusitalo (2003) pro gradu -tutkielmassaan. Hänen mukaansa TF johtamistaidot ovat jo melko yleisiä HUS:n osastonhoitajilla, ennen kaikkea korkeamman koulutustason saaneilla.

Syväjohtamisen valmennus on kehitetty sotilasorganisaatioon, mutta se on nykyään käytössä jo hyvin monessa muussakin organisaatiossa. Terveydenhuollon alalla valmennusta annetaan tällä hetkellä ainakin Etelä-Karjalan Keskussairaалassa (EKKS), Sosiaali- ja terveysalan yhteistyökumppani ja palveluntuottaja SoTepa:ssa, Oulun Yliopistollisessa keskussairaалassa (OYKS) ja Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirin Yliopistollisessa sairaалassa (HUS). Se on kuitenkin vielä suhteellisen uusi valmennusmenetelmä terveydenhuol-

lon alalla. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää hoitotyön johtajien kokemuksia syväjohtamisen valmennuksesta ja omasta kehittymisestään valmennuksen avulla.

2 JOHTAMISTEORIOIDEN KEHITTYMISSUUNTAUKSIA

2.1 Johtamisteorioiden kehittyminen 1900-luvun alusta 2000-luvulle

Johtajuus on muuttunut vuosien saatossa ja johtamista on tarkasteltu monesta eri lähtökohdasta käsin (Sydänmaanlakka 2004, Kuvio1). Moderni ihmistiede, joka syntyi noin 150 vuotta sitten, kiinnostui varsin varhain johtamisen problematiikasta. Johtamistutkimus alkoi varsinaisesti niin sanotun suurmiesteorian puitteissa. 1900-luvun alussa johtajiin liitettiin melkein yli-inhimillisiä piirteitä. Aina 1980-luvulle asti johtajuutta tarkasteltiin lähinnä piirre-, käyttäytymis- ja tilannejohtamisena. Vähitellen alettiin kuitenkin luopua selittävästä johtamisesta, siirryttiin kuvailevaan johtamiseen ja siihen liittyviin merkityksen antoihin. (Juuti 2006.)

Frederick Tayloria pidetään kuitenkin tieteellisen johtamisen varsinaisena kehittäjänä. Hän näki ihmiset lähinnä koneina ja kehittämällä heidän työskentelytekniikkaansa voitiin hänen mukaansa saavuttaa maksimaalinen työtehokkuus. Taylor käynnisti myös ajankäyttöä ja työprosesseja selvittävät tutkimukset analysoidakseen työtehtäviä ja kehittääkseen organisaation suorituskykyä. Taylorismia leimasi muodollisuus ja autoritaarisuus. Myöhemmin Mayon kehittämässä ihmissuhdekoulukunnan mukaisessa johtajuudessa oli mukana myös keskittymistä ihmissuhteisiin. Työntekijöillä tunnustettiin olevan inhimillinen puoli, mutta edelleen työntekijöihin suhtauduttiin teknisesti. Näistä ajoista on kahden koulukunnan vertailu kuvannut johtajuudesta käytävää keskustelua. (Sydänmaanlakka 2004, 22-29.)

1900-luvulla piirreteorioiden myötä alettiin johtamista tarkastella enemmän johtajan henkilökohtaisina ominaisuuksina. Johtamisominaisuudet ja luonteenpiirteet nähtiin synnynnäisinä. Myöhemmin pätevien johtamisperitteiden määrittäminen todettiin kuitenkin vaikeaksi. 1950 – 1980 - luvuilla piirreteorioista siirryttiin tarkastelemaan johtajuutta enemmän johtajan käyttäytymisenä ja myöhemmin tilanepainotteisena johtamisena. (Sydänmaanlakka 2004, 30-32.) Tilanepainotteisessa johtamisessa pyrittiin vakioimaan niitä olosuhteita, joissa johtaminen tapahtuu ja löytämään tilanteiden ja johtamistyylien välistä yhteensopivuutta (Juuti 2006, 14).

Piirre-, johtamistyyli- ja tilanneteoriat eivät kuitenkaan onnistuneet selittämään johtajuuden menestystekijöitä. 1980-luvulla painopiste siirtyi eri teorioita yhdistäviin lähestymistapoihin. Johtajuutta alettiin nähdä prosessina, jossa johtaja antaa toiminnalle selkeän suunnan ja tarkoituksen päämäärien ja visioiden välityksellä. Seuraavaksi johtajan vaikuttamisen tarkastelusta siirryttiin koko organisaation toiminnan tarkasteluun ja suunnan muuttamiseen. Nykyisin johtajuutta tarkastellaan taas enemmän vuorovaikutusprosessina, jossa korostuu johtajuuden toiminnalle merkityksiä antava luonne. Uudessa johtajuuslähestymistavassa ollaan kiinnostuneita ennen kaikkea muutosjohtajuudesta, jossa korostetaan organisaation visiota ja sen välittämistä alaisille. (Kanste 2005, 31-36.)

1970-luvun lopulla tehokkuuspainotteista johtamistapaa alettiin kutsua tavoite- ja tulosjohtamiseksi ja ihmispainotteista johtamistapaa osallistuvaksi johtamiseksi. Tavoite- ja tulosjohtamisessa muutettiin perinteistä tehtäväkeskeistä johtamistapaa entistä tavoitteellisemmaksi. Avaintuloksista sopimalla pyrittiin suuntaamaan ihmisten voimavaroja yrityksen kannalta keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen. Osallistavassa johtamisessa alettiin tarkastella ihmisten inhimillisiä voimavaroja ja tunnistamaan niitä ihmisten kokemusmaailmallisia tekijöitä, joiden avulla yhteisten toimintojen saavuttaminen on tehokkaampaa. (Juuti 2006.)

1980-luvulla, tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen myötä, alettiin puhua asioiden ja ihmisten johtamisesta. Asioiden johtamisessa painotetaan auktoriteettia ja yhdenmukaisuutta, pyritään vakaaseen tilaan ja käytetään menetelmiä ja loogista ajattelua. Ihmisten johtamisessa painotetaan taas osallistumista, luovuutta ja ihmisten vapauttamista. (Juuti 2006.) Huomiota alettiin kiinnittää myös johtajuuden, johtajan työn, toiminnan ja persoonan analysoinnista työntekijöihin, heidän hyvinvointiinsa ja yhteistyöhön organisaation kaikkien tasojen välillä sekä yhä enemmän myös vuorovaikutukseen organisaatioympäristön kanssa. Siirryttiin organisaatioihin, jotka muodostuivat horisontaalisesti, toimivat itseohjautuvasti ja myös ottavat vastuun toiminnastaan. (Telaranta 1997.)

Lisäksi 1980-luvulla alettiin etsiä yleisemmin uusia tarkastelukulmia johtamisen perustaksi. Samalla pohdittiin miten asioiden ja ihmisten johtaminen heijastuu kulttuuriin. Uusi karismaattinen johtajuuskäsite tuotiin samoihin aikoihin tarkastelun alle, ja sitä alettiin kutsua transformationaaliseksi johtamiseksi. (Juuti 2006.) Transformationaalisen johtamisen perustajana pidetään McGregor Burnsia, teoksella ”Leadership”. Teoriassa ollaan kiinnostu-

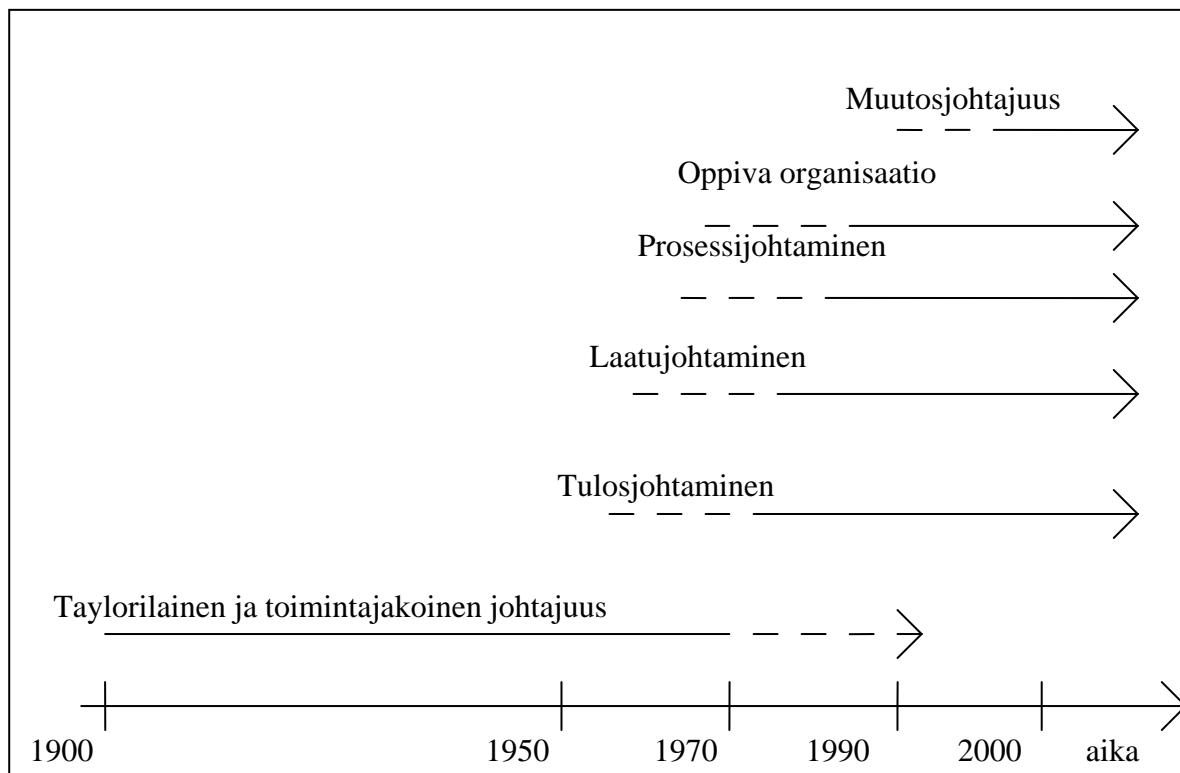
neita siitä prosessista, jolla tietyt johtajat pystyvät innoittamaan alaisiaan niin, että nämä kykenevät voittamaan isoja haasteita. Teoriaa pidetään monien mielestä viimeisimpänä isona uudistuksena johtamisen teorioissa. (Sydänmaanlakka 2004.)

1990-luvulla laatujohtaminen (Total Quality Management) tuli myös tutuksi monessa organisaatiossa. Laatujohtamisessa painotetaan asiakaslähtöistä työskentelyotetta ja osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen ja laatua koskevan tiedon keräämiseen. Laatujohtaminen huomioi sekä asia- että henkilöjohtamisen ja se käyttää hyväkseen laadun kehittämisessä erilaisia apuvälineitä ja laatu tekniikoita. Kehittämistyökaluina käytetään myös erilaisia laatu standardeja, joista tunnetuimpia ovat ISO 9000 -standardiperhe. (Hölttä & Savonen 1997, 11-15)

1990-luvulla alettiin puhua myös oppiva organisaatio-mallista, jossa organisaatiota tarkastellaan oppimisen toimintaympäristönä. Keskeisenä nähdään muutokset, joihin pyritään kehittämällä yksilöiden ja ryhmien oppimista, jotta halutut muutokset saadaan aikaan. Esimiehillä on tässä mallissa aktiivinen ote alaistensa oppimisen tukijana. Esimiehet auttavat omalla toiminnallaan työntekijöitä oppimaan, muun muassa kehityksen suunnan etsimisellä, kannustamisella, tukemisella, ohjaamisella ja palautetta antamalla. (Moilanen 2001.)

Uuden johtajuuslähestymistavan kiinnostuksen kohteena on ollut myös muutosjohtajuus, visionäärinen-, sekä karismaattinen johtajuus. Johtamista on alettu tutkia myös kaikissa organisaatiotasoissa eikä pelkästään ylimmässä johdossa. Muutokset koetaan yleensä vaikeina ja ne esitetään usein prosesseina, joilla on alkunsa ja loppunsa ja tietyt vaiheensa. Todellisina muutoksen johtamisen vetureina ovat kuitenkin yleensä johtajat, jotka saavat ihmiset oppimaan omasta halustaan. (Kanste 2005, Nissinen 2006, 36.)

Ympäristön muuttuessa myös johtamisteoriat ja toimintatavat muuttuvat, koska aiemmat eivät enää toimi. Näin johtamiskäsitykset ovat aina oman aikakautensa tuotteita. Tulevaisuuden johtajat tulevat elämään yhä monimutkaisemmassa ympäristössä. On mietittävä, miten ihmiset saadaan hyödyntämään potentiaaliaan, miten saadaan aikaan uudistumista, löydetään tuoreita näkökulmia ja sitä kautta uusia mahdollisuuksia. (Åhman 2004.)



Kuvio 1. Organisaation kehittämismalleja aikasuoralle sijoitettuna (Muokattu lähde: Sarala & Sarala 1996, 43)

2.2 Hoitotyön johtamisperitteiden tarkastelua

Hoitotyön johtamisella on pitkät perinteet suomalaisessa hoitotyön historiassa. Sitä voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdasta käsin. Yhteinen tekijä on kuitenkin se, että hoitotyön johtaminen on seurannut samoja kehityskulkuja hallintotieteen kanssa. (Telaranta 1997.)

Gröönroosin ja Perälän (2004) tekemässä kirjallisuuskatsauksessa tehtiin yhteenveto 49 kotimaisen ja 52 ulkomaisen hoitotyön johtamistutkimuksista. Suurin osa tutkimuksista edusti tieteenalaltaan hoitotyön hallintoa ja -taloutta ja erityisesti erikoissairaanhoidon johtamista. Perusterveydenhuollon ja erityisesti kansanterveystyön johtamisesta on tehty tutkimuksia niukasti. Useimmiten johtamista on tarkasteltu johtajien johtamistyyleistä ja toiminnoista käsin. Suomalaiset hoitotyöntekijät näkevät osastonhoitajat yleensä parempina asiajohtajina, kun taas osastonhoitajat kokevat vastaavasti olevansa itse ensisijaisesti henkilöstöjohtajia.

Gröönroosin ja Perälän (2004) mukaan hyvällä henkilöstöjohtamisella on kuitenkin todettu olevan positiivinen yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen, innovatiivisuuteen ja työpaikassa pysymiseen. Henkilökunnan heikentynyt työmotivaatio ja johtamisessa koetut ristiriidat on koettu myös huolestuttavina. Terveystieteiden tehtävissä onnistumiseen vaaditaan osaavaa, motivoitunutta ja työhönsä sitoutunutta henkilöstöä. Tähän päästään Gröönroosin ja Perälän (2004) mukaan parhaiten kehittämällä henkilökunnan koulutusta, parantamalla työolosuhteita, mitoittamalla henkilöstön määrän vastaamaan tarvetta, ja tukemalla joustavan työajan toteutumista. Työolojen parantamiseksi tarvitaan uudenlaista johtajuuskoulutusta, jossa johto ja henkilöstö ovat vuoropuhelussa keskenään.

Hoitotyön johtamisen tekee erityiseksi se, että johtajien odotetaan usein olevan asiantuntijoita sekä hoitotyössä että johtamisessa. Heidän tehtävänä on kehittää hoitotyötä ja johtaa sitä. Työtä tehdään moniammatillisessa ympäristössä, yhdessä lääketieteellisen johdon ohjauksessa ja alaisuudessa. Hoitotyön johtajalta vaaditaan yleensä korkeatasoista koulutusta, joka sisältää sekä hoitotieteeseen että johtamiseen liittyvää asiantuntemusta. Lisäksi tarvitaan persoonallisia ominaisuuksia, luovuutta ja kollegiaalisuutta. (Telaranta 1997.)

Simoilan (1999) mukaan on kuitenkin vaikeaa olla samaan aikaan hyvä johtaja ja hyvä hoitotyön asiantuntija. Hän toteaaakin, että hoitotyön johtajien asema ja toimivalta ovat epäselviä tämän päivän terveydenhuollon organisaatioissa. Esimiehen tehtäväksi jää muodostaa käsitys siitä, mikä on hänen roolinsa ja tehtävänsä. Tehtävänä on myös hoitotyön kehittäminen, jonka pohjaksi johtajuus edellyttää johtajan omaa hoitotyön tutkimusta tai ainakin ymmärrystä tutkimukseen ja sen lähtökohtiin. Hoitotyön johtajat eivät tänä päivänä näe rooliaan tarpeeksi vahvana tutkimustiedon levittäjinä ja hyödyntäjinä. (Telaranta 1997.) Varsinkin osastonhoitajat näkevät taitonsa näyttöön perustuvan tiedon johtamisessa puutteelliseksi. (Gröönroos & Perälä 2004). Tulevaisuudessa se nousee kuitenkin johtajan työn merkittäväksi osaksi. Hoitotyön johtaminen vaatii siis hyvän koulutuksen, jossa yhdistyy hoitotieteeseen ja johtamiseen liittyvä tietoperusta siten, että johtaminen nähdään hoitotyön kautta. (Telaranta 1997.)

Hoitotyön johtamisen vaatimukset muuttuvat sekä hoitotyön että ammattivaatimusten muuttuessa. Yhteiskunta on jatkuvassa muutostilassa ja nämä muutokset näkyvät herkästi juuri sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa esimerkiksi terveystieteiden käyttäjien tarpeiden muuttumisena, kuten laman seurauksena ja työttömyyden kautta. Samoin vaikuttavat ikärakenteeseen kohdistuvat muutokset. Suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle ja

tämä vaikuttaa sekä sosiaali- että terveyspalveluihin, niiden tarpeen lisääntymiseen ja ammattitaitoisen henkilökunnan eläkkeelle siirtymiseen. (Simoila 1999.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamistyöryhmän tekemän selvityksen mukaan vuosina 2005-2010 on jäämässä noin 30 % sosiaali- ja terveysalan johtajista eläkkeelle. Johtamiskoulutustarpeen katsotaan olevan määrällisesti kaiken kaikkiaan vuosina 2005-2012 noin 10 000 johtajaa, jotka tarvitsevat lisäjohtamiskoulutusta. Opetusministeriön mukaan terveydenhuollon johtamiskoulutuksen tulee muodostaa systemaattinen kokonaisuus ja koulutusjatkumo. Johtamiskoulutuksen kehittämisen tulee tapahtua myös sektoreiden yhteisen kehittämistyön kautta. Johtamisen ongelmien ratkaisussa koulutuksen kehittäminen on kuitenkin vain yksi keino. Tarvitaan johtamis- ja muiden toimintarakenteiden uudistamista, muutoksia toimintatavoissa ja uudistumista tukevaa jatkuvaa toimipaikka- ja täydennyskoulutusta. (OPM 2004.)

Terveydenhuollon johtajien kelpoisuudet on todettu hyvin kirjaviksi. Varsinkin lähijohdolle riittää usein kelpoisuusehdoksi alan ammattitutkinto ja johtamiskokemus. Yliopistolliset sairaalat vaativat tänä päivänä osastonhoitajilta myös ylempää korkeakoulututkintoa. (OPM 2004.) Väänäsen (2005) mukaan tämän päivän osastonhoitajien koulutus ei anna riittäviä valmiuksia käytännön työelämän johtamiselle. Hänen mukaansa osastonhoitajat ovat kuitenkin halukkaita saamaan lisäkoulutusta ja sen koetaan antavan lisävalmiuksia suoriutua tehtävästään. Koulutuksen todetaan lisäävän tietoisuutta johtamistoiminnoista ja siirtämään huomion käytännön tasolta muutoksen kehitykseen ja laajempiin kokonaisuuksiin.

3 SYVÄJOHTAMISEN TAUSTATEORIA

Syväjohtamisen taustalla on maailmanlaajuisesti levinnyt tutkimussuuntaus, jonka katsotaan olevan maailmanlaajuisesti noususuhdanteinen. Mallia on muokattu ja kehitelty vuosien saatossa. Sen perusajatuksena on kuitenkin aina ollut erottaa kaksi eri johtamistyyliä: transformationaalinen (transformational leadership) ja transaktionaalinen (transactional leadership) johtaminen. Kolmantena ulottuvuutena on välttävä (laizzes-faire) johtajuus, jota ei kuitenkaan katsota johtamiseksi lainkaan. (Nissinen 2006). (Taulukko 2.)

Taulukko 2. Syväjohtamisen taustateorian mallit

JOHTAJUUSMUOTO	OMINAISUUDET
Transformationaalinen johtaminen	Johtajan luottamuksellisuus Työntekijöiden innostaminen Älyllinen kannustaminen Yksilöllinen kohtaaminen
Transaktionaalinen johtaminen	Työntekijöiden palkitseminen Aktiivinen valvonta Passiivinen valvonta
Välttävä johtajuus	Itsenäinen johtajuusulottuvuus Ei johtajuutta lainkaan

Mallille ominaista on, että kaikkia johtajuusulottuvuuksia esiintyy kaikilla johtajilla jossain tilanteissa. Optimaalisessa tilanteessa transformationaalisia ulottuvuuksia sekä palkitsemista esiintyy mahdollisimman usein, ja aktiivista ja passiivista valvontaa, sekä välttävää johtamista mahdollisimman vähän. (Bass & Riggio 2006, 9.) Jokainen näistä ulottuvuuksista on suunniteltu määrällisesti mitattavaksi MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) -mittarilla. (Bass & Riggio 2006, 5, Nissinen 2006).

3.1 Transformationaalinen johtaminen (TF)

Transformationaalinen johtaminen sanalle ei ole suomen kielessä vielä muovautunut vakiintunutta vastinetta. Esimerkiksi Juuti käyttää käsitteestä nimeä muuttava johtaminen (1998), karismaattinen johtaminen (1998), transformationaalinen johtaminen (2001), muutosjohtaminen (2001) ja muutosjohtajuus (2001).

