

Kuntaliiton
VERKKOJULKAISU

ACTA 233

Päivi Sutinen

Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana

Acta-väitöskirja

Päivi Sutinen

Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana

TAMPEREEN YLIOPISTO
SUOMEN KUNTALIITTO
HELSINKI 2012

TEKIJÄ
Päivi Sutinen

I. painos
ISBN 978-952-213-851-4 (nid.)
ISBN 978-952-213-852-1 (pdf)
ISSN 1237-8569

Acta Electronica Universitatis Tamperensis 1173
ISBN 978-951-44-8727-9 (pdf)
ISSN 1456-954X
<http://acta.uta.fi>

© Suomen Kuntaliitto ja Päivi Sutinen
Helsinki 2012
Painopaikka: Kuntatalon paino, Helsinki

Myynti:
Suomen Kuntaliiton julkaisumyynti
www.kunnat.net/kirjakauppa
Tilausnumero 509375

Suomen Kuntaliitto
Toinen linja 14
PL 200
00101 Helsinki
Puh. (09) 7711
Faksi (09) 771 2291
www.kunnat.net

Esipuhe

Tutkimustyötäni on motivoinut kiinnostus johtamistyöhön ja sen kehittämisen mahdollisuuteen kunta-alalla. Toiseksi kiinnostukseni on kohdistunut inhimillisen todellisuuden tutkimisen metodologisiin kysymyksiin. Kolmas kiinnostuksen kohteeni on ollut kasvatustieteen ytimessä, ihmisenä kasvamisessa. Tahto ymmärtää oppimisen, kasvun ja kehittymisen erilaisuutta ja mahdollisuuksia sekä kriittinen suhtautuminen inhimillisen todellisuuden kvantifoimiseen ovat ohjanneet elämäni lapsuusvuosista asti.

Suurin kiitos kuuluu jokaiselle tutkimukseen osallistuneelle 18 kunta-alan johtajalle henkilökohtaisesti. Ilman heitä tämä tutkimus ei olisi ollut mahdollinen. Tutkimuksessani olen pyrkinyt tavoittamaan johtajana kehittymisen kannalta yksilöllisesti merkityksellisiksi koetut tekijät. Ihmisenä kasvaminen on henkilökohtainen prosessi myös tutkijalle itselleen, ilman sitä ei voi ymmärtää toista. Tutkimuksen toteuttamisen haaste kiteytyy E. de la Rochefoucauldin sanoissa.

On helpompaa tuntea ihminen yleensä kuin yksi ihminen erityisesti.

E. de la Rochefoucauld

Tärkeimmät kiitokset kuuluvat tutkimustyöni tieteellisen prosessin kärsivällisestä tuesta työni ohjaajalle dosentti Seija Mahlamäki-Kultaselle ja professori Pekka Ruohotielle, tutkimukseni esitarkastajille professori Pauli Juutille ja professori Matti Koiraselle. Käsikirjoituksen loppuunsaattamisessa VTT Merja Reijosen terävät havainnot olivat erityisen merkityksellisiä ja kannustavia siinä vaiheessa, kun oma motivaatio tutkimuksen loppuunsaattamiseksi oli kriittisessä vaiheessa. Kiitokset kuuluvat myös kaikille keskustelukumppaneille työn suunnittelun ja etenemisen eri vaiheissa tutkija- ja työyhteisöissäni, erityisesti kiitos professori Paul Isley, KT Päivi Jaatinen sekä TL Jari Ylitälo. Kiitokset kuuluvat erinomaisesta palvelusta myös erityiskirjastonhoitaja Marja-Leena Hämäläiselle sekä kielen tarkastaneelle Marjatta Tuomolalle. Tutkimuksen toteuttamisen taloudellisesta tuesta kiitän Työsuojelurahastoa, Helsingin kaupunkia ja Kuntaliittoa.

Rakkaimmat kiitokseni työn aikana kohdanneiden haasteiden voittamisesta kuuluvat puolisololleni Harrille, äidilleni Irmalle ja isälleni Aimolle, lapsilleni Ainomarjalle, Annakaisalle ja Simopekalle, vävylleni Kallelle, sisaruksilleni Raijalle, Tapanille ja Soilille sekä heidän perheilleen.

Espoossa 21.10.2011

Päivi Sutinen

Sisältö

Esipuhe	3
Tiivistelmä	7
Resumé	9
Abstract	11
1 Johdanto	14
2 Johtamistyö	18
2.1 Johtamistyön olemus	18
2.2 Johtamistyön professionaalistuminen	22
3 Johtamistyön konteksti	26
3.1 Johtamistyö muuttuvassa yhteiskunnassa	26
3.2 Yksilö johtamistyön tekijänä	27
3.3 Johtamistyö kunta-alan muutoksessa	29
4 Johtajana kehittämisen ontologinen analyysi	38
4.1 Johtajana kehittämisen ilmiön ontologinen perusta	38
4.2 Johtajana kehittämisen ilmiön epistemologinen perusta	46
4.3 Johtajana kehittämisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta	50
4.4 Yhteenveto tutkimuksen ontologisesta perustasta	54
5 Tutkimustehtävä	62
6 Tutkimuksen toteutus	65
6.1 Metodologiset ratkaisut	65
6.1.1 Hermeneuttinen metodi	67
6.1.2 Fenomenologinen metodi	70
6.1.3 Heuristinen metodi	74
6.1.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi	76
6.2 Tutkimusaineiston hankinta	84
6.3 Tutkimuksen toteutuksen ja tulosten luotettavuus	91
7 Tutkimustulokset	100
7.1 Johtajana kehittämisen merkitysrakenteen ulottuvuudet	101
7.1.1 Johtajana kehittämisen situaatioulottuvuudet	102
7.1.1.1 Tapahtumat situaatioulottuvuutena	102
7.1.1.2 Toiset ihmiset situaatioulottuvuutena	105
7.1.1.3 Tietämys situaatioulottuvuutena	106
7.1.1.4 Johtaja itse situaatioulottuvuutena	108
7.1.1.5 Oivallukset situaatioulottuvuutena	110
7.1.2 Johtajana kehittämisen tavoiteulottuvuudet	112
7.1.2.1 Osaaminen tavoiteulottuvuutena	113
7.1.2.2 Arvostus tavoiteulottuvuutena	115
7.1.2.3 Asemoituminen tavoiteulottuvuutena	117
7.1.2.4 Realistisuus tavoiteulottuvuutena	118

7.1.3	Johtajana kehittymisen toimintaulottuvuudet _____	120
7.1.3.1	Kohdentaminen toimintaulottuvuutena _____	121
7.1.3.2	Kohtaaminen toimintaulottuvuutena _____	124
7.1.3.3	Työstäminen toimintaulottuvuutena _____	125
7.1.3.4	Peilaaminen toimintaulottuvuutena _____	127
7.1.4	Johtajana kehittymisen tulosulottuvuudet _____	129
7.1.4.1	Hallinta tulosulottuvuutena _____	129
7.1.4.2	Vahvistuminen tulosulottuvuutena _____	130
7.1.4.3	Suuntaaminen tulosulottuvuutena _____	132
7.1.4.4	Merkityksellistyminen tulosulottuvuutena _____	134
7.2	Johtajana kehittymisen olemus _____	136
7.2.1	Johtajana kehittymisen merkityshorisontit _____	137
7.2.1.1	Työ merkityshorisonttina _____	138
7.2.1.2	Ihmisenä oleminen merkityshorisonttina _____	142
7.2.2	Johtajana kehittymisen entiteetit _____	147
7.2.2.1	Uusintaminen entiteettinä _____	147
7.2.2.2	Voimaantuminen entiteettinä _____	149
7.2.2.3	Suuntautuminen entiteettinä _____	152
7.2.2.4	Uudistuminen entiteettinä _____	154
7.2.3	Johtajana kehittymisen ilmiön olemuksen kiteytys _____	157
8	Johtopäätökset ja pohdinta _____	162
8.1	Johtajana kehittyminen postmodernissa maailmassa _____	162
8.2	Johtajana kehittymisen suhde johtamistyöhön _____	164
8.3	Johtajana kehittymisen suhde persoonaan _____	166
8.4	Johtajana kehittyminen ammatillisena kasvuna _____	169
8.5	Johtajana kehittymisen tukeminen _____	172
8.6	Johtajana kehittymiseen liittyvät jatkotutkimusaihiot _____	177
	Epilogi _____	184
	Lähteet _____	186
	Liitteet	
Liite 1.	Taustatiedot tutkittavista johtajista _____	204
Liite 2.	Yhteydenpito tutkittaviin valmennusohjelman ulkopuolella _____	205
Liite 3.	Tutkittavien tuottama tutkimusaineisto _____	208
Liite 4.	Tutkimusaineiston dokumentointi NVivo-järjestelmään _____	209
Liite 5.	Tutkimuksen heuristinen kokonaiskulku, sen dokumentointi ja raportointi _____	210
Liite 6.	Esimerkki yksilötason analyysivaiheen ensimmäisestä pelkistetystä mallista _____	213
Liite 7.	Esimerkki empiirisen aineiston keruusta ja yksilötason analysoinnista _____	214
Liite 8.	Esimerkki merkitysulottuvuuksien ja -komponenttien ilmenemisyhteyksien tunnistamisesta _____	218
Liite 9.	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi yleisten luotettavuuskriteerien mukaan _____	221

Liite 10. Johtajana kehittymisen merkitysrakenteen ilmeneminen yksilöllisellä tasolla _____	224
---	-----

Taulukot

Taulukko 1. Johtamistyön olemus _____	21
Taulukko 2. Johtamistyön toimintaympäristö eri aikakausina _____	27
Taulukko 3. Yksilön identiteetikäsityksen muutos ja sen vaikutus johtamistyöhön _____	29
Taulukko 4. Kunta-alan muutostekijät johtamistyön toimintaympäristönä _____	34
Taulukko 5. Oppimisteoriat kehittymisen olemuksen ilmentäjinä _____	53
Taulukko 6. Tutkimuksen lähtökohtana olevat peruskäsitteet _____	61
Taulukko 7. Tutkimuksen kokonaiskulku heuristisen metodin vaiheiden mukaan tutkijan toimintana _____	77
Taulukko 8. Yksilöllisten merkitystihentymien kiteyttäminen _____	82
Taulukko 9. Yliyksilöllisen merkitysrakenteen kiteyttämisen toimintatavat käytännössä _____	83
Taulukko 10. Tutkittavien valinnan teoria- ja intensiteetti-perustaisen otantastrategian kriteerit _____	86
Taulukko 11. Aineiston hankinnan valintakriteerit _____	90
Taulukko 12. Tutkimusaineisto _____	91
Taulukko 13. Johtajana kehittymisen ilmiön entiteettien merkityshorisontit, ilmeneminen ja kohdentuminen _____	159

Kuvat

Kuva 1. Johtajana kehittymisen ilmiön paikantuminen todellisuuden olemuksessa _____	40
Kuva 2. Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta _____	45
Kuva 3. Tutkimuskohteen ontologiset tarkastelutasot _____	56
Kuva 4. Tutkimuskohteen ontologiset perusolettamukset _____	57
Kuva 5. Tutkimusasetelma _____	60
Kuva 6. Tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen etenemisen pääpiirteet _____	64
Kuva 7. Tutkimuksen metodologiset perusratkaisut _____	66
Kuva 8. Hermeneuttinen kehä _____	68
Kuva 9. Hermeneuttinen prosessi _____	69
Kuva 10. Fenomenologisen metodin periaate ja päävaiheet _____	72
Kuva 11. Yliyksilöllisen merkitysrakenteen tavoittaminen heuristisella metodilla _____	75
Kuva 12. Johtajana kehittymisen merkitysulottuvuudet _____	101
Kuva 13. Johtajana kehittymisen situatioulottuvuudet _____	102
Kuva 14. Johtajana kehittymisen tavoiteulottuvuudet _____	113
Kuva 15. Johtajana kehittymisen toimintaulottuvuudet _____	121
Kuva 16. Johtajana kehittymisen tulosulottuvuudet _____	129
Kuva 17. Johtajana kehittymisen olemus _____	137
Kuva 18. Ammatillisen kehittymisen malli _____	170
Kuva 19. Johtajana kehittymisen tukemisen peruselementit _____	176
Kuva 20. Ammatillisen kehittymisen suhteulottuvuudet tutkimuskohteena _____	180
Kuva 21. Johtamistyön olemuksen tutkimisen lähtökohta _____	182

Tiivistelmä

Päivi Sutinen (2012): Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. Acta nro 233. Suomen Kuntaliitto. Helsinki.

Johtamistyö on globalisoituvassa maailmassa erityisten haasteiden edessä. Johtajana kehittyminen on keskeistä organisaatioiden kohdatessa näitä haasteita. Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää johtajana kehittymisen ilmiötä johtajan näkökulmasta. Tämä toteutui kuvaamalla johtajana kehittymisen olemus sen merkitysrakenteen avulla. Tutkimuksen näkökulma on uusi niin johtamistutkimuksen kuin ammattikasvatuksen tutkimuksen piirissä.

Tutkimuksen perustana ovat Lauri Rauhalan (1983) holistinen ihmiskäsitys ja Karl Popperin (1972) todellisuuskäsitys. Tutkimus toteutettiin ontologisen analyysin avulla aineistolähtöisesti kasvatustieteellisessä viitekehyksessä. Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin hermeneuttisen, fenomenologisen (von Herrmann 1998, 105, 107; Husserl 1995; Heidegger 2000) ja heuristisen tutkimusmetodin avulla (Moustakas 1990). Siinä selvitettiin, mitä kunta-alan eri toimialoilla johtotehtävissä toiminutta 18 johtajaa koki henkilökohtaisesti merkitykselliseksi johtajana kehittymisensä kannalta. Johtajana kehittymisen kokemusta lähestyttiin avoimella, yksilöllisellä ja ymmärtävällä otteella. Henkilökohtaisesti koettuihin merkityksiin perustuen esitettiin johtajana kehittymisen merkitysrakenne, josta kiteytettiin johtajana kehittymisen olemus.

Johtajana kehittymisen merkitysrakenne muodostuu situaatioulottuvuuksista, tavoiteulottuvuuksista, toimintaulottuvuuksista ja tulosalottuvuuksista. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä situaatioulottuvuuksia ovat tapahtumat, toiset ihmiset, tietämys, johtaja itse ja oivallukset. Merkityksellisiä tavoiteulottuvuuksia ovat osaaminen, arvostus, asemoituminen ja realismi. Vastaavasti merkityksellisiä toimintaulottuvuuksia ovat kohdentaminen, kohtaaminen, työstäminen ja peilaaminen. Merkityksellisiä tulosalottuvuuksia ovat hallinta, vahvistuminen, suuntaaminen ja merkityksellistyminen.

Johtajana kehittymisen olemus muodostuu kahdesta merkityshorisontista ja neljästä entiteetistä. Merkityshorisontit ovat työ ja ihmisenä oleminen. Työssä johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä perustehtävä-, toimintaympäristö-, toimintaja tulevaisuuskäsitys. Ihmisenä olemisessa on merkityksellistä ihmis-, yhteisö-, ammatti- ja minäkäsitys. Johtajana kehittymisen entiteetit ovat uusintaminen, suuntautuminen, voimaantuminen ja uudistuminen. Uusintaminen suhteutuu työn perustehtävään ja toimintaympäristöön. Se ilmenee hallinnan ja käyttäytymisen muutoksena sekä vaikuttaa johtajan toimijaidentiteetin ja manageriroolin muutokseen. Suuntautuminen

suhteutuu työn toimintaan ja tulevaisuuteen. Se ilmenee tavoitteiden ja ohjaamisen muutoksena sekä vaikuttaa johtajan uraidentiteetin ja ohjaajaroolin muutokseen. Voimaantuminen suhteutuu ihmisenä olemiseen. Se ilmenee muutoksena asenteissa ja toisen ihmisen ja yhteisön kohtaamisessa sekä vaikuttaa johtajan sosiaalisen identiteetin ja valmentajaroolin muutokseen. Uudistuminen suhteutuu ihmisenä olemiseen. Se ilmenee muutoksena merkityksissä ja arvoissa sekä vaikuttaa johtajan minäidentiteetin ja uudistajaroolin muutokseen.

Postmoderni jatkuvasti muuttuva maailma haastaa johtamistyötä kiihtyvään tahtiin. Johtajana kehittymisen olemuksen tunteminen mahdollistaa uudentyyppisen johtajana kehittymisen, johtamistyön tukemisen ja johtamisvalmennusten rakentamisen. Sen perusteella johtajana kehittymisen kannalta tulee kehittämisen painopistettä muuttaa siten, että johtajien ulkoisen, omasta työstä irroitettun koulutuksen ja valmennuksen sijaan johtajana kehittymistä tuetaan entistä vahvemmin osana organisaation ja johtajan normaalia päivittäistä toimintaa.

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisintä on, millaisia työhön ja ihmisenä olemiseen liittyviä tapahtumia, toisia ihmisiä, tietämystä ja oivalluksia johtaja kohtaa. Näin ollen tulisi ulkoisesti havaittavan käyttäytymisen sijaan entistä vahvemmin kiinnittää huomiota johtamistyöstä ammatillisesti motivoituvien johtajien valintaan, heidän monipuolisten johtamiskokemustensa turvaamiseen ja päivittäisen työn organisointiin oppimista ja kehittymistä edistäväksi. Olemus liittyy johtajana kehittymisen organisaatiossa toimivien toisten ihmisten kehittymiseen ja organisaation tuloksellisuuteen. Johtajana jaksamisen näkökulmasta olennaista on löytää tasapaino työn ja ihmisenä olemisen välillä.

Avainsanat: kehittyminen, johtaja, johtamistyö, eksistentiaalinen fenomenologia, merkitys, kokemus, ilmiö, olemus

Resumé

Päivi Sutinen (2012): Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana. (Essensen i att utvecklas som ledare. Kommunala direktörers erfarenheter.) Acta nr 233. Finlands Kommunförbund. Helsingfors.

I den globaliserade världen står ledningsarbetet inför särskilda utmaningar. Ledarutvecklingen är av central betydelse när organisationerna möter dessa utmaningar. Syftet med denna undersökning var att från ledarens perspektiv förstå fenomenet ledarutveckling. Undersökningen gjordes genom att beskriva essensen i ledarutvecklingen utifrån dess betydelsestruktur. Denna synvinkel är ny såväl inom ledarskapsforskning som inom forskning om yrkesutbildning.

Undersökningen grundar sig på Lauri Rauhalas (1983) holistiska människosyn och Karl Poppers verklighetsuppfattning. Undersökningen genomfördes med hjälp av en materialbaserad ontologisk analys inom en pedagogisk referensram. Undersökningens empiriska del genomfördes med hjälp av en hermeneutisk, fenomenologisk (von Herrmann 1998, 105, 107; Heidegger 2000) och heuristisk undersökningsmetod (Moustakas 1990). Undersökningen fokuserade på vad 18 direktörer i ledningsuppgifter inom olika kommunala sektorer personligen uppfattade som viktigt för sin utveckling som ledare. Erfarenheterna av att utvecklas som ledare granskades öppet, individuellt och med förståelse. Utifrån personliga betydelser presenterades en betydelsestruktur som sammanfattade essensen i ledarutvecklingen.

Betydelsestrukturen består av situations-, mål-, handlings- och resultatdimensioner. Betydelsefulla situationsdimensioner för ledarutvecklingen är händelser, andra människor, kunskaper, ledaren själv och ledarens insikter. Betydelsefulla måldimensioner är kompetens, uppskattning, inställning och realism. Betydelsefulla handlingsdimensioner är fokusering, bemötande, bearbetning och återspeglning. Betydelsefulla resultatdimensioner är ledning, styrka, riktning och ingjutande av betydelse.

Essensen i ledarutvecklingen består av två betydelsehorisonter och fyra entiteter. Betydelsehorisonterna är arbetet och människan. I arbetet är föreställningen om den primära uppgiften, verksamhetsmiljön, verksamheten och framtiden av betydelse för utvecklingen som ledare. Betydelsefullt i att vara människa är människo-, samhälls-, yrkes- och jaguppfattningen. Entiteter i ledarutvecklingen är nytänkande, riktning, styrka och förnyelse. Nytänkandet sker i förhållande till den primära arbetsuppgiften och verksamhetsmiljön. Detta syns som förändringar i beteendet och ledningsarbetet och det påverkar ledaren som aktör och coach. Riktningen väljs i förhållande till arbetet och framtiden. Detta syns som nya mål och ny styrning och påverkar ledarens

karriäritet och ledarroll. Styrkan speglas i förhållande till vad det innebär att vara människa. Detta syns i förändrade attityder och i möten med andra människor och samhället. Styrkan påverkar också ledarens sociala identitet och roll som coach. Förnyelsen speglas i förhållande till vad det innebär att vara människa. Detta syns som förändrade betydelser och värderingar och påverkar ledarens identitet och roll som förnyare.

Den postmoderna världen är i ständig förändring, vilket innebär allt fler utmaningar för ledningsarbetet. Kunskap om vad det innebär att utvecklas som ledare möjliggör en ny typ av ledarutveckling, stöd för ledningsarbetet och ledarskapsträning. Utifrån detta bör prioriteringen i utvecklingen av ledarskapet ändras så att utbildningen och handledningen i ännu högre grad integreras i organisationens och ledarens normala, dagliga rutiner i stället för utanför arbetsplatsen.

För ledarutvecklingen är det viktigt hurdana händelser, människor, kunskaper och insikter ledaren konfronteras med i arbetet och i varandet som människa. Således bör man i stället för det yttre, observerbara beteendet i högre grad beakta ledare som motiveras av sitt ledarskap, trygga deras mångsidiga erfarenheter som ledare och främja deras utveckling och kunskaper genom organiseringen av det dagliga arbetet. Essensen i ledarskapet skapar en länk mellan att utvecklas som ledare, hur andra utvecklas i organisationen och organisationens framgång. För att orka som ledare är det viktigt att finna en balans mellan sitt arbete och sin person.

Nyckelord: utveckling, ledare, ledningsarbete, existentiell fenomenologi, betydelse, erfarenhet, fenomen, essens

Abstract

Päivi Sutinen (2012): Johtajana kehittymisen olemus kunta-alan johtajan kokemana (The Essence of Developing as a Director: Experiences of Directors in the Municipal Sector). Acta Publications No. 233. Association of Finnish Local and Regional Authorities. Helsinki.

In our globalising world, managerial work faces particular challenges. Development as a director has a pivotal role when organisations meet these challenges. The aim of this study was to understand the “phenomenon” of developing as a director from the director’s own perspective. This was done by describing the essence of developing as a director through its meaning structure. The perspective applied in this study is new both in terms of leadership and management research and in terms of research on vocational education.

The work is grounded in Lauri Rauhala’s (1983) holistic concept of man and Karl Popper’s (1972) concept of reality. The study was carried out by means of an ontological analysis, departing from the research material, within an educational setting. The empirical part of the study was implemented using hermeneutic, phenomenological (von Herrmann 1998, 105, 107; Husserl 1995; Heidegger 2000) and heuristic research methods (Moustakas 1990). The study group consisted of 18 directors who had served in various leadership and managerial positions in the municipal sector. The research explored what they considered personally important with respect to their development as directors. The experience of developing as a director was examined using an open, individual and understanding approach. The meaning structure of developing as a director was based on personally experienced meanings; this was then crystallised to reveal the essence of developing as a director.

The meaning structure of developing as a director consists of situation dimensions, target dimensions, action dimensions and result dimensions. In view of developing as a director, significant situation dimensions include events, other people, knowledge, the manager himself/herself, and insights. Significant target dimensions include competence, esteem, positioning and realism. Correspondingly, significant action dimensions include focusing, encountering, processing and mirroring. Significant result dimensions are management, strengthening, aiming, and gaining of meaning.

The essence of developing as a director consists of two meaning horizons and four entities. The meaning horizons are work and being a person. In work, the significant features for developing as a director are the director’s conceptions of the basic tasks, operational environment, actions and the future. In being a person, the significant

features are the conceptions of man, the organisation, the profession and oneself. The entities of developing as a director are regeneration, orientation, empowerment and renewal. Regeneration relates to the basic task at work and to the operational environment. It manifests itself as changes in controlling and behaviour and impacts on changes in the director's actor identity and manager role. Orientation relates to work activities and the future. It manifests itself as changes in goals and steering, and impacts on changes in the director's career identity and steering role. Empowerment relates to being a person. It manifests itself as changes in attitudes and in meeting other people and the community, and impacts on changes in the director's social identity and role as a coach. Renewal relates to being a person. It manifests itself as changes in meanings and values, and impacts on changes in the director's self-identity and role as a reformer.

The postmodern, constantly changing world challenges managerial work at an increasing pace. Knowledge of the essence of developing as a director enables a new type of development as a director, support for managerial work, and building of leadership and management coaching. In view of the development as a director, the focus of development must therefore be altered so that, instead of external education and training disconnected from the director's own work, development as a director is supported increasingly intensely as part of the normal daily activities of the organisation and the director.

For developing as a director, the most important is what types of events, people, knowledge and insight directors encounter with respect to their work and as human beings. Thus, instead of externally observed behaviour, increased attention should be paid to the selection of directors who are professionally motivated by leadership and managerial work, to ways of ensuring their diverse managerial experiences, and to the organisation of daily work so as to promote learning and development. The essence links development as a director to the development of other people in the organisation and to the performance of the organisation. From the perspective of coping as a director, it is essential to strike a balance between work and being a person.

Keywords: development, director, leadership, managerial work, existential phenomenology, meaning, experience, phenomenon, essence

”Kukin kuulee vain sen, minkä ymmärtää.”