Kanste (2005) on määritellyt transformationaalisen johtajuuden käsitteellä muutosjohtajuus, sillä transformationaalinen johtaminen on perustunut 1980-luvulla muutoksen johtamiseen ja sen on todettu olevan erityisen tehokas organisaatioiden muutos- ja kriisitilan-

teissa. Nissinen (2006) puolestaan käyttää käsitettä syväjohtaminen ja syväjohtajuus, jotka perustuvat transformationaaliseen johtamismalliin ja syväoppimisen käsitteeseen. Syväjohtaminen on Nissisen (2006) mukaan yksi suomalaisen johtamistutkimuksen trendeistä, joissa konstruktivistinen oppimiskäsitys yhdistyy henkilöstöjohtamiseen.

Transformationalisen johtamisteorian syntyä pidetään Burns'n vuonna 1978 julkaistusta teosta "Leadership". Hän määrittelee teoriassaan kaksi johtajuustapaa; transformationalisen ja transaktionalisen. Hän lähestyy johtajuutta vallan ja vaikuttamisen näkökulmasta. Perusajatuksena on, että kaikki johtajat eivät ole aktiivisia tai potentiaalisia vallankäyttäjiä, eivätkä kaikki vallankäyttäjät ole johtajia. Burns'n mukaan johtajuuden perustehtävänä on yhdistää sekä johtajan että alaisten yksilölliset tavoitteet ylemmän tavoitteen, vision saavuttamiseksi. Kaikista asioista ei ihmisten tarvitse ei olla siis samaa mieltä, mutta toiminnan suunnan ja vision on yhdistettävä yksilöt. Transformationaalinen johtamisen katsotaan lähtevän tarpeiden tunnistamisesta ja niiden täyttämistä, joka näin tukee johtajana kasvamista. Johtaja mahdollistaa näin alaisten kehittymisen siten, että työ voi yhä laajemmin tyydyttää myös alaisten kasvutarpeita. Transaktionalisessa johtamisessa keskeisenä nähdään johtajan ja alaisen kommunikointi siitä, mitä alainen haluaa tai saa palkkioksi hyvin tehdystä työstä. Yrittämiseen kannustetaan siis palkkioin tai niiden lupauksin. (Burns 1978, Nissinen 2006.)

Burns'n ajatusten edelleen kehittäjä on ollut professori Bass kollegoineen, transformationalisen koulukunnan keskeisin tutkija. Bass määrittää transformationalisen (TF) johtajan tunnistavan tavasta ratkoa moraal- ja arvo-ongelmia, sekä tyylistään kohdata alaisensa yksilöinä. TF johtaja osaa motivoida alaisiansa niin, että he tekevät enemmän kuin osasivat kuvitellakaan olevan mahdollista. (Bass & Riggio 2006, 4, Nissinen 2006) Johtaja saa myös alaisensa asettamaan ryhmän tai yhteisönsä edun henkilökohtaisen edun edelle. Hänellä on myös kykyä tukea alaisiaan niin, että heidän toimintaansa ohjaavat organisaation tarpeet, eivätkä niinkään henkilökohtaiset tarpeet. Johtaja myös osaa motivoida toimintaa mielekkäillä ja haastavilla tavoitteilla. (Nissinen 2006.)

Transformationalisella johtajalla on monenlaisia kykyjä ja ominaisuuksia, joilla hän pyrkii ohjaamaan toimintaa ja alaisiaan. Hän voimauttaa heitä ja kiinnittää huomiota heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Hän myös pyrkii ymmärtämään alaisensa yksilöllisiä tarpeita ja motiiveja ja sopeuttaa oman toimintansa niiden mukaan. Johtajat innostavat alaisiaan saavuttamaan erilaisia haasteita. (Bass & Riggio 2006, 4). He

kykenevät myös luomaan ja viestimään selkeän vision organisaatiolle. He ovat karismaattisia ja heihin luotetaan. Karismaattisuus nähdään kuitenkin vain osana transformationaalista johtajuutta. (Kanste 2005, Bass & Riggio 2006, 5.) Ominaisuuksiltaan transformationaalinen johtaja on visionääri, tasapainoinen, itsetietoinen, esimerkillinen, luotettava ja luottavainen rikkoen perinteisiä ajattelumalleja (Murphy 2005). Hän toimii myös moraalisesti oikein (Bass & Steidlemeier 1999). Hän kehittää myös uusia menetelmiä, valmentaa ja kannustaa työyhteisöään monipuoliseen asiakkaan kohtaamiseen ja uudistuvaan näyttöön perustuvaan hoitamiseen (Murphy 2005).

Transformationaliset ulottuvuudet ovat muovautuneet mallin kehittelyn myötä. Yleisemmin tänä päivänä käytetään Bass ja Avolion (1994) muodostamaa neljän mitattavan ulottuvuuden (= neljän i:n) mallia, jotka ovat:

- luottamukselliset ominaisuudet, karisma (idealized influence)
- työntekijöiden innostaminen (inspirational motivation)
- älyllinen kannustaminen (intellectual stimulation)
- yksilöllinen kohtaaminen (individualized consideration)

Luottamuksellisilla ominaisuuksilla (*idealized influence*) tarkoitetaan, että johtajan työskentelytapa on luottamusta ja kunnioitusta herättävä ja asenne innostava ja positiivinen. Hän toimii roolimallina alaisilleen ja hän saa käyttäytymisellään työntekijät vakuuttumaan siitä, että vaikeudet voidaan voittaa. Hänen voidaan luottaa tekevän oikeita päätöksiä, koska hän omaa korkean moraalin ja eettisen perustan. Johtaja osoittaa taitavuutta, luotettavuutta, herkkyyttä, ymmärtävyyttä ja kyvykkyyttä johtamistoiminnoissaan. TF johtaja on myös karismaattinen, jolla on hyvä vakuuttamisen taito. Johtaja tuo esille toiminnan keskeisen tarkoituksen ja näkemyksen yhteisestä tehtävästä ja tavoitteista. Visionäärinä hän välittää käsityksen työyksikön toivotusta tulevaisuudesta. (Bass & Avolio 1994, 3, Bass & Riggio 2006, 6, Kanste 2005, 51.)

Innoittavassa motivoinnissa (*inspirational motivation*) johtaja suhtautuu optimistisesti tulevaisuuteen ja luottaa siihen, että yhteiset päämäärät saavutetaan. Hän käyttäytyy luoden motivaatiota ja inspiraatiota ympärilleen. Tiimihenkeä nostetaan. Työntekijät saadaan yhdessä keskustelemalla visioimaan tulevaisuutta, joten heillä on yhdessä asetettu visio työyksikön tulevaisuudesta. Johtaja ilmaisee selkeästi mitä alaisilta odotetaan. Johtajan karismalla on vaikutusta innoittamiseen. (Avolio & Bass 1994, 3, Bass & Riggio 2006, 6, Kanste

2005, 51)

Älyllisessä kannustamisessa (intellectual stimulation) työntekijää rohkaistaan ja kannustetaan kyseenalaistamaan perinteiset rutiinit. Luovuuteen rohkaistaan. Työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan itsenäiseen ajatteluun ja päätöksentekoon omalla tavallansa, eikä heidän ajatuksia kritisoida siksi, että ne poikkeavat johtajan ajatuksista. Johtaja yrittää saada alaisiaan tarkastelemaan ongelmia monelta eri suunnalta. Johtaja kannustaa haasteiden ottamiseen, luovuuteen ja näyttöön perustuvaan toimintaan. Yleistä keskustelua yksilöllisistä virheistä ei käydä. (Avolio & Bass 1994, 3, Bass & Riggio 2006, 7, Kanste 2005, 51.)

Yksilöllisessä kohtaamisessa (individualized consideration) johtaja kiinnittää erityistä huomiota alaisensa yksilöllisiin tarpeisiin. Hän ottaa alaisensa toiveet ja kyvyt huomioon kehittääkseen heitä. Johtaja delegoi tehtäviä ja jakaa vastuuta, tukien näin uusien asioiden oppimista. Johtaja pyrkii tunnistamaan yksilölliset tuen tarpeet ja antamaan sellaista tukea kuin yksilö tarvitsee (toiset tarvitsevat enemmän rohkaisua, toiset itsenäisyyttä, toiset tukea ym.). Kaksisuuntaiseen kommunikaatioon rohkaistaan ja johtaja kuuntelee työntekijöiden huolia. Heille pyritään luomaan tunne, että he ovat yksilöitä, joista ollaan kiinnostuneita, eikä vain ”työntekijöitä”. (Avolio & Bass 1994, 3 Bass & Riggio 2006, 7.)

3.2 Transaktionaalinen johtaminen (TA)

Transaktionaalinen johtaminen määritellään tarkoittavan lähinnä ”management” käsitettä. (Kanste 2005, Nissinen 2004.) Kanste (2005) käyttää myös käsitettä vastavuoroinen johtajuus, Juuti (1998) vuorovaikutteinen johtajuus ja Nissinen (2006) käyttää käsitettä transaktionaalinen johtaminen.

Transaktionaalinen (TA) johtaja ei kehitä alaisiaan vaan ainoastaan vaihtaa jotain johonkin. Nissinen (2004) määrittelee sen johtajan käymänä keskusteluna muiden kanssa siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten onnistuneesta suorituksesta palkitaan. Palkkioita ovat esimerkiksi tuen antaminen, myönteinen palaute ja huomion osoittaminen. Johtaja huomioi työntekijöiden saavutukset sekä antaa myönteistä palautetta ja kiitosta saavutetusta työstä. (Bass & Avolio 1994, 4, Kanste 2005, Nissinen 2004.)

Transaktionaalinen (TA) johtaminen koostuu kolmesta ulottuvuudesta, joita ovat:

- palkitseminen
- aktiivinen valvominen
- passiivinen valvominen

Palkitsemisella johtaja pyrkii vaikuttamaan alaisiin ja saavuttamaan tietyt tavoitteet, välttämättä alaisten tarpeista. Johtaja ilmoittaa mitä odottaa ja mitä pitää tehdä ja lupaa palkkion, kun tavoite on saavutettu. Palkitsemisella motivoidaan alaisia kehittymään ja suoriutumaan tehtävistään paremmin. Johtaja tekee selväksi miten onnistuneesta työsuorituksesta tai tavoitteen saavuttamisesta palkitaan. (Bass & Avolio 1994, 4, Bass & Riggio 2006, 8.)

Aktiivisella valvomisella johtaja seuraa työntekijöitä ja välttää puuttumasta heidän toimintaan ja sallii heidän tehdä työnsä niin kauan kuin tavoitteet saavutetaan. Hän tarkkailee aktiivisesti työyksikön toimintaa, jotta se etenee suunnitelmien mukaisesti. **Valvoessaan passiivisesti**, johtaja odottaa kunnes epäonnistumisia tai poikkeamia tapahtuu suunnitellusta toimituksesta ja puuttuu asioihin vasta virheen sattuessa. Johtajan rooli on passiivinen. (Bass & Avolio 1994, 4, Bass & Riggio 2006, 8-9.)

Moniulotteisen johtajuusmallin kolmas muoto on **välttävä johtaminen** (laissez-faire). Se ei ole oikeastaan johtajuutta lainkaan. Tässä mallissa johtaja ei ole mukana alaistensa työssä, eikä ota kantaa, eikä tarpeellisia päätöksiä tehdä. Johtaja antaa alaistensa tehdä työtä kuten he haluavat. Vuorovaikutusta johtajan ja alaisten välillä ei käydä. Välttävä johtajuus nähdään hyvin ei-toivottuna johtamismuotona ja on johtamismuodoista tehottomin. (Bass & Avolio 1994, 4, Bass & Riggio 2006, 8-9.)

4 TRANSFORMATIONAALINEN JOHTAJUUS HOITOTYÖSSÄ

Kansainvälisiä tutkimuksia transformationaalisesta ja transaktionaalisesta johtamisesta terveydenhuollon alalla löytyy runsaasti. Transformationaalisen johtamisen katsotaan olevan vastakohta hierarkiselle johtamiselle. TF johtaminen on nykyaikaa ja hierarkinen johtamistyyli on väistymässä. Tutkimusten mukaan ammattilaisten antamalla johtamiskoulutuksella voidaan saavuttaa tehokasta TF johtamista (Leach 2005, Reinhard 2004) ja näin parempi johtamisen taso (Bowles ja Bowles 2000.) TF johtamisen on todettu olevan onnistunut ja tehokas johtamistyyli myös muuttuvissa terveydenhuollon organisaatioissa (Ohman 1999, Bowles & Bowles 2000).

Transformationaalisen johtamistyylin on todettu muun muassa lisäävän henkilöstön työtyytyväisyyttä, tuloksellisuutta ja voimauttavan (empowerment) työntekijöitä (Ohman 1999). Voimautumisen on todettu lisäävän alaisten työssä jaksamista. Auktoritäärinen johtamista pa on koettu suurimmaksi esteeksi hoitajien valtaistumiselle. Hyvällä henkilöstöjohtamisella sitä voidaan kuitenkin lisätä. (Kuokkanen 2003.) Suomalaista hoitotyönjohtajuutta tutkinut Kanste (2005) on todennut, että transformationaalisella johtamistyyllillä voidaan vähentää myös työuupumusta. Sen on todettu vähentävän kokonaistyöuupumusta, emotionaalista väsymistä ja työstä etäänymistä. TF johtamisella ja palkitsemisella todettiin olevan työuupumukselta suojaava tekijä, joka vaikuttaa positiivisesti myös potilastyytyväisyyteen (Corrigan ym. 2000) ja näyttöön perustuvaa toimintaa kohentavasti (Aarons 2006). McDaniel ja Wolf (1992) ovat todenneet TF johtamisen edistävän myös työssä pysymistä ja ehkäisevän henkilöstön vaihtuvuutta.

Kansteen (2005) tutkimuksen mukaan työkokemuksella ja iällä näyttää olevan merkitystä TF johtamisulottuvuuksien esiintymisessä. Alle viisi vuotta työssä olleilla johtajilla esiintyy enemmän luottamuksellisia toimintoja ja ominaisuuksia, työntekijöiden älyllistä kannustamista ja yksilöllistä kohtaamista kuin pitkään työssä olleilla. Pidemmän työkokemuksen omaavilla hoitotyön johtajilla esiintyi enemmän passiivista valvontaa ja välttävää johtajuutta. Kanste (2005) toteaa myös iän olevan merkitsevästi yhteydessä TF johtamisulottuvuuksien esiintymiseen. Hänen mukaansa alle 40-vuotiailla johtajilla esiintyi merkitsevästi enemmän TF johtamisulottuvuuksia kuin vanhemmilla. Ulkomaisissa tutkimuksissa muun muassa Dumham ja Taylor (2000) saivat kuitenkin päinvastaista tulosta. Heidän mukaansa johtajan iällä tai työkokemuksella ei ole todettu olevan yhteyttä TF johtamisen ulottuvuuksien esiintymiseen. Sukupuolella ei hoitotyön johtamista koskevissa tutkimuksissa (Dun-

ham-Taylor 2000, Kanste 2005) todettu olevan yhteyttä TF johtajuuden ulottuvuuksiin. Mitä transformationalisempi johtamistapa hoitotyönjohtajilla todettiin, sitä parempi oli henkilökunnan työtyytyväisyys ja ryhmän työskentelyn tehokkuus. (Dunham-Taylor 2000.)

Koulutuksella on todettu olevan merkitystä TF ulottuvuuksien esiintymisessä. Korkeammin koulutetuilla ja yliopistotutkinnon suorittaneilla esiintyy enemmän TF johtajuuden ulottuvuuksia kuin vähemmän koulutusta saaneilla. (Dunham - Klafen 1990, Dunham-Taylor 2000, Uusitalo 2003.) Myös hoitotieteiden maisterin tutkinnon suorittaneiden hoitotyön johtajien käyttäytymisessä esiintyy enemmän TF johtamisen piirteitä, kuin muiden tieteen alojen maistereilla (Dunham – Klafen 1990). Uusitalo (2003) on todennut pro gradu -tutkielmassaan transformatiivisten johtamistaitojen olevan jo melko yleisiä myös HUS:ssa, varsinkin yliopistokoulutuksen saaneilla.

Kanste (2005) on tutkinut myös organisaatorakenteen vaikutusta johtamistyyliin. Hänen mukaansa yksityisissä laitoksissa ja yliopistosairaaloissa esiintyy luottamusta rakentavaa toimintaa enemmän kuin pienemmissä organisaatioissa. Työyksikön mukaan tarkasteltuna luottamusta rakentavaa toimintaa ja työntekijöiden innostamista esiintyi enemmän avohoitoyksiköissä ja teho-osastoilla. Dunham-Taylor (2000) tutkimuksen mukaan TF ominaisuudet hoitotyön johtajilla myös kasvoivat organisaatiokoon kasvaessa. Myös asiakas- ja potilastyöhön osallistuvilla esimiehillä ilmenee enemmän TF johtajan ominaisuuksia, kuin niillä johtajilla jotka eivät osallistuneet potilastyöhön (Kanste 2005).

Persoonallisuus vaikuttaa TF johtajuuteen alaisten näkökulmasta katsottuna. Persoonallisuudeltaan erilaiset ihmiset odottavat johtamiselta eri asioita. Myös erityyppiset ihmiset arvioivat TF johtajuutta antaen erilaista palautetta, riippuen persoonallisuudesta. Jo tietoisuus siitä, että ihmiset odottavat esimiehiltään erilaista johtamista, auttaa ymmärtämään persoonallisuuden kokonaisvaltaista vaikutusta organisaatioissa. (Hautala 2005.)

Tutkittaessa transformationaalisia ulottuvuuksia, on johtajia rohkaistava myös ymmärtämään, ettei esimiesten tarvitse olla täydellisiä TF johtajia. Tavoitteena voidaan pitää pientä asteittaista muutosta kohti parempaan TF johtajuuteen. (Kirkbride 2006.) McGuire & Kennerlyn (2006) mukaan byrokraattiset terveydenhuolto-organisaatiot eivät tue parhaaseen mahdolliseen transformationaaliseen johtajuuteen. Vaikka hoitotyön johtajat olisivatkin transformationaalisen johtamistyylin kannattajia, he voivat kuitenkin olla kyvyttömiä toimimaan niin käytännössä. Jos organisaatiota johdetaan transaktionaalisesti keskittyen tuot-

tavuuteen, tuloksiin ja linjana pidetään sääntöjen noudattamista, niin motivaatiota panostaa transformationaaliseen johtajuuteen tuskin löytyy.

5 SYVÄJOHTAMINEN

5.1 Syväjohtamisen malli

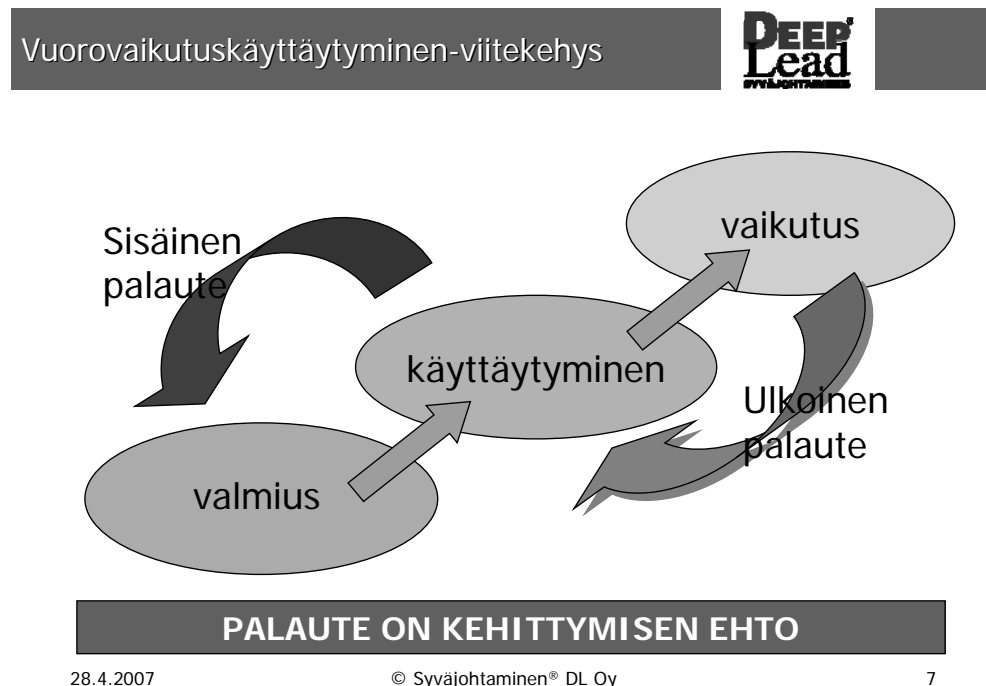
Syväjohtaminen® on everstiluutnantti ja kasvatustieteiden tohtorin Vesa Nissisen puolustusvoimiin kehittämä malli, jossa sovitetaan yhteen moniulotteinen johtajuus ja konstrukttiivinen oppimisenäkemys. Siinä johtaminen nähdään osaamisena, jota kehitetään oppimalla. Sisällöllisesti syväjohtamisen on kuvattu olevan tavoittelemisen arvoista johtamiskäyttämismisestä, jonka tärkeimmiksi piirteiksi ja kulmakiviksi on kuvattu taustateorian mukaiset: *luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen kannustaminen, ja yksilöllinen kohtaaminen*. Syväjohtamisen mallin kuvataan olevan viitekehys ihmisenä ja johtajana kehittymiselle ja tieteellinen perusta 360 asteen profiilille. Mallin taustana toimii maailmanlaajuinen empiirinen tutkimus. (Nissinen 2006, 31-33)

Syväjohtamisen ideana on pyrkiä tukemaan johtajan omaa analyysiä itsestään ja antamaan valmiuksia kehittyä johtajana. Johtamiskäyttämismisen katsotaan olevan se osa johtamista mitä voidaan arvioida ulkopuolelta. Ulkoisen palautteen avulla saadaan taas tietoa siitä miten johtaminen on koettu. Syväjohtamisen valmennuksessa palautteen hyödyntäminen on keskeinen osa. Siinä arviota kerätään 360 asteen palautejärjestelmän avulla, jonka pohjalta muodostetaan johtamisprofiilit. Profiili erottelee eri palautelähteet: alaiset, vertaiset, esimiehet ja itsearvion. Palautetiedon syvällinen käsittely ja tulkinta antavat perusteet henkilökohtaisen kehityssuunnitelman teolle. Tavoitteena on, että esimies pystyy itse näkemään omat kehittymisen tarpeessa olevat alueet. Johtajana kehittyminen edellyttää kykyä ottaa tieto vastaan. Sen käsitteleminen ja oikea asenne antavat pohjan ja mahdollisuuden kehittyä. (Nissinen 2006.)