Goethe

1 Johdanto

Suomalainen yhteiskunta on 1990-luvulta asti avautunut ja globalisoitunut. Herkkyys markkinamekanismien, kansainvälisten taloudellisten ja poliittisten sekä ympäristöä koskevien muutosten vaikutuksille on lisääntynyt. Muutoksesta on tullut vaikeasti ennakoitavaa samalla, kun siitä on tullut yhteiskunnallisen ja yksilöllisen todellisuuden pysyvä elementti. Myös työn ja vaadittavan osaamisen luonne on muuttunut. Menestyviltä työorganisaatioilta edellytetään nopeutta, integraatiokykyä, innovatiivisuutta sekä korkeaa laatua. Organisaatioiden tulee kyetä rakentamaan strategiansa ja toimintansa siten, että ne kykenevät joustavasti

- kohdentamaan toimintaansa monikulttuuristuvien asiakkaiden muuttuvan ja aiempaa vaativamman kysynnän suuntaisesti
- kehittämään kompleksista tietoa organisaation ydinosaamiseksi
- organisoimaan työn uudelleen, toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ennakoivaksi ja myötäileväksi
- verkostoitumaan sisäisesti ja ulkoisesti
- luomaan ja kokeilemaan ennakkoluulottomia ratkaisuja uusiin ongelmiin.
(mm. Ruohotie 1997, 9–14; Ojala 1996, 19–37; Kaivo-oja 1999)

Jatkuva ja ennakoimaton muutos haastaa johtajia ja johtamista sekä julkisella että yksityisellä sektorilla: miten edistää sellaisen johtamisosaamisen kehittymistä, jolla johtaja mahdollistaa oman ja organisaationsa kilpailukyvyyn työelämän muuttuvilla markkinoilla. (mm. Kasvio 1997, Lehtisalo 1994, Giddens 1991, Kauppi 1993)

Tutkimuksen kohdentaminen

Johtamistyötä on tutkittu paljon. Tutkimuksen kohteena ovat olleet johtamistyön eri osa-alueet, kuten prosessi, toiminta, tulokset ja niiden vaikutukset. Johtamistyön kehittämistä on tutkittu myös organisaation toiminnan tuloksellisuuden kehittymisedellytyksenä. Kokonaisuutena johtamistutkimusta on syytetty pirstaloitumisesta, pragmatisoitumisesta ja epäselvistä käsitelmärittelystä. (Ciulla 1998, 10–11; Ruohotie 2006; Temmes 1991, 21)

Johtamistyön tutkimisen joko tietoisena tai tiedostamattomana tavoitteena on usein ollut hyvän johtamisen elementtien löytäminen ja johtajien kehittäminen niiden suuntaisesti (vrt. Hänninen 2009, Ahonen 2008, Huuhka 2004). Tällöin implisiittisesti oletetaan, että on olemassa pysyvä, tilanteesta ja ihmisistä riippumatonta "hyvää johtamista ja johtajuutta". Paradigmaoletuksena on silloin, että johtamistyöstä

ilmiönä on mahdollista löytää objektiivinen totuus. Tällöin inhimillinen todellisuus oletetaan fyysisen todellisuuden kaltaiseksi ja tutkimuksen perustana ovat positivistiset paradigmaoletukset tai funktionaalisesti määrittyvä ammattikäsitteitys johtamistyöstä. Johtamisteorioiden ja -mallien perusteella on sitten tehty johtopäätöksiä siitä, miten johtamistyötä ja johtajaa pitäisi kehittää, vaikka johtajana kehittymisen olemusta ei ole tutkittu omana ilmiönään lähtien kokevasta subjektista eli johtajasta lähtien. (Tuominen & Wihersaari 2006, 114–115, vrt. Drucker 2000; Huuhka 2004; Kotter 1990, 1996; Nikander 2003; Sydänmaanlakka 2003)

Ihmisten henkilökohtainen oppiminen mahdollistaa organisaation jatkuvan menestymisen. Erityisen tärkeää on johtajien kehittyminen, jotta he voivat ohjata koko organisaation oppimista kohti yhteistä päämäärää. (Argyris 2003, 127–133) Johtamisen kehittämisen esitetyt kannanotot, johtopäätökset ja suositukset ovat perustuneet useimmiten tutkimuksiin, joiden ensisijaisena kohteena on ollut johtaminen, kehittyminen tai näiden yhdistelmä. Johtopäätökset on tehty yhdistäen erilaisiin paradigmaoletuksiin perustuvia johtamis- ja kehittymisteorioita ilman, että perustana olevia ontologisia ehtoja ja niiden eroja olisi arvioitu tai niitä olisi edes kuvattu. Tuloksia sovelletaan johtamisessa ja sen kehittämisessä ottamatta huomioon johtajaa yksilönä hänen omassa erityisessä toimintaympäristössään. Johtopäätöksissä sitten todetaan, että johtajat eivät ole kovin hyviä oppimaan (mm. Argyris 2003, 127–133). Käytännössä ongelma ilmenee toteamuksina, että johtajilla ei ole riittävästi johtamisosaamista. On ilmeistä, että johtajiksi eivät päädy poikkeuksellisen oppimattomat henkilöt, vaan että tutkimus ei ole vielä tavoittanut johtajana kehittymisen kannalta olennaista tietoa siitä, millaista osaamista johtamistyössä menestyminen edellyttää johtajalta ja miten johtaja voi edistää johtamisosaamisensa kehittymistä, omassa yksilöllisessä toimintaympäristössään.

Johtamisen ja sen kehittämisen tutkimuksen voidaan katsoa perustuneen idealisoituun todellisuuteen johtamisesta työnä ja johtamistyön kehittämisestä (vrt. Lehtovaara 1995, 73). Sen rinnalle tarvitaan johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen perustuvaa ja johtajana kehittymisen ilmiön olemusta etsivää tutkimusta siitä mikä on merkitsevä johtajana kehittymisen kannalta (vrt. Rannisto 2005, 160). Kun johtajana kehittymisen olemusta etsitään inhimillisestä, johtajan omasta näkökulmasta merkitykselliseksi koetuista tekijöistä lähtien, johtamistyö ymmärretään aidosti inhimillisenä toimintana ja ihmisten tarpeista käsin sekä nähdään keinona tyydyttää aineellisia tai sosiaalisia tarpeita ja keinona käyttää johtajan omia henkilökohtaisia kykyjä (vrt. Wilenius 1999, 159–162).

Tutkimuksen yleiset lähtökohdat

Tämä tutkimus rajautuu tutkimaan johtajana kehittymisen ilmiötä, ei johtamisen tai johtajuuden kehittymisen ilmiötä. Ilmiötä tarkastellaan johtajan henkilökohtaisesti merkitykselliseksi kokemien tekijöiden avulla.

Johtajana kehittymisen kysymystä tarkastellaan subjektilähtöisesti neljästä syystä.

- Ensinnä, vaikka johtamista ja kehittymistä on tutkittu paljon, johtajana kehittymistä ei ole tutkittu johtajan henkilökohtaisesta kokemuksesta

lähtien.

- Toiseksi johtamisen kehittämisestä tehdyt johtopäätökset perustuvat tutkimuksiin, joissa kohteena on ollut joko johtamisen tai kehittymisen ilmiö erikseen, ei sekä johtamisen että kehittymisen ilmiöt.
- Kolmanneksi johtamisen kehittämisen lähtökohdana on ollut määrittää hyvä johtaminen joko toiminnan tuloksellisuuden tai alaisten arvioinnin perusteella.
- Neljänneksi on todettu, että johtamistyön onnistumisen edellyksenä on luottamus, jonka rakentuminen perustuu sekä henkilöstön alustaitoihin että johtajan henkilökohtaiseen toimintaan (Keskinen 2005, 18–19; Laine 2008).

Toisaalta tutkimuksen lähtökohdana on myös dynaaminen ammattikäsitys johtamistyöstä ammattina, jolloin johtamistyö nähdään ajallisena, muuttavana ja riippuvana (Tuominen & Wihersaari 2006, 115). Toisaalta lähtökohdana on, että johtaja nähdään työyhteisössään itseään ja osallistumistaan määrittävänä subjektina (vrt. Bauman 1996, 181–189).

Tutkimuksen henkilökohtaiset lähtökohdat

Inhimillisen todellisuuden totuus ei ole sen yleisyydessä vaan sen erityisyydessä, minkä vuoksi sen tutkiminen edellyttää vaihtoehtoisia lähestymisototteita ja menetelmiä. Laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtökohdana ovat tutkijan kokemukseen ja näkökulmaan liittyvät ennakkokäsitykset. Kolmessa työurani aikaisessa muutosjohtajatehtävässä olen tarvinnut eri yhteyksissä tutkimukseen perustuvaa tietoa sekä johtamisesta että kehittymisestä. Mutta usein on tuntunut siltä, että teoria ja käytäntö ovat kaukana toisistaan.

Kokemukseni ihmisenä kehittymisestä, kehittämistyöstä, muutosten johtamisesta sekä eri tieteenalojen tutkimuksista ovat haastaneet minut toteuttamaan tämän tutkimuksen. Kehittymisen, kasvun, oppimisen, johtamisen ja johtajuuden ilmiöt ovat kiinnostaneet minua henkilökohtaisesti nuoruudesta asti. Ne ovat olleet läheisiä minulle jo kouluaikoina sekä toimiessani opettajana ja kunta-alan muutosjohtamisen ja kehittämisen esimiestehtävissä pääkaupunkiseudun kaupungeissa. Työssäni olen pyrkinyt etsimään uudenlaisia ja ennakkoluulottomia toimintatapoja sekä yksilölliseen kehittymiseen että työyhteisöjen toimivan yhteistyön edistämiseen.

Tutkimukseni suunnitteluvaiheessa tein selvitystyön koulutusorganisaation laatu- ja arviointitoiminnan kehittämisen lähtökohdista. Siinä päädyin loppupäätelmään: johtamistyöhön ja johtajiin kohdistuvat odotukset olivat suuret, mutta johtamisesta ei puhuttu kuitenkaan konkreettisesti tai asiana sinänsä. Selvityksessä paljastui, että vaikka johtamistyö koetaan tärkeäksi, organisaatiossa vaietaan sen kehittämistarpeista. (Sutinen 1999, 44) Havainto ja tekemäni kirjallisuuskatsaus suuntasivat kiinnostustani johtajana kehittymiseen johtajan henkilökohtaisesta näkökulmasta. Ennen tutkimukseen osallistuneiden johtajien valintaa ja empiirisen vaiheen käynnistymistä kirjoitin ennakkokäsitykseni johtajana kehittymiseen vaikuttavista tekijöistä. Johtopäätöksenä oli, että johtajana kehittymisen kannalta keskeinen viitekehys on johtamistyö ja siinä

vaikuttavat elementit: management, leadership, professionaalisuus ja situationaalisuus (Sutinen 2001, 107–115).

Tutkimuksen tavoite

Aiemmissä tutkimuksissa johtamistyötä ja sen kehittymistä on pääosin tutkittu hyvän johtamisen näkökulmasta. Tällöin tutkimuksen orientaationa on ollut määrittää hyvä johtaminen tai johtajuus joko tutkittavan itsensä kuvaamana tai tutkittavan yhteistyökumppaneiden tekemien johtajan käyttäytymisen kuvausten avulla. Johtajana kehittymisen -ilmiötä ei ole aiemmin tutkittu lähtien johtajan itse kokemista johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tekijöistä eli johtajan omasta kokemusmaailmasta käsin. Tämän vuoksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, mikä on merkityksellistä johtajana kehittymisessä johtajien oman kokemuksen perusteella. Tällöin tutkittava ilmiö ei ole johtaminen eikä kehittyminen vaan johtajana kehittyminen kokonaisvaltaisena kasvatustieteellisenä ilmiönä. Näin ollen tutkimuksen luvuissa kaksi ja kolme luodaan kokonaiskuva johtamisen ilmiöstä aiempien tutkimusten valossa. Luvussa neljä luodaan tämän tutkimuksen kohteena olevan johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta ja siihen sisältyvä kokonaisvaltainen kuvaus ilmiön kasvatustieteellisistä perusolettamuksista suhteessa tutkittavaan, johtajana kehittymisen, ilmiöön.

Tutkimus kuuluu ammattikasvatuksen alaan, joka on nuori, ihmistieteisiin kuuluva tieteenala. Se on kasvatustieteellisen tutkimuksen uusi osa-alue, joka hakee omaa paikkaansa kasvatustieteellisen tutkimuksen joukossa. Ammattikasvatukseen kuuluvan tutkimuksen tavoitteena on selvittää ihmisen kasvamista ammattiin ja siihen liittyviä tekijöitä. Ammattikasvatuksen on todettu olevan kiinteässä suhteessa sekä ihmiseen itseensä että ammatin olemukseen. (Tuominen & Wihersaari 2006, 58–69, 75) Koska ammattikasvatus tieteenalana on vielä nuori, on tämän tutkimuksen teoreettinen perusta rakennettu ihmisen kasvun ja oppimisen sekä johtamistyön olemuksen hermeneuttis-fenomenologis-heuristisena tutkimusprosessina. Tällä lähestymistavalla on haettu myös ammattikasvatuksen tutkimukselle sen olemusperustaa vahvistavaa ja selkeyttävää lähestymisotetta ammattikasvatuksen alaan kuuluvien ilmiöiden tutkimiseen.

2 Johtamistyö

2.1 Johtamistyön olemus

Johtamistyötä on tutkittu eri tieteenaloilla viimeisen vuosisadan aikana paljon. Kiinnostus on ollut kasvavaa ja johtamistyötä käsittelevien tutkimusten määrä on lisääntynyt eksponentiaalisesti. Johtamisen perustehtävänä on nähty alusta asti yhtäältä työnjako ja tehtävien hoitamisen organisointi sekä toisaalta ihmisten osaamisesta huolehtiminen. Tähän on ajateltu pyrittävän yhteisten päämäärien, arvojen, rakenteen, koulutuksen ja kehittämisen avulla.

Johtamisen ja johtajuuden määrittelyjen ja teorioiden runsaus kuvaa osuvasti ilmiön tunnistettua merkitystä yhteiskunnassa. Uusia johtamisen suuntauksia syntyy jatkuvasti. Vaikka johtamistyö ja sen kehittäminen on havaittu organisaatioissa käytännössä tärkeäksi asiaksi, sen teoreettinen määrittely kokonaisuutena on vielä hajanaista ja vakiintumatonta. Koska johtaminen on strategisesti tärkeä toiminto, sen kehittämisestä on tullut organisaatioille helposti konsulttityönä myytävä tuote. Tämä näkyy konkreettisesti johtamiskoulutuksissa, -kirjallisuudessa ja osittain myös johtamista koskevien tutkimusten pragmaattisuutena.

Johtamisosaamisen kaupallistuminen on tuonut markkinoille hyvin erilaisista lähtökohdista ja hyvin erilaisiin perusoletuksiin nojaavaa käytännön ohjeita painottavaa kirjallisuutta. Tällaisia on tehty esimerkiksi organisaation (esim. Hamel 2000; Hamel & Breen 2007; Sarala & Sarala 1997; Senge et. al. 1994, 1999), johtamistyön (esim. Covey 1999; Drucker 2000 ja 2001; Fullan 2001, 31–35; Kamensky 2000; Kotter 1996, 18; Minzberg et. al. 2003; Miller 2001; Peltola 2000) tai johtamispuheen (esim. Juuti 2001; Soder 2001) näkökulmaa painottaen.

Johtamistyön olemusta voidaan hahmottaa tarkastelemalla kokonaiskuvaa, joka muodostuu johtamistyön teorioiden, kohteen ja toiminnan kehitysvaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa johtamisteorioiden pioneeritutkimuksissa johtamisen kohteeksi määrittyivät tehtävät ja työnjako. Ne nähtiin keskeisinä tekijöinä parannettaessa organisaation tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Johtamisen toimintatapana oli tehtävien jakaminen ja hallinnointi. (Aula 2000, 17–20; Buchanan & Huczinski 1997, 332–414) Keskeiset tähän ryhmään kuuluvat teoriat ovat klassinen liikkeenjohto ja byrokraattisen organisaation malli. Frederick Taylorin ja Henry Fordin 1900-luvun alun keskeisimmässä johtamisen teoriassa, klassisessa liikkeenjohdossa, suuntauduttiin työnjaon, työtekniikoiden ja tehokkuuden tutkimiseen ja kehittämiseen (Taylor 1911). Max Weberin (1947) luomassa byrokraattisen organisaation mallissa oli keskeistä selkeät ja määritellyt työtehtävät, rutiinit ja hierarkiat. Tämän perusteella johtamistyön olemukseen kuuluu työtoiminnan johtaminen eli johtamistyö on **työtoiminnan**

ohjaamista ja siihen vaikuttamista.

Toisessa vaiheessa johtamisteorioissa johtamisen keskeisenä kohteena olivat ihmiset, ihmissuhteet ja osaaminen joko suoraan tai välillisesti. Näissä teorioissa johtamisen toimintatapana oli ihmisten valinta ja ohjaaminen. (Northouse 2004, 15–24, 35–52, 65–76, 235–251) Ihmissuhdekoulukunta (Mayo 1933) korosti ihmisessä piilevien mahdollisuuksien huomioonottamista, kun taas X- ja Y-teoriassa (McGregor 1960) tavoitteena oli ihmislunnon perusolettamusten huomioon ottaminen. Piirreteorioissa johtamiskyvyn oletettiin olevan synnynnäinen luonteenpiirre. Hyvän johtamisen edellytyksenä nähtiin olevan kyky valita oikeanlaiset ihmiset johtajiksi. (Lord et. al. 1986; Kirkpatrick & Locke 1991; Stogdill 1948, 1974; Mann 1959) Johtamistyylliteorioissa mielenkiinto kohdistui johtajan käyttäytymiseen (Blake and Mouton 1985; Likert 1961, 1967). Johtajan oikeanlainen käyttäytyminen nähtiin keskeiseksi johtamistyössä (Argyris 1957; Greenleaf 1970, 1977). Psykodynaamisissa lähestymisotteissa, kuten esimerkiksi transaktioanalyysissa, huomio kohdentui johtajan ja alaisten sisäiseen maailmaan sekä ihmisten väliseen vuorovaikutukseen (Bass 1990; Berne 1961). Taitoteorioissa huomio kiinnitettiin johtajan taitoihin ja osaamiseen sekä niiden vaikutuksiin (Katz 1955). Osaamisen johtamisessa ja ihmisten johtamisessa huomio kohdentuu joko ihmisten osaamiseen ja sen kehittämiseen tai ihmisiin kokonaisvaltaisesti. Näin ollen johtamistyön olemukseen kuuluu ihmisten johtaminen eli johtamistyö on **ihmisten ohjaamista ja ihmisiin vaikuttamista.**

Kolmantena johtamisen kohteena olivat organisaation tavoitteet ja tulokset. Tässä vaiheessa keskeisenä johtamisen toimintatapana tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi olivat päämäärien valinta ja toiminnan ohjaaminen. (Northouse 2004, 123–133) Tavoite- ja tulosjohtamisessa keskeistä oli toiminnan suunnan määrittely ja sen seuraaminen, miten tulokset saavutetaan (Drucker 1954; Humble 1970; Odiorne 1965). Polkuteorioissa huomio kohdennettiin siihen, miten johtaja motivoi alaisiaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Evans 1970; House 1971; House & Mitchell 1974). Näiden teorioiden perusteella johtamistyön olemukseen kuuluu tavoitejohtaminen eli johtamistyö on **tulevaisuuteen ohjaamista ja siihen vaikuttamista.**

Tilanteet ja suotuisat elementit olivat neljännessä vaiheessa johtamisen kohteina. Näissä teorioissa johtamisen toimintana oli tilanteiden hallinta ja ohjaaminen. (Northouse 2004, 87–116) Kontingenssiteoriassa lähtökohtana oli selvittää johtamistilanteen suotuisuuden elementtejä esimies-jäsen-suhteen, tehtävän selvyiden ja esimiehen asemavaltaan liittyvien tekijöiden avulla (Fiedler 1967). Tilannejohtamisen teoriassa mallinnettiin sopivan johtamistyylin löytämistä erilaisiin johtamisen tilanteisiin, erilaisille johtajille ja alaisille (Hersey & Blanchard 1990, 104–105; 162–193; Hersey & Blanchard 1969). Näin ollen johtamistyön olemus on toiminnan tilanteellisuus eli johtamistyö on **tilanteisiin ohjaamista ja niihin vaikuttamista.**

Viidennessä vaiheessa johtamisen kohteena olivat prosessit ja laatu. Niissä johtamistoimintaa oli prosessien ohjaaminen. Keskeistä oli prosessien kuvaaminen ja mallintaminen sekä toimintaprosessien tehokkuuden ja laadun parantaminen ja kehittäminen. Näihin teorioihin sisältyvät OD- eli Organizational Development -koulukunnat (Lewin 1946), prosessijohtaminen (Hannus 2000), sosiaalinen prosessi, kokonaisvaltainen johtaminen, TQM eli Total Quality Management (Deming 1986) ja laatujohtaminen (Crosby 1979; Lillrank 1990, 1999). Johtamisen kohteena oleva prosessi voi näissä

teorioissa ja malleissa olla joko ennakkoon laatustandardien saavuttamiseen tähtäävä prosessi tai ymmärtämiseen tähtäävä merkitysten luomisprosessi. Näiden perusteella johtamistyön keskeinen elementti on toiminnan prosessuaalisuus eli johtamistyö on **prosessien ohjaamista ja niihin vaikuttamista**.

Kuudennessa vaiheessa johtamisen teorioissa johtamisen kohteena olivat toiminnan muutos ja suuntautuminen tulevaisuuteen sekä siinä tarvittavat kompetenssit. Näissä teorioissa johtamisen toimintana oli uudistaminen ja muutoksen ohjaaminen. (Northouse 2004, 169–234) Niissä mielenkiinto ei kohdistunut enää johonkin tiettyyn yksittäiseen kohteeseen, kuten tehtävään, ihmisiin tai osaamiseen, vaan organisaation toimintaan kokonaisvaltaisemmin. Tällöin tavoitteena oli sekä johtajan oman että henkilöstön toiminnan valtuuttaminen omaehtoiseen uudistamiseen. Näihin teorioihin kuuluvat transformationaalinen johtajuus (Bass 1990, 1998; Burns 1978), muutosjohtaminen (Fullan 2001), syväjohtaminen (Nissinen 2001), älykäsjohtajuus (Sydänmaanlakka 2003) sekä itsensä johtaminen. Itsensä johtamisella tarkoitetaan omaan itseen kohdistuvia vaikutuksia, joilla pyritään ohjaamaan ja hallitsemaan omaa toimintaa toivottuun suuntaan. (Manz 1986; Neck & Manz 2007) Lisäksi superjohtamisen (Manz & Sims 2001) ja oman mielen johtamisen (Åhman 2003) teoriat kuuluvat tähän vaiheeseen. Näin ollen johtamistyön keskeinen elementti organisaatiossa on muutos eli johtamistyö on **muutosten ohjaamista ja niihin vaikuttamista**.

Viimeisessä vaiheessa johtamisen kohteeksi eri teorioissa on nähty koko organisaation systeemi ja kokonaisuus (Aula 1999, 2000, 25–28). Johtamista systeemisenä kokonaisuutena tarkastelevissa teorioissa johtaminen toimintana on systeemisen kokonaisuuden jatkuvaa ohjaamista. Näiden teorioiden lähestymisote on joustava ja tarpeen mukaan uudelleen kohdistuva myös suhteessa johtamisen kohteeseen. Näihin teorioihin kuuluvat tiimijohtaminen (Manz & Sims 1993; Blake et al. 1993; Ilgen et al. 1993; Porter & Beyerlein 2000), palveleva johtaminen (Greenleaf 1970, 1977), strateginen johtaminen (Ansoff 1981, 1984; Kaplan & Norton 1996, 2001, 2002; Porter 1984, 1985), menestystekijöiden johtaminen (Kotter 1990, 1996; Peters & Waterman 1982), oppiva organisaatio (Argyris 1999, 2000; Argyris & Schön 1978; Senge 1990; Ojala 2000; Sarala & Sarala 1996; De Geus 1997), kaaosjohtaminen (Aula 1999, 2000), organisaatiokulttuuriteoria (Schein 2001, 1987) ja tietämyksen hallinta eli knowledge management (Nonaka & Takeuchi 1995; Stähle & Grönroos 1999). Näiden teorioiden perusteella johtamistyön keskeinen elementti on organisaation systeemisyys eli johtamistyö on **systeemisen kokonaisuuden ohjaamista ja siihen vaikuttamista**.

Johtamistyön teorioiden kehitysvaiheet kuvaavat johtamistyön olemusta, sitä mitä se on mitä ilman se ei ole sitä, mitä se on. Edellä kuvatut johtamistyön teorioiden kehitysvaiheet ja niiden mukaiset johtamistyön kohteet, toiminnan ja piirteet on koottu taulukkoon 1. Niiden perusteella johtamistyö on ohjaamis- ja vaikuttamistyötä, jonka olemus rakentuu työtoiminnan, ihmisten, tulevaisuuteen suuntautumisen, tilanteiden, prosessien, muutosten ja organisaation systeemisen kokonaisuuden ohjaamisesta ja niihin vaikuttamisesta.

Taulukko 1. Johtamistyön olemus.

Johtamistyön olemus	Johtamistyön olemusta kuvaava teoreettinen kehitysvaihe	Johtamistyön pääkohde	Johtamistyö toimintana
Työtoiminnan ohjaaminen ja siihen vaikuttaminen	I Työtoiminnan johtaminen	Tehtävät ja työnjako	Tehtävien jakaminen ja työn hallinto
Ihmisten ohjaaminen ja ihmisiin vaikuttaminen	II Ihmisten johtaminen	Ihmiset, ihmissuhteet ja osaaminen	Ihmisten valinta ja ohjaaminen
Tulevaisuuteen ohjaaminen ja siihen vaikuttaminen	III Tavoitejohtaminen	Tavoitteet ja tulokset	Päämäärien valinta ja tavoitteellinen toiminnanohjaus
Tilanteiden ohjaaminen ja niihin vaikuttaminen	IV Tilannejohtaminen	Tilanteet ja suotuisat elementit	Tilanteiden hallinta ja ohjaaminen
Prosessien ohjaaminen ja niihin vaikuttaminen	V Prosessijohtaminen	Prosessit ja laatu	Prosessien ohjaaminen
Muutosten ohjaaminen ja niihin vaikuttaminen	VI Muutosjohtaminen	Muutos tulevaisuudessa ja osaamisen muutos	Uudistaminen ja muutoksen ohjaaminen
Systeemisen kokonaisuuden ohjaaminen ja siihen vaikuttaminen	VII Systeeminen johtaminen	Systeemi Kokonaisuus	Organisaation jatkuva ohjaaminen ja hallinta

Tieteellinen tutkimus ja siinä käytetyt menetelmät heijastavat aikaansa ja kohdeilmion-
sä tilaa yhteiskunnassa yleensä. Johtamistyön tutkimuksen koko kenttä vaikuttaa
pirstaloituneelta. Tarkastelun kohteena on ollut useimmiten johtamisen ilmiö jostain
käytännöllisestä ja ajankohtaisesta näkökulmasta. Tällöin johtamiseen ja johtajuuteen
kohdistuneissa tutkimuksissa ja niiden perusteella luoduissa teorioissa on paneuduttu
pääosin yhteiskunnallisesti ajankohtaisten ongelmien käytännölliseen ratkaisemiseen
(esim. Kurtzman 1998; Krause 2001; Buckingham & Clifton 2001; Johtamisen taito
– näkijöitä ja tekijöitä, 2000; Senge 1994; Senge et al. 1999).

Tarkasteltaessa johtamisteorioita kokonaisuutena näyttää siltä, että johtamistyön
teoriat ovat suuntautuneet loogisten vaiheiden kautta tehtävien, ihmisen huomioon-
ottamisen, päämäärien saavuttamisen sekä tilanteiden, prosessien ja muutoksen ohjaa-
misen kautta tarkastelemaan johtamistyötä systeemisenä kokonaisuutena organisaation
ohjaamisen näkökulmasta. Johtamisen ja johtajuuden tutkimuksen kokonaiskuva ei
näin tarkasteltuna olekaan pirstaloitunut, vaan pikemminkin heijastaa systemaattista
kehittymistä yhteiskunnallisten muutosten myötä. Se on johtanut kokonaisvaltaiseen
ymmärryksen lisääntymiseen johtamistyön ilmiön systeemisestä kokonaisuudesta.
Johtamistyön kokonaiskuva ja perusolemus näyttää olevan vasta muotoutumassa.

Johtamisen ja johtajuuden teoriat pikemminkin limittyvät ja täydentävät toisiaan
kuin esittäisivät kokonaan vastakkaisia näkökulmia johtamisesta. Johtamistyö liittyy
toisiinsa yhteiskunnallisen, organisaatiorason ja yksilöllisen todellisuuden. Yhteiskun-
nan tasolla johtamistyö kytkeytyy instituutioiden väliseen toimintaan, organisaatio-
tasolla professioiden väliseen toimintaan ja yksilötasolla henkilökohtaiseen toimintaan.
Johtamistyön kokonaiskuvan tarkentamiseksi tarvitaan sekä horisontaalisesti että

vertikaalisesti kokonaisvaltaista tutkimusta. Tarkastelun kohteena voi olla esimerkiksi johtamistyön olemus yhteiskunnan, organisaation ja yksilön tasoilla erikseen ja toisaalta näitä tasoja yhdistävät mekanismit. Johtamistyön tutkimuskentässä tarvitaan edelleen myös johtamisen ja johtajuuden käsitteellistä selventämistä, sillä ilmiökentän teorianmuodostuksen kehittyminen edellyttää johtamisen ja johtajuuden käsitteiden analyysia ja kirkastamista. Yksi käsitteelliseen selkeyteen tähtäävä määrittely on Ruohotien (2006) käsitteiden tarkennus siten, että johtaminen on toimintaa eli havaittavia tekoja ja työtä, kun taas johtajuus on sosiaalinen prosessi.

Johtaminen on aktiviteetteja, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ihmisten ja organisaation tuotoksissa ja edistää muutoksia työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatioissa, emootioissa ja toimintastrategioissa.

Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa ihmisten ja organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. (Ruohotie 2006, 114)

Johtajaan yksilönä kohdistuvissa tutkimuksissa ja teorioissa on tutkittu lähinnä johtajan persoonaa ja sen piirteitä tai johtajan käyttäytymistä henkilöstön ja sidosryhmien näkökulmista tai johtajan toimintaa tehokkaan ja tuloksellisen toiminnan näkökulmista. Johtajana olemista ja johtajan toimintaa on tarkasteltu hänen itsensä ulkopuolelta. Vastaavasti johtajan kehittymistä ei ole tutkittu johtajan yksilöllisen oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta vaan tehtävien hoitamisen, muiden ihmisten johtamisen tai organisaation tehokkaan toiminnan ja tuloksellisuuden näkökulmista.

Johtamistyön kehittämisen tutkimuksia on ohjannut perinteisesti hyvän johtamisen ideaali. Johtamistyötä, johtajana olemista ja kehittymistä johtajan omasta henkilökohtaisesta näkökulmasta tarkasteltuna ei ole tutkittu. Tämän tutkimisen välttämättömyys on ilmeistä, koska postmodernissa maailmassa sekä johtajan että henkilöstön yksilöllisyys ja yksilöllinen kokemus merkityksellistyy aivan uudella tavalla (Bauman 1996, 161–163 ja 181–189). Ihmisten välisessä toiminnassa yhdeksi keskeiseksi ulottuvuudeksi on nousemassa henkilökohtaisten päämäärien ja osallistumisen tarkastelu jatkuvana prosessina. Modernissa maailmassa yksilön tuli ansaita työllään paikkansa organisaatioissa, kun taas postmodernissa maailmassa myös organisaation on ansaittava yksilön panos ja sitoutuminen yhteisön toimintaan.¹

2.2 Johtamistyön professionalistuminen

Johtamistyön historia on toisaalta pitkä ja toisaalta lyhyt. Sodan ovat olleet ensimmäisiä yhteiskunnallisia tilanteita, joissa on tarvittu eri ihmisten toimintaa yhteen sovittavaa tavoitteellista toiminnan ohjausta eli johtamista. Sotatoimessa on harjoitettu systemaattista johtamistyötä jo antiikin ajoilta asti. Se olikin aina teollistumiseen eli 1850-

¹ Ks. luku 3.2 Yksilö johtamistyöntekijänä

luvun jälkipuoliskolle asti ainoa yhteiskunnallinen toiminto, jossa sekä tarvittiin että annettiin määrätietoista ja organisoitua johtamiskoulutusta. Toisaalta julkisen sektorin johtamistyön kehittyminen on alkanut antiikin ajan valtioiden demokratiakehityksen myötä. Johtamistyön kehittämisen juurien voidaan katsoa olevan myös itämaisissa itsehallinnan kehittämisohjelmissä. (Bennis & Nanus 1986, 10–11; Nissinen 2001, 97–99; Sydänmaanlakka 2003, 40–42)

Professiolla on perinteisesti tarkoitettu arvostettua ammattia tai elinkeinoa, johon liittyy spesifioitunut tietoperusta, suhteellisen paljon harkintavaltaa, auktorisoitu asema ja pyrkimys edistää yleistä hyvää. Professioneja ovat esimerkiksi lääkärin, juristin, opettajan, papin ja arkkitehdin ammatit. Sosiologisessa tutkimuksessa professiota on lähestytty kolmesta näkökulmasta: funktionaalisesta näkökulmasta, monopolistisesta näkökulmasta ja jälkiweberiläisistä näkökulmista (Konttinen 1989, 26, 31–35, 117–128; Hodson & Sullivan 1990, 258; Konttinen 1991; Mykkänen & Koskinen 1998, 2–5). Tarkastelen tässä luvussa yhteiskunnan muutosta ja johtamistyön professionaalistumista eri aikakausina edellä mainittujen näkökulmien avulla.

Valistusaikaa on kuvattu aikakautena, jolloin arvostettiin järkeä, tietoa, kasvatusta ja sivistystä. Ihanteina olivat suvaitsevaisuus ja humanismi. Yksilön ja yhteiskunnan suhde oli staattinen. Ihmiset elivät tässä hetkessä luonnon ehdoilla. Tuolloin keskeistä oli sekä tiedon että ihmisen oman ajattelun puolustaminen. Valistusaikaa on kutsuttu lähinnä taloudellista toimintaa kuvaavien käsittein keräily- ja metsästysyhteiskunnaksi tai maatalousyhteiskunnaksi. Johtaminen valistusaikana kuului lähinnä sotatoimen ja valtioiden toimintaan. Muilla yhteiskunnallisilla aloilla ennen teollistumista johtaminen oli lähinnä implisiittinen osa yleistä toimintaa. Johtamistyön professionaalistuminen alkoi sotatoimessa (Bennis & Nanus 1986, 10–11; Sydänmaanlakka 2003, 40–42).

Esimodernin ajan teollisuusyhteiskunnassa elettiin epäjatkumon ja kriisien vaihetta. Siirtymä esimoderniin aikaan synnytti uudenlaisia ongelmia, jotka eivät olleet enää ainoastaan taloudellisia, vallanjaollisia tai kulttuurisia. Tehtaissa ei voitu työskennellä ja jakaa työtä enää perinteisin toimintatavoin. Keskeistä oli työn tehokas organisointi ja kiinnostus palkkatyöhön. Tarvittiin uudenlaisia toiminnan organisoinnin tapoja. Johtamistyö oli suuren haasteen edessä: ammattitaidottomista kansalaisista piti saada nopeasti työläisiä tehtäisiin. Teollisuus alkoi kouluttaa omat työntekijänsä, kuten käsityöläisetkin olivat kouluttaneet vuosisatojen ajan oppipoikansa. Ongelmat, jotka koettelivat koko teollistuvaa yhteiskuntaa, oli kyettävä ratkaisemaan. Tähän Frederick W. Taylor (1911) loi niin sanotun tieteellisen liikkeenjohdon teorian, jonka avulla teollisuustoiminta vahvistui ja lähti nousuun. Yhteiskunnallisen muutoksen ongelmaan pyrittiin vastaamaan koulutuksen avulla.

Julkisella sektorilla johtamistoiminta nähtiin esimodernina aikana lähinnä hallinnointina ja siihen otettiin mallia Max Weberin luomista byrokraattisen organisaation teorioista (Gerth et al. 1967). Ihmisen ja luonnon välinen suhde muuttui. Ihminen irtautui luonnon ”määräysvallasta” ja otti luonnon valtaa itselleen. Ihminen alkoi käyttää luontoa hyvinvointinsa lisäämisen ehtymättömänä resurssivarantona. Teollistumisen myötä myös ihmisen ja työn suhde muuttui. Vasta tuolloin johtaminen alkoi eksplikoitua yhteiskunnallisessa toiminnassa omaksi toimintakokonaisuudekseen. Syntyi uudenlaisia työnjaollisia ja työn organisointiin liittyviä ongelmia, jotka tuli ratkaista. Nämä ratkaisut, johtajiin kohdistuneet uudet rooli-dotukset ja lainsäädäntö vahvistivat

johtamistoimintaa. Ammatillisesti pätevää johtamistyötä tarvittiin pian yhteiskunnan kaikissa toiminnoissa. Johtamistyölle luotiin normeja ja johtajilta odotettiin tietynlaista johtamiskäyttäytymistä. Johtaminen institutionalisoitui² ja johtajaan kohdistuvat rooliodotukset muotoutuivat. Johtamistoiminnan professionaalistuminen sotilastoiminnasta muuhun yhteiskuntaan sai alkunsa erityisesti yritystoiminnan ja sen käytäntöjen uudistumisen kautta. Johtamisen merkitys ymmärrettiin niin elinkeinoelämässä kuin julkisellakin sektorilla. Johtamisesta tuli yhä useammille ammatti ja sen tieteellinen tutkimus käynnistyi ja vähitellen alettiin organisoida erilaisia johtamiskoulutuksia. Historiassa ei tunneta toista yhtä nopeasti syntynyttä ja voimistunutta instituutiota kuin johtaminen. (Drucker 2001, 15, 17; Gerth et al. 1967, 196–230; Taylor 1911; Tuomisto 1986, 95–97)

Modernina aikakautena teollistuminen vahvistui kiihtyvään tahtiin. Jälkiteollisessa yhteiskunnassa korostettiin, että luomalla järjestelmiä ja rakenteita, voidaan parantaa työn tehokkuutta ja tuottavuutta. Järjestystä ja rakenteita etsittiin lähes epätoivoisesti. Tavoitteena oli pysähtynyt täydellisyys, vaikka ihmisen ja yhteiskunnan suhde oli muuttumassa dynaamiseksi. Täydellisen maailman metaforana oli arkkitehtuuri tai kaupunkisuunnittelu. Yhteiskunnassa vallitsi korkea usko ihmisen ennalta määrättyyn ja päämäärätietoiseen elämänikäiseen kehitykseen. (Bauman 1996, 27–35; Tuomisto 1986, 97–99) Johtamisen haasteena oli, miten ohjata vapautuvaa ihmistä staattisiin, rakenteellisiin ja järjestelmäkeskeisiin keinoin. Johtamisen tavoitteena oli hallinta, jolloin ihmisen arvona oli olla tuotannontekijä muiden resurssien rinnalla.

Funktionaaliset professiokäsitykset ovat modernin ajan käsityksiä ja niissä oletetaan selittämättä ja kritisoimatta tietty yhteiskunnallinen järjestys olemassa olevaksi. Niiden mukaan professiolla on oikeus kontrolloida itseään, asettaa itselleen standardit, soveltaa tieteellistä tietoa ja esiintyä sosiaalisesti vastuullisena ”hyvän takuumiehenä”. (Konttinen 1989, 31–35; Mykkänen & Koskinen 1998, 2–3) Johtamistyön kehityksen alkuaikoina eli sotilasjohtamisen, klassisen liikkeenjohdon ja byrokraattisen organisaation teorioiden aikaan johtamisen professionaalistuminen tapahtui funktionaalisen professiokäsityksen mukaisesti. Monopolistisessa näkökulmassa professiot ovat omia etujaan ajavia monopoleja, jolloin niiden tavoitteena on parantaa omaa asemaansa yhteiskunnassa sulkemalla arvostetut työt oman jäsenkunnantansa yksinoikeudeksi (Mykkänen & Koskinen 1998, 2–5). Johtamistyön professionaalistumisessa ei ole havaittavissa näitä monopolistisen näkökulman mukaisia pyrkimyksiä, vaikka byrokraattisten organisaatioiden, kuten kunta-alan organisaatioiden, johtajien professionaalistumispyrkimyksiä voidaan tulkita organisaation hierarkisuuden säilyttämiseen ja vahvistamiseen liittyvät toimenpiteet. Niiden avulla johtajat säilyttävät oman asemansa johtajina.

Kasvavan globalisoitumisen myötä siirtymä modernista yhteiskunnasta **postmoderniin** tuli välttämättömäksi. Kun modernia kiinnosti asioiden pysyvyys, postmodernia

2 Instituutioiden toimintaa ohjaavat vakiintuneet normit, kun taas ihmisten toimintaa vakiintuneet rooliodotukset. Instituutio on erilaisten normien ja roolien muodostama mutkikas, mutta yhtenäisen kokonaisuus, joka syntyy ratkaisemaan yhteiskunnassa toistuvasti esiintyviä pulmatilanteita. Esimerkiksi taloudelliset instituutiot ovat syntyneet ratkaisemaan aineellisen toimeentulon ongelmia, poliittiset instituutiot vallanjoon ongelmia ja kasvatus- ja koulutusinstituutiot kulttuuriperinnön siirron ongelmia. (Hirsjärvi 1983, 172).

kiinnostaa joustavuus ja vapaa virta. Pysyvyyttä ei enää voitu rakentaa järjestelmiin, koska tilanteissa oli läsnä samanaikaisesti sekä jatkuvuutta että epäjatkuvuutta. Postmodernissa on vapauduttu modernin ajan universaaliuden, yhdenmukaisuuden, monotonisuuden ja selkeyden mentaliteetista. Siinä institutionalisoituminen on avointa. Postmodernina aikana keskeistä on tilanteiden suhteellisuus, moniarvoisuus, pirstaleisuus, ambivalenssi ja satunnaisuus. Postmoderniin siirtymisen ekspansiivisuus näkyy myös eri tieteiden ja muiden yhteiskunnassa toimivien tahojen kiinnostuksena määrittellä uutta tilannetta. (Bauman 1996, 191–204; Toiskallio 2001, 445–460; Lyotard 1985)

Yhteiskuntaa ja sen tilaa selittävien ja kuvaavien käsitysten määrä kasvoi räjähdysmäisesti muutaman vuosikymmenen aikana. Alettiin puhua yhteiskuntakehityksen kolmannesta aallosta (Toffler 1980) ja informaatioyhteiskunnasta (Masuda 1980; Webster 2002; Stähle & Grönroos 1999, 30–31), tietoyhteiskunnasta (Lyotard 1985, Castells & Himanen 2001), riskiyhteiskunnasta (Beck 1995, 2000), unelmayhteiskunnasta (Jensen 1999), verkostoyhteiskunnasta (Castells 1996) ja luovasta yhteiskunnasta (Florina 2002; Wilenius 2004). Johtamistyön haasteena postmodernissa toimintaympäristössä on päämäärien ja toiminnan jatkuva uudelleen määrittäminen yksilö- ja tilannelähtöisesti. Johtajuus ei perustu viralliseen valtaan vaan jatkuvasti uudelleen määrittyvään asemaan ihmisten välisissä suhteissa. Johtamistyössä valta on sillä, joka johtaa ajattelua.

Jälkiweberiläisten teorioiden mukaan ihmisten luokka-asema on seurausta sosiaalisesta poissulkemisesta, jolloin ryhmän jäseneksi pääsemistä rajoitetaan esimerkiksi tutkinnon avulla, jolloin professio saavuttaa työmarkkinoilla dominanssin. Abbotin (1988) mukaan professiot ovat hankkineet etuoikeuden joihinkin työtehtäviin niiden välisen kilpailun kautta. Kilpailun pelivälineenä on abstrakti tieto. Sen voi voittaa pitämällä sopivan korkeaa tiedon abstraktiotasoa. Optimaalisen tason löytäminen ja ylläpitäminen on erityisen tärkeää silloin, kun profession työn sisältöön kohdistuu muutospainetta.

Kilpailua valtuutuksista käydään kolmella areenalla: lainsäädäntö, julkisuus ja työpaikat. Lainsäädännöllisesti turvatuun aseman saavuttaminen professionalle on turvatuin ja voimakkain keino, koska siihen liittyy aseman muuttamisen hitaus, tulkinnan ja määrittelyn helppous sekä asemaa turvaavat hallinnolliset rakenteet. Julkisuudessa professioiden valtuutuksista käytävä kilpailu perustuu niiden imagoon ja yleiseen mielikuvaan. Mielikuvat muuttuvat hitaasti, joten julkisuus on kilpailuareenana hidas. Toisaalta se on avoin, sillä sinne voidaan tuoda ongelmia yleiseen keskusteluun, johon voivat osallistua myös kilpailevien professioiden edustajat. Kolmantena professioiden välisenä kilpailuareenana ovat työpaikat. Ne ovat luonteeltaan epämuodollisia ja henkilökohtaisempia kuin muilla areenoilla. Professio voi hämärtyä organisaation sisällä, koska työhön sisältyy usein sen ydinalueisiin kuulumattomia tehtäviä ja koska professioille on tyypillistä pyrkimykset jakaa työtä uudella tavalla ja päästä eroon vähemmän tärkeiksi koetuista tehtävistä. (Konttinen 1989, 117–128; Konttinen 1991; Abbot 1988, 33–69, 86–96, 104–111; Mykkänen & Koskinen 1998, 5)

3 Johtamistyön konteksti

3.1 Johtamistyö muuttuvassa yhteiskunnassa

Johtamistyön muuttuminen on osaltaan vaikuttanut merkittävästi läntisen maailman yhteiskunnallisen ja taloudellisen rakenteen muutokseen 1900-luvulla. Viimeisen vuosisadan aikana yhteiskunta on muuttunut myös yksilön näkökulmasta. Yhteiskunta ei ole yksilölle enää paikallisyhteisö vaan globaali verkostojen verkosto. Yksilön, yhteiskunnan ja näiden välisen suhteen muutos kytkeytyy vahvasti johtamisen muutokseen. Johtamistyöstä on tullut yksi verkko, joka kutoo yhteen yksilön toisiin yksilöihin ja yhteiskuntaan. Se on samanaikaisesti sekä yhteiskunnallinen instituutio että yksilölle ammatillinen professio. Muutokset yhteiskunnassa, yhteisöissä ja yksilöissä muodostavat johtamistyön ja johtajana kehittymisen toimintaympäristön. Taulukossa 2 on kuvattu kokoavasti johtamistyön toimintaympäristöä ja sen muutosta eri aikakausina yhteiskuntäkäsitysten, yksilön yhteisöön kiinnittymisen suhteiden ja johtamistyön painopisteiden avulla.³

Postmodernissa toimintaympäristössä johtamistyölle on ominaista johdettavien asioiden ja asiayhteyksien monimutkaistuminen, tiedon määrän kasvu, päätöksenteon nopeutuminen sekä intuition merkityksen kasvu. Johtajan rooli muuttuu tukijaksi ja valmentajaksi, päätösten teko hajautuu, tiedon ja informaation johtamisesta tulee keskeistä, jolloin viestinnän merkitys korostuu. Johtamistyössä on keskeistä henkilöstön sisäinen motivointi ja työhyvinvointi sekä luovuus, innovaatiot ja sosiaaliset taidot. Postmodernin ajan johtamistyö on monitasoista ja vaikeusasteiltaan helpoimmasta haastavimpaan: itsensä johtaminen, lähiesimiestyö, operatiivinen johtaminen, strategioilla johtaminen ja visioilla johtaminen. (Salminen 2001, 35–40, 208)

Johtamistyön tavoitteena on organisaation menestyminen, jolloin keskeistä myös julkisen sektorin organisaatioissa on asiakkaan kuuleminen ja sen mukaisesti organisaation toiminnan johtaminen innovatiivisesti, strategisesti rohkealla tavalla, verkostoitumalla, virtuaalisesti ja erilaista osaamista integroiden (Stähle & Laento 2000, 16–26). Muuttuvassa toimintaympäristössä johtamistyöstä on tullut johtajille henkilökohtaisesti haastavaa.

3 Ks. luku 2.2 Johtamistyön professionalistuminen

Taulukko 2. Johtamistyön toimintaympäristö eri aikakausina.

Aikakausi	Yhteiskuntakäsitys	Yksilön ja yhteisön suhde	Johtamistyön painopiste
Valistusaika 1700-luku	Keräily- ja metsästysyhteiskunta	Staattinen	Johtaminen sotatoimessa Valtioiden demokrati- soituminen
Murroksesta esimoderniin aikaan 1800-luku	Maatalousyhteiskunta Teollisuusyhteiskunta	Staattinen	Johtamistyön - institutionalisoituminen - professionaalistuminen - tieteellinen tutkimus alkavat
Moderniaika 1900-luku	Jälkiteollinen yhteiskunta	Dynaaminen	Lainsäädäntöä johtamistyölle Johtamiskoulutus teollisuudessa Rakenteilla, järjestelmillä ja resursseilla ohjaaminen Johtaminen mekanisoituu
Postmodernitila 1970-luku 1980-luku	Yhteiskuntakehityksen kolmas aalto Informaatioyhteiskunta	Varioiva: yhtäaikaisuus ja valinnan pakko	Prosessien ohjaaminen Yhteistoiminta johtamisessa
1990-luku	Tietoyhteiskunta Riskiyhteiskunta Unelmayhteiskunta	Varioiva: yhtäaikaisuus ja valinnan pakko	Tiedon ohjaaminen Ihmisten ohjaaminen
2000-luku	Verkostoyhteiskunta Luova yhteiskunta	Subjekttiivinen	Kokonaisvaltaisuus Toiminnan eettisyys

3.2 Yksilö johtamistyön tekijänä

Identiteetillä tarkoitetaan ihmisen persoonallisuuden kokonaisuutta eli minuutta. Identiteetti on minäkäsityksen yhtenäisyyttä omien ihanteiden ja normien kanssa sekä niiden realistista suhdetta minään, ympäristöön ja kulttuuriin. (Hirsjärvi 1983, 61; Rönnholm 1999, 23; Scheinin 1990, 80) Identiteetikäsityksen muutoksen avulla voidaan tarkastella yhteiskunnan muutoksen merkitystä yksilön kannalta.

Modernissa maailmassa yhteiskunta, työ ja rakenteet ottivat ”määräysvallan” ihmisestä. Hallitsemattomalta tuntunut ekspansio käänsi katseen ihmiseen yksilönä. Yksilön arvo oli siinä, miten hän oli osana tuotantoketjua. Pysyvyys oli urassa ja asetetuissa tavoitteissa. Modernissa maailmassa yksilön identiteetti nähtiin pysyväksi, kun taas postmodernissa yksilön identiteetti nähdään muuttavana ja sitä rakennetaan kiihtyvällä vauhdilla jatkuvasti uudelleen. Yksilön elämänura sisältää lukemattoman määrän modernin ajattelutavan mukaisia erilaisia uria. Yksilön kannalta siirtymä modernista postmoderniin on vastuun ja päätöksenteon merkityksen murrosta. Ihmisen toiminta ei ole toimintaa yleensä vaan toimintaa yksilönä, jolloin myös vastuu ja päätöksenteko yksilöityvät. Koska modernin maailman pysyvyyttä ei enää ole, ihmisen on rakennettava pysyvyyttä itseensä. Tällöin ihmisten välisen kanssakäynnin haasteena on, miten

henkilökohtainen eettinen vastuu itsestä ja muista ihmisistä toteutuu erilaistuvien tilanteiden yksilöityvissä valinnoissa. (Bauman 1996, 21–45; Giddens 1990, 16–54 ja 1991, 187–201; Kauppi 1993, 59; Toiskallio 2001, 457–459, 463–464)

Postmodernissa maailmassa yksilöllä on erityinen merkitys. Kun modernin ajan yksilöä kuvasi metafora protestanttisista, läpi elämänsä vaeltavista pyhiinvaeltajista, postmodernin ajan yksilöä kuvaa metafora maailmankaikkeudessa vaeltavista nomadeista. Molemmille, modernin pyhiinvaeltajalle ja postmodernin nomadille, identiteetti on ihmisen tietoinen tehtävä, jota yksilön on refleksiivisesti valvottava. Tämän tehtävän jatkuva rakentaminen ja ylläpito on yksilön henkilökohtainen velvollisuus. Sen sijaan modernin ja postmodernin ihmisen identiteetti erilaistuu suhteessa aikaan ja paikkaan, elämän päämäärään ja jatkuvuuteen sekä suhteessa merkitykseen ja valtaan. Modernissa aika ja paikka kiinnittyvät toisiinsa, kun taas postmodernissa ne eivät kiinnity yksilön identiteetissä toisiinsa, vaan yksilö liikkuu identiteettiensä läpi jatkuvasti aikaa ja paikkaa uudelleen määrittäen. Vastaavasti elämän päämäärä modernissa ja postmodernissa on erilainen. Modernissa maailmassa päämäärä on valittu, kohtalomainen ja pysyvä tulevaisuussuunnitelma, joka ohjaa yksilön elämää, kun taas postmodernissa valitun päämäärän toteutumista tarkastellaan ja arvioidaan ainoastaan jälkikäteen. Elämän jatkuvuus nähdään modernissa lineaarisena: menneestä seuraa nykyhetki ja siitä tulevaisuus. Postmodernissa maailmassa elämä nähdään epäjatkuvana, jolloin mennyt ja tuleva eivät sido nykyhetkeä. Merkityksellisyys modernin identiteetissä on menneen sisältävässä nykyhetkessä, kun taas postmodernin merkityksellisyys muotoutuu nykyhetkessä, jolloin määritellään ja muotoillaan se mikä on olennaista. Valta on modernin rakenteissa ja systeemeissä, kun postmodernissa valta on prosesseissa ja sosiaalisissa suhteissa. (Bauman 1996, 161–163 ja 181–189)

Johtamistyön muutosta modernista postmoderniin on kuvattu paradigma-muutoksena (mm. Huuhka 2004, 33–58). Se vahvistaa yksilöllisyyden ja yksilöön sitoutuvan tiedon, osaamisen ja luovuuden merkityksen huomioon ottamista johtamistyön perusedellytyksenä työyhteisössä. Olennaista johtamistyössä on normien, rakenteiden, järjestelmien ja resurssien sijaan aiempaa vahvemmin ihminen yksilönä. Identiteetin merkityksen muuttuessa sekä johtajan että henkilöstön merkitys yksilönä on määrittämässä uudelleen. Ajan ja paikan merkityksen muuttuessa tilannekohtaisen yksilöllisen kokemuksen merkitys johtamistyössä korostuu. Vastaavasti yksilöllisen päämäärän ja elämän jatkuvuuden merkityksen ja olemuksen muutos merkitsevät johtamistyön kannalta henkilökohtaisten päämäärien jatkuvan tarkastelun ottamista huomioon työyhteisössä. Keskeiseksi tekijäksi tässä muutoksessa nousee ihminen jatkuvasti itse itseään määrittelevänä subjektina, jolla on henkilökohtainen oikeus määrittää olennainen ja osallistuminen. Johtamistyön kannalta haasteellisinta on yksilöllisen merkityksellisyyden muutos jatkuvasti uudelleen määrittäväksi prosessiksi ja vallan siirtyminen rakenteista ja systeemeistä prosesseihin ja sosiaalisiin suhteisiin. Johtamistyön kannalta yhteiskunnallinen muutos modernista postmoderniin kääntää katseen ihmiseen yksilönä ja yksilöllisten ihmisten välisiin suhteisiin.

Yhteiskunnan ja johtamistyön muutoksessa modernista postmoderniin maailmaan identiteetin olemus säilyi yksilön omana, refleksiivisesti valvottavana, tietoisena tehtävänä ja jatkuvana velvollisuutena, jolloin johtamistyön lähtökohtana on yksilöllinen tieto, osaaminen ja luovuus. Muutos vaikutti kuitenkin identiteettikäsitteeseen. Sen

muutoksen murroskohtia olivat ajan ja paikan suhde, elämän päämäärä, elämän jatkuvuus, merkitys ja valta. (Bauman 1996, 181–189; Heikkilä et al. 2001, 246–259) Seuraavaan taulukkoon 3 on koottu edellä kuvatut identiteetin muutosten murroskohdat ja niiden vaikutukset johtamistyöhön.

Taulukko 3. Yksilön identiteettikäsitteen muutos ja sen vaikutus johtamistyöhön (mukaillen Bauman 1996, 181–189; Heikkilä et al. 2001, 246–259).