Nissinen (2006) kuvaa syväjohtamisen edustavan syvällisempää lähestymistapaa kuin transformationaal leadership -koulukunta. Syväjohtamisen valmennuksessa yhdistetään teoria ja käytäntö. Johtaja on siinä oman oppimisensa keskipisteenä, jossa valmentaja lähinnä auttaa ja tukee esimiestä hänen omassa oppimisprosessissaan. Syväjohtamisen perustana olevat valmiudet ja sisäisen palautteen käsitteet sitovat johtajana kehittymisen ihmisenä

kasvamiseen. Sisäinen palaute nähdään oppimisen kannalta keskeisenä. Johtajana kehittyminen kuvataan esimiehen henkisenä työnä, jota muut eivät voi tehdä hänen puolestaan. Nissinen (2006) korostaakin, että mikäli oikeaa asennetta ja motivaatiota ei löydy, ei johtajana kehittymistä voi tapahtua.

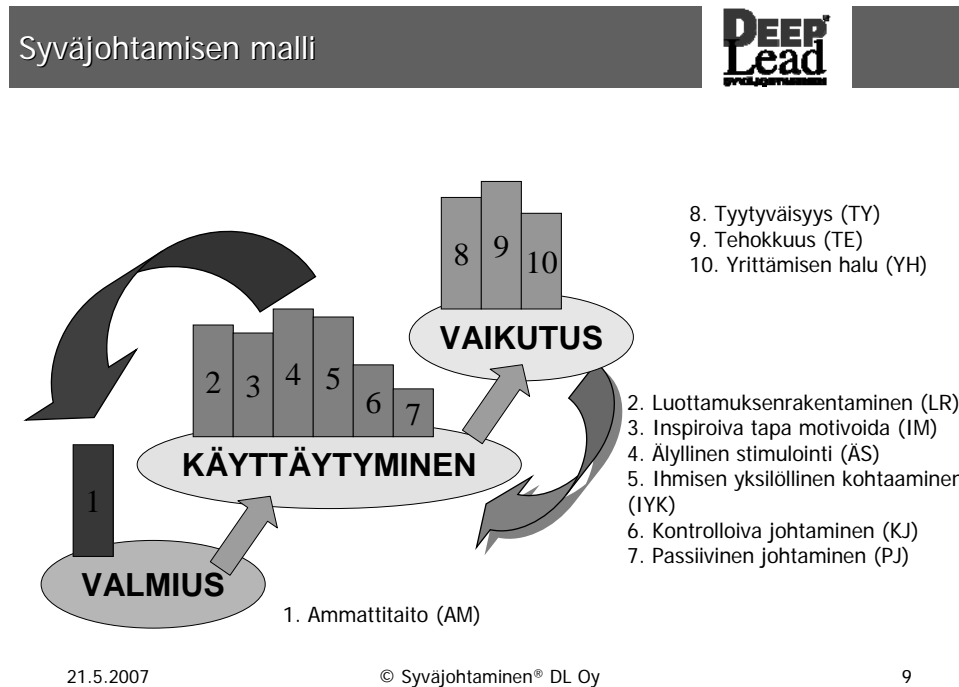
Johtajana kehittämisessä olennaiset tekijät ja yhteydet ilmenevät johtamiskäyttäjymisen viitekehysessä. Valmius johtajana antaa perustan johtamiskäyttäjymiselle työyhteisössä, joka puolestaan johtaa vääjäämättä tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla voidaan tarkastella tätä vaikutusketjua toiseen suuntaan, takaisinkytkentänä. Ulkoisella palautteella saadaan tietoa siitä, miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. Ratkaisevaa oppimisen kannalta on se, toimiiko sisäinen palauteprosessi eli kykeneekö esimies syväoppimaan. Mikäli näin tapahtuu, kehittyminen on mahdollista. (Nissinen 2006, 39.)



Kuvio 2. Vuorovaikutuskäyttäjymisen viitekehys (Lähde: Syväjohtaminen LD Oy)

Syväjohtaminen rakentuu johtamiskäyttäjymisen näkökulmasta ja siitä, mikä on ihmisen mielestä erinomaista johtamiskäyttäjymistä. Mallin perusteella Nissinen (2006) kuvaa ole-

van vuosien tieteellisen työn. Tuloksena on kehitetty työkalu, joka toimii syväjohtamisen kysymyssarjana. Sen avulla kerätään yksittäisille johtajille palautetta. Tästä palautteesta muodostuu henkilökohtainen johtajaprofiili. Malli ja siihen liittyvä kysymyssarja muodostuu kymmenestä eri mitattavasta ulottuvuudesta. (Nissinen 2006, 37- 38.)



Kuvio 3. Syväjohtamisen mallin kymmenen ulottuvuutta (Lähde: Syväjohtaminen LD Oy)

Valmiudesta malli sisältää vain yhden ulottuvuuden, *ammattitaidon*. Se perustuu oppimisen kautta syntyneeseen tietotaitoon ja näkyy päällepäin esimerkiksi päätöksenteossa. Näkemys johtajan yleisestä valmiudesta luo perustaa arvioinnille. Oma käsitys ei aina vastaa muiden antamia arvioita. Johtajan valmius on taas persoonaan liittyvä, kaksitahoinen käsite. Käsitteen ensimmäisenä osana kuvataan yksilö nyt, perittyinä ominaisuuksineen. Kasvatus, kokemukset, koulutus ja muut seikat ovat häntä elämän varrella muokanneet. Toisen puolen tästä käsitteestä muodostaa hänen oppimispotentialinsa. (Nissinen 2006, 39- 41.)

Valmius on taas oman sisäisen kehittymistyön alue, jota Nissinen (2006) kuvaa ”syväoppimisen areenana”. Valmiuden katsotaan ratkaisevan pystyykö esimies kasvamaan johtajana. Ulkopuolelta tulevan palautetiedon syvälinen käsittely johtaa onnistuessaan siihen, että esimies arvioi itse kriittisesti omia arvojaan, asenteitaan ja toimintatapojaan. Syväoppimisen tavoitteena nähdään, että esimies löytää tekijän, joka aiheuttaa tarpeen kehittää johta-

miskäyttäytymistään. Käsittelemällä ja eliminoimalla tämän syyn esimies voi uskottavasti ja kenties pysyvästi muuttaa johtamiskäyttäytymistään. (Nissinen 2006, 40- 41.)

Käyttäytymistä mallinnetaan kolmella pääulottuvuudella: *syväjohtaminen, kontrolloiva johtaminen ja passiivinen johtaminen*. Syväjohtaminen puolestaan jakaantuu edelleen neljään eri alaulottuvuuteen eli kulmakiveen; *luottamuksen rakentaminen, inspiroiva tapa motivoida, älyllinen stimulointi, ihmisen yksilöllinen kohtaaminen*. (Nissinen 2006, 38.) Näiden ulottuvuuksien ominaisuudet on kuvattu jo aikaisemmin luvussa 4.1.

Johtamiskäyttäytymisen katsotaan olevan se osa johtajan toimintaa, jota voidaan ulkopuolelta arvioida. Se on myös tavoitteellista vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteissa ollaan läsnä kokonaisena ihmisenä, jolloin mitään inhimillisen toiminnan näkökulmaa ei voi jättää huomioimatta. Erityisen tärkeäksi oppimisen kannalta kuvataan tunne-elämän ja omien tunnepohjaisten reagoititapojen tunnistaminen ja niiden hallitseminen. (Nissinen 2006, 41- 42.)

Johtamisen kaikista mahdollisista vaikutuksista malli sisältää kolme ulottuvuutta; *tehokkuuden, tyytyväisyyden ja yrittämisen halun*. Ulottuvuudet mahdollistavat välittömän arvioinnin oman johtamiskäyttäytymisen ja vaikutusten välillä. (Nissinen 2006, 37- 38.)

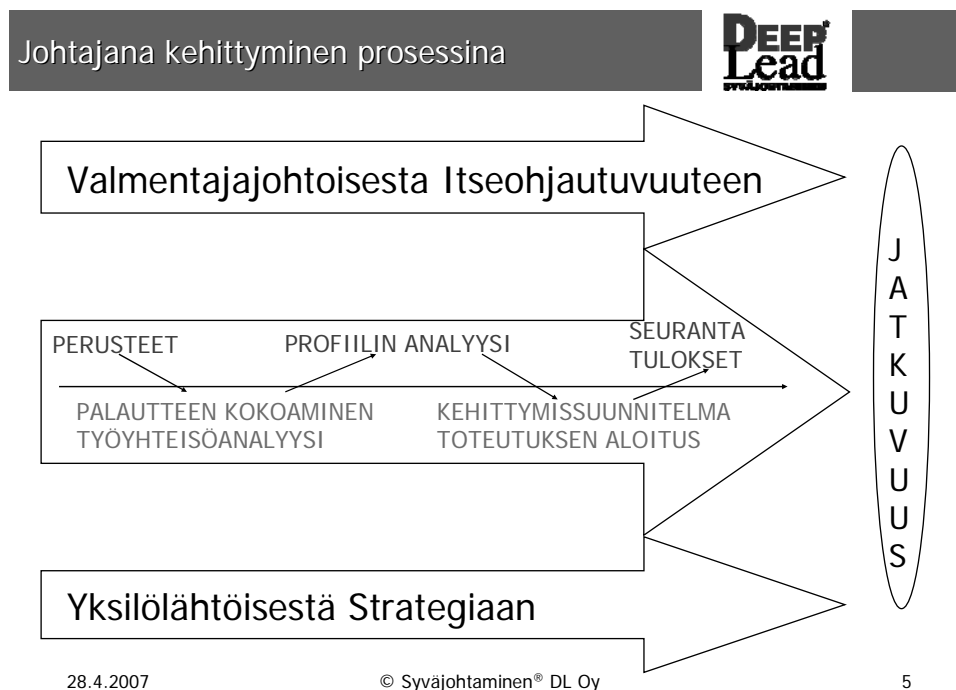
Johtamisen perusmittariksi Nissinen kuvaa sen, mitä esimies saa muiden kanssa aikaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tarkastelu tehdään yksilön, ryhmän ja koko organisaation osalta. Monet tutkijat näkevät johtamisen tärkeimmäksi vaikutukseksi oppimisen aikaansaamisen. Mikäli mittaamme vain välittömiä vaikutuksia, emme saa tätä näkyville. (Nissinen 2006, 48.)

Valmius johtajana antaa perustan johtamiskäyttäytymiselle, joka puolestaan johtaa tiettyihin vaikutuksiin. Palautteen avulla tätä vaikutusketjua voidaan tarkastella ja ulkoisen palautteen avulla saadaan taas tietoa siitä miten johtaminen on koettu ja millaisia vaikutuksia sen avulla on saatu aikaan. Ratkaisevana oppimisen kannalta nähdään se, että toimiiko sisäinen palauteprosessi eli kykeneekö johtaja syväoppimaan. Mikäli näin tapahtuu, muodostuu viitekehykseen jatkuva virtaus, eli kehittyminen on mahdollista. (Nissinen 2006, 39.)

5.2 Syväjohtamisen valmennusprosessi

Syväjohtamisen valmennusprosessin tärkein tehtävä on yhdistää teoria ja käytäntö, tukien esimiehen oppimisprosessin liikkeellelähtöä. Valmennuksessa nähdään oppijayksilö kaiken oppimisen keskipisteenä. Syväjohtamisen vaikuttavuus perustuu *esimiehen sitoutumiseen* (oppimisasenne) ja *itseohjautuvuuteen* (kykyyn itse ohjata oppimisprosessia). Koko valmennusprosessi katsotaan rakentuvan näiden tavoitteiden ja lähtökohtien varaan. (Nissinen 2006, 99.) Valmennuksen tavoitteena nähdään johtajan sisäisen kehittymisen suunnan löytäminen (Nissinen 2006, 67).

Valmennus alkaa valmentajajohtoisesti, mutta hyvin nopeasti siirrytään itseohjautuvuuden suuntaan. Itse valmennusprosessi kestää hyvin lyhyen aikaa, valmennuksella pyritäänkin luomaan lähinnä valmiuksia oppimiselle. Sisällöllisesti oppiminen kiinnitetään ihmisten johtamiseen eli vuorovaikutustaitoihin. Vaikuttavuuden katsotaan tulevan oppimisen ja ajan myötä esille.



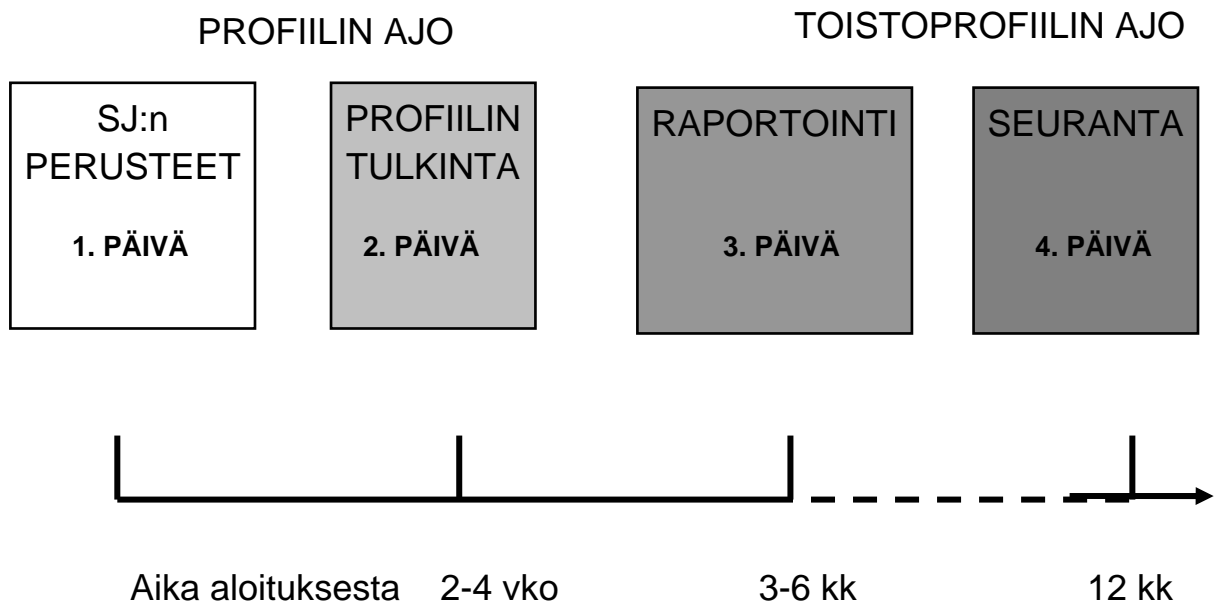
Kuvio 4. Johtajana kehittyminen prosessina (Lähde: Syväjohtaminen LD Oy)

Valmennus alkaa yhden työpäivän mittaisella aloitusjaksolla. Esimiehen omaa sitoutumista korostetaan heti alusta alkaen. Oma vastuu ja oman oppimisasenteen merkitys on tiedostettava. Päivän jälkeen esimiehet laativat itselleen työyhteisöanalyysin ja tuottavat työyhteisöstään valmentajan ohjeiden mukaisesti itselleen johtajaprofiilin. (Nissinen 2006.)

Noin kuukauden kuluttua on toinen valmennuspäivä. Kertauksen jälkeen palautteen käsiteltä ja merkitystä syvennetään ja harjoitellaan palautetilanteita. Ryhmätason valmennuksen ohella toisena päivänä toteutetaan myös henkilökohtaiset arviointikeskustelut, jossa käsitellään johtajaprofiilia ja luodaan valmiuksia oman kehityssuunnitelman laadinnalle ja palautteen purkamiselle työyhteisöissä. Päivän jälkeen esimiehet laativat itselleen kehityssuunnitelmat noin vuodeksi. Kehityssuunnitelman valmistumisen jälkeen esimiehet purkavat johtajaprofiilinsa valmennuksessa sovitulla tavalla erikseen esimiehen, vertaisen ja alaisen kanssa. (Nissinen 2006, 104- 105.)

Kolmanteen valmennustapahtumaan kokoonnutaan puolisen vuotta valmennuksen aloittamisesta. Jokainen valmennukseen osallistunut raportoi omaa oppimisprosessiansa. Erilaisien oppimiskokemusten pohjalta kehitetään yhteisiä keinoja esteiden poistamiseksi.

Neljännän valmennusjakson toteutuessa on kulunut noin vuosi aloituksesta. Esimiehille tuotetaan toiset johtajaprofiilit ennen valmennustapahtumaa. Henkilökohtainen oppimisen raportointi perustuu näin myös johtajaprofiilin osalta tietoon siitä, onko henkilö onnistunut toteuttamaan kehityssuunnitelmaansa. (Nissinen 2006, 104-105.)



Kuvio 5. Valmennus vaiheittain (Lähde: Syväjohtaminen LD Oy)

Valmennuksen avulla ei kukaan siis kehity itsestään. Todellinen johtajaksi oppiminen lähtee Nissisen (2006) mukaan omasta tahdosta ja myönteisestä asenteesta. Johtajana kehitetään muilta ihmisiltä saadun palautteen avulla. Valmennukseen vaaditaan nöyrää asennetta ja siten johtajan katsotaan olevan kykenevä oppimaan. Johtajana kehittyminen on esimiehen henkistä työtä, jota ei voi muut tehdä hänen puolestaan. Mikäli oikeaa asennetta ja motivaatiota ei löydy, ei todellista johtajana kasvamista voi tapahtua. (Nissinen 2006, 23, 159.)

Valmennuksen ensimmäisenä tavoitteena on yhteisen käsityksen muodostaminen erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä ja ymmärtää mitä ihmisten johtaminen käytännössä vaatii. Tämä sisältää syväjohtamisen kulmakivet, jotka laajennetaan johtamiskäyttäytymisen pohjalta syväjohtamisen malliksi. Toisena tavoitteena on oppia konkreettisesti käyttämään syväjohtamisen tärkeintä työkalua eli johtajaprofiilia. Itsetuntemuksen lisääminen ja oppimistarpeiden paikantaminen kuuluvat tähän tärkeänä osana.

Kolmantena tavoitteena on asenteisiin ja arvoihin vaikuttaminen, jotta kehittyminen olisi mahdollista. Tärkeää olisi sisäistää oman oppimisen ja toisaalta koko työyhteisön oppimisen olevan esimiestyön tärkeimpiä tavoitteita. Nissinen 2006, 100- 103.)

5.3 Johtajaprofiili

Syväjohtamisen tärkeimpänä työkaluna on siis työyhteisöpalautteen periaattein tuotettu johtajaprofiili. Syväjohtamisen perustana olevaan erinomaiseen käyttäytymiseen, linkki rakentuu tieteellisesti pätevän mallinnuksen ja validin kysymyssarjan avulla. Omasta työyhteisöstä muilta ihmisiltä kerätty 360 asteen palaute linkittää kysymyssarjalla saadut tulokset käytäntöön. (Nissinen 2006, 69.)

Johtajaprofiilin henkilökohtaisen palautetiedon käyttäminen edellyttää, että johtaja voi luottaa saamaansa tietoon. Profiili analysoidaan ja yleensä profiilin eri palautelähteiden (alaiset, esimies, vertainen, oma) antamat arviot poikkeavat toisistaan. Erilaisista näkemyksistä ja arvioinneista rakentuu kokonaiskuva, joka esimiehen johtamiskäyttäytymisestä on muodostunut. Nissisen (2006) mukaan kokonaiskuva on sitä luotettavampi, mitä useampi ihminen palautteen antamiseen osallistuu. Tärkeimpänä palautelähteenä mainitaan kuitenkin alaiset, joiden kanssa itsearviointia verrataan. Itsearvio on silloin hyvä, kun siitä huomaa, että esimies tuntee oman johtamiskäyttäytymisensä niin kuin se ulkopuoleltakin nähdään. (Nissinen 2006, 69-71, 77.)