Identiteetin murroskohta	Identiteettikäsitteen muutos		Muutoksen vaikutus johtamistyöhön
	modernissa	postmodernissa	
Ajan ja paikan suhde	Aika ja paikka ovat yhteydessä toisiinsa, jolloin yksilön identiteetissä ne kiinnittyvät toisiinsa.	Aika ja paikka eivät ole yhteydessä toisiinsa, jolloin yksilö liikkuu. Identiteettiensä läpi niitä jatkuvasti uudelleen määrittäen.	Johtamistyössä korostuu yksilöllisen, tilannekohtaisen kokemuksen merkitys.
Elämän päämäärä	Päämäärä on valittava ja se ohjaa kohtalon-omaisesti elämänsuunnitelmaa tulevaisuuteen suuntautuen.	Päämäärä on valittava, mutta se ja sen toteutuminen on tarkastelun kohteena vain jälkikäteen, ex post facto.	Johtamistyössä on jatkuvasti otettava huomioon yksilöiden henkilökohtainen päämäärä.
Elämän jatkuvuus	Elämä on lineaarista, mennyt ja tuleva sitovat nykyhetkeä.	Elämä on epälineaarista, mennyt ja tuleva eivät sido nykyhetkeä.	Johtamistyössä on jatkuvasti otettava huomioon yksilöllisen merkityksen tulkinnan muuttumisen mahdollisuus.
Merkitys	Merkityksellisyys on nykyhetkessä ja sisältää menneen.	Merkityksellisyys muotoutuu kuluvasa hetkessä olevassa vallassa määritellä ja muotoilla sitä, mikä on olennaista.	Ihminen toimii itseään ja osallistumistaan määrittävänä subjektina työyhteisössä.
Valta	Valta on rakenteissa ja systeemeissä.	Valta on prosesseissa ja sosiaalisissa suhteissa.	Johtamistyössä valta on sillä, joka johtaa ajattelua.

3.3 Johtamistyö kunta-alan muutoksessa

Kunta on osa julkista hallintoa ja hallinnollisen aluejaon perusyksikkö. Kuntamuotona voi olla kaupunki tai muu kunta. (Laakso & Loikkanen 2004, 25) Hallinnollisesti ja juridisesti kunnan olemusta määritellään usein joko alueen, asukkaiden, tehtävien tai kunnan ja valtion suhteen avulla (Hautamäki 1995, 45). Kunnan oikeus olemassaoloon ja toimintaan perustuvat lainsäädännöllä turvattuun itsehallintoon, kansanvaltaisuuteen ja poliittiseen johtamiseen (Majoinen 2001, 37; Temmes 1991, 33–45). Kunnan tehtävänä on edistää asukkaidensa hyvinvointia ja kestävä kehitystä. Sen tulee hoitaa sille annetun itsehallinnon nojalla sekä sille laissa säädetyt tehtävät että sen itse itselleen ottamat tehtävät. (Valtioneuvosto 1995, 1–2 §) Kunta on paikallisen ja valtiollisen hallinnon keskittymä.

Kunta-ala aineiston keruun aikana

Suomessa oli 446 kuntaa tämän tutkimuksen aineiston keruun päättymisvuonna 2003. Niistä 111 kuntamuotona oli kaupunki ja 335 kuntamuotona muu kunta. Suomi on harvaan asuttu maa, jonka yksi keskeinen rakenteellinen haaste liittyy asukkaiden epätasaiseen jakautumiseen maan eri osiin. Vuoden 2003 alkaessa Suomen väkiluku oli 5 206 297. Suomessa kaupungeissa asuu noin 70 prosenttia väestöstä ja muissa kunnissa noin 30 prosenttia väestöstä. Muuhun Eurooppaan verrattuna suomalaisissa kaupungeissa asuu selvästi pienempi osuus väestöstä, sillä Euroopan Unioniin kuuluvien maiden kaupungeissa asui jo vuosituhatvuoden vaihteessa keskimäärin yli 80 prosenttia väestöstä. Kaupungistuminen on liittynyt teollistumiseen ja yhteiskunnan muutokseen yleensä. Suomalaisten kaupunkien syntyhistoriassa on oma, muista poikkeava piirre: kaupungit ovat syntyneet hallinnollisella päätöksellä, eivät luonnollisen kehityksen tuloksena (Laakso & Loikkanen 2004, 44–56, 66; Tilastokeskus 2007; Väestörekisterikeskus 2007).

Kuntatyönantajan palveluksessa oli vuonna 2003 yhteensä 494 751 työntekijää, mikä on 22 prosenttia kaikista työssä käyvistä Suomessa. Tarkasteltaessa työikäisen väestön jakautumista yksityisen työnantajan, kuntatyönantajan ja valtion välillä eri vuosina havaitaan, että julkisen sektorin osalta valtio on jonkin verran tehnyt työntekijämääriin heijastuneita rakenteellisia uudistuksia lamavuosien aikana. Vastaavasti kuntasektorilla on päinvastoin vuosien 1990–2003 välisenä aikana työntekijöiden määrä lisääntynyt 28 325 työntekijällä. Osaltaan kuntien henkilöstömäärän lisääntymiseen ja valtion henkilöstömäärien vähenemiseen on vaikuttanut valtion aiemmin hoitamien tehtävien siirtäminen kuntien hoidettavaksi ja väestön ikärakenteen muutoksen aiheuttamat palvelutarpeiden lisääntyminen. (Tilastokeskus 2007)

Kunta-alalla on kohdattu kaksi merkitsevällä tavalla erilaista kehitysvaihetta. Näistä ensimmäinen eli kansallisen muutoksen vaihe oli hitaan muutoksen aikaa. Toinen, globaalin muutoksen vaihe, on ollut nopean muutoksen aikaa. Se on liittynyt erilaisten rajojen avautumisen myötä globalisoitumiseen ja sen seurauksena kansallisvaltion sisällä keskusvallan ja paikallishallinnon väliseen uudelleen asemoitumiseen. (Väyrynen 2002, 11–13)

Kunta-alan kansallisen muutoksen vaihe

Kansallisen muutoksen aikana vahvistettiin kunnallista itsehallintoa ja kansanvaltaisuutta. Tämän muutoksen kehiksenä oli suljettu ja hallittavissa oleva kansallisvaltio. Kehittämisen tavoitteena oli yhtenäisvaltion muodostuminen. Kunnallisen itsehallinnon perusta säädettiin jo vuonna 1865. Kaupunkien osalta itsehallinnon perustaa vahvistettiin vuonna 1873. (Majoinen 2001, 162) Tämän jälkeen huomio kiinnittyi kansanvaltaisuuden vahvistamiseen. Suomi on ollut edelläkävijä kansanvaltaisuuden uudistamisessa maailmassa. Suomessa hyväksyttiinkin ensimmäisenä valtiona maailmassa sekä yleisen ja yhtäläisen äänioikeuden periaate että naisille miesten rinnalla oikeus asettua ehdokkaaksi valtiollisissa vaaleissa.

Kansallinen demokratiaprosessi ei kuitenkaan tavoittanut heti kuntia. Kansanvaltaisuus kuntien päätöksenteossa astui voimaan vasta vuonna 1917. Käytännössä tämän

jälkeen kesti kuitenkin vuosia ennen kuin kunnallisessa päätöksenteossa kansanvaltaisuus merkitsi aitoa kuntalaisten osallistumista kunnallisvaalien kautta paikalliseen päätöksentekoon. (Borg 2001, 124–126) Kunnallisen itsehallinnon vahvistaminen jatkui vuoden 1976 kunnallislain uudistamisella (Valtioneuvosto 1976). Tämän jälkeen käynnistettiin vapaakuntakokeilu (Valtioneuvosto 1988 ja 1989), valtiosuusjärjestelmän uudistaminen (Valtioneuvosto 1992) ja valtiosuusjärjestelmän uudistus (Valtioneuvosto 1992 ja 1996).

Vuonna 1995 säädettiin nykyinen kuntalaki. Se on eräänlainen kunnan peruslaki, joka on edelleen vahvistanut asukkaiden itsehallintoa ja kunnan oikeutta määrätä itsenäisesti asioiden hoitamisesta käytännössä. Suomalaisten kuntien itsehallinnollinen asema ja rooli lakisääteisten tehtävien hoitajana ja palvelujen tuottajana onkin poikkeuksellisen vahva verrattuna moniin Euroopan maihin. (Hautamäki 1995, 45–46; Majoinen 2001, 162; Kolbe 2002, 18–19; Valtioneuvosto 1995) Merkkejä muutoksesta alkoi näkyä, kun kansalaisten halukkuus osallistua kuntavaaleihin alkoi hiipua vuoden 1984 vaalien jälkeen. Ihmiset eivät halunneetkaan vaikuttaa enää samalla tavalla, vaikka itsehallinnon vahvistaminen jatkui edelleen voimakkaana (Borg 2001, 126–127).

Kunta-alan globaalin muutoksen vaihe

Globaalin muutoksen aika käynnistyi yllätyksellisesti. Kuntien näkökulmasta muutoksen kehyksenä ei ollut enää suljettu kansallisvaltio vaan tiedostetuksi muutoksen näyttämöksi avautui koko maailma (Väyrynen 2001, 12–13). Tätä uuden vaiheen alkua sekä konkretisoi että symbolisoi Berliinin muurin kaatuminen vuonna 1989. Neuvostoliiton hajoamisen ja sen kehittämisen perustana olleen aatteen romahduksen myötä maailma oli uuden edessä. Globaalin systeemin osaset alkoivat asemoitua uudelleen kiihtyvällä nopeudella. Molempien globaalisuuden ja paikallisuuden merkitys alkoi vahvistua samanaikaisesti (Nupponen 2001, 75). Kansallisvaltiot hakivat uutta rooliaan. Maailmatalous liberalisoitui ja kansallisesti ohjatut taloudet avautuivat. Myös paikallistaloudet, kunnat ja kaupungit, joutuivat asemoimaan itsensä uudelleen. Ne aloittivat kansainvälisen verkostoitumisen. Taloudellisen toiminnan, osaamisen, tiedon ja tavaroiden liikkumista rajoittaneiden rajojen avautuminen haastoi myös kunnat ja kaupungit. (Väyrynen 2001, 12–13) Muutos oli kohdattava sekä paikallisesti että maailmanlaajuisesti. Kuntien kehiksestä tuli joustava. Paikallisuudesta tuli globaalia ja globaalista paikallista.

Jälkimmäinen vaihe jatkuu edelleen, minkä vuoksi kuntien ja kaupunkien tulevaisuus näyttääkin nyt uudella tavalla haasteelliselta. Uuden edessä kunnat joutuvat kohtaamaan jatkuvasti uusiutuvia muutoshaasteita. Nyt tiedossa olevista kaikkia kuntia koskevista muutostekijöistä keskeisimmät liittyvät väestöön, arvoihin ja julkisen sektorin toimintaedellytyksiin ja tuottavuuteen.

Väestömuutoksista keskeisin haaste on väestön ikääntyminen. Suomessa yli 65-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa muuta Eurooppaa nopeammin ja vuoteen 2040 mennessä sen oletetaan olevan 27 prosenttia väestöstä. Toinen väestöön liittyvä haaste on kansalaisten alueellisen keskittymisen jatkuminen edelleen. Väestön keskittyminen suurempiin kasvukeskuksiin on länsimainen ilmiö, mutta erityisen ongelmallinen se on harvaan asutussa maassa. Suomen kuudessa suurimmassa kaupungissa asuu 1,48

miljoonaa asukasta. Helsingissä, suurimmassa kaupungissa, asuu yli kolmasosa edellä mainituista eli pääkaupungissa vuonna 2003 asui 558 915 asukasta. Helsinki ympäristökaupunkeineen muodostaakin Suomen ainoan selvän metropolialueen, jonka tiiviin ytimen muodostavat Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupungit. Näiden neljän kaupungin alueella eli pääkaupunkiseudulla asui vuonna 2003 yhteensä 982 566 asukasta. Toisaalta yli 50 000 asukkaan kaupunkejakin oli vain 14. (Tilastokeskus 2007)

Keskittymistrendin rinnalla vaikuttaa harvaan asuttujen kuntien kuihtumistrendi. Harvaan asutun maan keskittymistrendi on omanlaisensa, josta seuraa maan syrjäisten osien autioitumista. Kunnat ovat asukkaidensa yhteisö, minkä vuoksi väestön ikääntymisen ja alueellisen keskittymisen vaikutukset heijastuvat aina suoraan kuntien toimintakykyyn.

Arvojen muutokseen liittyvät haasteet konkretisoituvat erilaisuuden kohtaamisessa. Yhteiskunnan ja markkinoiden avautumisen myötä arvojen muutos näkyy erilaisuuden sietämisen ja sen myötä kulttuurisen moniarvoistumisen myötä. Tämä on erityinen haaste suomalaisessa yhteiskunnassa, joka on perinteisesti ollut hyvin homogeeninen. Arvojen muutos konkretisoituu myös kuntien palvelurakenteiden uudistamiseen, kun on ratkaistava mihin ihmisten erilaisiin palvelutarpeisiin vastataan ja mihin ei. (Väyrynen 2001, 16–17; Anttiroiko et al. 2003, 73)

Kolmas muutoshaste on julkisen sektorin ja erityisesti kunta-alan rakenteellinen kokonaisuudistus. Sitä pidetään laajasti tarpeellisena, mutta muutoksen toteuttaminen käytännössä on vaikeaa, koska kuntien koot asukasluvun mukaan mitattuna vaihtelevat Suomessa suuresti. Vuoden 2003 lopussa yli sadantuhannen asukkaan kunta oli vain kuusi, mutta vastaavasti alle 6 000 asukkaan kunta oli 255 (Väestörekisterikeskus 2007). Huolena on, miten pienet itsehallinnolliset kunnat kykenevät hoitamaan tehokkaasti kaikki lakisääteiset tehtävänsä. Huoli on kohdistunut erityisesti hyvinvointipalveluiden järjestämiseen. Väestö- ja arvomuutokset vaikuttavat sekä kansalaisiin että julkisten palvelujen organisoinnin uudistustarpeisiin ja henkilöstöön. Tähän on lähdetty hakemaan valtakunnallista ratkaisua vuonna 2007 käynnistyneen kunta- ja palvelurakennemuutoksen (ns. PARAS-hanke) avulla (Valtioneuvosto 2007). Kansalaisten hyvinvointipalvelujen tarve muuttuu, jolloin myös henkilöstön tarve rakenteellisesti ja henkilöstön osaamisen tarve muuttuvat. Samanaikaisesti, kun palvelujen määrällinen ja laadullinen tarve sekä velvoitteet kasvavat, niiden toteuttamisen rahoituspohja heikkenee. Yksi keskeisimmistä keskusteluista tällä hetkellä onkin kuntien ja kaupunkien toiminnan ja hallinnon tehokkuuden, rakenteiden, osaamisen sekä hyvinvointipalvelujen uudistamisen toteuttaminen. Kunnat ja kaupungit ovat merkittävien muutoshasteiden edessä. (Kananoja 2001, 33, 59–74; Väyrynen 2001, 12–13, 16–20; Anttiroiko et al. 2003; Hukkinen 2001, 59–74; Parjanne 2001, 5)

Kansainvälistymisen myötä kuntien ja kaupunkien tulevaisuuteen keskeisesti vaikuttavia muutostrendejä ovat avautumisen ja demokratisoimisen vahvistamisvaateen lisääntyminen edelleen. Avautumisen lisääntyminen merkitsee erilaisten fyysisten, toiminnallisten kuin myös tiedollisten rajojen kansainvälisen ja paikallisen avautumisprosessin jatkumista. Avautuminen edellyttää uudenlaisten verkostojen ja toimintatapojen syntymistä ja avoimuutta. Demokratisoitumisen vaateen lisääntymisen trendi on edellytys sille, että yhteiskunnassa yleensä ja erityisesti paikallisesti osataan kohdata

ja ratkaista erilaisuuden kohtaamiseen liittyviä kysymyksiä. Monikulttuuristumisen ja arvojen erilaisuuden esiin nostamat ongelmat on kyettävä ratkaisemaan paikallisesti. (Väyrynen 2001, 16) Suomessa demokratisoitumisen lisääntymisen muutostrendi näyttää siltä, että perinteinen kansalaisvaikuttamisen keino, eli äänestäminen, ei tule lisääntymään, mutta uudenlainen suora vaikuttaminen, eli median tai tietoverkkojen kautta tapahtuva vaikuttaminen, tulee lisääntymään. (Kivelä 2000, 97–105) Joskin eduskuntavaalien 2011 tulos antaa viitteitä siitä, että kansalaisvaikuttaminen kiinnostaa jälleen kansalaisia.

Kuntien uusiin haasteisiin vastaamisen mahdollistavat innovaatioiden hyödyntäminen, osaamisen hyödyntäminen ja globaaliverkostoituminen. Haasteisiin vastaamisen kannalta merkittävänä innovaatioina pidetään sekä teknologisia, sosiaalisia että kulttuurisia innovaatioita. Teknologisoituminen on ollut vahva globaaliin muutokseen vaikuttanut tekijä. Edelleen uskotaan laajasti, että se, ja erityisesti tietotekniikka ja tietoverkot, ratkaisevat monia kuntien ja kaupunkien tulevaisuuden haasteita. Puhutaan teledemokratiasta kansanvaltaisuuden uudenlaisena toteuttajana. (Wilenius & Kampinen 2001, 115–116) Toisena keskeisenä kuntien ja kaupunkien onnistumisen mahdollistajana pidetään osaamista. Tällöin osaamisella tarkoitetaan sekä yksilöllistä että yhteisöjen osaamista. Osaamisen muuttamista kohdentumaan aina uusiin tarpeisiin on pidetty koulutuspoliittisena tavoitteena. Muuttuva maailma edellyttää ekspansiivisesti nopeutuvaa oppimista sekä yksilöiltä että yhteisöiltä. Erityisen kriittisenä osaamisen alueena pidetään kehitys- ja muutoshankkeiden hallintaosaamista (Lunnas 2001, 99). Kolmantena onnistumisen mahdollistajana pidetään onnistunutta globaalia verkostoitumista. Tämän muutoksen edistäminen on näkynyt jo lainsäädännön uudistamisena kansainvälisen harmonisoinnin suuntaan, mutta se on myös ollut keskeisenä toimintaa ohjaavana periaatteena. Vuoden 1995 kuntalain uudistamisen jälkeen kilpailukyvyen edistämiseksi on uudistettu kuntia koskevaa kirjanpitolainsäädäntöä, hankintalainsäädäntöä, kilpailutuslainsäädäntöä ja julkisuuslainsäädäntöä. Globaaleilla markkinoilla onnistumisen edellytyksenä on onnistuneen lainsäädännöllisen uudistamisen rinnalla poliittinen vakaus ja globaaleiden muutosten epäsuorien vaikutusten huomioon ottaminen. (Väyrynen 2001, 13, 20)

Muutoshasteisiin vastaaminen edellyttää tietoa tiedossa olevista muutostrendeistä. Toisaalta haasteisiin vastaaminen edellyttää tietoa muutosten ratkaisua edistävästä tekijöistä eli mahdollistajista, mutta haasteisiin vastaaminen edellyttää myös tietoa haasteisiin liittyvistä erilaisista riskeistä. Tulevaisuuteen varautumiseen ja siihen liittyvien muutosten tiedostamiseen olennaisena tekijänä kuuluu muutoksiin kytkeytyvien riskien analysointi. Kuntien ja kaupunkien näkökulmasta huomioonotettavia riskejä ovat vaikuttamisriskit, suojautumisriskit ja kapeutumisariskit. Vaikuttamisriskeistä keskeisimmät liittyvät kansalaisten politiikasta vieraantumiseen ja heidän kokemaansa mahdollisuuteen osallistua ja vaikuttaa yhteiskunnalliseen päätöksentekoon. Suojautumisriskit liittyvät tietoteknistyvän maailman myötä nousevaan ongelmaan tietosuojasta. Lisäksi suojautumisriskeihin sisältyy eriarvoisuuden vahvistumiseen, median merkityksen ja vaikuttavuuden kasvuun sekä rikollisuuden lisääntymiseen liittyvien seikkojen huomioon ottaminen. Kapeutumisariskeihin kuuluvat sisäinen kilpailu ja syrjäytyminen sekä alueellisesti, inhimillisesti että taloudellisesti. Sisäinen kilpailu voi ilmetä käytännössä mm. kuntien välisenä kilpailuna asukkaista. (Väyrynen 2001,

17–19; Kopperi 2001, 21–29; Kananoja 2001, 46–49; Borg 2001, 129–131, 135–136; Sotarauta 2001, 140–144, 155–156; Wilenius & Kamppinen 2001, 117–118)

Seuraavaan taulukkoon 4 on kiteytetty edellä esitetyt kunta-alaan vaikuttavat muutoselementit. Nämä tekijät ovat myös tutkittavien johtajien toimintaan vaikuttavia yleisiä toimintaympäristön muutostekijöitä.

Taulukko 4. Kunta-alan muutostekijät johtamistyön toimintaympäristönä

Kunta-alan muutoksen megatrendit	Kunta-alan muutoksen mahdollistajat
Väestömuutos Nopea ikääntyminen Alueellisen keskittymisen jatkuminen	Innovaatioiden hyödyntäminen Teknologiset innovaatiot Sosiaaliset innovaatiot Kulttuuriset innovaatiot
Arvomuuos Erilaisuuden sietäminen Monikulttuurisuuden kohtaaminen Palvelujen priorisointi	Osaamisen hyödyntäminen Yksilöllinen osaaminen Yhteisöllinen osaaminen Ekspansiivisesti nopeutuva osaaminen
Rakennemuutos Kunta-alan rakenneuudistus Lakisääteisten tehtävien hoitaminen Hyvinvointipalveluiden järjestäminen Henkilöstön rakenne ja osaaminen	Globaalin verkostoitumisen onnistuminen Lainsäädännön uudistaminen Poliittinen vakaus Epäsuorien globaalien muutosten ennakointi
Kunta-alan muutonhaasteet	Kunta-alan muutoksen riskit
Rajojen avautumisen lisääntyminen Tiedon avautuminen Osaamisen avautuminen Pääoman avautuminen	Vaikuttamisriskit Osallisuus ja vallankäyttö Demokratiavaje
Demokratian vahvistamisvaateen lisääntyminen Haasteiden paikallisen ratkaisun vaade Suoran vaikuttamisen vaade Media vaikuttamisen vaade Teledemokratian vaade	Suojautumisriskit Tietosuoja Eriarvoisuus Media Rikollisuus Kapeutumiskit Sisäinen kilpailu Alueellinen syrjäytyminen Inhimillinen syrjäytyminen Taloudellinen syrjäytyminen

Kunta-alan haasteiden, trendien, mahdollistajien ja riskien merkitys konkretisoituu kaupungin kannalta nykyisen päätöksenteon seurauksena tulevaisuudessa. Niiden tiedostaminen sinällään vaikuttaa tulevaisuuteen, mutta ne eivät ole tulevaisuus. Koska suomalainen demokratia perustuu vahvasti kuntien itsehallintoon, olennaista on löytää paikallisesti ratkaisut tulevaisuuden haasteiden ja trendien kohtaamiseen mahdollisuuksia hyödyntäen ja riskien toteutumista välttäen. Tulevaisuustietoisuutta kunnissa on herätelty kehittämällä ajatusta esimerkiksi erityisistä tulevaisuuslautakunnista (Wilenius & Kamppinen 2001, 121–122).

Kunnan johtamistyö

Kunnissa toimivien johtajien kyky johtaa kuntapalveluja ja kehittyä johtajana on lähivuosina erityisten haasteiden edessä toimintaympäristön muuttuessa lähivuosina merkittävästi väestö- ja työvoimarakenteen muutosten myötä. Kuntatyön johtamiseen vaikuttavat väestön ikääntyminen, työntekijöiden eläköityminen, henkilöstövaihtuvuuden kasvaminen ja palvelutarpeiden voimakas lisääntyminen, samanaikainen nuorisoikäluokkien merkittävä pieneneminen sekä hallintokoneiston jatkuva muutos. (Tilastokeskus 2007; Temmes 1994, 22).

Kunnan johtamistyön järjestämisestä säädetään kuntalaissa valtuuston (Valtioneuvosto 1995, 9–15a§), kunnan muun hallinnon ja hallintomenettelyn (Valtioneuvosto 1995, 16–25§, 50–64§), talouden (Valtioneuvosto 1995, 65–70§) sekä tarkastustoiminnan osalta (Valtioneuvosto 1995, 71–75§). Poliittisen johtamiseen sisältyvä valta konkretisoituu päätöksenteossa (Majoinen 2001, 37; Temmes 1991, 36). Käytännössä laki oikeuttaa kunnan itsenäisesti päättämään johtamisjärjestelmistään ja organisaatiossaan. Kuntalaisten valitsemalla valtuustolla on kokonaisvastuu toiminnasta ja taloudesta. Se päättää keskeisistä arvovalinnoista, tavoitteista, strategiasta, johtamisjärjestelmästä ja organisaatiosta. Valtuuston tulee myös asettaa hallinnon ja talouden tarkastustoimintaa varten tarkastuslautakunta. Kunnanhallituksen tehtävänä on valmistella valtuuston päätöksentekoa, panna täytäntöön päätökset, valvoa toiminnan laillisuutta ja vastata kunnan hallinnosta ja talouden hoidosta. Kunnanjohtajan tehtävänä on johtaa kunnan hallintoa, taloudenhoitoa ja toimintaa kunnanhallituksen alaisena. Kuntajohtamisen erityispiirteenä on jatkuva julkiselle kritiikille alistuminen. (Hautamäki 1995, 46–50; Majoinen 2001, 112–114, 162; Valtioneuvosto 1995; Temmes 1991, 200) Virkamiesvastuun keskeisessä määritelmässä ei nosteta toiminnan, talouden ja hallinnon johtamisen rinnalle henkilöstön johtamista, vaikka kuntatyö on erityisen työvoimavaltaista palvelutyötä ja kunnasta riippuen henkilöstömenojen osuus kaikista menoista on merkittävä.

Kansanvaltaisuuden vahvistaminen on vaikuttanut oleellisesti kuntien johtamistyöhön (Borg 2001, 125). Puolueiden asemaa kansanvaltaisuuden toteuttamisessa vahvistettiin vuoden 1972 lainsäädäntömuutoksella (Valtioneuvosto 1972). Kunnan toimintaa ohjaa poliittinen ja itsehallinnollinen päätöksenteko. (Hautamäki 1995, 45–46; Majoinen 2001, 162; Valtioneuvosto 1995) Kunta-alan ammattimaisen johtamistyön haasteena on kaksinapainen ohjausjärjestelmä, poliittinen ja virkamiesohjaus. Siinä on kyse vallan jakamisen onnistumisesta kuntajohtamisen eri toimijoiden välillä. Tämä voi olla riski kunta-alan johtamisessa, jos ei ole kyetty selkeästi määrittelemään kuntajohtamisen eri tasoilla yhtenäistä toiminnan ydintä ja selkeää strategiaa. Valta ilman yhtenäistä toiminnan ydintä johtaa eriytyneisiin intresseihin ja hajanaisuuteen sekä sisäistetty strategia ilman toimintavaltuuksia johtaa organisaation mekaanistumiseen sekä jäykkyyteen. (Ståhle & Grönroos 2000, 34–35; vrt. Temmes 1991, 209–210)

Julkishallinnossa johtamisen perustana on yleinen etu. Julkisissa organisaatioissa toiminnanvapaus on rajallisempaa kuin yksityisen sektorin organisaatioissa, koska julkisen sektorin organisaatioiden strategia ja tavoitteet määritellään suhteessa yhteiskuntapoliittisiin päämääriin ja niiden poliittiseen ohjaukseen. Organisaatioiden on noudatettava toiminnassaan demokratian pelisääntöjä ja kohdeltava kansalaisia

yhdenvertaisesti ja noudatettava muita hallinto-oikeudellisia periaatteita. Johtamisprosessit ovat julkisia ja johtajan roolina on toimia kompromissijohtajana, neuvottelijana ja koordinoijana. Johtava virkamies toimii virkavastuulla, mikä merkitsee, että hänen on noudatettava lainsäädäntöä, toimittava tulosvastuista sekä toimittava asiantuntijavastuulla. Julkisen sektorin johtajat ovat kansan palvelijoita. (Salminen 1995, 108–109) Julkishallinnon johtaminen on kuitenkin toimintatavoiltaan lähestynyt osittain yritysmaailman johtamista (Rannisto 2005, 12).

Johtamistyö on usein tavoitteiden, toiminnan ja resurssien yhteensovittamista, mikä on erityisen haasteellista julkishallinnossa. Johtajan tehtävänä on yhteensovittaa vahvojen ja usein ristiriitaisten arvopäämäärien toteuttamista sekä kuntalaisen, perheiden, kansalaisyhteisöjen, palkansaajan, työyhteisön, työnantajan, eri toimialojen, virkamiesten, poliitikkojen, kunnan ja koko yhteiskunnan näkökulmasta yhtä aikaa. (Valtiovarainministeriö 1994, 25–26) Johtaminen kunta-alalla voidaan nähdä myös erilaisen asiantuntijatyön johtamisena, mikä on haasteellista, koska johtamistehtäviin päädytään useimmiten asiantuntijatehtävien kautta. Tällöin johtajan luontaisena roolina on painottaa oman asiantuntijuutensa suuntaamana asioiden yksityiskohtaista, manageriaalista johtamista delegoivan ja henkilöstöä vastuuttavan yleisjohtamisen sijaan. Helsingissä tehdyssä selvityksessä kehittäjäverkostoon kuuluvat asiantuntijat ilmaisivat, että heillä ei ole puutetta toimintavapaudesta vaan pikemminkin perustehtävän määrittelystä ja johtamisesta. Heidän kokemuksensa mukaan johtajat eivät johda asiantuntijoidensa työtä tukevalla tavalla, vaan saattavat jopa mitätöidä ja ehkäistä asiantuntijan työssään onnistumista. Kunta-alalla erityisen haasteen johtamistyölle muodostavat budjetointikäytännöt, joihin liittyy sekä organisaation osien välistä yhteistyötä että aitojen tulostavoitteiden asettamista ehkäiseviä prosesseja. (Arrevaara 2002, 6–11, 14–15; Santalainen & Huttunen 1993, 38–41; Aula 2000, 127; Huttunen 1994)

Yhteiskunnan ja työelämän muutoksessa innovaatiotoiminnalta odotetaan paljon myös julkisen sektorin osalta. Kuntien roolin löytäminen uudessa kansallisessa innovaatiojärjestelmässä on selkiytymätön. (vrt. Castells & Himanen 2001, 5, 47–79, 149–186; Harisalo 1984) Luovassa taloudessa inhimillisestä tekijästä ja lahjakkuudesta on tullut organisaatioiden ja kaupunkien menestymisen avaintekijä, minkä vuoksi olennaista on tunnistaa, mitä lahjakkaat ihmiset haluavat (Florida 2005, 35–36, 49, 82). Luovia ihmisiä puoleensa vetävissä kaupunkiyhteisössä ihmisillä on mahdollisuus korkealaatuisiin henkilökohtaisiin kokemuksiin, avoimuutta erilaisuudelle ja mahdollisuus vahvistaa omaa yksilöllistä luovuuttaan.

Hallinnon ja poliittisen toiminnan yhteensovittaminen ei tapahdu ongelmitta. Vastuunjako on epäselvä ja roolit määrittävät suhteessa kykyyn, tahtoon ja haluun. Vallankäyttö asioiden käsittelyyn ja päätöksentekoon vaikuttavassa valmistelussa sekä toiminnan johtamisessa ja valvonnassa ei jakaudu henkilön virka-aseman mukaan. (Kolbe 2002, 30) Johtamistyön onnistumiseen vaikuttavat kansalaiset, asiakkaat, työyhteisö, esimiehet, henkilöstön edunvalvojat, kunnan ylin johto, poliitikot ja yritykset yhdessä. Johtajana onnistuminen edellyttää, että johtaja ymmärtää tehtävänsä merkityksen ja käyttää toimivaltaansa organisaation ja työyhteisön parhaaksi (Järvinen 2001, 13). Johtajuus kunnissa on muuttunut samanaikaisesti sekä kasvottomaksi että johtajaan yksilönä paikantuvaksi. Mitä suuremmasta kaupungista on kyse, sen monitahoisemmaksi johtamistyön verkosto muodostuu ja sitä kasvottomampaa on

johtaminen. Johtajasta saattaa tulla virkakoneiston jatke, joka koordinoi vastuualueensa toimintaa. Johtamistyössä onnistuminen etäännyy yksilöistä, johtajista itsestään. Yrityksen olemassaolon perusta on voiton tuottaminen omistajille, kun taas julkinen sektori on olemassa turvatakseen kansalaisilleen toimivan hyvinvointiyhteiskunnan. Yritysmailmassa ja amerikkalaisessa yhteiskunnassa kehitellyt johtamistyön ja sen kehittämisen mallit eivät sovellu sellaisenaan kaupunkien johtamistyöhön ja sen kehittämiseen. Johtamistyö on vahvasti ihmisiin sitoutuvaa toimintaa, minkä vuoksi johtajuutta ja sen kehittämistä on tutkittava erilaisten kulttuurien ja organisaatiotyyppien omista lähtökohdista käsin.

Kuntatyössä tieto kulkee perinteisesti hallinnollisen linjaorganisaation kautta. Siinä johtaja toimii tiedon vastaanottajana, välittäjänä ja jakajana, mikä mahdollistaa johtajan toimimisen tiedon portinvartijana ja sen myötä oman johtajaprofession vartioinnin. Viranhaltijajohtaja voi vahvistaa rooliaan johtajaprofession haltijana säätelemällä tietoa sekä suhteessa poliittiseen päätöksentekojärjestelmään että henkilöstöön. Toisaalta tilannetta heikentää kuntalaisdemokratiaan perustuva päätöksentekojärjestelmä, jonka vuoksi henkilöillä on samanaikaisesti useita erilaisia rooleja kunnan johtamisjärjestelmässä. Alainen voi olla työntekijäroolinsa lisäksi samaan aikaan sekä asiakas että poliittinen päätöksentekijä. Kunta-alan johtajaksi pääsyä säätelevät osin lakiperustaiset ja osin kuntakohtaisesti määritetyt kelpoisuusvaatimukset. (vrt. Valtioneuvosto 1995; 2003) Kunta-alan johtamistyö ei ole julkisuudessa kovin tunnettua muutoin kuin tiettyjen vakionäkökulmien kautta, jotka liittyvät poliittisten johtajien ja viranhaltijajohtajien väliseen työnjakoon ja kuntatalouden johtamiseen. Kuntatyö perustuu kuntalaisten demokraattisen päätöksenteon kautta linjaamiin päämääriin, minkä vuoksi arkisessa työssä johtajan ja henkilöstön välistä ammattimaista johtamistyötä hämärtää osittain kuntademokratian mukaisen toimintakulttuurin heijastuminen työpaikan sisäiseen toimintaan.

4 Johtajana kehittymisen ontologinen analyysi

Ontologia on oppi olemassaolosta eli todellisuuden olemuksen perustekijöistä. Se ei tutki todellisuutta sinänsä, vaan etsii metatieteen näkökulmasta todellisuuden peruselementtejä. (Niiniluoto 2003, 27–29; Tuominen & Wihersaari 2006, 77) Tieteellisen tiedon luotettavuuden perusehtona on, että tutkimuksen ontologiset perusoletukset ja asemoituminen tieteen kentässä tuodaan julki ja perustellaan. Monimuotoistuvan tieteen sekä lisääntyvän tiedon ja ymmärryksen myötä tutkimuksen ontologisen asemoitumisen määrittäminen ja sen luotettavuuden arviointi suhteessa tehtyihin perusoletuksiin on jokaisen tutkimuksen tieteellisyyden aiempaa vahvempi perusehto. (Rauhala 1990, 28–32) Erityisen tärkeää tämä on silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on tutkia uutta ilmiötä tai ilmiötä uudesta näkökulmasta.

Ihmistieteellinen tutkimus eroaa luonnontieteellisestä tutkimuksesta. Ihmisiä koskevan tieteen erityispiirre on, että tutkija on itse tutkittaviensa kaltainen. (Raunio 1999, 221–250) Ilmiö on parallelli johtamistyöhön. Sen erityispiirteenä on myös, että johtaja on johdettaviensa kaltainen. Hän on ihminen, joka omien kokemustensa kautta ymmärtää todellisuutta ja toimii johtamistyössään tämän ymmärryksensä varassa. Empiirinen johtajana kehittymisen tutkimus on ihmistutkimusta ja perushaasteena on ottaa huomioon, että tutkittava on tutkijan tavoin ihminen. Tämän vuoksi kuvaan tutkimuksessani ontologiset perusolettamukset ihmisestä: mitä ihminen on, miten ihminen on olemassa, miten ihminen toimii. Pyrin myös siihen, ettei tutkimuksen empiirisessä osassa toimita vastoin näitä ontologisia oletuksia ihmisestä ja ihmisenä olemisesta. (Lehtovaara 1994, 43) Koska johtajana kehittymisen tutkimus on ihmistutkimusta, on oleellista kuvata se, millaisiin paradigmaattisiin ja ontologisiin ennakko-oletuksiin tutkimus nojautuu. Nimeän tämän johtajana kehittyminen -ilmiön ontologiseksi perustaksi. Esitän siinä ne perusolettamukset, joiden rajaamina tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kuvataan. Ontologinen analyysi on luonteeltaan lähinnä pohdiskelevaa.

4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

Aluksi tarkastellaan sitä, miten johtajana kehittymisen ilmiö paikantuu osaksi todellisuutta ja millaiseen todellisuuden osa-alueeseen tutkittava ilmiö kuuluu. Sen jälkeen siirrytään tarkastelemaan ihmisenä olemisen olemusperustaa johtajana kehittymisen näkökulmasta.

Karl Popper (1972) on esittänyt todellisuuden olemuksen kokonaisuutta kuvaavan mallin. Sen mukaan todellisuus jakautuu kolmeen perusolemukseltaan erilaiseen piiriin

eli maailmaan: maailma 1 eli fyysinen todellisuus, maailma 2 eli yksilöllinen todellisuus sekä maailma 3 eli ylyksilöllinen todellisuus. (Niiniluoto 2003, 28–32; Niiniluoto 1990, 14–42; Popper 1972; vrt. Tuominen & Wihersaari 2006, 81–82)

Fyysinen todellisuus muodostuu fyysikaalisista aineista ja kappaleista, kuten atomit, energiakentät, kivet, puut ja sateet. Siihen sisältyy ihmismielestä riippumaton eloton ja elollinen luonto biologis-fyysisine prosesseineen. Tähän sisältyvät myös tahdosta riippumatta toimivat ihmisen kehon fysiologis-biologiset prosessit. Fyysisessä todellisuudessa kehitys tarkoittaa muutosta sellaisena kuin se on havaittavasti tapahtunut, kuten esimerkiksi maapallon geologinen ja ilmastollinen muutos tai lajien kehitys. Fyysisen todellisuuden eli maailma 1:n kehityksen kulusta on löydettävissä yhteisesti hyväksytyt peruselementit. Kehityksen peruskaarena on muutosprosessi elottomasta luonnosta alkuräjähdyksen jälkeen elolliseen luontoon ja ihmisen syntyyn noin viisi miljoonaa vuotta sitten. (Press et al. 2003, 6–7; Niiniluoto 2003, 29–30)

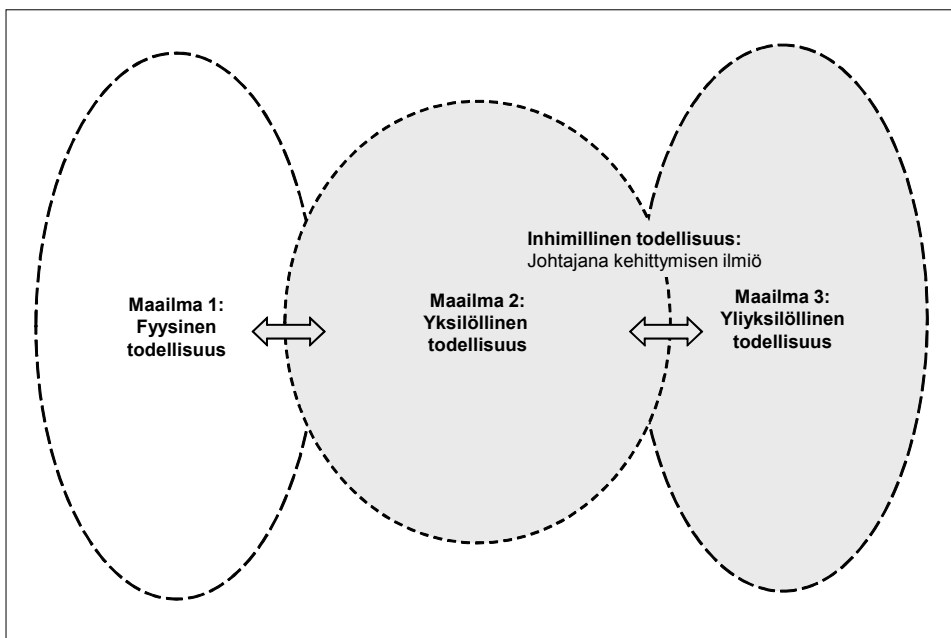
Yksilöllinen todellisuus eli Popperin maailma 2 muodostuu henkilön omasta kokemuksesta. Siihen sisältyvät mielen tajunnan tilat ja tapahtumat, kuten ajatukset, elämykset, tunteet, kivut, havainnot, mielikuvat ja muistot. Kehitys yksilöllisessä todellisuudessa perustuu henkilön omaan kokemukseen siitä, mikä on merkityksellistä. Yksilöllisessä todellisuudessa keskeinen asema on persoonalla ja sen monitasoisella maailmasuhteella. (Niiniluoto 2003, 29; Rauhala 2005a, 64–67, 102)

Ylyksilöllinen todellisuus eli Popperin maailma 3 muodostuu seikoista, jotka ihmiset ovat sosiaalisen toiminnan kautta luoneet ja aikaansaaneet. Tämä todellisuus muodostuu laajasti ymmärrettynä kulttuurista ja yhteiskunnasta. Kehitys ylyksilöllisessä todellisuuteen kuuluvissa ilmiöissä perustuu ihmisten yhteisesti tunnistamaan merkitysten samankaltaisuuteen. Tämän samankaltaisuuden tunnistamisen subjekti ja lähtökohta on yksilöllisen todellisuuden persoona, jonka tilanteet ovat ylyksilöllisen todellisuuteen sisältyvän kulttuurin keskiössä. (Niiniluoto 2003, 29; 1990, 19–25; Rauhala 2005a, 64–67, 102)

Fyysinen todellisuus on riippumaton ihmismielestä, joskin se on kehollisuuden, situaationaalisuuden ja tajunnallisuuden kautta liittyneenä yksilön persoonaan. Fyysinen todellisuus on perusta, jolle ihmismielestä riippuvat yksilölliset todellisuudet ja ylyksilölliset todellisuudet syntyvät ja kehittyvät. Ylyksilöllistä todellisuutta ei ole olemassa ilman yksilöllistä todellisuutta, mutta fyysinen todellisuus on olemassa yksilöllisestä mielestä riippumatta. Ihmisen tietoisuuteen perustuva tajunnallinen toiminta voi muuttaa maailmoja 2 ja 3, mutta ei maailmaa 1 muutoin kuin muuttamalla tajunnallisen toiminnan avulla fyysistä todellisuutta itsessään. Yksilölle sekä maailma 1:n että maailma 3:n oliot ovat eräänlaisia esineitä, jotka ovat olemassa hänestä riippumatta. (Niiniluoto 2003, 29–31; 1990, 14–25; 1984, 97–98; Popper 1972, Rauhala 2005a, 64–67, 102) Kiteyttäen voidaan määritellä, että maailma 1 on fyysisten kausaalisuhteiden maailma, maailma 2 on holistisen ihmisen maailma ja maailma 3 on yhteisen ymmärryksen maailma. Yksilöllinen todellisuus on erityisasemassa, koska sekä fyysisen että ylyksilöllisen todellisuuden ilmiöt tulevat yksilöllisen kokemuksen kautta havaituiksi ja tulkituiksi, olemassa oleviksi. Yksilöllisesti koetun todellisuuden välittämänä toteutuu ja suuntautuu myös tieteellisen tiedon etsiminen ja teorioiden muodostaminen sekä fyysisestä että ylyksilöllisestä todellisuudesta. Fyysinen todellisuus on kaiken olemassa olon välttämätön ehto. Vastaavasti kaiken todellisuutta koskevan

tiedon muodostuksen välttämätön ehto on yksilöllinen tajunta, ilman sitä ei ole olemassa tietoa ja ymmärrystä todellisuudesta.

Inhimillinen todellisuus muodostuu kahdesta erilaisesta maailmasta: yksilöllisestä todellisuudesta ja ylikysilöllisestä todellisuudesta. Inhimillistä todellisuutta tarkasteltaessa tutkitaan ihmistä ja ihmisen elämismaailmaa. Tämä elämismaailma on niiden koettujen merkitysten kokonaisuus, joka muodostuu yksilön, yhteisön, sosiaalisen vuorovaikutuksen, arvotodellisuuden ja yleisesti ihmisten välisten suhteiden kohteista. Elämismaailma on merkitysten maailma. Merkitykset syntyvät ihmisen kautta mentaalisisina kostruktioina ja ilmenevät muun muassa ihmisen toimina, päämäärien asettamisena, suunnitelmina, hallinnollisina rakenteina ja tapahtumina. (Varto 1992, 23–24; Heikkilä 2006, 151) Popperin (1972) käsitys todellisuuden olemuksesta ja johtajana kehittymisen ilmiön paikantuminen siinä kuvataan pelkistetysti seuraavassa kuvassa.



Kuva 1. Johtajana kehittymisen ilmiön paikantuminen todellisuuden olemuksessa (mukaillen Niiniluoto 2003, 28–32; 1990, 14–25; 1984, 97–98; Popper 1972; Rauhala 2005a, 64–67, 102).

Johtajana kehittymisen ilmiö paikantuu osaksi inhimillistä todellisuutta, jolloin sitä voidaan tarkastella sekä yksilöllisen että ylikysilöllisen todellisuuden näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa ylikysilölliseen todellisuuteen kuuluvaa johtajana kehittymisen ilmiön olemusta etsitään yksilölliseen todellisuuteen kuuluvien merkitysten kautta. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, johtajana kehittyminen, todentuu yksilöllisesti koettujen merkitysten kautta. Johtajana kehittymisen voi kokea johtajana itse toimiva ja toinen ihminen voi havaita sen johtajana toimivassa henkilössä. Tässä tutkimuksen

kohteena on johtajana toimivien henkilöiden kokemus heidän omasta johtajana kehittymisestään. Lisäksi tutkimuksessa haetaan johtajana toimivien omien kokemusten perusteella yhteisiä, ylyksilöllisesti merkityksellisiä kokemuksia johtajana kehittymisestä. Näin ollen tutkimuksen kohteena oleva ilmiö ja valittu näkökulma kuuluvat inhimilliseen todellisuuteen ja paikantuvat tutkimaan johtajana kehittymisen ilmiötä osana sekä yksilöllistä että ylyksilöllistä todellisuutta.

Ihmisen kehittymisen ymmärtämisen ja tutkimisen lähtökohtana on käsitys siitä, mitä ihminen on. Ihmiskäsitys voidaan määrittää laajasti ihmistä koskevien uskomusten, tietojen ja arvostusten järjestelmiksi, jotka voivat olla joko yksilöllisesti, tieteenalakohtaisesti tai hypoteettisesti määrittyviä. Tällöin ihmiskäsitys määrittyy käsitteellisesti ihmiskuvan, ihmislunnon ja ihmisen olemuksen kanssa synonyymisesti. (Hirsjärvi 1982, 1–2) Ihmiskäsityksen ja ihmiskuvan käsitteiden merkitysten eroa on käsitteellisesti kuitenkin täsmennetty. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa ihmisen olemassaolon kokonaisuuden perusedellyttämiä ja perusolettamuksia. Ihmiskuvalla tarkoitetaan ihmistä koskevaa osittaiskuvausta esimerkiksi jonkun tieteenalan kautta määrittyvänä. (Rauhala 1989, 14–19; 1983, 12–17; Perttula 1995, 14–16) Tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ilmiön tutkimisen lähtökohtana on kasvatustieteellinen ihmiskuva, jolloin johtajana kehittymisen ilmiötä tarkastellaan kasvatustieteellisestä näkökulmasta.

Ihmiskäsitys määrittää käsitystä siitä, miten ihminen kehittyy ja miten sitä voidaan tutkia. Ihmiskäsitys välittyy aina joko eksplisiittisesti tai implisiittisesti tutkimusasetelmassa. Se on otettava tietoisesti huomioon erityisesti silloin, kun tutkimuksen kohteena on uusi ilmiö tai uusi näkökulma aiemmin tutkittuun ilmiöön. Käsitys ihmisestä ja ihmisenä olemisesta on ollut filosofian mielenkiinnon kohteena jo antiikin Kreikassa noin 500–600 vuotta eKr. Ihmiskäsitysten muutosta voidaan ymmärtää tyypittelemällä vallalla olleita käsityksiä. Historian aikana on havaittu neljänlaisia perusolemukseltaan erilaisia ihmiskäsitystyyppiejä: monistiset, dualistiset, pluralistiset ja monopluralistiset ihmiskäsitykset (Hirsjärvi 1982, 4–5; Rauhala 1983, 18–19).

Monististen ihmiskäsitysten mukaan ihmisen olemassaolo perustuu yhteen olomuotoon, yleisimmin materiaan, joskus henkeen. Dualistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisen olemassaolo perustuu kahteen olomuotoon. Useimmiten nämä olomuodot ovat sielu ja keho. Vaihtelu dualististen käsitysten välillä on suurta siinä, millaiseksi niissä nähdään kahden olomuodon välinen suhde. Toisessa ääripäässä on kartesiolainen dikotomia eli käsitys sielun ja kehon täydellisestä erillisyydestä ja toisessa ääripäässä niin sanottu kaksiaspektitulkinta eli käsitys siitä, että sielu ja keho ovat saman ilmiön eri puolia. (Rauhala 1983, 19–20) Dualististen ihmiskäsitysten mukaan ihmisenä kehittyminen on sekä fyysistä että henkistä muutosta. Erilaisten näkökulmien mukaan kehittymisen eri puolet nähdään joko täysin toisistaan irrallisina tapahtumina tai saman ilmiön eri puolten muuttumisena. Pluralistisissa ihmiskäsityksissä taas nähdään, että ihminen todellistuu monina systeeminä ja hierarkisesti organisoituneina osajärjestelminä, jotka ovat suhteessa yksilöllisiin järjestelmiin. Osajärjestelmien erillistä tarkastelua ja tutkimista pidetään mahdollisena, mutta niiden yhteensovittaminen on todettu hankalaksi. (Rauhala 1983, 20–21) Pluralistisen ihmiskäsityksen mukaan kehittyminen on eri osajärjestelmien muutosta. Ihmisen kokonaisvaltaista kehittymiseen vaikuttamista ja yhteensovittamista ei pidetä mahdollisena. Monopluralistisissa ihmiskäsityksissä

nähdään, että ihminen on kokonaisuus, jonka olemassaolossa on kuitenkin sellaista peruserilaisuutta, jota ei voida muuttaa toisesta olomuodosta toiseen. Ihminen nähdään ykseytenä erilaisuudessa. Monopluralistinen näkökulma edellyttää, että empiirisessä tutkimuksessa on otettava huomioon kaikki olomuodot ja niiden väliset yhteydet. (Rauhala 1983, 20–21) Monopluralistisen ihmiskäsityksen mukaan ihmisenä kehitymisessä tunnustetaan eri olomuotojen erilaiset muutosprosessit, mutta tunnustetaan eri olomuotojen ja niiden kehittymisen vaikutus toiseen olomuotoon ja sen kehittymiseen. Näin ollen ihmisen kehittyminen nähdään kokonaisvaltaisena muutosprosessina, jossa osaprosessit ja niissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat kokonaisuuteen.

Ihmiskäsitysten muutos ei ole ollut ajallisesti ja sisällöllisesti selkeää eikä suoraviivaista. Yleisellä tasolla voidaan kuitenkin todeta, että ihmiskäsitystyypeistä monistiset, dualistiset ja pluralistiset käsitykset ovat ehdottomina ja jyrkkärajaisina siirtymässä syrjään. Tilalle ovat nousseet näiden tyyppien näkemyksiä kokoavat monopluralistiset eli holistiset ihmiskäsitykset. (Rauhala 1983, 22–23) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää uutta tietoa johtajana kehittymisen ilmiöstä tutkimalla sitä uudesta, johtajan henkilökohtaisesta näkökulmasta käsin. Uuden tiedon löytämiseksi on tarkoituksenmukaista, että tutkimuksen lähtökohtana on erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja avoimesti mahdollistava monopluralistinen ihmiskäsitys, jossa ihmisenä kehittyminen nähdään kokonaisvaltaisena muutosprosessina.