Oppimisen kannalta johtajan on tärkeää tehdä itselleen kehityssuunnitelma tietylle ajanjaksolle, esimerkiksi vuodeksi eteenpäin. Syväjohtamisen esimiesvalmennuksessa käytetään seuraavaa runkoa:

- Omat vahvuusalueet esimiehenä
- Omat kehitymisalueet esimiehenä
- Kehityispäätökset, joihin sitoudutaan
- Konkreettinen kehitymisalue
- Palautteen purkaminen työyhteisössä
- Kehityispäätöksen toteutumisen seuranta
- Palkinto, mikäli esimies onnistuu

Omien vahvuusalueiden tunnistaminen on tärkeää, koska niiden kautta voi lujittaa itsetuntemusta esimiehenä. Oikein tehdyssä profiilissa johtamiskäyttäytymisen alueilta löytyy aina parannettavaa. Koko johtamisprofiilia ei pysty myöskään kerralla parantamaan, on keskiyttävä yhteen kehittämiskohteeseen kerrallaan. (Nissinen 2006, 78-79.)

5.4 360 asteen palaute

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa 360 asteen palaute on käännetty usein: *360 degree feedback* tai *multisource feedback*. Suomenkielisessä kirjallisuudessa 360 asteen palaute on yleisimmin käytetty käsite. Nissinen (2006) käyttää myös sanaa *työyhteisöpalaute* ja Jalava (2001) sanaa *ryhmäpalaute*.

Tässä palautteen annon muodossa esimiehet saavat palautetta omasta toiminnastaan useasta eri lähteestä omassa työyhteisössään (Brutus ym.1999). Esimies on arvioinnin kohteena, ikään kuin ympyrän keskellä (Kutzmits ym. 2004). Tietoa kerätään monelta eri suunnalta, alaisilta, vertaisilta ja omalta esimieheltä, tarvittaessa myös asiakkailta. Alaisiltaan esimies saa palautteen perusteella tietoa, kuinka he kokevat hänen johtamistyyhinsä. Vertaisiltaan ja esimiehiltään saadaan taas toisenlainen kuva johtamistoiminnasta. Saadulla palautteella voidaan yksilöidä henkilön heikkoudet ja vahvuudet, asettaa tavoitteita ja rohkaista henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tätä 360 asteen palautejärjestelmää käytettäessä saadaan laaja-alainen, riittävän objektiivinen palaute, jotta voidaan keskittyä kehittämissuunnitelman rakentamiseen syyllisten etsimisen sijasta. (Brutus ym.1999.)

Syväjohtamisen valmennuksessa johtajille tehdyt profiilit perustuvat 360 asteen palautteen avulla kerättyyn tietoon. Ulkomaisia tutkimuksia menetelmän käytöstä löytyy runsaasti. Tutkimusten mukaan se on hyvin suosittu ja trendikäs palautteen annon väline ja se on todettu yhdeksi parhaista menetelmistä edistää itsetietoisuutta omista vahvoista puolistaan ja heikkouksistaan omassa johtajuudessaan (Rosti & Shipper 1998, Shipper & Dillard 2000, Tach 2002). Sen on todettu soveltuvan hyvin myös julkisen sektorin johtajuuden tutkimiseen (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2006). Palaute kuuluu erottamattomana osana johtajana kehittymiseen. Oppiminen edellyttää tietoa omasta toiminnastaan. Palaute ei varsinaisesti vielä takaa oppimista, ellei käyttäytymistä muuta toivotun tuloksen aikaansaamiseksi. (Nissinen 2006, 166.)

Alimo-Metcalfen (1998) mukaan tutkittaessa johtajuutta 360 asteen palautteen avulla, johtajat yleisesti arvioivat omat transformationaaliset johtajuustaitonsa korkeammalle kuin muut arvioitsijat. Johtajien arviot ovat myös harvemmin oikeaan osuvia kuin muiden antamat arviot. Hänen mukaansa monet menestyvät johtajat harvoin liioittelevat omia kykyjään ja heidän arvionsa osuvatkin paremmin yhteen muiden antamien arvioiden kanssa. Mitä paremmin johtajan ja alaisten antamat arviot osuvat yhteen, sitä paremmin alaiset tulevat joh-

detuksi transformationaalisiin johtajuusulottuvuuksiin. Tärkeää ammatinharjoittajien kannalta on kuitenkin tutkimuksen avulla saatava tieto kehittämisen tarpeesta olevasta alueesta. Saamalla palautetta useasta lähteestä voidaan tiedon arvoa ja luotettavuutta lisätä (Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe 2006). Myös Senvall ym. (2005) mukaan alaiset sosiaalialalla arvioivat henkilöjohtamisen ja tehtäväjohtamisen selvästi heikommaksi kuin esimiehet itse. Esimiesten taipumus yliarvioida henkilöstöjohtamistaan on tyypillinen sosiaalisektorilla ja yleistettävissä muihinkin organisaatioihin. Yksiköissä, joissa johtaja yliarvioi kykynsä henkilöstöjohtajana, oli myös todettu huonompi työyhteisön ilmapiiri.

360 asteen palautteen voi nähdä toimivan myös tulkkina oman ja muiden arvioinnin välillä. Hyvän itsearviointin ja muiden antaman huonon arvioinnin, olisi saatava aikaan kehittämisalueiden tarkastelun ja tavoitteiden asettamisen. Silloin se on hyödyllinen pitkän tähtäimen kehittämisessä. (Brutus ym. 1999.) Tavoitteet omalle kehittämiselle on hyvä asettaa pidemmän ajan päähän, jolloin kehittymistä ehtii jo tapahtua. Sen jälkeen on hyvä arvioida jälleen saavutettuja muutoksia. (Karen 2003.)

Ulkomailla aiheesta on tehty tutkimuksia myös terveydenhuollon sektorilla (Swan ym. 2004, Brutus ym. 1999, Kuzmits ym. 2004, Karen 2003, Garman ym. 2004, Juhl 2003). Näiden tutkimusten mukaansa 360 asteen palautejärjestelmä soveltuu myös terveydenhuollon johtamisen kehittämisen välineeksi. Palautteen saamisella on todettu olevan vaikutusta johtajien itsetietoisuuden lisääntymiseen ja omiin kykyihinsä luottamiseen.

Alimo-Metcalfen (1998) mukaan 360 asteen palautejärjestelmän avulla saatu tieto nähdään tehokkaana, kun saatu tieto pystytään käsittelemään, tekemään henkilökohtainen kehittämissuunnitelma ja siirtämään opittu asia käytännön työhön. Saadun palautteen jälkeen henkilö tarvitsee aikaa käsitelläkseen saatua palautetta ensin itse. Voi viedä viikkoja ennen kuin arvioitava on valmis keskustelemaan kehittämissuunnitelmistaan. Tärkeäksi onnistumisen kannalta on havaittu myös se, kuinka palautejärjestelmä on esitelty yksilöille, kuinka palautteesta saatu tieto on käsitelty, ja ennen kaikkea kuinka palautteen jälkeinen yksilöllinen tuki on toteutettu. Alimo-Metcalfen (1998) mukaan 360 asteen palaute on varovaisesti ja harkitusti käytettynä merkittävä johtajuuden kehittäjä.

Transformationalisen johtajuusulottuvuuksien mittauksella 360 asteen palautteen avulla voidaan henkilökuntaa voimauttaa. Myös tanskalaisessa (Juhl ym. 2004) terveydenhuollon tutkimuksessa 360 asteen palautteella todettiin olevan hyvät mahdollisuudet kehittää joh-

tamista. Työntekijät kokivat sen myös hyväksi mahdollisuudeksi osallistua johtamisen kehittämiseen. Huonosti toteutettuna se voi kuitenkin olla myös vahingoittava tekijä. (Alimo-Metcalf 1998.)

Organisaation kannalta keskeistä on kyky kehittää palautekulttuuria kaikkialla organisaatiossa. Systemaattisen palautejärjestelmien toteuttaminen on uusi, jonkin verran resursseja vaativa prosessi. Tätä olisi kuitenkin tarkasteltava suhteessa hyötyyn, joka sillä ajan mittaan saavutetaan. (Nissinen 2006, 68.) Toimivan palautejärjestelmän pitäisi tukea organisaation oppimista. Organisaatio uudistuu jatkuvasti ja pystyy vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Palautejärjestelmä vaatii kuitenkin tietynlaisen palautekulttuurin ja siihen liittyvät arvot. Se koostuu sellaisista tekijöistä kuin avoimuus, luottamus, yksilön kunnioittaminen, runsas kommunikointi, virheiden salliminen, hyvä yhteishenki, toisten tukeminen ja jatkuvan oppimisen korostaminen. Palautejärjestelmän ei nähdä toimivan ilman yhteensopivia arvoja. (Sydänmaanlakka, 2007, 67.)

Tämän kaltaisen palauteprosessin avulla nähdään heikot alueet, mutta yhtä hyvin sen avulla pidetään yllä jatkuvaa kiinnostusta ja motivaatiota kehittää näitä alueita. 360 asteen palautteen avulla saavutetaan mahdollisesti parempi suoritustaso, koska sillä saadaan tarkkaa, luotettavampaa ja uskottavampaa palautetta suorituksesta. Sen avulla osutaan kehittämis-kohteisiin, helpotetaan suorituksen parantamista ja lisätään itsetuntemusta. (Edwards 1996).

Monissa organisaatioissa tällainen palautteen antamisen muoto ei kuitenkaan ole sovelias monestakaan syystä. Esimiehet voivat pelätä tulosten jälkiseuraamuksia ja organisaation johto voi olla kyvytön määrittelemään ja keskustelemaan tarkoituksenmukaisesti varsinaisesta palautteen sanomasta. (Garman ym. 2004.) Myös Kutzmitsin ym. (2004) mukaan 360 asteen palautejärjestelmää ei ole täysin ongelmaton. Epäonnistumisia on todettu lähinnä tulosten pohjalta kehityssuunnitelmien toteuttamisessa.

Terveystieteidenhuollossa yksi tämän palautejärjestelmän käyttöä vähentävä tekijä on uskottavuus. Monet palautemittarit on kehitetty yksityisen tai muiden sektorien johtajille, esimerkiksi markkinatalouksiin, pankkeihin tai teollisuuteen. Osa mitattavista kohteista ja asioista soveltuu myös terveydenhuoltoon, mutta eivät läheskään kaikki. (Garman ym 2004.) Toisella sektorilla kehitetty 360 asteen palautemittarin sisältö ei ole suoranaisesti käytettävissä muilla aloilla (Brutus ym. 1998).

Muita rajoittavia tekijöitä ovat kustannusseikat. Monet 360 asteen palautejärjestelmistä maksavat paljon. Yleiset arviointimittarit eivät sovellu terveydenhuoltoalalle, koska ala vaatii oman erikoistiedon. Oman mittarin teettäminen maksaa vielä enemmän. (Garman ym. 2004.) Terveydenhuoltoalalle kehitetyn palautemittarin avulla voidaan kuitenkin säästää merkittävä hyöty mitattaessa esimiehen käyttäytymistä suhteessa organisaation tehtäviin, arvoihin ja visioihin. (Kuzmits ym. 2004, Swan ym. 2004).

Alimo-Metgalfen (1998) mukaan ne johtajat, jotka eivät käytä palautteista saatuja tuloksia hyväkseen ja tee henkilökohtaista suunnitelmaa kehittyäkseen, eivät myöskään hyödy tuloksista, eivätkä näin ollen kehity johtajina. Huolenaihetta on aiheuttanut myös se, kuinka palaute kerrotaan henkilöille, kuinka palautetilanne kokonaisuudessaan hoidetaan ja miten ratkaiseva yksilöllinen seuranta ja tuki toteutetaan.

Kotimaassa tutkimuksia 360 asteen palautejärjestelmästä on tehty lähinnä hallinto- ja johtamistieteissä, mutta myös kasvatus- ja sosiaalitieteissä. Terveydenhuoltoalalla palautteen antamista on tutkittu yleensä asiakkaan tai alaisten näkökulmasta, mutta 360 asteen palautteesta ei tiettävästi ole tutkimuksia julkaistu.

5.5 Palautteesta oppiminen

Johtajana kehittymisen kannalta on olennaista palautteesta oppiminen. Se on vaikea, mutta kehitettävissä oleva taito. Palautteesta oppiminen, kuten omakuvan realistisuuskin, on riippuvainen itsetunnosta. Oppimiseen vaikuttavat muun muassa arvostelun sieto, se kuinka johtaja suhtautuu palautteeseen sekä itseluottamus ja itsekritiikin sieto. (Pirnes 1995.) Ulkoisen palautteen avulla ihminen voi oppia, mutta ratkaiseva tekijä on kuitenkin sisäisen palauteprosessin toimivuus, henkilön kyky syväoppia. Tämän toteutuessa kehittyminen on mahdollista. (Nissinen 2006, 39.)

Oppimisen kannalta on tärkeää myös itse palautteen lisäksi myös tulkinta, jonka oppija antaa palautteelle (Von Wright, ym. 2003). Tuloksista saatu kielteinen palaute voi olla sokeeraavaa, varsinkin jos se tulee yllätyksenä. Arvioinnin tuloksista olisi hyvä jatkossa keskustella jonkun, esimerkiksi oman esimiehen kanssa ja jäsentää kehittämismenetelmiä. (Honkanen 2005.) Myös palautetilanteen ilmapiiri vaikuttaa ratkaisevasti siihen, tukeeko saatu palaute oppimista vai pidetäänkö sitä turhana mahdollisuutena. Ihmiset suhtautuvat palaut-

teeseen yksilöllisesti ja usein käy niin, että palautetta ei hyväksytä tai se ymmärretään väärin. Tämän takia on myös tärkeää, että tämän kehittymistä seurataan objektiivisilla mittareilla. Johtajana kehittymisen suurimpana esteenä nähdäänkin johtaja itse sekä muuttumista ja johtajana kehittymistä koskevat asenteet. (Nybergh 2005.) Kyky ottaa vastaan palautetta riippuu vastaanottajan tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Halu ottaa vastaan palautetta taas riippuu itseluottamuksesta, sitoutumisesta ja motivaatiosta saattaa tehtävä päätökseen. (Venninen 2004.)

Palaute ja avoin vuorovaikutus parantavat työyhteisön ja sen jäsenten muutosvalmiutta. Mitä laajempaa ja monipuolisempaa palaute on, sitä paremmin yhteisö pysyy perillä omista vahvoista ja heikoista kohdistaan, kehittymistarpeistaan, työyhteisön osaamistilanteesta, tuloksista, ja asiakastarpeista. Hyvä palautekulttuuri tuo ajattelu- ja toimintatapaan sellaista tottumusta, missä muutostarpeiden ja niihin vastaamisen pohtimisesta tulee kiinteä ja arkipäiväinen osa työtä. Muutoksia johdettaessa ja toteutettaessa suunta ja menettelytavat pystytään paremmin pitämään palautteen avulla sopivimpana ja tarvittaessa niitä pystytään helpommin ja ajoissa korjaamaan. Muutosprosessin jälkeinen perusteellinen prosessin arviointi edistää sekin muutostaitoja ja auttaa siten tulevien muutosten toteuttamisessa. Tuloksellisuus vaatii kuitenkin jatkuvaa tavoitteiden ja käytettyjen keinojen arviointia. Se vaatii myös prosessiin vaikuttavien ihmisten näkökulmien kuuntelua, huomion kiinnittämistä ja ohjaamista. Tunnettua on, että siinä vaiheessa kun halu ja tarve kyseenalaistaa ja kehittää omia toimintatapoja alkaa hiipua, lisääntyy riski alkaa harhautua tavoitetta kohti vieviltä poluilta. (Ranne 2006.)

Tämän päivän älykäs organisaatio kerääkin palautetta systemaattisesti. Palautejärjestelmät toimivat organisaation eri tasoilla ja palaute nähdään kaiken oppimisen, kehityksen ja muutoksen edellytyksenä. 360 asteen palautekyselyt ovat organisaation arkipäivää samoin kuin tasapainoitettu mittaristo- lähestymistavat. Organisaation avoimen palautekulttuurin nähdään tukevan myös avointa keskustelua. (Sydänmaanlakka 2007, 224.) Kuokkanen (2003) toteaa myös terveydenhuollon johtamisessa tarvittavan hyvää henkilöstöjohtamista, jossa palautteen antamisen ja saamisen hän näkee kehittymisen ehtona.

6 SYVÄJOHTAMISEN VALMENNUS OSANA HUS:N JOHTAJUUS- KOULUTUSTA

Helsingin- ja Uudenmaan sairaanhoitopiirissä (HUS) on syväjohtamisen valmennus tällä hetkellä kokeilussa, yhtenä osana laajempaa johtamiskoulutusohjelmaa. HUS:n johtamiskoulutusohjelma muodostuu tällä hetkellä neljästä eri osiosta eli modulista (taulukko 1). Moduulit 1-2 on tarkoitettu uusille ja kokeneimmille hoitotyön johtajille, jotka haluavat perehdytystä tai tietojen päivitystä, eikä siinä sitouduta pitkäaikaiseen koulutussuhteeseen. Ne toteutetaan pääsääntöisesti HUS:n omana toimintana. Moduulit 3-4 ovat pitkäkestoisia kehittämisprosesseja, jotka toteutetaan yhteistyökumppaneiden kanssa. Kolmannesta modulista lähtien osallistujille laaditaan henkilökohtainen opintosuunnitelma (HOPS), jolla opintojen sisältöä, toteutusta ja aikataulutusta voidaan yksilöllistää. Moduulit 3 ja 4 koostuvat kaikille yhteisistä ja valinnaisista opinnoista sekä omaan työhön liittyvästä kehittämishankkeesta/projektista. Ne on tarkoitettu lähi- ja keskijohdolle ja niissä sitoudutaan pidempikestoiseen ja systemaattiseen johtamisen kehittämiseen. (HUS 2007.)

Taulukko 1. HUS:n johtajuuskoulutusohjelman moduulit (Lähde: HUS 2007)

	Kenelle ?	Sisältö / Tavoitteet
MODULI 1 4 päivää - lähinnä HUS:n omat asiantuntijat	<ul style="list-style-type: none"> • Uusille esimiehille HUS-toimintaan perehdyttävä • Kokeneille esimiehille taitojen päivitys 	<ul style="list-style-type: none"> • ”Organisaatio-osaamista”: hallintomenetelyt, henkilöstöhallinto, taloushallinto, tietojärjestelmät, arvot, strategiat, tulokortti • Ajankohtaisuus sisällyksessä
MODULI 2 6 päivää - lähinnä ulkopuoliset, päiväkohtaisesti tilatut kouluttajat	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikille esimiehille, jotka haluavat kehittää näkemyksiään ja toimintaansa johattamistyössä • Ei edellytä pitkäaikaista sitoutumista 	<ul style="list-style-type: none"> • Keskeisiä teemoja: mm talous, laatu, viestintä, osaamisen johtaminen, oma johtajuus, muutosjohtaminen • Ajankohtaisuus (johtamisaikojensa kehitystrendit)
MODULI 3 20 ov 1,5-2 v	<ul style="list-style-type: none"> • Lähi- ja keskijohdolle • Lähijohdolle määritelty johtamisopintojen taso (OPM:n suositus) • Hakeutumisen perusteella – hakukriteerit • Motivaatio, edellytykset ja sitoutuminen pitkäkestoiseen ja systemaattiseen johtamisen kehittämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hops-perustaista: yksilöllinen kouluttautumissuunnitelma (sekä organisaation että yksilölliset tavoitteet) • Perusasiat yhteiset, lisäksi valinnaisuutta strategisten painopistealueiden mukaan
MODULI 4 40 ov (sis. Moduli 3:n) 2,5-3 v -toteuttaminen ks. mod. 3	<ul style="list-style-type: none"> • Keskijohdolle määritelty johtamisopintojen taso (OPM:n suositus) • Ylin johto • Hakeutumisen perusteella – hakukriteerit • Motivaatio, edellytykset, sitoutuminen, ks. moduuli 3 	<ul style="list-style-type: none"> • Ks. moduli 3

Syväjohtamisen valmennus sijoittuu moduli 2 koulutukseen. Valmennus pidetään ensin yhden päivän mittaisena luentona, jonka jälkeen vapaaehtoisille järjestetään pidempiaikainen syväjohtamisen valmennuskurssi. Valmennusohjelmassa tehdään oma johtamisprofiili kurssin alku- että loppuvaiheessa. Valmennus alkaa sitoutumisesta itsensä kehittämiseen ja se perustuu vapaaehtoisuuteen. (HUS 2007.)

7 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten osastonhoitajat kokivat johtajana kehittymisen Syväjohtamisen® valmennuksen avulla ja miten kehittyminen on jatkunut valmennuksen jälkeen.

Tällä tutkimuksella halutaan saada vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten hoitotyön johtajat (osastonhoitajat) ovat kokeneet syväjohtamisen valmennuksen?
2. Miten hoitotyön johtajat (osastonhoitajat) ovat kokeneet kehittyvänsä Syväjohtamisen valmennuksen avulla?
3. Millaisena hoitotyön johtajat (osastonhoitajat) näkevät oman kehittymisensä valmennuksen jälkeen?

8 TUTKIMUSMENETELMÄT

8.1 Kohderyhmä ja aineiston keruu teemahaastatteluna

Kohderyhmäksi valittiin Helsingin ja Uudenmaan Sairaanhoidopiiristä (HUS) syväjohtamisen valmennuksen käyneitä osastonhoitajia. Valmennukseen osallistuneiden nimitiedot saatiin HUS:n kehittämispäälliköltä. Myös syväjohtamisen valmentajiin oltiin yhteydessä eikä heidän puolelta myöskään esteitä tutkimuksen teolle nähty. Heiltä saatiin myös luvat Syväjohtaminen LD Oy:n omistamien kuvioiden käyttämiseen tässä tutkielmassa.

Kohderyhmäksi haluttiin valmennuksessa jo pidemmälle edenneitä osastonhoitajia, jotka pystyisivät omien kokemuksiansa kuvailun lisäksi arvioimaan myös omaa kehittymistään. Tutkimusjoukkoon valittiin kaksi ryhmää, joissa oli osastonhoitajia yhteensä yhdeksän. Ryhmät muodostuivat sisätautitoimialan ja niin sanotun sekaryhmän moniammatillisista sairaalan työntekijöistä. Tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti tutkimukseen valittiin vain osastonhoitajia.