Rauhala (1983) on esittänyt tämän tutkimuksen kysymyksenasetteluun soveltuvan kokonaisvaltaisen eli **holistisen ihmiskäsityksen** ihmisen olemuksesta. Sen lähtökohtana on ihmisen fyysinen olemus eli **kehollisuus**. Ilman kehoa ja sen elintoimintoja ei ole ihmistä. Kehollisuudella tarkoitetaan orgaanisen elämän kokonaisuutta, jonka ontologinen perusta on konkreettisissa aineellis-orgaanisissa tapahtumissa. Elintoiminnot ovat toisiaan täydentäviä, jatkavia, tasapainottavia tai kontrolloivia prosesseja. Elintoimintojen järjestelmät vaikuttavat toisiinsa hierarkkisesti ja joskus kehämäisesti. Nämä toiminnot eivät ole milloinkaan symbolisia. Orgaaniset tapahtumat eivät ole mielellisesti ohjattavia. Keho on yksilölle annettu ja määräytynyt hänelle kohtalonomaisesti. Kehon orgaanisten tapahtumien mielekkyys kytkeytyy elintoiminnallisiin tapahtumiin ja siksi niiden ymmärtäminen edellyttää aina anatomis-fysiologista kuvaamista. Ihmisen kehollisuus kuuluu materialistiseen todellisuuteen ja toimii sen ehdoilla. (Rauhala 1983, 27–32; 1989, 26–52; 1995, 85–89; 2005a, 35–39; Niiniluoto 2003, 29; vrt. Wilenius 1999, 8-12; Nonaka & Takeuchi 1995, 27–32)

Toiseksi ihminen on **tajunnallinen** ja ymmärtävä olento. Ihminen arvottaa asioita ja ohjaa toimintaansa tietoisesti. Ilman tietoisuutta itsestä ei ole olemassa persoonaa. Tajunnallisuudella tarkoitetaan ihmisen psyykkis-henkistä olemassaoloa. Tajunta on inhimillisen kokemuksen kokonaisuus, jonka perusrakenteena on mielellisyys (saksaksi Sinn, englanniksi sense, kreikaksi noema). Se sisältää kokemukset, ajatukset, tunteet ja uskomukset. Mielen avulla ihminen ymmärtää asiat tai ilmiöt joksikin. Ihmisen oleminen kehkeytyy ja tulee olevaksi mielen ilmenemisessä ja organisoitumisessa. Mieli tulee ilmi tajunnan tilassa eli elämyksessä. Elämys ja mieli ovat aina yhdessä. Ne ovat tajunnallisten tapahtumien perusyksiköjä. Erilaiset mielet suhteutuvat toisiinsa ja muodostavat yhdessä mielellisyyden. Mielet suhteutuvat toisiinsa sisäisten merkitysvyökyksien sitomina. Merkityssuhde syntyy, kun ihmisen tajunnassa mieli asettuu suhteeseen jonkin asian, objektin tai ilmiön kanssa ja ymmärtää sen. On syntynyt

ymmärtävä merkityssuhde ihmisen ja häntä ympäröivän todellisuuden kanssa. Muodostuvista merkityssuhdeverkostoista syntyy käsitys maailmasta ja itsestä yksilönä. Merkityssuhteet ovat erilaisia ja eriasteisia. Ne ovat historiallisia ja jatkuvasti uudelleen jäsenyviä. Merkityssuhteiden uudelleen organisoituminen tapahtuu siten, että uudet mielellisyydet suhteutuvat kokemustaustaan eli horisonttiin, jota vasten yksilö tulkitsee ja sijoittaa uutta mieltä eli uusia merkityksiä. Tämä uuden mielen suhteuttaminen vanhaan tapahtuu ymmärtämällä, minkä vuoksi tajunnallisuuden piirissä tapahtuva muutos on useimmiten hidasta. (Rauhala 1983, 27–29; 2005a, 29–35; Hirsjärvi 1983, 114; Varto 1992, 47–48; vrt. Wilenius 1999, 12–54)

Kolmanneksi ihminen on tajunnallisessa yhteydessä toisiin ihmisiin ja toimintaympäristöönsä eli ihminen on perusolemuksestaan **situationaalinen**. Ilman suhteita toisiin ihmisiin ja toimintaympäristöönsä yksilöä ei ole olemassa. Situationaalisuus liittyy yksilölliseen elämäntilanteeseen ja sen koettuun tosiasiallisuuteen. Sillä tarkoitetaan sitä osaa maailmasta, johon yksilö on suhteessa. Tämän suhteessa olemisen mukaisesti ja oman tilanteensa kautta ihminen kietoutuu osaksi maailmaa. Kietoutumisella tarkoitetaan, että ihminen tulee sellaiseksi kuin hänen situaationsa mukaiset rakennetekijät sekä edellyttävät että mahdollistavat. Nämä tekijät määräytyvät joko kohtalomaisesti tai henkilön oman valinnan seurauksena. Yksilö muuntelee situaatioitaan tehdessään uusia valintoja, mutta hän ei kuitenkaan koskaan voi tehdä valintojaan kohtalomaisuutensa vastaisesti. Situaatioon rakennetta voidaan tarkastella konkreettisten ja ideaalisten rakennetekijöiden eli komponenttien avulla. Konkreettiset komponentit kuuluvat fyysisen todellisuuteen sisältäen ravinteet, luonnon olot, kodin ja työpaikan ulkoiset puitteet. Ideaaliset komponentit sisältävät yliyksilöllisen todellisuuden tekijöitä, kuten arvot, normit, ihmissuhteet koettuina sisältöinä ja henkisen ilmapiirin muodot. Situaatio on kaikkea sitä, mihin ihminen on tietoisesti tai tiedostamattaan suhteessa ja joka vaikuttaa häneen. Jokainen komponentti, joka on ihmisen situaatioissa vaikuttaa ainakin vähäisessä määrin hänen olemassaoloonsa. Vastaavasti mikään komponentti, joka ei vaikuta ihmiseen, ei kuulu hänen situaatioonsa. Situaatioon komponentit eriasteisesti määräävät kehon prosesseja ja ihmisen tajuntaa. Ihmisen situaatio on riippumaton ajasta ja paikasta, sillä kaikki ajallisesti tai paikallisesti tavoittamattomatkin tekijät, joilla on vaikutusta ihmiseen kuuluvat hänen situaatioonsa. Situaatiosta muodostuu ihmiselle välttämättömyyssuhde, jolloin situaatioon komponentit rajaavat ja suuntaavat aiempien situaatioiden vaikutuksesta sitä, mitä ja miten ihminen tajunnassaan kokee ja miten tapahtumat hänen kehossaan etenevät. Situaatioon komponenteista osa on merkityksellistä vain tajunnan kannalta ja osa vain kehon kannalta. Situaatio on kullekin ihmiselle aina ainutkertainen, minkä vuoksi ihminen on aina yksilöllinen. Situationaalisuuden seurauksena ihmisen elämän aikainen kehitysprosessi johtaa koko ajan kasvavaan yksilöllisyyteen. Situaatioista muodostuu yksilöllinen elämänikäinen kehitystie. (Rauhala 1983, 33–34, 36–37; 2005a, 39–42; Hirsjärvi 1983, 170; vrt. Wilenius 1999, 107–148; Varto 1992, 15, 47)

Ihminen on **ykseys** eli kokonaisuus, joka reaalistuu yhdessä ja samanaikaisesti kaikista edellä kuvatuissa kolmessa olemisen perusolemismuodoissa, kehollisuudessa, tajunnallisuudessa ja situationaalisuudessa. Ihminen on aina yksilöllinen kokonaisuus näiden perusolemistensa kautta. Rauhala (1983) kutsuu tätä yksilöllisesti rakentunutta, jatkuvasti uudistuvaa ja systeemistä kokonaisuutta korostavaa käsitystä ihmisestä

holistiseksi ihmiskäsitykseksi. Holistisuus edellyttää, että ihmistä tarkastellaan ja häntä ymmärretään tässä kokonaisuudessa, jolloin ihmisenä olemisen osatekijät ovat läsnä samanaikaisesti ja kokonaisvaltaisesti. Ne eivät ole syy–seuraus-suhteisia ja niihin eivät päde kausaaliset loogisuuden vaatimukset. Ihminen on dynaaminen kokonaisuus, jonka toiminnan perustana on olemisen perusmuotojen välinen vuorovaikutus. Sen avulla voidaan tarkastella sitä, miten eri osatekijät konstituoituvat keskinäisessä olemassaolossaan. Erilaiset tilanteet, joita ihminen kohtaa resonoivat⁴ samanaikaisesti kaikkiin olemassa olon puoliin, esimerkiksi vahva tunnereaktio, fyysinen sairaus tai uusi kokemus resonoivat kaikkiin osa-alueisiin jollakin tavalla. (Rauhala 1983, 24–50; 2005a, 133–134; vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, 27–32)

Ihminen on tajunnalliselta perusolemukseltaan **intentionaalinen**. Ihmisen toiminta on suuntautunutta hänen havaitsemaansa kohteeseen (objekti). Ihminen suuntautuu jatkuvasti kohteisiin ja hän säätelee tätä havaitsemiinsa tietoisiin tai tiedostamattomiin kohteisiin suuntautumista tajunnallisesti. Intentionaalisuus voi olla immanenttia eli tajunnan sisäistä suuntautumista sen sisäisiin kohteisiin tai ulkoista suuntautumista yksilön ulkoisen maailman kohteisiin. (Saarinen 2002, 219–230)

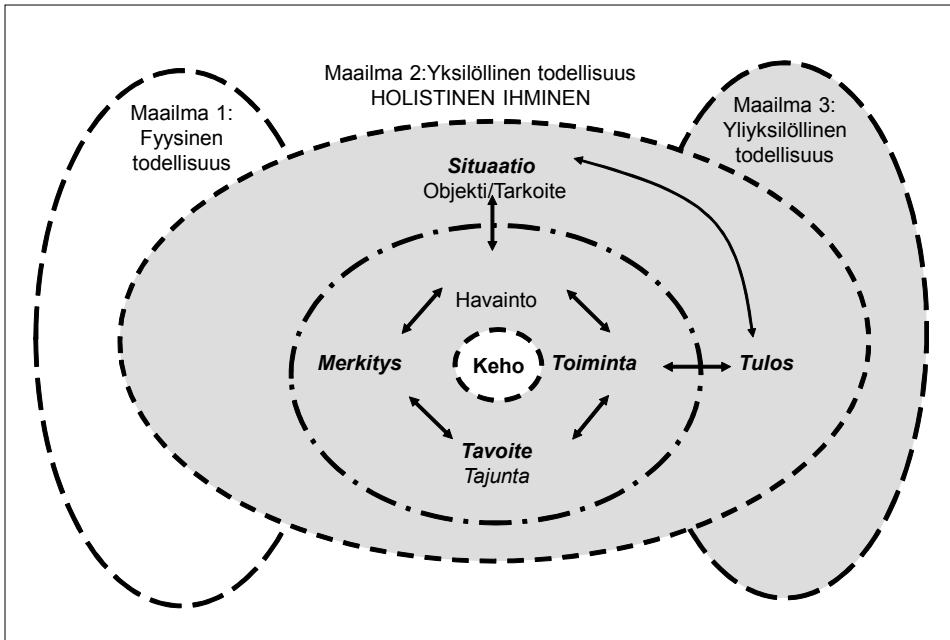
Intentionaalisuudesta seuraa, että ihminen on dynaaminen kokonaisuus ja että ihminen on tajunnalliselta perusolemukseltaan myös **toiminnallinen**. Tajunnan toiminnallisuus merkitsee jatkuvaa sekä sisäistä toimintaa (tajunnalliset, mielelliset aktit) että ulkoista toimintaa (ulkoisesti havaittavat teot). Tajunnallisen suuntautuvan toiminnan kautta ihminen muodostaa oman yksilöllisen käsityksensä hänelle merkityksellisistä tekijöistä. Sen tuloksena syntyy yksilöllinen käsitys todellisuudesta. Se vaikuttaa siihen millaisiin todellisuuden tekijöihin henkilö kiinnittää huomionsa eli siihen, mitä hän havaitsee ja mitä ottaa situaatioonsa. Nämä henkilökohtaiseen tilanteeseen otetut tekijät voivat olla joko fyysisen, yliyksilöllisen tai yksilöllisen todellisuuden elementtejä. (Lehtovaara 1994, 385; Hirsjärvi 1983, 65–66; Saarinen 2002, 219–230)

Inhimillinen todellisuus on **merkitysten** (meanings) maailma. Niiden avulla ymmärrämme itseämme, toisiamme ja kulttuuriamme. Merkitykset muodostuvat ihmisen suhteessa johonkin todellisuuden kokonaisuuteen tai sen osaan. Nämä ihmisen ja todellisuuden väliset merkityssuhteet ovat kokemustiedon perusta. Yksilön kokemus rakentuu hänelle merkityksellisen tilanteen, eli maailmasuhteen, suhteesta tajunnan mielellisyyden sisältöön. Merkitykset ovat aina läsnä, osana ihmisenä olemisen kokonaisuutta eli kokemusta. Toisen kokemuksen tavoittamisessa olennaista on, että tutkija rakentaa oman mielensä avulla merkityssuhteen oman mielensä ja tutkimuskohteen välille ja ymmärtää sen. (Lehtonen 1996, 18–22; Varto 1992, 22–24, 55–57; Rauhala 1989, 140; Hirsjärvi 1983, 113–114) Kokemus on aina suhteessa johonkin. Sitä tutkittaessa onkin ensin kysyttävä kuinka jokin muodostuu kokijalle itselleen siksi, mikä se on eli kuinka jokin objekti todellistuu eli konstituoituu ihmiselle itselleen. Merkityssuhde syntyy, kun yksilön kokema jonkin ilmiön mielellinen sisältö asettuu yksilön merkitykselliseksi kokemaan suhteeseen todellisuuden tai sen osan kanssa. (Rauhala 1989, 140) Ilmiön koettu merkitys syntyy tämän tajunnallisen prosessin tuloksena. Tuloksena syntyvä koettu merkitys voi olla joko tiedostettu tai tiedostamaton ja siitä voi muodostua uuden tajunnallisen toiminnan uusi tilanne.

4 Resonoinnilla tarkoitetaan olemuspuolten erilaisuuden ylittävää vaikuttamista.

Yhteenveto johtajana kehittymisen ilmiön ontologisesta perustasta

Tämän tutkimuksen perustana on käsitys inhimillisestä todellisuudesta sekä yksilöllisenä että ylikysilöllisenä merkitysten maailmana (vrt. Popper 1972) ja holistinen ihmiskäsitys (Rauhala 1983). Seuraavaan kuvaan 2 on havainnollistettu edellisessä kappaleessa kuvattu johtajana kehittymisen ilmiön tutkimisen ontologinen perusta ja sen keskeiset elementit ja niiden väliset suhteet osana inhimillistä todellisuutta.



Kuva 2. Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta⁵ (vrt. Rauhala 1983; 2005a, 28–67; Niiniluoto 2003, 28–32; 1990, 14–25; 1984, 97–98; Popper 1972).

Inhimillinen todellisuus muodostuu yksilöllisestä todellisuudesta eli persoonakohtaisten merkitysten maailmasta ja eri yksilöiden samalla tavoin tunnistamista merkityksistä muodostuvasta ylikysilöllisestä todellisuudesta. Siihen kuuluvat yhteiset merkitysjärjestelmät, esimerkiksi kulttuuri, kieli ja arvot. Edellä tässä luvussa olevan perusteella voidaan todeta, että tämän tutkimuksen kohteena oleva johtajana kehittymisen ilmiö paikantuu yksilöllisessä todellisuudessa holistisen ihmiskäsityksen tajunnan ja tiluaation perusolemuksiin sekä yksilöiden yhteisesti tunnistamien merkitysten kautta ylikysilölliseen todellisuuteen. (Rauhala 1983; 2005a, 26–67; Niiniluoto 2003, 28–32; 1990, 14–25; 1984, 97–98; Popper 1972). Holistisen ihmiskäsityksen perusoletuksena on, että ihmisen kokee inhimillisen todellisuuden olemuksen merkityksellisuuden tajunnallisuutensa avulla (vrt. kuva 2 merkitys). Ilmiökohtainen merkityksellisyys voidaan

5 Kuvaan on tummennettu ne todellisuuden osa-alueet, joille tutkimuksen kohteena oleva johtajana kehittymisen ilmiö paikantuu.

tunnistaa tutkimalla inhimillisen todellisuuden keskeisiä ontologisia elementtejä. Näitä ovat tiluatiot, tavoitteet, toiminta ja tulokset tutkimalla (vrt. kuva 2). Tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ilmiön olemusta tutkitaan näiden tajunnallisen ilmiön ontologisten peruselementtien eli ilmiön kannalta yksilöllisesti merkitykselliseksi koettujen tiluatioiden, tavoitteiden, toiminnan ja tulosten avulla. Näillä peruselementeillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa seuraavaa:

1. Situaatio

Situaatio on ihmisen tajunnallisuuden peruselementti, johon vaikuttavat kunkin ilmiön, tässä johtajana kehittymisen ilmiön, kannalta yksilöllisesti merkitykselliseksi koetut tekijät.

2. Tavoite

Ihmisen mielenkiinto suuntautuu uusiin kohteisiin merkitykselliseksi koettujen tavoiteltavien tekijöiden suunnassa. Tavoite on ihmisen tajunnan intentionaalisen luonteen peruselementti. Merkitykselliseksi koetut tavoitteet, tässä johtajana kehittymisen tavoitteet, syntyvät tiluatioiden virittämänä ja ovat joko tietoisia tai tiedostamattomia.

3. Toiminta

Toiminta on tajunnan työtä, jolla se pyrkii saavuttamaan merkitykselliseksi koetut tavoitteet. Tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ilmiön kannalta merkityksellinen tajunnallinen toiminta on tiluatioiden virittämää ja tavoitteiden suuntaamaa.

4. Tulos

Tulos on tajunnallisen toiminnan seurauksena syntynyt tiedostettu tai tiedostamaton muutos. Ilmiön, tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ilmiön, kannalta merkitykselliset tulokset syntyvät tajunnallisen toiminnan seurauksena. Niistä voi muodostua tajunnallisen toiminnan uusia tiluatioita.⁶

4.2 Johtajana kehittymisen ilmiön epistemologinen perusta

Tieteellisen tutkimuksen tehtävänä on löytää totuutta eli tietoa, joka vastaa todellisuutta ja auttaa ihmisiä ymmärtämään ja jäsentämään sitä. Tiede on ihmisen luomaa ja siten tieteen dilemma on, että se ei voi asettua kokonaan inhimillisen todellisuuden ulkopuolelle. Ihmiset etsivät tieteen avulla totuutta todellisuudesta ollen itse osa sitä samaa todellisuutta. Perusolemukseltaan erilaisista elementeistä koostuvan todellisuuden totuudenmukaiseksi ymmärtämiseksi tarvitaan erilaisiin perusoletuksiin eli paradigmoihiin perustuvaa tieteellistä tietoa. Fyysisen todellisuuden ilmiöt ovat olemukseltaan ihmisen tajunnasta ja ymmärtämisestä riippumattomia, minkä vuoksi sen ilmiöitä

⁶ Vrt. luku 5 Tutkimustehtävä

voidaan tutkia ulkoisesti tehtyjen havaintojen perusteella objektiivisuuteen pyrkien. (Kuhn 1969, 1994; Niiniluoto 1999, 247–248; Niiniluoto 2003, 13, 96–103) Tämä ei ole mahdollista, kun tutkimuksen kohteena on ilmiö, joka paikantuu osaksi inhimillistä todellisuutta. Inhimillisen todellisuuden tajunnalliset ilmiöt ja niistä saatava tieteellinen tieto on aina yksilöllisen kokemuksen kautta suodattuvaa, merkityksellistyvää ja suhteessa maailmaan rakentuvaa (Tuominen & Wihersaari 2006, 154). Tämän tutkimuksen kohteena oleva johtajana kehittymisen ilmiön olemus kuuluu sekä yksilölliseen että yliyksilölliseen todellisuuteen, jolloin tutkimuksen toteuttamisen kannalta keskeinen kysymys on: millaista tietoa tarvitaan tutkimustehtävän ratkaisemiseksi johtajana kehittymisen ilmiön ontologisista peruselementeistä eli merkityksellisiksi koetuista tilanteista, tavoitteista, toiminnasta ja kehittymisen tuloksista?⁷

Kokemustieto johtajana kehittymisen ilmiön tutkimisen tietoperustana

Tajunta on yksilöllinen ja siihen kuuluvat ilmiöt välittyvät ja saavat tulkinnan persoonallisessa kokemuksessa. Tuolloin inhimillisen todellisuuden tajunnalliset ilmiöt kiinnittyvät persoonakohtaiseen mielellisyyteen ja merkityksellisyyteen sekä todentuvat kokemuksena. Tajunnan muutosta ohjaa merkityksellisyys. Tajunnallisten ilmiöiden ymmärtämisen kannalta merkittävää on tieto yksilön toimintaa ohjaavien subjektiivisten aikomusten, elämysten, merkitysten ja merkityssuhteiden sisällöistä ja laadusta. Tämä tieto on mahdollista saavuttaa vasta kokemuksen jälkeen, a posteriori (Niiniluoto 1999, 145). Koska tajuntaa ei voida havaita tai todeta, olennaista ei ole tieto ihmisen ulkoisesti havaittavissa olevasta toiminnasta ja teoista. Olennainen tieto on **kokemustietoa**, joka ilmenee vain yksilöllisten kokemusten sisältöjen ja laadun sekä niiden merkitysten kautta, jolloin tiedon saamiseksi tajunnallisesta ilmiöstä tulee pyrkiä tavoittamaan persoonakohtainen kokemus. Tämä tarkoittaa asioille annettujen henkilökohtaisten merkitysten ja merkityssuhteiden sisällön ja laadun ymmärtämistä. (Rauhala 1983, 27; 1995, 85–89, 102–103, 104–114)

Kokemustieto on henkilön omakohtaista tietoisuutta todellisuuden ilmiöiden kannalta merkityksellisistä tekijöistä ja niistä muodostuvista **merkitysverkostoista**. Ne käsitteellistetään ja rajataan kielen avulla. Kieli toimii yksilöllisessä todellisuudessa merkitysten käsitteellistämisen välittäjänä ja yliyksilöllisessä todellisuudessa yksilöiden välisten merkitysten välittäjänä ja yliyksilöllisten käsitteiden rajaajana.

Yksilöllisen ja yliyksilöllisen todellisuuden ymmärtämisessä **tietoisuudella** on keskeinen rooli. Tietoisuuden käsite (consciousness, awareness) kattaa sekä tiedostamattomuuden tilan että varsinaisen tietoisuudentilan ja kaikki erilaiset tietoisuuden asteet näiden välillä. (Hirsjärvi 1983, 68) Koska kokemustieto on tietoa merkityksistä ja niiden välisistä suhteista, on kokemusta tutkittaessa aineiston analyysissä lähdettävä liikkeelle ensin kysymyksellä miten ja käännyttävä vasta sitten kysymyksiin mitä. (Himanka 2002, 13–14) Koska kokemus aina yksilöllinen ja henkilökohtainen ja koska tajunta on yksilöllisen kokemuksen kokonaisuus, kokemustieto sisältää aina persoonakohtaisen merkitysten kehkeytymisen, asettumisen ja jatkuvan muuttumisen suhteessa toisiin merkityksiin (Rauhala 1995, 9, 42, 49).

7 Ks. luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

Yksilöllinen kokemus mahdollistaa yliyksilöllisen todellisuuden olemassaolon ja sen ymmärtämisen. Vastaavasti yliyksilöllinen maailma todentuu ja välittyy vain yksilöllisen kokemuksen ja ihmismielen kautta. Ihminen itse on ajallinen ja kaikki ihmiselle ilmenevä on ja todellistuu ajassa (Himanka 2002, 195–196). Merkitykset muodostavat jatkuvasti uusiutuvia merkityssuhteiden kokonaisuuksia. Merkitykset ovat suhteessa aiempaan ja tulevaan, mikä tarkoittaa, että kokemus on ajallista. Ajallisuus ei kuitenkaan ole vakioitujen sekuntien ketju, vaan se on merkityksellisten asioiden kokemuksellinen jatkumo. Kokemuksen ajallisuus on sisäistä aikatietyisyyttä. Ihmisen kokemuksessa on samanaikaisesti läsnä tämä hetki sellaisenaan sekä kussakin hetkessä läsnä olevat heijastumat menneistä kokemuksista (retentio) että läsnä olevista tulevaisuuden odotuksista (protentio). Kokemus yhdessä tavoitteiden (intentio) kanssa suuntaa tietystä hetkestä sekä sitä, mitä henkilö havaitsee että sitä, mihin hän suuntautuu. (Himanka 2002, 189–196)

Tajunnallisen ilmiön olemuksen peruselementeistä saadaan luotettavaa ja kohdallista⁸ tietoa persoonakohtaisen kokemustiedon avulla. Sen tavoittaminen edellyttää tietoa kokemuksen sisältöjen merkityksestä kokevalle subjektille itselleen. Tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ilmiöstä saadaan tietoa tarkastelemalla yksilön omaa kokemusta ja sen sisältämiä **merkityksiä**. Tällöin tarvitaan kokemustietoa johtajana kehittymisen ilmiön ontologisista peruselementeistä⁹ eli kokemustietoa johtajana kehittymisen

1. situaatioista eli tekijöistä, jotka yksilö havaitsee ja kokee merkityksellisiksi hänen johtajana kehittymisensä kannalta
2. tavoitteista eli kokemustietoa tekijöistä, jotka yksilö kokee merkityksellisiksi johtajana kehittymistä edistävän toiminnan suuntaamisessa
3. toiminnasta eli kokemustietoa johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisestä tajunnallisesta eli mentaaliseen toiminnasta
4. tuloksista eli kokemustietoa johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä kehittymisen tuloksista.

Teoriatieto johtajana kehittymisen ilmiön tietoperustana

Yliyksilöllinen todellisuus perustuu ihmisten väliseen samankaltaiseen merkitysten ymmärtämiseen, jonka keskeisenä edellytyksenä ovat yhteinen kieli ja yhteiset käsitteet. Kielen avulla ihminen käsitteellistää ja konstruoi todellisuutta. Hän ymmärtää merkityksiä, tulee tietoiseksi ja kommunikoi havaitsemistaan ja kokemistaan ilmiöistä. Sekä yksilölliset kokemukset että yliyksilölliset käsitteet ovat kieleen kiinnittyneitä. Kokemuksen, merkitysten, kielen, käsitteiden ja ihmistieteellisen teorian välinen suhde on paradoksaalinen. Kieli kiinnittyy merkityksiin ja kokemuksiin, eikä sitä ole henkilön näkökulmasta olemassa yksilökohtaisista kokemuksista irrallaan. Tämän vuoksi yliyksilöllisen todellisuuden ilmiöiden merkityksen kuvaamisessa on kiinnitettävä erityistä huomiota kielellisen ilmaisun tarkkuuteen ja ilmiön kannalta vain välttämättömän

8 Ks. kohdallisuus s. 81

9 Vrt. luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

kuvaamiseen. Merkityksen kielellisen ilmaisun tarkkuuteen pyritään käsitteiden avulla. Käsitteiden avulla pyritään tavoittamaan yhteistä todellisuutta ja luomaan yhteistä eli riittävän samalla tavoin ymmärrettyä merkitysverkostoa. Erityisesti tieteellisessä tutkimuksessa korostuu tämä yhteisen ymmärryksen tavoite, jotta tieteellisen tiedon totuusarvo ja merkitys tulisi laajasti koetelluksi. Käsitettä voidaan tässä mielessä pitää merkityksen kuvaamisen pienimpänä yksikkönä ja teorian rakennusaineena. (vrt. Hirsjärvi 1983, 182, 153; Niiniluoto 1999, 118–120; Ahonen & Kallio 2002, 11–12)

Inhimillistä ylyksilöllistä todellisuutta kuvataan kielen välittämänä käsitteiden, mallien ja teorioiden avulla. Käsitteiden avulla voidaan ilmaista tai määrittää jokin ihmisten tajunnallisen todellisuuden ylyksilöllinen ilmiö. Käsitteiden avulla kuvattuja kokonaisuuksia voidaan kutsua malleiksi. Niiden avulla voidaan hahmottaa jokin kokonaisuus, kuvata ja määrittää sen osien keskinäisiä suhteita tai löytää uusia tutkittavia kohteita. Malli voi muuttua teoriaksi, kun sen kuvaaman tiedon paikkansapitävyys on tieteellisesti verifioitu. Käsitteet, mallit ja teoriat ovat suhteessa toisiinsa, liittyvät toisiinsa ja täydentävät toisiaan. (Hirsjärvi 1983, 111–112; 187–188) Käsitteet kytkeytyvät henkilökohtaiseen merkitysyhteyteen, -rakenteeseen ja -horisonttiin, jolloin yksilöllinen ymmärrys ja kytkentä on aina ensisijainen. Tässä tutkimuksessa ihmistieteissä käytettävät käsitteet ymmärretään todellisuuden ilmiöiden jäsentäjinä ja jaetun merkityksen kuvaajina. Toisaalta tunnustetaan käsitteiden ymmärtämisen subjektiivinen luonne. Jokainen ihminen ymmärtää jaetun käsitteistön ja niiden merkitykset suhteessa omiin merkitystihentymiin, -verkostoihin ja elämismaailmaansa.

Kokemustietoon perustuvan tutkimuksen metodologisena haasteena on, miten tutkija tavoittaa tutkittavien henkilökohtaisen kokemustiedon mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi tutkimuksen metodologisissa ratkaisuisa kiinnitettiin erityistä huomiota yksilöllisen kokemuksen luotettavaan tavoittamiseen. Ilmiön yhteisiä merkityksiä sisältävän yleisen tiedon löytäminen edellyttää ihmisen situationaalisuuden vuoksi, että tutkittavilla tulee olla yhteistä todellisuutta. Samoin tutkijalla tulee olla riittävässä määrin yhteistä todellisuutta tutkittavien kanssa, jotta merkitysten välittyminen ja niiden ymmärtäminen olisi kohdallista¹⁰. Merkitykset välittyvät kielellisesti, mutta pääosin muilla viestinnän tasoilla. Näin tutkijalle on mahdollisuus ymmärtää tutkittavien kielellisesti ja ei-kielellisesti välittyviä merkityksiä. Tutkijan havainnot tutkittavien johtajana kehittymisestä eivät ole tässä tutkimuksessa kohdallinen tietolähde, koska tutkimuksen kohteena ovat johtajana kehittymisen ilmiön koetut merkitykset eivätkä ilmiön ulkoisesti havaittava toiminta.

Inhimillisen todellisuuden tutkimuksissa tiedon muodostaminen perustuu tematisointiin, kokemuksen ja merkityksen laadun tunnistamiseen sekä oikeassa yhteydessä tehtyyn tulkintaan ja ymmärtämiseen. Tiedonmuodostus on tietoista kokemuksen käsitteellistämistä ja olennaisen merkityksen löytämistä. Teorianmuodostus on pyrkimystä löytää yleinen yksityisistä merkityksistä ja yleistysten avulla tutkittavan ilmiön ainutlaatuisuus ja käsitteellinen yleisyys. Ihmistieteellisten todellisuutta kuvaavien teorioiden tulee olla yleistä siten, että teorioissa olevat laadut esiintyvät myös muissa ja uusissa yhteyksissä. Teoriatiedon avulla pyritään kuvaamaan joko fyysisen todellisuuden objektiivista totuutta tai yksilöllisen ja ylyksilöllisen todellisuuden yleistä totuutta.

10 Ks. luku 6.3 Tutkimuksen toteutuksen ja tulosten luotettavuus

Tutkimustiedon luotettavuustarkastelun kannalta on tärkeää erottaa inhimillistä todellisuutta kuvaavan teorian tiedon perustana olevan yleisen erilaiset mahdollisuudet. Tutkimuksen avulla saatava yleinen tieto voi tarkoittaa määrällisesti yleistä eli yleistettyä, käsitteellisesti yleistä eli yleiskäsitettä, laadullisesti yleistä eli laatua tai vaativasti yleistä eli yleispätevää. (Varto 1992, 73–74, 101) Tässä tutkimuksessa tutkittiin yksilölliseen todellisuuteen paikantuvan yksilöllisen kokemustiedon koettujen merkitysten avulla johtajana kehittymisen ilmiön rakenteellista olemusta, ei johtajana kehittymisen toiminnallisuutta kuvaavaa mallia tai teoriaa.

4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

Ihmisenä kehittymisen ilmiön olemusta voidaan hahmottaa vertaamalla kehityksen, kasvun ja oppimisen käsittemäärittelyjä. Kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöt ovat toisilleen läheisiä. Näitä ilmiöitä kuvaavien käsitteiden käyttö ei ole vakiintunutta ja niitä käytetään usein myös synonyymisesti. (Hirsjärvi 1983, 78; Hirsjärvi & Huttunen 1999, 42–43; Beirsto 1996, 93; Niikko 1998, 12–13) Osin ne määrittelevät toinen toisiaan. Esimerkiksi kasvun käsitettä määritellään kehityksen käsitteen avulla ja päinvastoin (Niikko 1998, 12–13). Tämä ilmiöiden käsitteellisen merkityksen ristiinmäärittely on ongelmallista ja saattaa johtaa ontologiseen kehäpäätelmään. Kiinnostavaa onkin se, mikä erottaa nämä ilmiöt ja niistä käytetyt käsitteet toisistaan, vai erottaako niitä mikään? Kasvatustieteen näkökulmasta nämä kolme käsitettä voidaan ymmärtää seuraavalla tavalla.

Kehityksellä (Development) on alkujaan tarkoitettu fyysistä kasvua. Se tapahtuu vaiheittain asteittaisina muutoksina. Kehitystä on kuvattu jatkuvana prosessina, joka etenee samansuuntaisena tilanteesta toiseen. Sen voi havaita vasta ajan kuluessa. Kehityksessä muutos on yksisuuntaista ja jatkuvaa, mutta ei suoraviivaista. Se voi kohota sykkyräksittään. Kehitys voi tarkoittaa sekä käyttäytymisen kokonaiskuvan muuttumista jatkuvasti tiettyyn suuntaan että tietyllä osa-alueella ilmenevänä muuttumisena. (Hirsjärvi 1983, 78) Kasvu (Growth) on määritelmän mukaan luonteeltaan intentionaalista, monitasoista ja hidasta. Se on riippuvaista yksilöstä ja ympäristöstä. Sen myötä tietoinen itesäätely tulee mahdolliseksi ja syvenee. Kasvuun tähtäävä kasvatus muuttuu itsekasvatukseksi, kun kasvun lähtökohtana on sisäinen motivaatio ja kehitystä edistävä toiminta virittyy yksilön oman halun ja aktiivisuuden varaan. Kasvu-käsitteen rinnalla käytetään myös inhimillisen kasvun käsitettä (Human Growth). (Hirsjärvi 1983, 64, 67–68, 76)

Oppimisella (Learning) tarkoitetaan käyttäytymisessä havaittuja pysyviä muutoksia. Nämä muutokset syntyvät olion ja sen ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa, kokemuksen perusteella, ja niiden syntymiseen vaikutetaan esimerkiksi opetuksen avulla. (Hirsjärvi 1983, 136) Toisaalta oppiminen voidaan nähdä läpi elämän kestävässä informaation taltiointi- ja tulkintaprosessina, jonka aikana yksilö rakentaa henkilökohtaista kuvaa fyysisestä ja sosiaalisesta maailmasta sekä hänestä itsestään (Rauste-von Wright et al. 2003, 50).

Ihmisenä kehittyminen on tavoitteellisesti suuntautuvaa toimintaa, jonka tuloksena jokin on muuttunut. Kehitystä, kasvua ja oppimista ihmisessä on tapahtunut, jos

jossain ilmiöön vaikuttavassa ympäristössä toimintaprosessin aikana jokin on muuttunut tiettyyn tavoiteltuun suuntaan. Kasvatustieteen käsitelmäärittelyjen (Hirsjärvi 1983) perusteella näyttää siltä, että kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöillä on sama ontologinen perusta, jota kutsun tässä tutkimuksessa kehittymiseksi.

Kehittyminen oppimisteorioiden perusteella

Ihmisen kehitystä, kasvua ja oppimista on tutkittu paljon eri tieteenalojen piirissä. Teorioita ja malleja ihmisen kasvusta, kehityksestä ja oppimisesta on runsaasti. Merriam & Cafarella (1999), Rauste-von Wright et. al. (1994, 2003), Ruohotie (2005a, 107–136) sekä Niikko (1998) ovat esittäneet kokoavasti eri oppimisteorioita. Erityisesti Merriamin & Cafarellan (1999, 236–266) ja Ruohotien (2005a, 124) käyttämä oppimisen lokus-käsite on tässä yhteydessä hyödyllinen, koska sen avulla he ovat määrittäneet oppimisen pääasiallisen vaikuttimen eri teorioissa. Etsin seuraavaksi kokoavaa vastausta siihen, miten kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöt kuvataan eri oppimisteorioissa. Tarkastelun kohteena ovat biologis-fyysisen, kognitiivisen, humanistisen, sosiaalisen sekä kontekstuaalisen oppimisteorian näkökulmat kehittymiseen. Näiden koonta on esitetty taulukossa viisi sivulla 51. (Merriam & Cafarella 1999, 263–266; Niikko 1998, 12–21; Ruohotie 2005, 107–136)

Biologis-fyysisten teorioiden mukaan kehitys on organismin fyysisessä olemuksessa havaittua kasvua. Kasvu erottuu kehityksestä siten, että siihen sisältyy fyysisen kasvun lisäksi henkinen kasvu ja sielullisten piirteiden kehittyminen. Muutos nähdään biologisessa näkemyksessä kypsymisenä ja muutosprosessit noudattavat yksilöllistä ajoitusta. (Niikko 1998, 14, 15; Rauste-von Wright et. al. 2003, 27–31; 82–85)

Behaviorististen oppimisteorioiden mukaisesti kehitys on käyttäytymisen ja taitojen ulkoa oppimista, vahvistumista ja harjaantumista. Kasvu on tämän näkemyksen mukaan toiminnan automatisointia ja rutiinien hallintaa. Muutos on siirtymistä yksinkertaisesta monimutkaiseen tai osista kokonaisuuksiin. Oppimisprosessi nähdään käyttäytymisen muuttumisena ja oppimisen lokuksena on ulkoisessa ympäristössä oleva ärsyke, jonka vaikutuksesta muutos tapahtuu. (Niikko 1998, 15–17; Merriam & Cafarella, 1999, 263–266; Ruohotie 2005, 108–110, 124; Rauste-von Wright et. al. 2003, 27–31)

Kognitiivisten oppimisteorioiden mukaan kehitys on tiedon organisointia skeemoiksi ja tietorakenteiksi. Kasvusta on tämän näkemyksen mukaan kyse metakognitioiden, ongelmanratkaisutaitojen ja mielikuvituksen konstruoinnista. Muutoksella tarkoitetaan kognitiivisen kapasiteetin laajenemista konkreettisesta abstraktiin ja oppimaan oppimisessa. Oppimisprosessin luonne on luonteeltaan sisäinen kognitiivinen muutosprosessi. Oppimisen lokuksena on sisäinen kognitiivinen struktuuri. (Niikko 1998, 15, 17–18; Merriam & Cafarella 1999, 263–266; Ruohotie 2005, 110–112, 124; Rauste-von Wright et al. 2003, 90–95)

Humanististen oppimisteorioiden mukaan kehityksessä on kyse inhimillisyyden ja henkisen potentiaalain ymmärtämisestä, vahvistumisesta ja uudistumisesta, kun taas kasvussa on kyse ihmisen henkisen olemuksen, persoonallisuuden, tietoisuuden ja itsetuntemuksen pohdinnasta, muotoutumisesta ja hallinnasta. Muutos nähdään lähinnä tietoisuuden heräämisestä, reflektiona ja ymmärtämisestä. Oppimisprosessin

luonne on sisäisen täyttymyksen saavuttamista toiminnan kautta ja oppimisen lokuksena on affektiiviset ja kognitiiviset tarpeet, jotka vaikuttavat kehittymiseen ja sen tavoitteisiin. (Niikko 1998, 18–21; Merriam & Cafarella 1999, 263–266; Ruohotie 2005, 112–115, 124)

Sosiaalisten oppimisteorioiden mukaan kehitys on sosialisointiin ja sosiaalisten roolien ymmärtämistä, vahvistumista ja uudistumista. Kasvussa on kyse sosiaalisen olemuksen ja sosiaalisten roolien ja sosialisointiin pohdinnasta, muotoutumisesta ja hallinnasta. Muutos on yksilön, ympäristön ja käyttäytymisen reflektiota ja ymmärtämistä. Oppimisprosessissa olennaista on ihmisten välinen vuorovaikutus ja toisten tarkkailu sosiaalisessa kontekstissa. Oppimisen lokus on yksilön, käyttäytymisen ja ympäristön välisessä vuorovaikutuksessa. (Merriam & Cafarella, 1999, 263–266; Ruohotie 2005, 115–118, 124; Rauste-von Wright et al. 2003, 32–39; 59–62)

Konstruktivististen oppimisteorioiden mukaan kehitys on tiedon ja kokemuksen merkityksen ymmärtämistä, vahvistumista ja uudistumista sosiaalisesti ja kognitiivisesti. Kehitys on oppimisen tulos. Kasvussa on kyse tiedon ja kokemuksen merkityksen pohdinnasta, muotoutumisesta ja hallinnasta. Muutos kohdistuu tiedon ja kokemuksen reflektointiin ja ymmärtämiseen. Oppimisprosessi on luonteeltaan merkitysten konstruointia kokemusten pohjalta, jolloin oppimisen lokuksena on yksilössä tapahtuva todellisuuden sisäinen konstruktio. (Merriam & Cafarella 1999, 263–266; Ruohotie 2005, 118–123, 124; Tynjälä 1999, 37–40; Tynjälä, et al. 2005, 20–23; Rauste-von Wright, et al. 2003, 20, 25, 33–39, 162–176) Seuraavaan taulukkoon on kiteytetty, miten edellä kuvattujen oppimisteorioiden piirteet ilmentävät kehityksen, kasvun, muutoksen ja oppimisen ilmiöitä.

Taulukko 5. Oppimisteoriat kehittymisen olemuksen ilmentäjinä

Oppimis- teoriat	Kehittymisen kohteen kehityspiirteitä			Kehittyminen toimintana op- pimisprosessin luonteen mukaan	Kehittymisen olemus oppi- misen lokuksen ¹¹ mukaan
	Kehittyminen	kasvupiirteitä	muutospiirteitä		
Biologis- fyysinen teoria	Fyysinen, kehollinen ja taitojen orga- nismien koossa	Fyysis- biologinen kasvu ja kehitys	Fyysis- biologinen muutos	Fyysisen olemuksen muutosprosessi	Organismin fyysinen olemuksen muutos
Behavio- ristinen teoria	Käyttätymisen ja taitojen ulkoi- nen oppiminen, vahvistuminen ja harjaantuminen	Toiminnan automatisoi- tuminen ja rutiinien hallinta	Eteneminen yksinkertaisesta monimutkaiseen tai osista kokonaisuuksiin	Käyttätymisen muutosprosessi	Yksilön toiminnan muutos ulkoisen ympäristön ärsykkeeseen
Kognitiivinen teoria	Tiedon organisointi skeemoiksi ja tietorakenteiksi	Metakognitioiden, ongelmanratkaisu- taitojen ja mieli- kuvien konstruointi	Kognitiivisen kapasiteetin laajeneminen konkreettisesta abstraktiin ja oppimaan oppimiseen	Sisäinen kognitiivinen muutosprosessi	Sisäisen kognitiivisen struktuurin muutos
Humanistinen teoria	Inhimillisyyden ja henkisen potentiaalin ymmärtäminen, vahvistuminen ja uudistuminen	Henkisen olemuksen, persoonallisuuden, tietoisuuden ja itsetuntemuksen pohdinta, muutou- tuminen ja hallinta	Tietoisuuden herääminen, relektointi ja ymmärtäminen	Toiminnan kautta sisäiseen täyttymykseen	Inhimillisyyden ja persoonallisuuden muutos affektii- visten ja kognitii- visten tarpeiden mukaan
Sosiaalisen oppimisen teoria	Sosialisaation ja sosiaalisten roolien ymmärtä- minen, vahvistuminen ja uudistaminen	Sosiaalisen ole- muksen ja sosiaa- listen roolien ja sosialisaation poh- dinta, muutoutumi- nen ja hallinta	Yksilön, ympä- ristön ja käyttäy- tymisen reflek- tointi ja ymmär- täminen	Ihmisten välinen vuorovaikutus ja toisten tarkkailu sosiaalisessa kontekstissa	Sosiaalisen toiminnan muutos yksilön käyttäty- misen ja ympäris- tön vuorovaikutuk- sen mukaisesti
Konstrukti- vistinen näkemys	Tiedon ja kokemuksen merkityksen ymmärtäminen, vahvistuminen ja uudistuminen	Tiedon ja kokemuksen merkityksen pohdinta, muotoutuminen ja hallinta	Tiedon ja kokemuksen reflektointi ja ymmärtäminen	Merkitysten konstruointi kokemusten pohjalta	Merkityksen muu- tos yksilössä tapahtuneen todellisuuden sisäisen konstruk- tion mukaisesti

Kehityksen, kasvun ja oppimisen vaiheteorioita on viimeaikoina kyseenalaistettu. Näissä on todettu ongelmalliseksi muun muassa ilmiöiden liiallinen kielellistäminen, kun ilmiötä ei lähestytä yksilöllisesti vaihtelevasta kokemusmaailmasta vaan sen kielellisestä ilmaisusta lähtien. (mm. Rauste-von Wright, et al. 2003, 54–56, 75–77) Beairston ja Ruohotien (2003, 134) esittämä oppimisen kolmikehäinen malli (Single, Double and Triple Loop Learning) on yksi oppimisteoreettinen malli, jossa lähtökohtana ei

11 eli oppimisen vaikuttimen mukaan

ole perusoletus vaiheittain etenevästä oppimisesta vaan sen monitasoisuus. Mallin perustana on Argyriksen (2003, 67–71) niin sanotun kaksikehaisen oppimisen malli, jossa lähtökohtana ovat käyttäytymisen ja mentaalisten mallien oppimisen tasot, niiden kytkeytyminen toisiinsa ja organisaation kehittymiseen. Beirston ja Ruohotien oppimismallin lähtökohtana on oletus oppimisesta kolmitasoisena tiedostamisprosessina, jossa käyttäytyminen, mentaaliset mallit ja prosessit ja niiden oppiminen nähdään eritasoisina, mutta toisiinsa liittyvänä toimintana. (Beirsto & Ruohotie 2003, 132–134)

Beirsto (1996, 93) on puhuessaan kasvun ja kehityksen käsitteiden synonyymisesta käytöstä todennut, että ne ovat pohjimmiltaan erillisiä ja merkitykseltään erilaisia ilmiöitä. Tämä väite ei saa vahvistusta edellä tehdystä Hirsjärven käsitelmääritysten analyysistä, eikä eri oppimisteorioiden perusteella tehdystä tarkastelusta kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöistä. Ristiriitaisten määritelmien vuoksi kuva ilmiöistä tai mahdollisesta metailmiöstä ja sen osailmiöistä (kehitys, kasvu ja oppiminen) pikemminkin sirpaloituu kuin kirkastuu. Ilmiön perusolemusta on vaikea hahmottaa ja ymmärtää. Ilmiön käsitteellisen määrittelyn tulisi olla ilmiön perusolemusta kiteyttävää eikä päinvastoin. Pirstaloitunut tieto olisi kyettävä ylittämään ja löytämään ilmiöiden metataso ja siihen sisältyvät osailmiöt ja niiden väliset suhteet. Näiden ilmiöiden metatason löytäminen ja käsitteellistäminen auttaisi selkeyttämään edellä esiin nostamaani käsitteiden määrittelyongelmaa. Tässä tutkimuksessa käytän käsitettä kehittyminen tämän metailmiön olemuksen käsitteellisenä vastineena. Kehittymisen metatason ilmiön perusolemuksen keskeiset elementit ovat edellä mainitut muutoksellisuus, suuntautuminen, prosessuaalisuus, kontekstuaalisuus ja ajallisuus.

Inhimillisesti hahmottuva todellisuus rakentuu sekä yksilöiden, organisaatioiden että yhteiskuntien tasolla merkitysten pohjalta. Ihminen rakentaa kokemustensa kautta ymmärrystään ihmisistä, organisaatiosta ja toimintaympäristöstä. Lisäksi hän rakentaa subjektiivista ymmärrystään menneisyydestä, nykyisyydestä ja tavoiteltavasta tulevaisuudesta. Näin on myös johtamistyössä. Johtaja vastaa oman ymmärryksensä rajoissa siitä, että hänellä on johtamistyönsä toteuttamista varten riittävä tieto ja kokemus toiminnan kokonaisuudesta. Johtajan kokemus subjektiivinen todellisuus on hänen johtamistoimintansa ja siinä kehittymisen perusta. Johtaminen on inhimillistä toimintaa, jossa johtaja pyrkii saamaan toisia ihmisiä ja itseään toimimaan yhdessä siten, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Johtajan työ on tästä näkökulmasta verrattavissa opettajan työhön. Molemmista on keskeistä ihmisen toiminta yhdessä toisten ihmisten kanssa kohti asetettuja tavoitteita. Opettajuudessa opettajan kehittyminen nähdään elämänaikaisena henkilökohtaisena muutoksena, itseisarvona sekä päämääränä sinänsä (Niikko 1998, 81; Eraut 1995, 247; Freppon, 2001, 155–163). Johtajuuden ja johtamisen kohdalla on toisin. Johtajan kehitys ja kehittyminen nähdään välineenä tehokkuuden lisääntymiseen ja tulosten parantamiseen. Johtajan kehittyminen ei ole itseisarvo ja päämäärä sinänsä.

4.4 Yhteenveto tutkimuksen ontologisesta perustasta

Tähän lukuun on kiteytytty tutkimuskohteen ontologiset, erityistieteelliset ja käsitteelliset rajaukset ja kohdennukset aiempien lukujen perusteella. Tutkimuksen luotettavan

toteuttamisen kannalta yksi kriittinen rajausta liittyy siihen, miten tutkimuskohde paikannetaan osaksi kohteena olevan ilmiömaailman ja sitä kuvaavien teorioiden todellisuutta ja millä perusteilla valitaan käytettävät tutkimusmenetelmät. Tutkimuskohdeesta tehtiin ensin perusteellinen ontologinen analyysi¹², koska tässä tutkimuksen kohdetta, johtajana kehittymisen ilmiötä, lähestytään uudesta näkökulmasta ja koska ilmiö liittyy paljon tutkittuihin kehittymisen ja johtamistyön ilmiöihin. Vastaavasti, koska johtamisen¹³ ja kehittymisen¹⁴ ilmiöitä on tutkittu ja määritelty hyvin monien eri tieteenalojen näkökulmasta ilmiön ilmenemisen eri tasoilla, kuvaan tässä luvussa myös sen erityistieteellisen näkökulman, jonka puitteissa johtajana kehittymisen ilmiötä on tutkittu tässä tutkimuksessa. Tutkimuksen toteuttamisen tiukka tieteenalasisidonnainen ja teorialähtöinen tutkimus voisi johtaa tutkimustehtävän ratkaisua kapeuttaviin rajauksiin. Käytännössä kiteytän seuraavaksi keskeiset ontologiset ja erityistieteelliset rajaukset, joiden puitteissa tutkimustehtävä on ratkaistu.

Tutkimuksen ontologinen rajausta

Yksilö kohtaa todellisuuden kokemuksensa välittämänä. Kokemustieto on aina yksilöllinen. Kielen avulla kokemus on mahdollista käsitteellistää. Yksilöllisen kokemustiedon tavoittaminen on mahdollista fenomenologisen menetelmän avulla hermeneuttisesti ymmärtäen. Yksilöiden samalla tavoin kokemus todellisuuden elementti tunnustetaan samankaltaisena yliyksilöiden. Tämä yksilöiden tunnustama samankaltaisuus todellisuudessa eli teorian tieto on yliyksilöllinen ja se on käsitteellistetty kielen avulla. Teorian tiedon tavoittaminen on mahdollista heuristisen menetelmän avulla yksilöllisiä kokemuksia hermeneuttisesti ymmärtäen.

Johtajana kehittymisen ilmiö on ontologiselta olemukseltaan kahdella tavalla tajunnallinen eli mentaalinen. Ensinnä yksilöllisellä tasolla johtajan oma sisäinen näkökulma hänen johtajana kehittymisestään perustuu henkilökohtaiseen kokemukseen ja välittyy hänelle itselleen hänen kokemiensa mentaalisten sisältöjen ilmenemisen yhteydessä. Toisaalta johtajana kehittyminen on mentaalinen ilmiö myös toisille ihmisille. Heidän näkökulmansa johtajana kehittymiseen perustuu heidän tekemiinsä ulkoihin havaintoihin johtajan käyttäytymisestä, toiminnasta ja suhtautumisesta. Havaintojen perusteella toiset ihmiset muodostavat mentaalisen tulkinnan johtajana kehittymisestä. Kehittyvän johtajan omaan kokemukseen perustuva sisäinen näkökulma johtajana kehittymisestä on erilainen kuin toisten ihmisten havaintoihin perustuva ulkoinen näkökulma. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan johtajana kehittymisen ilmiötä johtajan omasta, sisäisestä näkökulmasta käsin.

Ontologinen olemus muodostuu ilmiön olemassaolon perusrakenteista eli merkityshorisonteista ja entiteeteistä. Entiteetillä tarkoitetaan ilmiön peruselementtiä, jota ilman ilmiö ei olisi sitä, mitä se on yliyksilöllisellä tasolla. Entiteetit ovat suhteessa merkityshorisontteihin, jotka ilmenevät merkitysrakenteen merkitysulottuvuuksien kietoutuneisuuden avulla. Merkitysrakenne muodostuu ilmiön koetuista tajunnallisista

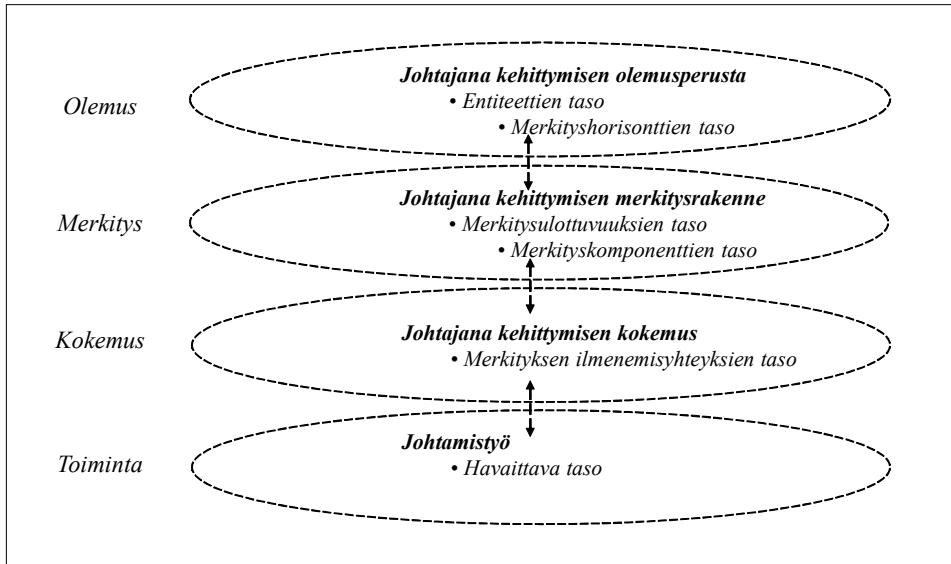
12 Ks. luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

13 Ks. luku 2 Johtamistyö

14 Ks. luku 4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

merkityksistä eli merkitysulottuvuuksista ja niiden merkityskomponenteista. Ilmiö ilmenee yksilölle itselleen mentaalisen kokemuksen tajunnallisina sisältöinä erilaisissa koetuissa ilmenemisyhteyksissä. (vrt. Perttula 1995, 84–85; Hirsjärvi 1983, 84, 113) Ilmiön olemuksen entiteetit ja merkityshorisontit perustuvat yksilöllisesti koettuun ja yliyksilöllisesti tunnistettuun yhteiseen rakenteeseen.

Ontologisen analyysin perusteella johtajana kehittymistä tutkitaan seuraavassa kuvassa 3 esitettyjen ontologisten tarkastelutasojen avulla alkaen toiminnan tasolta kerätyn aineistosta, edeten kokemuksen, merkityksen ja olemuksen tasojen kautta kuvaukseen johtajana kehittymisen olemuksesta.