Osastonhoitajien määrä sisätautitoimialan ryhmässä oli kuusi. Heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen kysyttiin puhelimitse listassa olevassa järjestyksessä. Yhteydenottojen perusteella selvisi, että heistä kaksi oli vaihtanut työpaikkaa ja yksi äitiyslomalla. Kolme muuta osastonhoitajaa suostuivat tutkimukseen. Toisesta sekaryhmästä tutkimukseen suostui kaksi osastonhoitajaa. Puhelun jälkeen heille lähetettiin vielä kirjallinen kutsu (Liite 5), josta ilmeni haastattelupaikka, -aika ja tutkimuksen tarkoitus. Haastatteluun osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen.

Lopullinen tutkimusjoukko muodostui siis Syväjohtamisen® -valmennuksen vuosina 2005 - 2006 käyneistä viidestä osastonhoitajasta. He olivat kaikki lähteneet valmennukseen mukaan vapaaehtoisesti, itsensä kehittämisen halusta ja valmennuksen esittelytilaisuudessa heidän kiinnostuksen vuoksi. Heille kaikille oli tehty valmennuksen aikana yhteensä kaksi profiilia, loppuvuosina 2005 ja 2006. Haastatteluiden suorittamisajankohtana viimeisestä profiilista oli kulunut aikaa runsas puoli vuotta. Valmennuksen jatkumisesta haastateltavat olivat hieman epätietoisia. Neljä haastateltavista oli siinä uskossa, ettei valmennus enää jatku, eikä profiileja enää jatkossa tehtäisi ja yksi arvioi näiden vielä jatkuvan.

Aineiston keruu eli haastattelut toteutettiin (n=4) kesällä 2007 ja yksi syyskuussa 2007. Osastonhoitajia haastateltiin puolistrukturoitujen teemakysymysten avulla. Teemahaastattelussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa ja aihepiirit, teema-alueet ovat kaikille samat. Teemahaastattelu ottaa huomioon ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamat merkitykset. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.) Kysymykset olivat laadittu väljiksi ja tarkoituksena oli, että haastateltavat saisivat vapaasti kertoa teemojen sisällöstä. Tukikysymyksien avulla kerrontaa ohjattiin tilanteen mukaan takaisin aiheeseen. Neljä haastattelua suoritettiin tutkittavien työpaikalla erillisessä, rauhallisessa huoneessa. Yksi haastattelu tehtiin tutkijan kotona. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja tunnelma avoin ja välitön. Haastattelut olivat helppoja tehdä ja haastateltavat suhtautuivat tilanteeseen asiallisen positiivisesti. Haastattelut onnistuttiin suorittamaan ilman häiriötekijöitä.

Haastattelukysymykset muodostuivat teemojen alle rakennetuista kysymyksistä (Liite 4). Teemoja oli kaksi: kehittyminen valmennuksen avulla ja kehittyminen valmennuksen jälkeen. Kokemuksia valmennuksesta ei kysytty erillisillä kysymyksillä, vaan vastaukset ja kategoriat tähän tutkimuskysymykseen muodostettiin haastatteluissa esiin tulleista asioista. Haastateltaville esitettiin teemasta ensin pääkysymys, jonka jälkeen kerrontaa ohjattiin tarpeen mukaan tukikysymyksillä. Tukikysymyksiä jouduttiin käyttämään kaikissa haastatteluissa. Haastattelujen kesto oli 40- 60 minuuttia. Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Tutkija aukikirjoitti nauhoitetut haastattelut itse. Kirjoitettua tekstiä muodostui 59 sivua, 12 kirjainkoolla ja 1,5 rivivälillä.

8.2 Aineiston analyysi

Aineisto analysoitiin pääsääntöisesti induktiivisen sisällönanalyysin mukaisesti. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn tietoaineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä kuvataan lyhyesti ja yleistävästi. Tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet on tarkoitus saada selkeinä esille. Tutkimusaineistosta pyritään erottelemaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineiston luokkien tulee olla toisensa poissulkevia ja yksiselitteisiä. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23) Aineistolähtöinen sisällönanalyysin katsotaan perustuvan tutkijan omaan tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2002).

Sisällönanalyysin ensimmäiseksi vaiheeksi kuvataan analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksikköinä voidaan käyttää sanoja, sanayhdistelmiä, lauseita, lausumia tai ajatuskokonaisuuksia. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkielmassa analyysiyksiköksi valittiin kokonainen lause tai ajatuskokonaisuus. Sisällönanalyysin seuraavassa vaiheessa luodaan pohjaa analyysille lukemalla aineistoa useita kertoja läpi. Analyysin etenemistä ohjaa myös se, onko analyysin tarkastelutapa induktiivinen vai deduktiivinen sisällönanalyysi. (Kyngäs & Vanhanen 1999.) Tässä tutkielmassa tarkastelutapa oli sekä induktiivinen eli aineistolähtöinen, että deduktiivinen. Induktiivinen analyysi toteutettiin 2. ja 3. tutkimuskysymyksen kohdalla, jolloin aineistoa luettiin ensin läpi useaan kertaan. Sen jälkeen aineistolle esitettiin tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä ja etsittiin niihin vastauksia. Aineisto käytiin läpi tutkimuskysymys kerrallaan ja tekstistä alleviivattiin ja eroteltiin tutkimuskysymyksiin vastaavia kuvauksia ja lausumia. Valitut lausumat kopioitiin ja printattiin erilliselle paperille ja sen jälkeen leikattiin irrallisiksi lapuiksi.

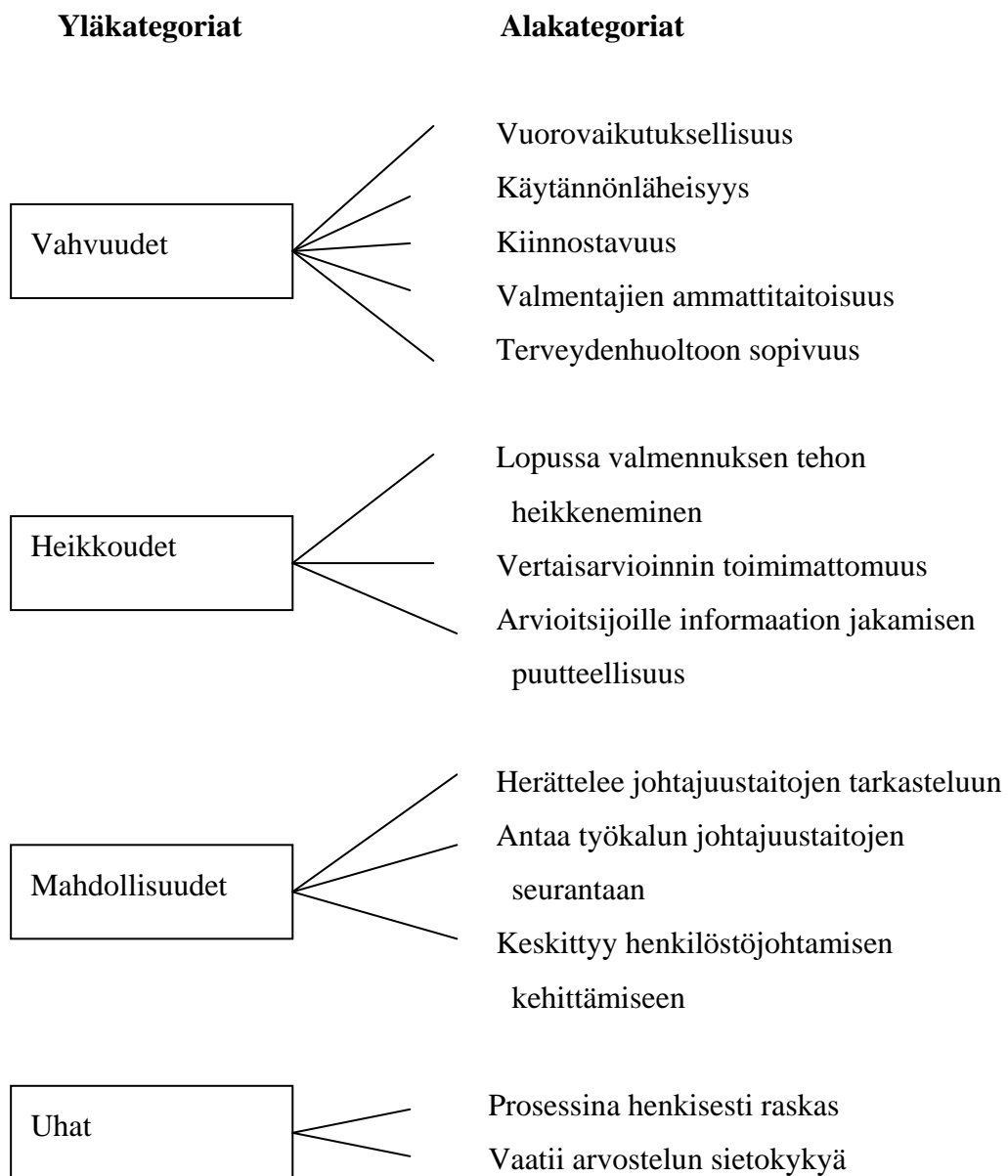
Induktiivisessa analyysissä, aineistosta poimittujen ilmaisujen, sisällöllisesti samankaltaiset osat yhdistetään. Sen jälkeen aineisto tiivistetään kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksen tarkoitusta. Tutkimuskysymyksiin pyritään vastaamaan ilmiötä tiivistetysti kuvaillen. (Kylmä & Juvakka 2007.) Tutkielman alkuperäisilmaisuista eroteltiin seuraavaksi sisällöllisen merkityksen perusteella samankaltaisuudet ja eroavaisuudet. Tämä vaihe suoritettiin irrallisia lappuja seinällä siirrellen ja ryhmitellen niitä sisällön samankaltaisuuden perusteella. Sen jälkeen ilmaisut taulukoitiin tietokoneelle ryhmäkokonaisuus kerrallaan. Alkuperäisilmaisut pelkistettiin taulukkoon, alkuperäisilmaisun viereen. Alkuperäisilmaisut pyrittiin kuvaamaan tiivistetysti sen sisältöä kuvaavasti. Tämän jälkeen pelkistetyille, samankaltaisille ryhmille annettiin sen sisältöä kuvaava nimi. Analysoinnin tässä vaiheessa tehtiin vielä tarkistuksia merkitysten sisällön ymmärtämisestä, palaamalla tarvittaessa alkuperäiseen haastatteluun. Ryhmien muodostumista hiottiin ja ryhmän sisältöä kuvaavan nimen muotoa hiottiin vielä tässä vaiheessa. Näistä ryhmämuodostelmista muodostui analyysin alakategoriat. (Liite 3.)

Ensimmäinen tutkimuskysymys analysoitiin deduktiivisesti SWOT -analyysin avulla. Ryhmittelyä ohjasivat SWOT tarkastelulle ominaiset lähtökohdat eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Nämä kuvastivat osastonhoitajien kokemuksia valmennuksesta. Tulosesioon on laitettu myös jokaisen alakategoriakuvausten jälkeen sen havaintomäärää kuvaava luku sulkuihin.

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

9.1 Kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta

Haastattelujen avulla saadut kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta oli jaettavissa neljään kategoriaan (Kuvio 6). Valmennuksesta löytyi vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, joita osastonhoitajat kokivat valmennusprosessin aikana.



Kuvio 6. Esimiehen kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta SWOT -analyysin avulla tarkasteltuna.

Valmennuksen vahvuudet muodostuivat sen sisällöllisistä tekijöistä, jotka oli koettu positiivisina. Ne olivat myös tekijöitä, jotka vaikuttivat osaltaan valmennukseen osallistumiseen. *Vuorovaikutuksellisuus* (4) oli haastattelujen perusteella tärkeä osa valmennusta. Valmennuksessa ei annettu niinkään suoria ohjeita tai neuvoja, vaan se perustui osastonhoitajien keskinäiseen vuorovaikutukselliseen kommunikointiin valmentajan ohjauksessa. Keskustelujen avulla pyrittiin ratkaisemaan työssä esiintyneitä ongelmatilanteita. Asioita työstettiin oman pohtimisen ja ryhmäkeskustelujen avulla.

”Se oli aika paljon semmosta keskustelua ja just sitä, että miten ehkä erilaisia ongelmatilanteita hoidetaan”

Valmennuksen *käytännönläheisyys* (2) koettiin hyvänä asiana. Keskusteltavat aiheet olivat selkeitä ja arkisia käytännön tilanteita. Valmennuksen kuvattiin olevan myös selkeää. Valmennuksen *kiinnostavuus* (4) säilyi sen esittelytilaisuudesta aina valmennuksen jatkuessaan. Valmennusta pidettiin mielenkiintoisena ja hereillä pitävänä. Armeijamainen tyyli oli havaittavissa, mutta se toimi kiinnostusta lisäävänä tekijänä, eikä haitannut millään tavalla. *Valmentajien ammattitaitoisuus* (2) oli tärkeä tekijä, joka vaikutti kokemukseen kiinnostavuuden säilymisestä. Valmentajat kuvattiin hyvin innostuneiksi asiastaan ja heidän kuvailtiin olevan asiantuntijoita.

Valmennuksen *terveydenhuoltoon sopivuus* (4) tuli esille useamman haastateltavan kohdalla. Valmennus koettiin erilaisena muihin jo käytyihin koulutuksiin verrattuna. Valmennus herätteli tarkastelemaan omia johtajuustaitoja pitkäjänteisesti. Sen katsottiin olevan haastava, mutta kuitenkin sopiva terveydenhuollon alalle. Yksi haastateltavista toi esille, että valmennuksen alkuvaiheen teoriaosassa oli kohtia, joita voisi karsia pois.

” Tää on haasteellisempaa ja just sellast mitä terveydenhuollon johtamises tarvitaan”

Valmennuksen heikkoudet tulivat haastattelujen perusteella esiin valmennuksen edettyä pidemmälle. Valmennuksen sisällöllisissä ominaisuuksissa oli tekijöitä, jotka koettiin toimimattomina, riittämättöminä tai muuten valmennusta heikentävinä. *Valmennuksen tehon heikkenemistä* (3) kuvailtiin ilmenevän sen loppuvaiheessa, kun toinen profiili oli jo tehty. Profiilien purkujen jälkeen yhteydenottoja valmentajilta oli tullut huonosti. Koko valmennusprosessin kuvailtiin etenevän hieman tehottomasti. Osalle haastateltavista jäi tunne, että valmennus ikään kuin lopahti kesken. Kuvaavaa on myös se, ettei osastonhoitajilla ollut

selkeää käsitystä valmennuksen jatkumisesta.

Vertaisarvioinnin toimimattomuus (3) tuli haastatteluissa myös esille. Osastonhoitajilla ei välttämättä ole vertaista kolleegaa, jonka kanssa työskentelisi yhdessä tai edes olisi tekemisissä keskenään. Saattaa jopa olla, ettei ole lainkaan vertaiskontaktia. Tähän tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat kertoivat olevan vaikeaa arvioida toisten osastonhoitajien toimintaa. Haastateltavista yksi oli jopa jättänyt tämän takia vertaisilta arvioinnit kokonaan pyytämättä.

” ..koska vertaispuolella meil on niin vähän yhteistyötä, että tekis työtä rinnakkain, se on vähän semmosta mutua, et ei se oo sitä oikeeta”

Arvioitsijoille jaetun informaation puutteellisuus (3) koettiin myös valmennuksen heikkoutena. Tietoa kysymyssarjan taustalla olevasta syväjohtamisen teoriasta olisi haastateltavien mielestä ollut hyvä jakaa myös arvioinnin antajille. Tiedon puutteellisuus vaikeutti kysymyksiin vastaamista. Informaation jakamisen puutteellisuutta oli kaikkiin arvioitsijatahoihin nähden. Kiireen keskellä syväjohtamisesta luennoimisen koettiin olevan lähes mahdotonta. Osa oli kuitenkin pitänyt osastotunnin yhteydessä aiheesta pienen luennon. Heidän mielestään se kuitenkin kuuluisi valmentajien velvollisuuksiin, koska ovat asiaan paremmin perehtyneitä.

”Mut ei se sit tota kuitenkaan henkilökunnalle niin helppo asia ollutkaan. Et ehkä siihen enemmän vielä ois pitänyt tavallaan niinku olla jonkun näkönen info, koska tota se tosiaan ei välttämättä kuitenkaan ihan tavoittanut sitä”

Valmennuksen mahdollisuudet tulivat esille sen kehittävinä ominaisuuksina. Sen koettiin *herättelevän johtajuustaitojen tarkasteluun* (2). Palautteiden avulla esimies joutui kohtamaan omaan itseensä kohdistuneen arvioinnin ja tarkastelemaan omia johtajuustaitojansa.

” ...kun kyse ei oo niinku sellasest valmentautumisesta sillä tavalla, vaan enemmänkin sua herätellään ajattelemaan omia esimiestaitoja”

Profiili antaa työkalun johtajuustaitojen seurantaan (5), joka mahdollistaa johtajan taitojen arvioinnin ja seurannan. Pitkäjänteisenä tarkasteluna se antaa terveydenhuoltoon uudentyyppistä mahdollisuutta seurata kehittymisen suuntaa. Varsinaista kehittymistä se ei kuitenkaan

takaa, sillä se on riippuvaista osastonhoitajan henkilökohtaisesta toiminnasta.

Syväjohtamisen valmennuksen koettiin *keskittävän henkilöstöjohtamisen kehittämiseen* (3) ja ennen kaikkea vuorovaikutustaitojen parantamiseen. Valmennus koettiin osana kokonaisvaltaista johtajana kehittämistä, jonka rinnalla tarvitaan kuitenkin myös muunlaista, esimerkiksi taloushallinnollista koulutusta.

Valmennuksen uhkiksi muodostuivat sen aikana toteutettavat arvioinnit, jotka olivat monelle kokemuksena jännittäviä, varsinkin ensimmäinen arviointi. Toisen profiilin teko oli jo helpompaa. Osastonhoitajat kuvasivat valmennusprosessia *henkisesti raskaaksi* (3). Arvioinnit saattoivat paljastaa hyvinkin henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita ei osannut etukäteen ajatella.

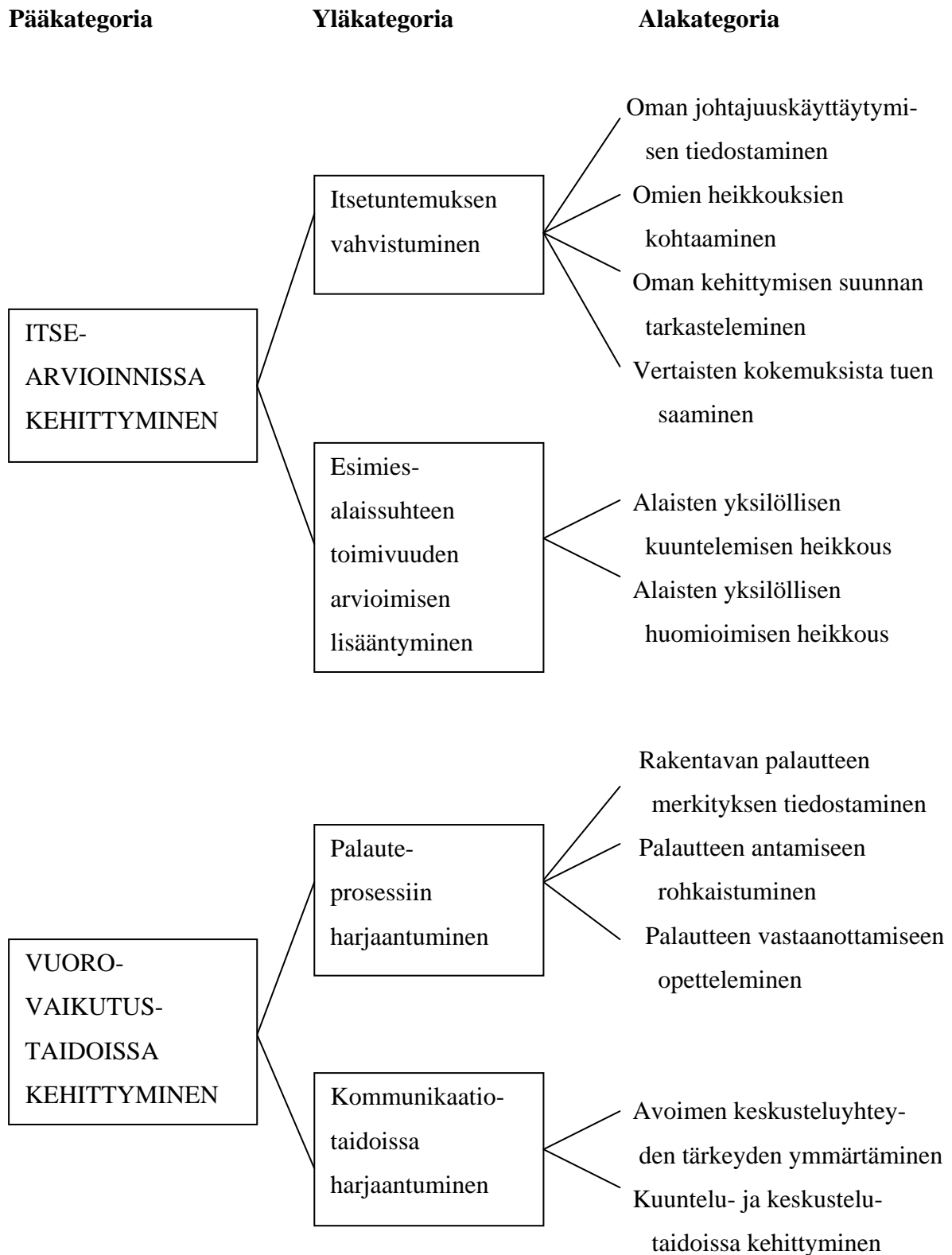
” Aika rankka tie, se on kyllä aika rankka tie, kyl se on ”

Turvallisen työyhteisön koettiin helpottavan valmennuksen läpikäymistä ja arviointeihin rakentavasti suhtautumista. Haastatteluissa mainittiin, että työyhteisön ilmapiirin ollessa hyvin tulehtunut, ei tämän tyyppiseen valmennukseen välttämättä ole hyvä osallistua.

Arviointien vastaanottaminen *vaatii* myös *arvostelun sietokykyä* (3) valmennukseen osallistujalta. Palautteita on kyettävä vastaanottamaan ja tarkastelemaan rakentavasti, jotta kehittyminen olisi ylipäättään mahdollista. Vapaaehtoisesti valmennukseen osallistuminen katsottiin olevan tärkeää, jolloin mukaan valikoituvat ne henkilöt, joilla on edellytyksiä kehittymiselle. Uhkaksi se muodostuu, jos valmennusprosessista ei anneta etukäteen tarpeeksi informaatiota valmennettaville tai valmennukseen on osallistumispakko.

9.2 Kokemukset kehitymisestä valmennuksen avulla

Osastonhoitajat kuvailivat valmennuksen antaneen eväitä omalle henkilökohtaiselle kehitymisprosessilleen. Valmennuksen avulla opittiin tarkastelemaan omia johtajuustaitojaan ja löytämään ne kehittymistarpeet, joita saatujen arviointien pohjalta ilmaantui. Kehittymistä koettiin tapahtuneen lähinnä itsearvioinnissa ja vuorovaikutuksessa, jotka muodostuivat pääkategorioiksi (Kuvio 7).



Kuvio 7. Esimiehen kokemukset kehittämisestään valmennuksen avulla

9.2.1 Itsearvioinnissa kehittyminen

Haastateltavien kertomuksien perusteella ensimmäiseksi pääkategoriaksi muodostui osastonhoitajien itsearvioinnissa kehittyminen. Se koostui osastonhoitajien itsetuntemuksen vahvistumisesta ja esimies-alaisuuden toimivuuden arvioimisesta. Osastonhoitajat oppivat tarkastelemaan profiileja ja hyödyntämään saadut arvioinnit.

Itsetuntemuksen vahvistuminen oli eroteltavissa neljään alakategoriaan. Valmennuksen aikana kerättyjen arviointien avulla he kuvasivat oppineensa paremmin *tiedostamaan omaa johtajuuskäyttäytymistään* (5). Kaikki tutkimukseen osallistuneet kertoivat tunnistaneensa itsensä saaduista profiileista ja kertoivat sen vastanneen myös melko hyvin omaa käsitystä johtajuuskäyttäytymisestään.

”Ne mitkä olen itekki havainnu oli siel vähän niinku miinuksen puolella ja ne mitkä oon tuntenutkin että oon varma, niin kyl ne sielt esiin nousi”

Saaduista arvioinneista huomiota kiinnitettiin ennen kaikkea negatiiviseen palautteeseen. Heikoiten menneet osa-alueet olivat tunnistettavissa, mutta *omien heikkouksien kohtaaminen* (5) tuli valmennuksen myötä konkreettisemmaksi. Saatujen palautteiden ja profiilien pohjalta opittiin myös *tarkastelemaan henkilökohtaista kehittymistarpeen suuntaa* (2). Toisen profiilin jälkeen osastonhoitajat tarkastelivat uudelleen omaa kehittymisen etenemistä, jolloin oman käyttäytymisen vaikuttavuutta pystyttiin arvioimaan. Sen jälkeen mietittiin jälleen millä osa-alueella on yhä kehitettävää.

Vertaisten kokemuksista saatiin myös tukea (4) päivittäiseen johtamiseen. Vertaisten tuki koettiin merkityksellisenä ja tärkeänä linkkinä kehittämisessä. Valmennus mahdollisti vertaisten säännölliset tapaamiset, joissa keskusteltiin valmentajajohtoisesti erilaisista asioista ja käytännön tilanteista.

”..mut tavallaan se paras osa tuli varmaan sieltä. Niitten muitten kokemuksista ja tota niistä niin, kyl se niinku sellasee päivittäisee johtamiseen, mun mielestä se anto tosi paljon eväitä”

Esimies-alaisuuden toimivuuden arvioimisen lisääntyminen oli haastatteluiden perusteella havaittavissa kehittymistä valmennuksen avulla. Profiilien pohjalta löydettiin kehit-

tämisen tarpeessa olevat alueet, joista osastonhoitajat nimesivät heikoiten menneet osa-alueet. Alakategorioiksi ja kehittämiskohteiksi muodostuneet ryhmät olivat *alaisten yksilöllisen kuuntelemisen heikkous* (2) ja *alaisten yksilöllisen huomioimisen heikkous* (3).

Palautteiden avulla osastonhoitajat oppivat huomaamaan, etteivät he tarpeeksi keskity kuuntelemaan alaisten yksilöllisiä huolia ja ongelmia.

”Se mikä sielt nousi oli just se että voisin niinku kuunnella vähän enemmän”

Myös alaisten yksilöllisen huomioimisen heikkous huomattiin profiilien avulla. Alaiset eivät tuoneet jokapäiväisessä työssään itseään esille samalla tavalla, mutta silti he haluavat tulla huomioituksi. Myös uusien asioiden oppimiskyky on kaikilla erilainen ja sen tunnistaminen koettiin tärkeäksi. Huomattiin, että alaiset tarvitsevat ohjausta ja aikaa, yksilöllisten tarpeiden mukaisesti.

9.2.2 Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen

Toiseksi pääkategoriaksi (esimiesten kehittämisessä valmennuksen avulla) muodostui vuorovaikutustaidoissa kehittyminen. Esimiehet kokivat harjaantuneen ennen kaikkea palauteprosessissa ja kommunikaatioaidoissa.

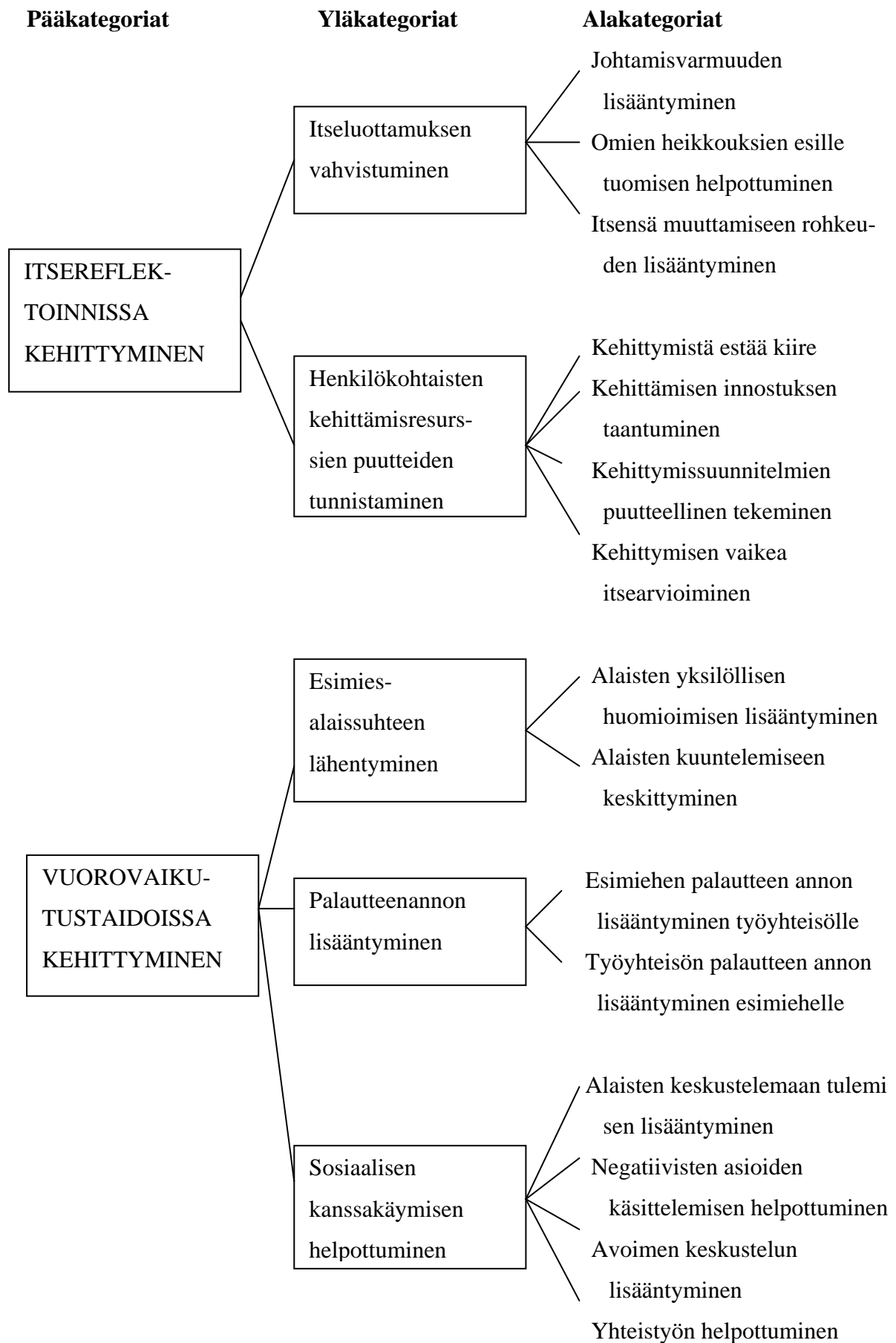
Palauteprosessissa harjaantuminen oli luokiteltavissa kolmeen alakategoriaan, jotka kuvasivat siinä kehittymistä. Osastonhoitajien saamat arvioinnit ja palautteet lisäsivät osastonhoitajien *tiedostamista rakentavan palautteen merkityksestä* (2). Saatuaan pelkästään hyvää palautetta katsottiin, ettei se antanut pohjaa kehittymiselle. Palautetta ei silloin otettu tosissaan, eikä sille annettu arvoa. Ajateltiin, että arvioitsija ei ottanut asiaa tosissaan tai sitten hän ei tuntenut arvioitavaa ollenkaan. Valmennusprosessin avulla koettiin myös *rohkaistumista palautteen antamiseen* (1), kuin myös *opittiin palautteen vastaanottamiseen* (2).

” Se on just sitä mihin tää koulutus antaa enemmän eväitä, just niinku sun henkisenä omina kasvuna just se että uskallat pysähtyä siihen ja ottaa sitä palautetta vastaan”

Kommunikaatioaidoissa harjaantuminen oli haastatteluiden perusteella luokiteltavissa kahteen alakategoriaan. Valmennuksen koettiin lisäävän *avoimen keskusteluyhteyden tärkeyden ymmärtämistä* (4) ja *keskustelu- ja kuuntelutaidoissa kehittymistä* (2). Keskustelemalla itse avoimesti ja rehellisesti sen toivottiin vaikuttavan myös yleiseen ilmapiiriin työyhteisössä. Valmennusprosessi kokonaisuudessaan oli tuonut henkilökohtaista vapautuneisuutta lisää, joka lisäsi keskustelu- ja kuuntelutaidoissa kehittymistä. Arviointeihin tottuminen oli myös vähentänyt tarvetta esittää parempaa johtajaa kuin oli ja asioista oli opittu puhumaan rehellisemmin ja avoimemmin.

9.3 Kokemukset kehitymisestä valmennuksen jälkeen

Osastonhoitajat kuvailivat kehittymistä tapahtuneen myös valmennuksen jälkeen. Se oli luokiteltavissa itsereflektoinnin ja vuorovaikutustaitojen kehittymiseen. Omaa johtajuuskäyttäytymistä oli opittu jossain määrin tarkastelemaan ja seuraamaan, mutta myös esteitä omalle henkilökohtaiselle kehitymiselle oli tunnistettavissa. Tulokset kehitymisestä valmennuksen jälkeen on esitetty kuviossa 8.



Kuvio 8. Esimiehen kokemukset kehittämisestään valmennuksen jälkeen

9.3.1 Itse-reflektoinnissa kehittyminen

Ensimmäinen pääkategoria, itse-reflektionin kehittyminen, muodostui yhtäältä itseluottamuksen vahvistumisesta ja toisaalta omien henkilökohtaisten kehittämisresurssien puutteiden tunnistamisesta.

Esimiesten itseluottamuksen vahvistuminen jakaantui neljään alakategoriaan. Osastonhoitajat kokivat muun muassa oman *johtamisvarmuuden lisääntyneen* (3). Valmentajilta saadut neuvot ja opit olivat jääneet mieleen. Niitä pyrittiin hyödyntämään erilaisissa käytännön tilanteissa ja se lisäsi esimiesten henkilökohtaista varmuuden tunnetta. *Omien heikkouksien esille tuominen* koettiin myös *helpompana* (1), kun valmennuksen aikana oli totuttu arvioinnin saamiseen ja palautteen antamiseen. Se koettiin luontevampana valmennuksen jälkeen myös muissa arkipäivän tilanteissa.

”...ja tavallaan se, että pystyy tuomaan ne (omat heikkoudet) esimerkiksi osastokokouksen kahvipöytään, jotta ne muutkin voi ajatella tääl töissä, että se ei oo niin kauheeta”

Itseluottamuksen vahvistuminen koettiin myös *lisääntyneenä rohkeutena muuttaa itseään* (1). Itsensä muuttamisen kuvailtiin olevan vaikeaa, mutta valmennuksen jälkeen siihen oli tullut enemmän rohkeutta ja yritystä. Myös *vertaisilta saatu tuki* (4) koettiin merkityksellisenä. Vertaisten kanssa keskustelu antoi uusia näkökulmia jokapäiväisten ongelmien ratkaisemiselle, mikä taas antoi lisävarmuutta johtamiseen. Vertaisryhmien tapaamisien koettiin lisäävän myös verkostoitumisen tunnetta.

Henkilökohtaisten kehittämisresurssien puutteiden tunnistettavuus tuli haastatteluiden perusteella myös esille. *Kiire esti* (4) useimmiten kehittymistä. Osastonhoitajat kertoivat olevansa tänä päivänä erittäin työllistettyjä. Aikaa omien henkilökohtaisten taitojen kehittämiseksi oli vaikea löytää.

”Ehkä tavallansa tää työ paljous, sä et ehdi tietyllä tavalla paneutuu. Hirveen paljon menee vaan asioita, että ne pitää vaan äkkiä ratkaista ja äkkiä tehdä.”

Kaikki osastonhoitajat kuitenkin mainitsivat, että kehittyminen valmennuksen jälkeen riippui omasta ajatustyöstä. Omien johtajuustaitojen *kehittämisen innostuksen* huomattiin myös *taantuneen* (1) aikaa myöten. Myös *kehittymissuunnitelmien tekeminen* oli osalla *puutteel-*

lista (3). Kaksi osastonhoitajaa mainitsi tehneensä perusteellisen kehittämissuunnitelman. Kaksi ranskalaisilla viivoilla pienen koosteen ja yksi ei ollut tehnyt sitä lainkaan.

Myös *kehittymisen vaikea itsearvioitavuus* (1) tuli esille haastatteluissa. Valmennus on pitkäkestoinen ja johtajan taidot kehittyvät tänä aikana muutenkin. Vuorovaikutustaitojen kehittymistä voi tapahtua johtajuuskokemuksen kasvaessa ja näiden erottelemisen koettiin vaikeaksi.

9.3.2 Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen

Toinen pääkategoria, vuorovaikutustaidoissa kehittyminen, ilmeni esimies-alaissuhteen lähentymisenä, palautteenannon lisääntymisenä ja sosiaalisen kanssakäymisen helpottumisena.

Esimies-alaissuhde koettiin lähentyneen valmennuksen jälkeen. Heikkoja osa-alueita pyrittiin parantamaan ja niihin kiinnitettiin enemmän huomiota. Heikkoudet painoutuivat esimiehen ja alaisten välisiin suhteisiin. *Alaisten yksilöllisen huomioimisen* todettiin *lisääntyneen* (3). Alaisia pyrittiin huomioimaan enemmän olemalla tasapuolisempi kaikkia kohtaan ja toisaalta kiinnitettiin huomiota myös niihin työntekijöihin, jotka eivät tuo itseään esille. Osastonhoitajat pyrkivät myös antamaan enemmän yksilöllistä tukea ja ohjausta sitä tarvitseville.

Myös *alaisten kuuntelemiseen keskittymistä* (2) oli tietoisesti pyritty lisäämään. Erityisesti tämä koski osastonhoitajia, joilla tämä oli noussut palautteista.

”Olen enempi läsnä, minulle tulee joku tähän jotain kertomaan niin minä keskeytän työni ja paneudun siihen kun joku tulee”

Palautteenannon lisääntymistä oli havaittavissa niin *esimieheltä työyhteisölle* (2) kuin *työyhteisöltä esimiehellekin* (1). Valmennuksen avulla palautteen antamiseen totuttiin ja sen koettiin helpottuneen ja lisääntyneen valmennuksen jälkeenkin.

Sosiaalisen kanssakäymisen helpottuminen nousi esille yleisen keskustelukulttuurin kehittymisenä. Osastonhoitajat kuvasivat *alaisten keskustelemaan tulemisen lisääntyneen* (1)

ja negatiivisten asioiden käsittelemisen helpottuneen (2) ja avoimen keskustelun lisääntyneen (1) työyhteisössään. Yksi haastateltava mainitsi, että avoimempi keskustelukulttuuri helpotti ongelmien varhaista puuttumista. Asioista oli opittu puhumaan rohkeammin, olivat ne sitten negatiivisia tai positiivisia.

”Mä luulen että se on ehkä ennemminkin sitä, että ne (alaiset) helpommin tulee puhumaan asioista”

”Oppi selittää asioita sillä tavoin että on rehellinen ja avoin niissä, mut kuitenkin niin ettei maalaa mitään piruja seinälle”

Myös yhteistyön koettiin helpottuneen (1) valmennuksen jälkeen. Kukaan haastateltavista ei maininnut arviointien vaikuttaneen työilmapiiriä tai alaisten ja esimiehen välisiä suhteita heikentävästi.

10 POHDINTA

10.1 Luotettavuuden tarkastelu

Luotettavuuskysymykset laadullisen tutkimuksen kohdalla katsotaan liittyvän tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen (Janhonen & Nikkonen 2001). Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää myös monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Yleensä pohditaan mikä on tutkimuksen reliaabelius ja validius. Niiden tarkastelutavat vaihtelevat kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2005.) Haastatteluaineiston kohdalla luotettavuutta mittaa sen laatu. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Tässä tutkielmassa aineiston laatuun kiinnitettiin huomiota valitsemalla tarkoituksenmukainen kohderyhmä. Haastattelukysymykset pyrittiin luomaan myös mahdollisimman ymmärrettäviksi ja niin etteivät ne olisi johdattelevia. Kysymysten luotettavuutta testattiin pilotihaastattelun avulla, jonka jälkeen kysymysten muotoa ja/tai sisältöä hieman muokattiin. Osastonhoitajiin oltiin yhteydessä ensin puhelimitse ja haastatteluun suostuneille lähetettiin sähköpostitse saatekirje ja haastattelun teema-alueet. Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Haastattelutilanteet olivat myös häiriöttömiä ja rauhallisia ja äänitteiden laatu ja kuuluvuus oli hyvä. Haastattelut nauhoitettiin ja vastauksiin oli mahdollista palata myöhemmässä vaiheessa uudelleen. Tutkielman valmistuttua nauhoitukset hävitetään asianmu-

kaisella tavalla.

Haastattelumenetelmän etuna katsotaan olevan sen joustavuus ja mahdollisuus olla kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavien kanssa. Haastateltava voi tällöin tuoda vapaasti asioita esille tutkittavasta aiheesta. Ihminen on tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelu sopii myös vähän kartoitettuun alueeseen, jolloin tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntia. Sen avulla on myös mahdollisuus selventää ja syventää vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Tässä tutkimuksessa haastattelut sujuivat hyvässä ja luontevassa vuorovaikutuksessa. Tutkijan kokemattomuus haastattelututkimuksen tekemisestä on kuitenkin saattanut vaikuttaa niin haastattelukysymysten muodostamiseen kuin itse haastattelutilanteeseenkin.

Valmennuksen alkamisesta oli haastattelujen suorittamisajankohtana kulunut aikaa jo vajaa kaksi vuotta. Valmennukseen kuuluvia profiileja oli suoritettu kaikille tutkielmaan osallistuneille kaksi, vuosina 2005 ja 2006. Ajan kulumisella saattaa olla vaikutusta tuloksiin, mutta sitä ei kuitenkaan voi nähdä pelkästään luotettavuutta heikentävänä tekijänä. Tämän tutkielman tarkoituksena oli saada tietoa myös siitä, kuinka johtajana kehittymistä oli tapahtunut valmennuksen jälkeen. Ryhmien valinta suoritettiin tietoisesti vastaamaan myös tähän kysymykseen.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyyysissä pyritään kerätty aineisto tiivistämään niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan kuvailla lyhyesti ja yleistävästi. Tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet on tarkoitus saada selkeinä esille. Olennaista kuitenkin on, että aineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. (Janhonen & Nikkonen 2001.) Tämän tutkimuksen analysointivaiheessa aineistolle esitettiin tutkimuskysymysten mukaisia kysymyksiä ja vastauksia haettiin vain niihin kysymyksiin. Muut mielenkiintoiset esille tulleet asiat on jätetty analysoimatta.

Aineiston analysointivaiheessa vaikeutta tuotti kehittymisen erittelemisen valmennuksen avulla ja toisaalta sen jälkeen tapahtuneeksi. Haastatteluteemat ja -kysymykset oli muodostettu näistä aiheista erikseen, mutta haastateltavat toivat asioita kuitenkin esille hyvin vapaasti ja satunnaisessa järjestyksessä. Kertomuksista pyrittiin erottelemaan ne ilmaisut, jotka kuvasivat kehittymisen ilmenemistä ja edistymistä valmennuksen avulla ja toisaalta taas selkeästi valmennuksen jälkeen tapahtuneena toimintana käytännön työssä. Osastonhoitajien kehittämisessä valmennuksen jälkeen on näin kuvattu tapahtumia, jotka haastateltavat

toivat esiin käytännön työssä tapahtuneina asioina tai muutoksina. Kehittyminen valmennuksen jälkeen on toki kehittymistä myös valmennuksen avulla, mutta asiaa voi tarkastella myös valmennuksen oppien siirtymisenä käytäntöön. Esiin tuotujen lausumien lukumäärällä haluttiin lisätä vastausten luotettavuutta. Vastaukset kuvaavat ilmiön kuvailemisen lisäksi näin ollen myös sen lukumääräistä ilmenemistä.

Laadullisten tutkimuksien reliabiliutta eli toistettavuutta voidaan parantaa esimerkiksi käyttämällä useaa eri tutkijaa aineiston luokittelussa. Heidän päätyessä samanlaiseen tutkimustulokseen, voidaan tulosta pitää reliabelina. (Hirsjärvi ym. 2005.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös niin sanotulla face-validiteetilla. Siinä saadut tutkimustulokset esitellään tutkittavalle henkilölle tai asiantuntijapaneelissa, jossa niiden luotettavuutta arvioidaan. (Janhonen ja Nikkonen 2001.) Tämän tutkielman aineiston analysoinnin tutkija suoritti yksin, eikä tutkimustuloksia lähetetty haastateltaville luettavaksi, joka voikin osaltaan heikentää tutkimustulosten luotettavuutta. Jokaisen haastateltavan kertomusta ei kuitenkaan analysoitu erikseen, vaan kaikkien kertomuksista poimittiin samanaikaisesti lausumia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Ne analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysimenetelmän mukaisesti. Näin ollen haastateltaville olisi voinut lähettää joko kategorioiden lopputulokset, jotka kuvaavat kaikkien yhteisiä kokemuksia tai pelkistetyt alkuperäislausumat. Lopputuloksien arvioiminen haastateltavan näkökulmasta olisi ollut vaikeaa, koska he eivät ole tietoisia muiden kertomuksista. Alkuperäislausumien ja niiden asiayhteyden mieleen palauttaminen olisi ollut myös vaikeaa, joten näitä vaihtoehtoja tässä tutkielmassa päätettiin olla käyttämättä.

Haastattelututkimuksen kohdalla sen reliabiliutta tarkastellaan myös tutkijan toimintana. Tässä reliabelius koskee ennen kaikkea sitä, onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon, onko tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko tulokset tutkittavien ajatusmaailmaa. Haastattelujen tulos on kuitenkin aina seurausta haastattelijan ja haastateltavan yhteistoiminnasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kohentaa tutkijan tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi ym. 2005). Tässä tutkielmassa aineiston keruun ja analysoinnin eri vaiheet pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti. Aineiston analysoinnissa tutkijan tekemien tulkintojen luotettavuutta lisättiin tuomalla alkuperäislausumia esille jokaisen muodostetun kategorian kuvailun yhteydessä. Haastateltavien kertomuksista pyrittiin ymmärtämään niiden sisällöllinen merkitys, palaamalla alkuperäiseen aineistoon useaan kertaan. Sen sisältöä ja asiayhteyttä tarkistettiin. Alkuperäiseen aineistoon palattiin vielä luokittelun yhteydessä, väärin tulkintojen

ja luokittelujen ehkäisemiseksi. Myös loppuun (Liite 3) on koottu esimerkki yhden kategorian muodostuksesta, alkuperäisilmaisuista lähtien. Aineistoa on näin pyritty tuomaan avoimesti esille, jotta yhteys tulosten ja aineiston välillä olisi osoitettavissa.

Laadullisissa tutkimuksissa tulosten luotettavuuden osoittamiseksi voidaan käyttää myös triangulaatiomenetelmää. Siinä saatuja tuloksia vertaillaan muista lähteistä saatuihin tietoihin (Hirsjärvi & Hurme 2000). Tässä tutkielmassa olisi osastonhoitajien kokemuksia kehittymisestään voinut vertailla esimerkiksi syväjohtamisen kouluttajien tekemiin profiileihin, joissa kehittymistä on seurattu 360 asteen palautejärjestelmän avulla parin vuoden ajan. Tällä toimenpiteellä olisi tulosten luotettavuutta kehittymisen osalta voinut parantaa. Sen sijaan kokemukset valmennuksesta ovat hyvin subjektiivisia eikä niiden osalta tätä menetelmää olisi voinut käyttää. Syväjohtamisen valmennuksesta ei tiettävästi myöskään ole aikaisempia hoitotyön tutkimuksia, joihin tuloksia olisi ollut mahdollista verrata.

Vaikka laadullisessa tutkimuksessa ei perinteisesti pyritäkään yleistettävyyteen, vaan ainoastaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2002), niin tämän tutkielman kohdalla aineiston pieni koko saattaa heikentää tulosten luotettavuutta. Aineiston riittävyden kohdalla puhutaan yleisesti myös saturaatiosta eli kylläntymisestä, jossa tiedonantajat eivät tuota enää mitään uutta tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2002.) Haastateltavien esille tuomat asiat alkoivat osittain toistaa jo itseään, mutta myös uuden asian ilmeneminen olisi suuremman tutkimusjoukon kohdalla ollut luultavasti vielä mahdollista. Valmennukseen oli alun perin valikoitunut myös henkilöitä, jotka olivat kiinnostuneita kyseisestä valmennuksesta ja omasta kehittämistään. Tällä on varmasti myös vaikutusta tutkimustuloksiin, joka täytyy ottaa tuloksien tarkastelussa huomioon.

10.2 Eettinen tarkastelu

Hoitotieteellisessä tutkimuksessa tutkitaan yleensä ihmistä tietoisena ja toimivana subjektina, jolloin tutkimusprosessissa edellytetään eettistä tarkastelua suhteessa tutkimusaiheen valintaan, ongelmanasetteluun, tutkijan ja tutkimusorganisaatioon sekä tutkijan ja tutkittavien suhteeseen sekä tulosten julkistamiseen liittyviin kysymyksiin. (Vehviläinen - Julkunen 1997). Tutkimusaiheen valinnan lähtökohdana oli aikaisempi perehtyneisyys transformationaaliseen johtamiseen ja sen myötä kasvanut kiinnostus hoitotyön johtamiseen. Aiheen valintaan vaikutti myös tieto siitä, että tutkijan omassa työorganisaatiossa oli syväjoh-

tamisen valmennus otettu kokeiluun yhtenä osiona laajempaa johtajuuskoulutusta. Valmennuksen vaikuttavuudesta kertoo sen aikana tehdyt profiilit, mutta tässä tutkielmassa oli kiinnostuneita osastonhoitajien henkilökohtaisista kokemuksista ja niiden selvittämistä haastatteluiden avulla.

Tutkimus kohdistui HUS:n henkilökuntaan, joten eettisen toimikunnan lupaa tutkimukselle ei tarvittu. Tutkimuslupahakemukset osoitettiin kahdelle HUS:n johtavalle ylihoitajalle, joilta tutkimusluvut saatiin. Tutkija oli yhteydessä syväjohtamisen valmentajiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa ja heiltä saatiin myös lupa tutkimuksen suorittamiseen ja teoriaosassa käytettyjen kuvioiden julkaisemiseen. Tutkija työskenteli tutkimuksen suorittamisajankohtana samassa organisaatiossa, mutta haastateltavat eivät olleet tutkijan työkavereita, joten haastattelutilanteet olivat puolueettomia. Tutkija ei myöskään ole missään suhteessa Syväjohtaminen LD Oy yritykseen.

Laadullisessa tutkimuksessa eettisten kysymysten kohdalla painottuvat tiedonantajan vapaaehtoisuus ja henkilöllisyyden suojaaminen sekä luottamuksellisuus. (Janhonen & Nikkonen 2001). Tähän tutkielmaan valituissa ryhmissä oli useampia osastonhoitajia, joilta kysyttiin halukkuutta osallistua tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuneet osastonhoitajat tulivat kaikki mukaan vapaaehtoisesti. Heidän henkilöllisyytensä suojattiin koko tutkimusprosessin ajan niin, ettei se paljastu sen missään vaiheessa. Vaikka valmennukseen osallistuneiden nimilistat saatiin HUS:n kehittämispäälliköltä, hän ei kuitenkaan ole tietoinen lopulliseen haastatteluun osallistuneiden osastonhoitajien henkilöllisyydestä. Tutkimukseenhan ei osallistunut kaikki ryhmien osastonhoitajat. Syväjohtamisen valmentajat eivät myöskään ole tietoisia tutkimukseen valittujen osastonhoitajien henkilöllisyydestä.

Osastonhoitajilta kysyttiin tutkimukseen suostumista ensin puhelimitse, jossa osallistumisen vapaaehtoisuus kerrottiin. Kieltäytyjille ei myöskään koitunut minkäänlaisia seurauksia. Haastatteluun suostuneille lähetettiin sähköpostitse saatekirje, josta selvisi haastatteluteemat ja yhteystiedot tutkijaan mahdollisten lisäkysymysten tai peruutusten varalta. Haastattelut suoritettiin yksitellen ja eri aikoina, kunkin haastateltavan aikataululle sopivana ajankohtana. Tutkittavien työpaikka organisaationa on niin iso, ettei ketään senkään perusteella pysty tunnistamaan. Tutkielmassa julkaistut alkuperäisilmaisut valittiin myös niin, että tutkittavien anonymiteetti säilyy. Kenenkään nimeä tai osastoa ei tule ilmaisuista esille. Haastatellut osastonhoitajat tuntevat kuitenkin ryhmänsä jäsenet, mutta vastauksista ketään heistä ei pysty tunnistamaan. Kun tutkimukseen suostuminen perustui vapaaehtoisuuteen,

niin eettistä ristiriitaa en tässäkään näe. Tutkimusprosessin eri vaiheita käsiteltiin niin tutkimuksen ohjaajien kuin muidenkin graduansa tekevien seminaarilaisten kanssa, kuitenkin niin, että tutkittavien anonymiteetti säilyi koko prosessin ajan.

Tutkimukseen osallistuneet eivät varsinaisesti hyötäneet tutkimukseen osallistumisesta, mutta he saavat lisätietoa aiheesta tutkimuksen valmistuttua. Mitään haittaa osallistumisesta ei myöskään heille koitunut. Hyötyä tutkimus tuo lähinnä hoitotyön johtamisen kehittämisestä kiinnostuneille antaen tietoa syväjohtamisen valmennuksen soveltuvuudesta terveydenhuollon alalle. Tutkielma antaa tietoa myös osastonhoitajien omista henkilökohtaisista käsityksistä kehittymisestään. Siitä voi hyötyä terveydenhuollon organisaatiot, koulutussuunnittelijat, ylihoitajat ja itsensä kehittämisestä kiinnostuneet osastonhoitajat. Tutkimus tuo lisätietoa myös syväjohtamisen valmentajille ja antaa heille mahdollisia kehittämissihtotuksia.

10.3 Tulosten tarkastelua

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten osastonhoitajat ovat kokeneet syväjohtamisen valmennuksen. Vastausta haettiin myös siihen miten osastonhoitajat ovat kokeneet kehittyvänsä syväjohtamisen valmennuksen avulla ja miten sen nähtiin jatkuneen valmennuksen jälkeen. Tutkimus oli kvalitatiivinen ja aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla.

Tämän tutkielman tuloksien perusteella voidaan sanoa, että syväjohtamisen valmennus sopii suomalaisen terveydenhuoltoon. Tällainen arvioiva ja kehitystä seuraava valmennus voisi hyvinkin olla toimiva valmennusmuoto myös eri hierarkiatasoilla, jollaista muun muassa Lammintakanen ym. (2002) ja Gröönroos ja Perälä (2004) artikkeleissansa peräänkuuluttivat. Syväjohtaminen tarjoaa pitkäjänteisen valmennusmuodon, jonka avulla voidaan tarkastella esimiehen johtajuuskäyttäytymistä. Vaikka syväjohtaminen on kehitetty puolustusvoimiin, on sen taustalla olevaa moniulotteista johtajuusmallia tutkittu paljon ulkomailla myös hoitotieteen alalla. Se on todettu olevan onnistunut ja tehokas johtamistyyli myös terveydenhuollon organisaatioissa (Ohman 1999, Bowles & Bowles 2000).

Tässä tutkielmassa syväjohtamisen valmennuksen koettiin keskittyvän ennen kaikkea henkilöstöjohtamiseen, jossa esimies oppi arvioimaan suhdettaan alaisiin. Osastonhoitajat kokivat vuorovaikutuksellisten taitojen parantumisen myötä myös suhteensa alaisiin lähenty-

neen. Valmennuksen onnistuessa, sillä voisi nähdä olevan johtamisen ristiriitoja vähentävä ja työilmapiiriä parantava vaikutus. Gröönroosin ja Perälän (2004) kirjallisuuskatsauksessa kerrotaan hoitohenkilöstön heikentyneestä työmotivaatiosta ja johtamisessa koetuista ristiriidoista. Työhön motivoituneisuutta ja sitoutuneisuutta voitaisiin heidän mukaansa parantaa uudella, vuorovaikutteisella johtajuuskoulutuksella, jossa johto ja henkilöstö ovat vuoropuhelussa keskenään. Se voi toimia myös hyvänä lisänä terveydenhuollon kokonaisvaltaisessa johtamiskoulutuksessa, mutta täytyy huomioida, että se tarvitsee rinnalleen myös muunlaista johtamiskoulutusta.

Tutkimustulokset osoittivat, että valmennuksen onnistumisen kannalta tärkeää on osallistumisen vapaaehtoisuus ja oma kehittymisen halu. Ongelmana voidaan kuitenkin nähdä, että juuri vuorovaikutuksellisten taitojen kehittämisen tarpeessa olevat esimiehet, eivät välttämättä ole halukkaita lähtemään mukaan tämän tyyppiseen arvioivaan valmennukseen. Myös Senvall ym. (2004) toteavat, että erityisesti yksiköissä, joissa on huono ilmapiiri, on katsottu olevan tarvetta osallistua tällaiseen vuorovaikutustaitoja kohentavaan valmennukseen. Näissä yksiköissä johtaja yleensä myös yliarvioi kykynsä henkilöstöjohtajana. Haastavana tehtävänä onkin saada tämän tyyppinen valmennus juurrutettua terveydenhuoltoon niin, että se nähdään normaalina ja luonnollisena johtamisen kehittämisen välineenä, jotta esimiehet lähtisivät rohkeasti mukaan valmennukseen.

Valmennuksen heikkoutena koettiin vertaisarvioinnin toimimattomuus, johon jatkossa voisi kiinnittää huomiota. Vertaisarvioinnin toimimattomuus saattoi johtua siitä, että osastonhoitajilla on yleensä vain vähän tai ei yhtään yhteistyötä keskenään ja tuntemus kollegoidensa työskentelytavoista on heikko. Vertaisarvioinnin kerääminen on tällaisessa tapauksessa epäluotettavaa ja eikä mielestäni vastaa tarkoitustaan. Myös Brutus ym. (1999) mukaan kaikkein merkityksellisimmäksi arvioinnin lähteeksi mainittiin alaisten antama arviointi. Kuitenkin muun muassa Alimo-Metcalfen ja Alban-Metcalfen (2006) mukaan useasta eri lähteestä saatu palaute lisää tiedon arvoa ja luotettavuutta. Suomalaisessa terveydenhuollossa sen tarkoituksenmukaisuutta on kuitenkin mietittävä. Valmennus tähtää kuitenkin esimies-alaisuudessa vuorovaikutustaitojen parantamiseen, jonka arvioimisessa juuri alaisilla on siitä luotettavin käsitys. Vertaisarviointien jopa kokonaan pois jättämistä voisikin tämän tutkielman tulosten perusteella harkita. Arvioinnin antajille annetun informaation puutteellisuus koettiin myös valmennusta heikentävänä tekijänä ja kehittämissuhteeksi nousikin kaikille arvioinnin antajille suunnattu yhteisinformaatiotilaisuus, jonka syväjohtamisen valmentajat voisivat järjestää. Tällä toimella voitaisiin todennäköisesti myös tukea koko

prosessin onnistumisen kokemusta.

Valmennuksen avulla kehittymistään osastonhoitajat kuvailivat tapahtuneen niin itsearvioinnissa kuin vuorovaikutustaidoissakin. Valmennuksen aikainen vertaistuki koettiin myös mielekkääksi ja positiiviseksi. Se antoi omiin johtajuustaitoihin vahvistusta ja sillä oli näin itseluottamusta vahvistava vaikutus. Samansuuntaisiin tuloksiin päätyivät myös Swan ym. (2004), Brutus ym. (1999), Kuzmits ym. (2004), Karen (2003), Garman ym. (2004), ja Juhl (2003) hoitotyön johtajuutta käsittelevissä tutkimuksissaan. Syväjohtamisen valmennuksen voi katsoa tarjoavan mahdollisuuden itsensä arvioimiseen, kehittämiseen ja oppimiseen. Lammintakanen ym. (2002) näkevät tulevaisuuden haasteena juuri erilaisten arviointimuotojen kehittämisen, joilla muuttumisen kykyä voisi mitata. Tässä mielessä syväjohtamisen valmennuksen voisi nähdä yhtenä tulevaisuuden valmennusmuotomahdollisuutena.

Valmennuksen aikana kerätyn palautteen avulla osastonhoitajat saivat tietoa siitä, miten muut olivat kokeneet heidän johtamiskäyttäytymisensä. Tämän tutkielman tulosten mukaan kehittämistarpeessa olevat osa-alueet pystyttiin tunnistamaan ja ne painottuivat alaisten huomioimiseen ja kuuntelemiseen. Saadut palautteet lisäsivät osaltaan osastonhoitajien itsetuntemusta, mikä tukee muun muassa Garman ym. (2004) tutkimustuloksia.. Tulosten tarkastelussa täytyy myös huomioida, että osastonhoitajien annettiin kertoa kehittymisestään vapaasti, eikä esimerkiksi syväjohtamisen kulmakiviä pyydetty tarkastelemaan erikseen, jolla voi olla vaikutusta tutkielman tuloksiin.

Valmennuksen jälkeisestä kehittymistä osastonhoitajat kuvailivat tapahtuneen lähinnä itse-reflektoinnissa ja vuorovaikutustaidoissa. Valmennuksen avulla saatua tiedollista kehittymistä kuvailtiin siirtyneen käytäntöön kuitenkin vähemmän. Kehittyminen mainittiin olevan itsestä ja omasta halusta riippuvaista, mutta työstä johtuvat esteet, kuten kiire, estivät omaan kehittämiseen panostamisen. Esteillä voi olla vaikutusta niin kehityssuunnitelmien puutteelliseen tekemiseen kuin innostuksen taantumiseenkin. Syväjohtamisen valmennuksen voi katsoa antavan hyvät puitteet vuorovaikutteisen johtajuuden kehittämislle ja seuraamiselle, mutta osastonhoitajat tarvitsevat kehittyäkseen myös realistiset olosuhteet. Kuten Laaksonen ym. (2005) mainitsivat, niin esimieheksi kehittymiseen tarvitaan perusominaisuuksien ja motivaation lisäksi jatkuvaa koulutusta, oppimista ja kokemuksista saatuun, tietoon perustuvaa itsensä kehittämistä sekä koko prosessia vahvistavaa tukea. Näiden kaikkien tekijöiden hallintaan olisikin kiinnitettävä huomiota parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Esteistä huolimatta osastonhoitajat kuvailivat kehittymistä tapahtuneen valmennuksen jälkeen niin esimies-alaissuhteen lähentymisenä, palautteenannon lisääntymisenä kuin sosiaalisen kanssakäymisen helpottumisenakin. Tämä osoittaa henkilöstön ja esimiehen lisääntyntä vuoropuhelua keskenään, jolla Gröönroosin ja Perälän (2004) mukaan työyhteisöjä voidaanakin paremmin tukea.

Syväjohtamisen valmennus on otettu viime vuosina käyttöön muissakin terveydenhuollon organisaatioissa. Sen vaikuttavuutta voidaan seurata valmennuksen aikana tehdyistä profiileista, mutta tärkeää tietoa saadaan kuitenkin myös haastattelujen avulla. Jatkotutkimushaasteena tutkimusjoukon kasvattamisella ja muiden terveydenhuollon organisaatioiden mukaan ottamisella saataisiin kuvaavampaa, rikkaampaa ja luotettavampaa tietoa syväjohtamisen valmennuksesta ja sen avulla kehittymisestä. Myös alaisten haastatteleminen antaisi kehittymisen tarkastelulle uutta näkökulmaa, profiilien seuraamisen rinnalla. Myös syväjohtamisen valmennuksen laajentaminen eri hierarkiatasoille antaisi mahdollisuuden tutkia sen vaikuttavuutta esimerkiksi ylihoitajien johtamiskäyttäytymisessä.

Tämä tutkielma antoi tietoa osastonhoitajien kokemuksista syväjohtamisen valmennuksesta ja heidän kehittymisestään. Tulosten pohjalta voidaan päätellä syväjohtamisen valmennuksen tuovan uutta tuulahdusta terveydenhuollon henkilöstöjohtamisen kehittämiseen. Sen avulla voidaan rakentaa palautekulttuurin kehittymistä ja seurata systemaattisesti johtamiskäyttäytymistä ja sen muuttumista. Pelkkä profiilin tekeminen tai palaute ei vielä takaa oppimista, vaan kehittymiseen tarvitaan myös selkeä suunnitelma, seuranta ja käyttäytymisen muutos (Nissinen 2006). Tässä tutkielmassa tuli esille, että vielä kehityssuunnitelmien teon jälkeenkin osastonhoitajat kaipasivat valmentajilta yhteydenottoa. Tämä voi kertoa siitä, että jatkuvaan pitkäjänteiseen kehittymiseen vaaditaan myös pitkällistä kontaktia valmentajiin ja heidän tukeaan. Näin opitun asian käytäntöön siirtyminen ja muutoksen tekeminen voisi olla tehokkaampaa.

11 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osastonhoitajien kokemukset syväjohtamisen valmennuksesta olivat enimmäkseen positiivisia. Se herätti kokonaisuudessaan kiinnostusta ja sen katsottiin sopivan myös terveydenhuollon alalle. Valmennuksen vahvuutena koettiin muun muassa sen vuorovaikutuksellinen lähestymistapa ja käytännönläheisyys. Se antoi työkalun, jonka avulla johtajuustaitoja on mahdollista kehittää ja seurata.

Osastonhoitajat kokivat valmennuksen herättelevän omien johtajuustaitojen tarkasteluun henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ja lähinnä esimiehen ja alaisten välisissä suhteissa. Muunlaiseen johtajana kehittymiseen valmennus ei antanut eväitä. Valmennuksen heikkouksina koettiin vertaisarvioinnin toimimattomuus ja arvioinnin antajille suunnatun informaation puutteellisuus. Prosessina valmennus koettiin myös henkisesti raskaaksi ja vaativan esimieheltä arvostelun sietokykyä.

Osastonhoitajat kokivat kehittyneensä valmennuksen avulla lähinnä itsearvioinnissa ja vuorovaikutustaidoissa. Itseluottamuksen koettiin vahvistuneen ja muun muassa vertaisten kokemuksista saatu tuki koettiin mielekkäänä ja kehittävänä. Myös esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen toimivuutta opittiin tarkastelemaan ja heikkoudet tunnistamaan. Osastonhoitajat kokivat kehittyneensä myös vuorovaikutustaidoissa, joka kuvailtiin palauteprosessissa ja kommunikaatiotaidoissa harjaantumisenä, niin tiedollisena kuin taidollisenaakin kehittymisenä.

Osastonhoitajat kokivat kehittyneensä valmennuksen jälkeen lähinnä itsereflektoinnissa ja vuorovaikutustaidoissa. Itseluottamuksen koettiin vahvistuneen, mikä näkyi käytännössä muun muassa lisääntyneenä itsensä muuttamisen rohkeutena, omien heikkouksien esille tuomisena ja johtamisvarmuuden lisääntymisenä. Vuorovaikutustaidoissa kehittyminen koettiin konkreettisesti esimies-alaisuuden lähentymisenä, palautteenannon lisääntymisenä ja sosiaalisen kanssakäymisen helpottumisenä. Kiire ja innostuksen taantuminen estivät kuitenkin kehittymistä, joka näkyi muun muassa kehityssuunnitelmien puutteellisena tekemisenä. Myös itsensä kehittymisen arvioiminen koettiin haasteellisena.

LÄHTEET

Aarons, G. 2006. Transformational and transaktional leadership: Association with attitudes towards evidence-based practice. *Psychiatric Services* 57 (8), 1162 — 1169.

Alimo-Metcalfe, B. 1998. 360 degree feedback and leadership development. *Professional forum* 6 (1), 35—44.

Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, J. 2006. More (good) leaders for the public sector. *International Journal of Public Sector* 19 (4), 293—315.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Puplication. Thousand Oaks, s 1-9.

Bass, B.M. & Riggio, R.E. 2006. *Transformational leadership*. Second edition. Lawrence Erlbaum Associates. Mahwah, New Jersey.

Bass, B.M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 10 (2), 181.

Bowles, A. & Bowles N. 2000. A comparative study of transformational leadership in nursing development units and conventional clinical settings. *Journal on Nursing Management* 8 (2), 69—76.

Brutus, S., Fleenor, J.W., London, M. 1998. Does 360-degree feedback work in different industries? A between-industry comprasion of the realibility and validity of multi-source performance ratings. *Journal of Management Development* 17 (3), 177—190.

Brutus, S., London, M., Martineau, J. 1999. The impact of 360 degree feedback on planning for career development. *Journal of Management Development* 18 (8), 676—693.

Burns, J.M. 1978. *Leadership*. Harper & Row. New York.

Corrigan, P.W., Lickey S.E., Champion J & Rashid F. 2000. Mental health team leadership and consumers satisfaction and quality of life. *Psychiatric services* 51, 781—785.

Drucker, P. 2000. Johtamisen haasteet. WS Bookwell Oy. Juva.

Dunham, J & Klafen, KA. 1990. Transformational leadership and the nurse executive. *Journal of Nursing Administration* 20 (4), 28—34.

Dunham – Taylor, J. 2000. Nurse executive transformational leadership found in participative organisations. *Journal of Nursing Management* 30 (5), 241—250.

Edwards, M. 1996. Improving performance with 360 - degree feedback. *Career Development International* 1 (3), 5—8.

Garman, A., Tyler,L. & Darnall, J. 2004. Development and Validation of a 360-degree-feedback Instrument for Healthcare Administration. *Journal of Healthcare Management*, 49 (5), 307—322.

Grönroos, E. & Perälä, M-L. 2004. Johtamistutkimus terveydenhuollossa. Kirjallisuuskatsaus. Stakes. Helsinki.

Hautala, T. 2005. Personality and Transformational Leadership – Perspective of Leaders. Väitöskirja. Acta Wasaensia. No. 145.

Heikkilä, J. 1994. Aikakautemme vaatii luovaa johtajuutta. Teoksessa: Muutos ja johtajuus – Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen, s 151- 165. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11.painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Honkanen, H. 2005. Henkilöarviointi työelämässä Edita Prima Oy. Helsinki.

HUS 2007. HUS:n moniammatillinen yliopistotasoinen johtamiskoulutus. Palvelukuvaus. HUS:n julkaisu. Helsinki.

- Hölttä, T. & Savonen, M-L. 1997. Muutosvoimana laatujohtaminen. Edita. Helsinki.
- Jalava, U. 2001. Esimiestyö – valmentaminen ja uudistuminen. Tammi. Tampere
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. WSOY. Helsinki
- Juhl, H., Eskildsen, J. & Kristensen, K. 2004. Conflict or congruence? The case of a Danish hospital. *International Journal of Quality & Realibity Management* 21 (7), 747—762.
- Juuti, P. 1998. Ylemmät toimihenkilöt esimiehinä. Johtamistaidon opisto. Tutkimuksia-sarja 11. Helsinki.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. PS kustannus. Juva
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Otava. Helsinki.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos. Oulun yliopisto. Oulu.
- Karen, H. 2003. Development of leadership competencies as a team. *Journal of Nursing Administration* 33 (12), 639—642.
- Kirkbride, P. 2006. Developing transformational leaders:the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training* 38 (1), 23—32.
- Kuzmits, F., Adams,A., Sussman,L., Raho, L. 2004. 360-Feedback in health care management: A field study. *The Health Care Manager*.23 (4), 321—328.
- Kuokkanen, L. 2003. Nurse empowerment: a model of individual and environmental factors. Väitöskirja. Lääketieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Turun yliopisto. Turku.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* Vol 11(1): 3 —12.

Kylmä, J & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Edita. Helsinki.

Lammintakanen, J., Saranto, K., Kivinen, T. & Kinnunen, J. 2002. The digital portfolio: a tool for human resource management in health care? *Journal of Nursing Management* 10 (6), 321—328.

Leach, L. 2005. Nurse executive transformational leadership and organisational commitment. *Journal of Nursing Administration* 35 (5), 228 — 237.

McDaniel, C. & Wolf, GA. 1992. Transformational leadership in nursing service. A test of theory. *Journal of Nursing Administration* 22 (2), 60 — 5.

McGuire, E. & Kennerly, S. 2006. Nurse managers as transformational and transaktional leaders. *Nursing Economics* 24 (4), 179 — 185.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Murphy, L. 2005. Transformational leadership: a cascading chain reaction. *Journal of Nursing Management* 13, 128 — 136.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Tammi. Helsinki.

Nissinen, V. 2004. Syväjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Nissinen, V. 2006. Syväjohtaminen. 2.painos. Talentum. Helsinki.

Nybergh, M. 2005. Varusmiesaikaisen johtajakoulutuksen yhteiskunnallinen vaikuttavuus ja kehittämistarpeet. Diplomityö. Teknillinen korkeakoulu. Espoo.

Ohman, J. 1999. Nurse Manager Leadership. *Journal of Nursing Administration* 29 (12), 16 — 21.

Pirnes, U. 1995. Kehittyvä johtajuus - johtamisen dynamiikka. Aavaranta-sarja nro 36. WSOY. Helsinki.

Ranne, J. 2006. Anna palaa! Käytännön palautetaitokirja. Helsinki.

Reinhardt, A. 2004. Discourse on the Transformational Leader Metanarrative or Finding the Right Person for the Job. *Advances in Nursing Science*. 27(1), 21 — 31.

Rosti, R.T. Jr & Shipper, F. 1998. A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedback. *Journal of Managerial Psychology* 12 , 77—89.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio. Helsingin Yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti.

Senvall, N., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2005. Johtaminen työntekijöiden arvioimana ja esimiehen itsearvioimana päiväkotityössä. *Aikuiskasvatus* 4, 281—287.

Shipper, F. & Dillard, J. 2000. A study of impending derailment and recovery of middle managers across career stages. *Human Resource Management* 39 (4), 331—345.

Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. 1999. Hoitotyötä johtamaan. Kirjayhtymä. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäässä organisaatiossa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Talentum. Helsinki.

Swan, G., Schubot, D., Thomas, V., Baker, B., Foldy, S., Greaves, W., Monteaguro, M. 2004. Three hundred sixty degree feedback: Program implementation in a local health department. *Public Health Management Practice* 10(3), 266—271.

Tach, E. 2002. The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organisation Development Journal* 23 (4), 205—214.

Telaranta, S. 1997. Hoitotyön hallinto. Kirjayhtymä. Helsinki.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

ki.

Uusitalo, T. 2003. Osastonhoitajan transformatiivinen johtamistaito ja hoitohenkilökunnan voimaantuminen. Pro gradu-tutkielma. Hoitotieteen laitos. Tampereen yliopisto. Tampere.

Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa Paunonen, M & Vehviläinen-Julkunen, K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka, 26—32. WSOY. Jyväskylä.

Venninen, T. 2004. Tunteet palautetilanteessa: ”Herne patjan alla vai leskenlehti tien pientareella?” *Aikuiskasvatus* (2), 118—127.

Von Wright, M. & Von Wright, J. & Soini T. 2003. Oppiminen ja koulutus. WSOY. Helsinki.

Väänänen, L. 2005. Osastonhoitajan työ, johtamisosaaminen, koulutus Suomessa 1950-luvulta nykypäivään. Pro gradu- tutkielma. Kuopion Yliopisto. Kuopio.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. WSOY. Helsinki.

LIITTEET

Liite 1. Transformationaaliseen johtamiseen liittyviä hoitotyön tutkimuksia

Tutkija(t) Vuosi	Tutkimuksen aihe	Kohderyhmä Menetelmä	Tulokset
Aarons 2006	TF ja TA johtamisen suhde näyttöön perustuvaan toimintaan psykiatrisessa hoitotyössä	Psykiatriset hoitotyöntekijät (n=303) MLQ-mittari	TF sekä TA johtamistyylit olivat positiivisessa yhteydessä alaisten asenteissa näyttöön perustuvassa toiminnassa.
Bowles & Bowles 2000	Transformationaalisen mallin vertaileva tutkimus	Hoitotyön ja kehittämissyksiköiden johtajia (n=70), kyselylomake ja puh.haastattelu	Kehittämissyksiköissä oli enemmän TF-johtajuutta havaittavissa ja TF johtajuus osoittautui tehokkaaksi hoitotyössä
Dunham & Klafehn 1990	Transformationaalinen johtaminen ja hoitotyön johtaja	Sairaalan hoitotyön johtajat (n=80) ja hoitajat (n= 213) MLQ mittari	Johtajat näkivät itsessään enemmän muutosjohtajuuden (TF) ominaisuuksia kuin alaiset. Koulutus ominaisuuksien esiintymiseen
Dunham & Taylor 2000	Transformationaaliset johtamistaidot ja vallan käyttö	Hoitotyön johtajat (n= 396) ja hoitajat (n= 1115) MLQ mittari	TF-johtajuudella yhteys valtaan, suurissa organisaatioissa esiintyi enemmän TF-johtajuutta.
McDaniel & Wolf 1992	Moniulotteisen johtamismallin tarkastelua	Hoitajia (n= 77) johtajia (n= 12) MLQ mittari	TF-johtamisen ulottuvuuksia esiintyi enemmän kuin TA. TF taidoilla oli yhteys työtyytyväisyyteen, työhön ja sitoutumiseen.
Kanste 2005	Moniulotteisen johtajuuden ja työuupumuksen esiintyminen hoitotyössä	Sairaaloiden hoitohenkilöstö (n=627) postikysely ja vuoden päästä seurantakysely (n=78) MLQ ja MBI	Yli puolella henkilöstöä lesiintyi työuupumusta. Johtajat osoittautuivat palkitseviksi muutosjohtajiksi, mutta esiintyi myös perinteistä valvomista ja välttävää

		mittarit	johtajuutta.
McGuire & Kennerly 2006	Hoitotyön johtajat transformationaalisina ja transaktionaalisina johtajina	Hoitotyön johtajat (n= 63) ja hoitohenk.kunta (n=500) MLQ-mittari	Hoitotyön johtajat arvioivat TF johtamisensa korkeammalle kuin alaisensa. TF johtajat ovat tehokkaita mutta kokevat juurensa olevan transaktionaalisia.

Liite 2. Tutkimuksia 360 asteen palautteen annosta hoitotyössä

Tekijä(t) Vuosi	Tutkimuksen aihe	Kohderyhmä Menetelmä	Tulokset
Brutus, London & Martineau 1999	360 asteen palautteen vaikutus urasuunnittelun kehittämiseen	Johtajia (n= 2163) kysely	Suora palaute vaikutti tavoitteiden asetteluun Ei suoranaisesti itsetietoisuuteen.
Garman, Tyler & Darnall 2004	360 asteen kehittäminen ja luotettavuus terveydenhuollossa, projekti	Ryhmä asiantuntijoita kysely	Tarkoituksena oli luoda terveydenhuoltoon sopiva 360 asteen palautteen lomake.
Juhl, Eskildsen & Kristensen 2004	Sairaalan tason mittaus 360 asteen palautteella.	Sairaalan esimiehiä, johtajia ja työntekijöitä EFQM-mittari (n= 364)	Vastausten avulla saatiin esille eroja eri ammattiryhmissä, joiden avulla kehittämistä voidaan hyödyntää.
Kutzmits, Adams, Sussman & Raho 2004	360 asteen palautteen kehittäminen hoitotyön johtajuudessa	Sairaalan johtajia (n=49) kysely	Parhaiten palaute onnistuu jos arvioitavat ja arvioitsijat osallistuvat palaute prosessiin, sen kehittämiseen ja se on sopiva sairaala ympäristöön.

Liite 3. Esimerkki induktiivisesta sisällönanalyysin muodostuksesta

ALKUPERÄIS-LAUSUMA	KOODAUS	ALA-KATEGORIA	YLÄ-KATEGORIA
"Mutta ehkä tehokkaampaakin se ois voinu olla niinku, että loppujen lopuksi se vähän niinku lopahti"	Valmennus olisi voinut olla tehokkaampaa	Lopussa valmennuksen tehon heikkeneminen	Heikkoudet
"Mut sit se vähän niinku lopahti se, se systeemi"	Valmennuksen lopahduttaminen		
"Mä tein sen kehityssuunnitelman ja lähetin sen ja tuota, mutta sit sieltä ei oo kuulunut sen jälkeen yhtään mitään"	Kehityssuunnitelman lähettämisen jälkeen ei valmentajista enää kuulunut		
Ite mietin, että saanko mä tästä toisesta osastonhoitajasta kertoa näitä asioita, must oli kyl jotenki hirveen vaikeeta, että ehkä se ei mun mielestä siinä kohdas niinku toimi	Epävarmuutta vertaisarviointin antamisessa, ei toimi.	Vertaisarvioinnin toimimattomuus	
"..koska vertaispuolella meil on niin vähän yhteistyötä, että tekis työtä rinnakkain, se on vähän semmosta mutua, et ei se oo sitä oikeeta"	Vähän yhteistyötä osastonhoitajien kesken, todellista arviointia vaikea antaa.		
"Mut sit mä jätin nää vertaiset pois siitä. Ei ollu oikeestaan aikaa siihen että rupeaa selittää sitä ihmisille, joilla ei niinku ollu mitään käsitystä siitä"	Jätti vertaiset pois, koska ei katsonut heillä olevan käsitystä asiasta.		
" ei ehkä katsottu (infota vertaisia) tarpeelliseksi, vaik ois se kyl ollu"	Vertaisille ei annettu tietoa, vaikka se koettiin tarpeelliseksi.	Arvioitsijoille informaation jakamisen puutteellisuus	
"Koska mä en välttämättä oo oikee henkilö siitä puhumaan vaan et kyl se sit ois pitänyt olla joku ihan muu, meitähän on tääl useampi oh, et tai sit niille osastoille sellanen yhteisinfo"	Itse ei kokenut olevansa paras mahdollinen jakamaan tietoa muille, jota kaivattiin SJ:sta		
"Et ehkä siihen enemmän vielä ois pitäny tavallaan niinku olla jonkun näkönen info, koska tota se tosiaan ei välttämättä kuitenkaan ihan tavoittanut sitä"	Olisi tarvittu infoa enemmän arvioinnin antajille.		

TEEMA 1: KEHITTYMINEN VALMENNUKSEN AVULLA

Pääkysymys:

Kuvaile miten itse mielestäsi kehityit hoitotyön johtajana valmennuksen avulla?

Tukikysymyksiä:

- Miten lähdit mukaan syväjohtamisen valmennukseen?
- Minkälaisella asenteella? Mitä odotuksia sinulla oli?
- Kerro minkälaisia ajatuksia SJ valmennus herätti sinulle matkan varrella.
- Mitä se merkitsi sinulle?
- Miten koit profiilien ja arvioinnin saamisen?
- Kuvaile niiden avulla oppimistasi?
- Kuvaile profiilien purkua työyhteisölle?
- Miten koit tilanteen? Opitko siitä jotain?
- Kerro kehityssuunnitelmien teostasi?
- Teitkö niitä? millaisia?

TEEMA 2: KEHITTYMINEN VALMENNUKSEN JÄLKEEN

Pääkysymys:

Kuvaile omaa johtajana kehittymistäsi valmennuksen ja arviointien jälkeen?

Tukikysymyksiä:

- Kuvaile sinun ja työntekijöidesi vuorovaikutussuhteita arviointien purkupäivän jälkeen?
- Minkälaista suullista palautetta sait työyhteisöltäsi?
- Oletko onnistunut kehittämään mielestäsi jossain asiassa? Missä? Miten? Miksi?
- JOS teit kehityssuunnitelmia, minkälaisia ne olivat ja miten ne ovat toteutuneet?
- Miten niihin olet pyrkinyt?
- Mikä on kenties estänyt tai auttanut omaa ammatissasi kehittymistä?

Liite 5. Saatekirje

Hyvä hoitotyön johtaja

Olen Tampereen Yliopiston terveystieteiden maisteriopiskelija ja teen opinnäytetyötäni hoitotyön johtamisen alalta. Aiheenani on hoitotyön johtajana kehittyminen Syväjohtamisen® valmennuksen avulla. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää miten osastonhoitajat kokivat johtajana kehittymisen valmennuksen aikana ja miten kehittyminen on jatkunut valmennuksen jälkeen.

Siihen tarvitsen sinun apuasi, arvoisa syväjohtamisen valmennukseen osallistunut hoitotyön johtaja. Osallistuminen tutkimukseen perustuu vapaaehtoisuuteen. Alustavasti olen ollut sinuun jo yhteydessä ja toivon, että voisit antaa hieman aikaasi. Tutkimus tapahtuu haastattelulla, ja keskustelut nauhoitetaan. Aikaa haastatteluun voi varata noin yhden tunnin. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajan nimi, henkilöllisyys tai toimipiste, tule tutkimuksessa esille.

Tutkimuksen ohjaajina toimivat Tampereen Yliopiston lehtorit TtT Katja Joronen ja TtT Meeri Koivula.

Alustavasti sovittu tapaamisemme oli ____ ja kello____.

Jos sinulle tulee esteitä, tai muuten haluat lisätietoa tutkimuksesta, niin ota yhteyttä minuun puhelimitse tai sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Tarja Palomaa

TtM-opiskelija, Sh

puh: _____

tarja.palomaa@uta.fi