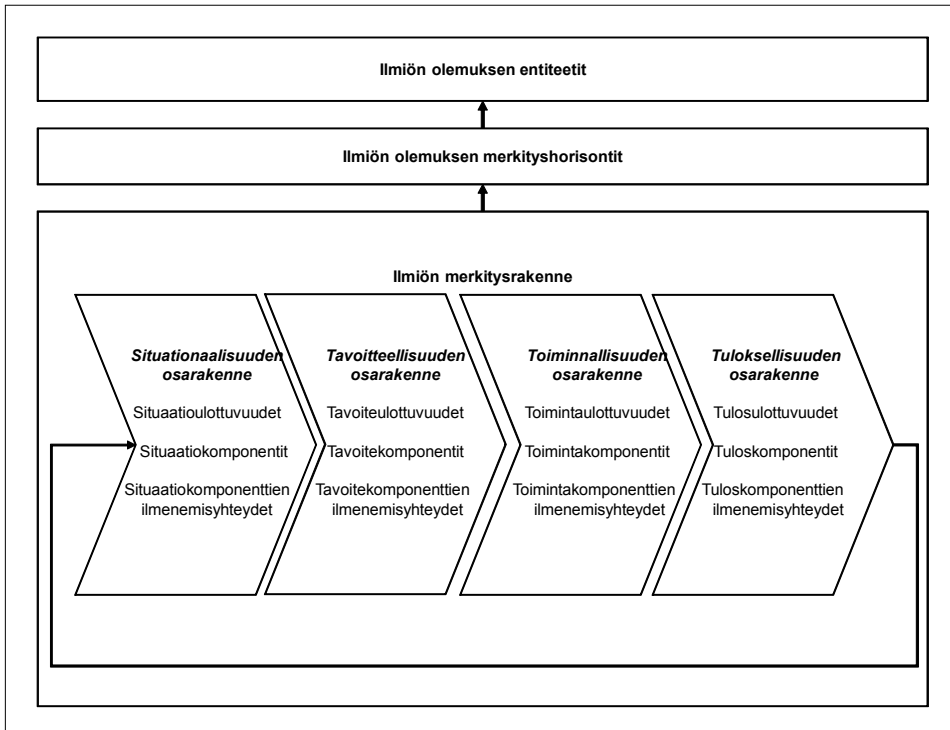


Kuva 3. Tutkimuskohteen ontologiset tarkastelutasot.

Kuvassa 3 esitetyn mukaiset johtajana kehittymisen merkitysulottuvuuksien ja merkityskomponenttien tasot kuvataan luvussa 7.1 ja merkityshorisonttien avulla mallinnetut olemuksen merkityshorisontit ja entiteetit kuvataan luvussa 7.2 Johtajana kehittymisen merkitys rakenne jakautuu ilmiön olemuksen entiteettien mukaan neljään erilaiseen osarakenteeseen eli kehittymisen situaatioista muodostuvaan situationaalisuuden, tavoitteista muodostuvaan tavoitteellisuuden, toiminnasta muodostuvaan toiminnallisuuden ja tuloksista muodostuvaan tuloksellisuuden osarakenteeseen. Jokainen näistä osarakenteista jakautuu merkitysulottuvuuksiin sekä niiden merkityskomponentteihin.

Johtajan henkilökohtaiseen kokemustietoon perustuvan tarkastelun kohteena ovat johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkitykselliseksi koetuista sisällöistä muodostuvat mentaaliset rakennetekijät eli eivät kokemuksen sisällöt sinänsä. Tajunnallisen ilmiön merkitys rakenne muodostuu koettujen situaatioiden, tavoitteiden, toiminnan ja tulosten merkityksistä. Tutkimuksen ontologinen rajaus perustuu näiden merkitysten ilmenemisen tarkasteluun, jolloin johtajana kehittymisen merki-

tysrakenne muodostuu neljästä osarakenteesta eli kehittymisen situaationaalisuuden, tavoitteellisuuden, toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden osarakenteista. Johtajan henkilökohtaisen kokemuksen kokonaisuus tavoitetaan holistisen ihmiskäsityksen mukaan sekä jokaisessa yksittäisessä ilmauksessa että osana johtajan oman elämän kokonaisuutta. Tämä tarkoittaa, että tarkastelussa ei olla kiinnostuneita situaatioiden, tavoitteiden, toimintojen, tulosten ja niiden merkityskomponenttien välisistä syy-seuraus-suhteista vaan ainoastaan niiden ilmenemisen loogisesta samanaikaisuudesta johtajan kokemana.



Kuva 4. Tutkimuskohteen ontologiset perusolettamukset.

Tutkimuksessa kohteena olevan ilmiön tarkastelun ontologisena perusolettamuksena ovat seuraavat kuvassa 4 esitetyt, ilmiön merkitysrakenteeseen sisältyvät osarakenteet:

1. Situationaalisuuden osarakenne

Situationaalisuudella tarkoitetaan ilmiön kannalta merkitykselliseksi koetuista tekijöistä, situaatioista, muodostuvaa tajunnallisuuden perusrakennetta. Situaatiot ovat ilmiön kannalta yksilöllisesti merkitykselliseksi koettuja tekijöitä. Situationaalisuuden osarakenne muodostuu ylyksilöllisellä tasolla situationaalisuuden merkitysulottuvuuksista eli situaatioulottuvuuksista ja situationaalisuuden merkityskomponenteista eli situaatiokomponenteista. Se ilmenee yksilöllisellä tasolla situaatiokomponenttien sisällöllisissä ilmenemisyhteyksissä ja niistä muodostuvina merkitystihentyminä.

2. Tavoitteellisuuden osarakenne

Tavoitteellisuudella tarkoitetaan ilmiön kannalta merkitykselliseksi koetuista tavoitteista muodostuvaa tajunnallisuuden perusrakennetta. Tavoitteet ovat ihmisen tajunnan intentionaalisen luonteen peruselementti. Ne suuntaavat mielenkiintoa ja toimintaa uusiin kohteisiin merkityksellisiksi koettujen tekijöiden suunnassa. Merkitykselliseksi koetut tavoitteet syntyvät situaatioiden virittämänä ja ovat joko tietoisia tai tiedostamattomia. Tavoitteellisuuden osarakenne muodostuu ylyksilöllisellä tasolla tavoitteellisuuden merkitysulottuvuuksista eli tavoiteulottuvuuksista ja tavoitteellisuuden merkityskomponenteista eli tavoitekomponenteista. Yksilöllisellä tasolla se ilmenee sisällöllisissä ilmenemisyhteyksissä ja niiden merkitystihentyminä.

3. Toiminnallisuuden osarakenne

Toiminnallisuudella tarkoitetaan ilmiön kannalta merkitykselliseksi koetusta toiminnasta muodostuvaa tajunnallisuuden perusrakennetta. Toiminta on tajunnan työtä, jolla se pyrkii saavuttamaan situaatioiden virittämät merkitykselliseksi koetut tavoitteet. Toiminnan perusrakenne muodostuu toiminnallisuuden merkitysulottuvuuksista eli toimintaulottuvuuksista ja toiminnallisuuden merkityskomponenteista eli toimintakomponenteista ylyksilöllisellä tasolla. Yksilöllisellä tasolla osarakenne ilmenee sisällöllisesti toimintakomponenttien ilmenemisyhteyksissä ja niiden merkitystihentymisissä.

4. Tuloksellisuuden osarakenne

Tuloksellisuudella tarkoitetaan ilmiön kannalta merkitykselliseksi koetusta toiminnasta muodostuvaa tajunnallisuuden perusrakennetta. Tulos on tajunnallisen toiminnan seurauksena syntynyt koettu, tiedostettu tai tiedostamaton, merkityksellinen muutos ilmiössä. Tuloksista voi muodostua tajunnallisen toiminnan uusia situaatioita. Tuloksellisuuden osarakenne muodostuu merkitysulottuvuuksista eli tulosulottuvuuksista ja tuloksellisuuden merkityskomponenteista eli tuloskomponenteista ylyksilöllisellä tasolla. Se ilmenee yksilöllisellä tasolla tuloskomponenttien sisällöllisissä ilmenemisyhteyksissä ja niistä muodostuvista merkitystihentymistä.

Yllä kuvatut merkitysrakenteen osarakenteet ovat tämän aineistolähtöisen tutkimuksen johtajana kehittyminen -ilmiön olemuksen empiirisen analyysin lähtökohtana.

Tutkimuskohteen erityistieteellinen rajaus

Kehittymisen ilmiötä on tarkasteltu useiden eri tieteenalojen näkökulmasta. Kuten kehittymisen ilmiön olemuksen tarkastelu aiemmin¹⁵ osoitti, eri teoriat tuovat esiin erilaisia puolia kehittymisen ilmiöstä. Kehittymisen ilmiöön läheisesti liittyvien kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöiden välistä epäselvyyttä aiheuttavat muun muassa käsitteiden synonyymien käyttö, niiden ristiin määrittely, suhteiden epäselvyys, liittyminen toisiinsa sekä ilmiöitä tutkineiden tutkimusten ontologisten, epistemologisten ja metodologisten perusteiden epäselvyydet. Näin ollen aiempien teorioiden perusteella ei voida tehdä luotettavasti näiden ilmiöiden käsitteellistä erottelua ja määrittelyä. (vrt. Rauste-von Wright 2003, 67) Tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti kehittymisen ilmiön keskeiset elementit määriteltiin oppimisteorioiden avulla. Kehittyminen nähdään laaja-alaisena ilmiönä, joka sisältää biologis-fyysistä, behavioristista, kognitiivista, humanistista, sosiaalista ja konstruktivistista oppimista.

Kehityksen, kasvun ja oppimisen käsitteellinen epäselvyys voi osaltaan heijastaa sitä, että teorioiden ja käsitteiden avulla teoreettisesti kuvatun todellisuuden ilmiön perusolemus ei ole selvä. Näin ollen kokemuksellisten ilmiöiden kehitys, kasvu ja oppiminen laadullisten erojen ja yhtäläisyyksien empiirisen esiintymisen tarkempi tarkastelu olisi välttämätöntä käsitteellisen selkeyden parantamiseksi. Ristiriitaiset käsitelmäärittelyt aiheuttavat tieteelliselle tutkimukselle monentasoisia haasteita ja ongelmia. Teorioiden soveltaminen ja hyödyntäminen käytännössä vaikeutuu, jos ilmiöitä kuvaavat käsitteet voidaan ymmärtää tutkimuskohtaisesti monella eri tavalla, jolloin niiden soveltaminen on vaikeaa ja voi aiheuttaa väärinymmärryksiä.

Käsitteellisen selvyyden tavoittamiseksi ei riitä ainoastaan ilmiön tutkiminen sinänsä, vaan sen selkeyttämiseksi on myös löydettävä erilaisia metodisia ratkaisuja, joilla ilmiön tavoittaminen onnistuu. Kehityksen, kasvun ja oppimisen ilmiöiden teoreettisen ja käsitteellisen pirstaloitumisongelman ylittämiseksi ja ilmiöiden käsitteellisen epäselvyyden vähentämiseksi tarvitaan paluuta ilmiöiden olemusta etsiviin ja kokoaviin metodisiin lähestymistapoihin. Näin ollen tämän tutkimuksen erityistieteellisenä näkökulmana on kokonaisvaltainen kasvatustieteellinen näkökulma johtajana kehittymiseen, jolloin kehittyminen määritellään kasvua, kehitystä ja oppimista yhdistäväksi metailmiöksi.

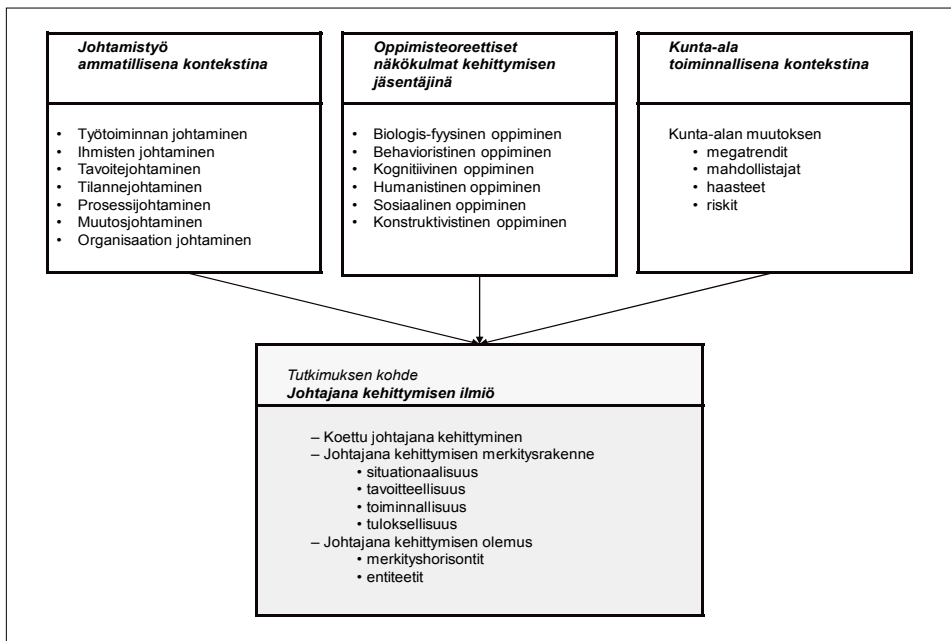
Tutkimusasetelma ja tutkimuksen lähtökohtana olevat käsitteet

Johtamistyötä eli johtamista ja johtajuutta on tutkittu useiden tieteiden alueella, kuten esimerkiksi kauppatieteellisissä, teknistieteellisissä, yhteiskuntatieteellisissä ja käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa. Johtamistyön teoreettinen ja käsitteellinen määrittely ei ole vakiintunutta, mutta tehdyn johtamistyön tutkimuksen historiallisen tarkastelun perusteella voidaan määritellä johtamistyön keskeiset elementit, jotka ovat työtoiminnan johtaminen, ihmisten johtaminen, tavoitejohtaminen, tilannejohtaminen, prosessijohtaminen, muutosjohtaminen ja organisaation johtaminen. Johtamistyö kunta-alalla on toisaalta perinteistä, mutta sekä demograafisten että globaalien raken-

15 Ks. luku 4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

nemuutosten vuoksi merkittävien muutosten vaiheessa¹⁶.

Johtamistyö on tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen ammatillinen konteksti, kunta-ala on sen toiminnallinen konteksti ja varsinainen tutkimuskohde on johtajana kehittymisen ilmiö. Jotta se eli johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen ydin tavoitetaan, tarkastellaan tutkimuksen empiirisessä osassa ilmiötä puhtaasti kasvatustieteen erityistieteellisestä näkökulmasta (ks. ed. kpl). Tälle tarkastelulle oppimisteoriat muodostavat tutkimuksen kohteen kokonaisvaltaisen kasvatustieteellisen viitekehyksen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että johtajana kehittymisen ilmiön aineistolähtöinen analyysi tehdään laaja-alaisesta kasvatustieteellisestä näkökulmasta etenemällä kehittymisen koetuista merkityksistä kohti ilmiön olemuksen entiteettejä. Tutkimuksen empiirisen osan toteutus perustuu edellä kuvattuihin sekä ontologisiin että erityistieteellisiin rajauksiin. Aineiston analyysi tehdään kasvatustieteellisestä näkökulmasta kuvan 4 mukaisten ontologisten perusolettamusten avulla. Tarkastelu tehdään merkityksiä ymmärtäen kunkin merkitysrakenteen osarakenteen osalta erikseen kasvatustieteen näkökulmasta. Niiden perusteella etsitään johtajana kehittymisen olemus eli sen merkityshorisontit ja entiteetit. Tutkimuksen toteuttamisen tutkimusasetelma on esitetty kuvassa 5.



Kuva 5. Tutkimusasetelma.

¹⁶ Ks. luku 3.3 Johtamistyö kunta-alan muutoksessa

Tutkimuksen perustana olevat keskeiset käsitteet on edellä tehtyjen ja kuvattujen rajausten mukaisesti koottu seuraavaan taulukkoon 6.

Taulukko 6. Tutkimuksen lähtökohtana olevat peruskäsitteet.

Käsite	Lähtökohtana oleva määritelmä
Ilmiö	Ilmiö on ilmeinen ja näyttäytyy kokonaisuutena ja merkityksinä kokemuksen kautta ihmisille. Ilmiö ilmenee mentaalisen kokemuksen tajunnallisina sisältöinä erilaisissa koetuissa ilmeneisyhteyksissä. Ilmiö ilmenee toisille havaittavana käyttäytymisenä ja toimintana. (Heidegger 2000, 51; Varto 1992, 85; vrt. Perttula 1995, 84–85)
Olemus	Olemus muodostuu ilmiön olemassaolon perusrakenteista eli merkityshorisonteista ja entiteeteistä. Entiteetillä tarkoitetaan ilmiön peruselementtiä, jota ilman ilmiö ei olisi sitä, mitä se on. Ne ilmenevät suhteessa merkitysrakenteen merkitysulottuvuuksiin ja niistä muodostuviin merkityshorisonteihin. Merkitysrakenne muodostuu ilmiön koetuista tajunnallisista merkityksistä eli merkitysulottuvuuksista ja niiden merkityskomponenteista. (vrt. Perttula 1995, 84–85; Hirsjärvi 1983, 84, 113)
Merkitys	Inhimillinen todellisuus muodostuu merkityksistä ja niiden yhteyksistä. Merkitykset ilmenevät suhteina. Ne kertovat sekä ilmiöstä itsestään sisältönä että siitä tavasta, miten ihmiset kokevat asiat. Merkitysten muotoutuminen on yksilöhistoriallinen prosessi. Ihminen oppii merkityksestä, jonka hän antaa kokemukselleen. (Varto 1992, 14–15, 55–57, 85–86; Ruohotie 2005, 11; Lehtovaara 1996b, 86)
Johtaja	Johtaja tässä tutkimuksessa on henkilö, joka vastaa organisaation toiminnan kokonaisuudesta ja sen tuloksellisuudesta johtamis- tai esimiestehtävässä. Johtajan tehtävänä on johtaa eli käyttää toimivaltaansa organisaation ja työyhteisön parhaaksi (Järvinen, 2001, 13).
Johtajuus	Johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelemällä johtaja vaikuttaa ihmisten ja organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Se liittyy johtamisen inhimillisiin tekijöihin eli ihmisiin ja heidän ohjaamiseensa ja heihin vaikuttamiseen. Johtajuus on yhteisen todellisuuden muovaamista. (Ruohotie 2006, 114; Day 1999, 68; Manz & Sims 2001, 227; Juuti 2005, 22)
Johtaminen	Johtaminen on johtajan työtä. Johtaminen on aktiviteetteja, joiden avulla johtaja saa aikaan muutoksia ihmisten ja organisaation tuotoksissa ja edistää työyhteisön jäsenten ajattelussa, minäkäsityksissä, motivaatiossa, emootioissa ja toimintastrategioissa. Se on toimintaa, jonka avulla ihmiset selkiyttävät ja toteuttavat organisaation tehtävää ja edistävät organisaation menestymistä. (Ruohotie 2006, 114; Juuti 2005, 22–25, 34)
Johtamistyö	Johtamistyö käsitteenä kattaa tässä tutkimuksessa sekä johtajuuden että johtamisen eli johtajan työn inhimilliset tekijät ja organisaation päämäärän saavuttamiseen tähtäävät tekijät. Se on ohjaamis- ja vaikuttamistyötä, jonka olemus rakentuu työtoiminnan, ihmisten, tulevaisuuteen suuntautumisen, tilanteiden, prosessien, muutoksen ja organisaation systemisen kokonaisuuden ohjaamisesta ja vaikuttamisesta (vrt. Tuominen & Wihersaari 2006, 115, dynaaminen ammattikäsitteily; ks. ed. luku 1; vrt. Järvinen 2001, 13–25).
Kokemus	Kokemuksen perustana on ns. moraalinen ymmärrys, ei pelkät aistihavainnot. Sen perusyksikönä on "kokonaisvaltainen kokemus". Kokemus koostuu merkityksistä, merkityssuhteista ja niiden yhteenkietoutumisista. Se on aina kokemus jostakin. Se on tajunnan ja todellisuuden välinen suhde. Kokemus jäsentää ihmiselle maailman mielelliseksi. (Perttula 1995, 15, 42, 74; Perttula 2005, 116–117; Rauhalta 2005b, 159–160)
Kehittyminen	Kehittyminen voidaan ymmärtää kehityksen, kasvun ja oppimisen meta-ilmiönä. Kehitys ja kasvu ovat toisiaan täydentäviä prosesseja, joille annetaan erilaisia merkitysisältöjä. Ne eivät ole synonyymeja. Kehittyminen voidaan ymmärtää osaamisen laajenemisena ja kasvu on osaamisen syventämisenä. Kehitys on muuttunut uusi asiantila, jossa uusi on erilainen kuin vanha. Tutkimuksen kohteena on johtajana kehittymisen olemus, ei sen käsitteellinen määrittely. Sen vuoksi kehittyminen ymmärretään tässä tutkimuksessa laajasti, jolloin siihen sisältyvät sekä kasvu että oppiminen. (vrt. Bearsto 1996, 93–95; French & Bell 1999, 2; Niikko 1998, 80–81)

5 Tutkimustehtävä

Johtamistyö on toimintaa, jolla johtaja ohjaa ihmisiä yhdessä toteuttamaan organisaation perustehtävää. Johtamistyöllä varmistetaan asetettujen päämäärien saavuttaminen ja toiminnan tulos. Globalisoituvassa maailmassa johtamistyössä onnistuminen ja siinä kehittyminen ovat organisaation menestymisen keskeisiä edellytyksiä. Johtamisesta on tullut yhä tärkeämpi työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Johtaminen on johtajan työtä, jossa johtaja kohtaa kiihtyvän ja moninaistuvan muutoksen ja kilpailun toimiessaan yhteiskunnan ja organisaationsa rajapinnassa. (Micklethwait & Wooldridge 1996, 6–7; Kasvio et al. 1999, 324–327; esimerkkejä Kurtzman 1998; Krause 2001; Buckingham & Clifton 2001; Johtamisen taito – näkijöitä ja tekijöitä, 2000; Senge et al. 1994; Senge et al. 1999) Johtamistyön toimintaympäristönä ovat ihmiset ja organisaatiot. Kunnissa modernia maailmaa edustavat byrokraattiset käytännöt ja postmodernia tilaa edustavat yksilölliset toimintatavat kohtaavat johtajan arjessa päivittäin¹⁷. Kuntaorganisaatioita uudistetaan rakenteellisesti ja toiminnallisesti kiihtyvään tahtiin (esimerkiksi Valtioneuvosto 2007). Toiminnallinen uudistus jää virkamiesjohdon vastuulle. Johtamistutkimukset ovat kohdistuneet pääsääntöisesti liike-elämän organisaatioiden tuloksellisuutta parantavien toimintatapojen, hyvän johtamisen sekä johtamiskäyttämisen tutkimiseen. Hyvän johtamisen elementtejä ja edellytyksiä on löydetty, mutta kokonaisvaltaista ja yleisesti hyväksyttyä johtamisen teoriaa, mallia tai käsitteistöä ei ole kyetty luomaan.

Tutkimuksen näkökulmavalinta on tilannesidonnainen kysymys ja mitään tutkimuksen näkökulmaa ei voida pitää yleispätevästi parhaana. Valinta riippuu siitä, mikä näkökulma vastaa parhaiten tutkimuskohteena olevaan kysymykseen. (Eskola 1997, 63–82) Tämän tutkimuksen tarkoituksena on syventää ymmärrystä johtajana kehittymisen ilmiöstä. Tutkimuskohteena on "johtajana kehittyminen" -ilmiön olemus. Se rakentuu merkitykselliseksi koetuista tekijöistä, jotka ovat sekä tiedostettuja että eittiedostettuja. Ihmiset kokevat todellisuuden ilmiöt tietoisuutensa merkitysrakenteiden kautta (esimerkiksi Isaacs 2001, 153–154; Mezirow 1995; Mezirow et al. 2001, 3–8). Johtajana kehittymisen ilmiön olemuksen ymmärtämiseksi on selvitettävä, millainen tietoisuuden merkitysrakenne on merkityksellinen johtajana kehittymisen kannalta. Merkitysrakenteessa on kyse kokemusten merkityksistä, ei kokemusten käsitteisällöistä eli konnotaatioista (Hirsjärvi 1983, 84, 113). Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään johtajana kehittymisen ilmiön olemus kasvatustieteen näkökulmasta. Johtajana kehittymistä tarkastellaan johtajan henkilökohtaisen kokemuksen avulla ja etsien sen sisältämiä merkitysrakenteita. Tutkimus kuuluu erityisesti ammattikasvatuksen alaan ja

17 Vrt. luku 2 Johtamistyö

on luonteeltaan perustutkimusta. Johtajana kehittymistä ei ole tutkittu aiemmin tästä näkökulmasta. Aihe on ajankohtainen sekä näkökulma on uusi ja haastava.

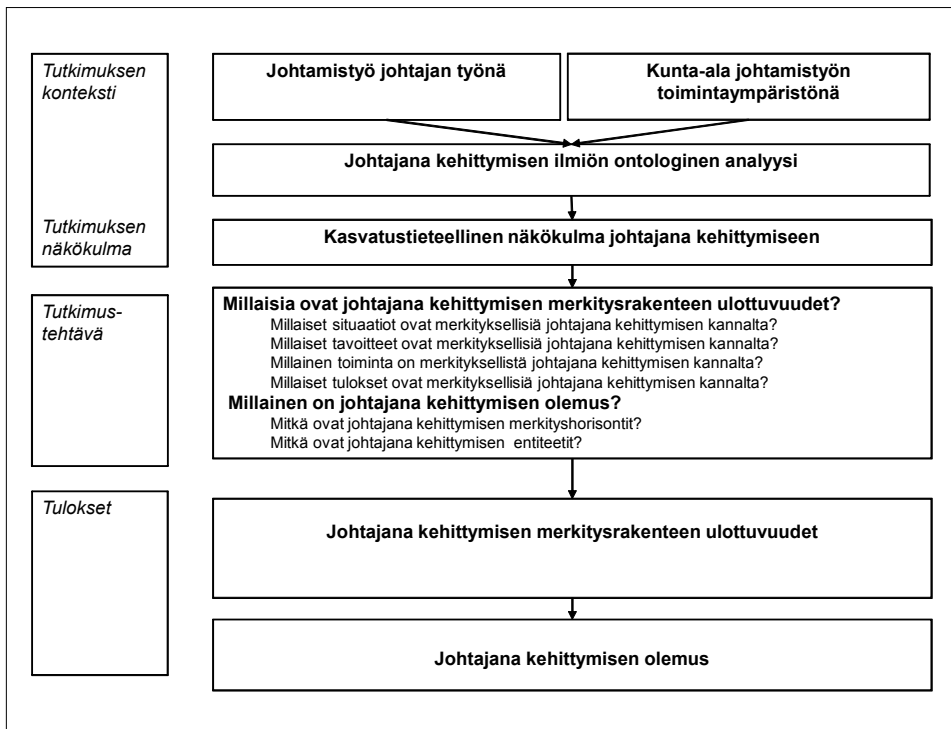
Tutkimustehtävä täsmentyi tutkittavan ilmiön ontologisen analyysin¹⁸ jälkeen kahdeksi pääkysymykseksi ja niiden alakysymyksiksi seuraavalla tavalla:

1. Millaisia ovat johtajana kehittymisen ilmiön merkitysrakenteen merkitysulottuvuudet?
 - 1.1. Millaiset situaatiot ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta eli mitkä ovat ilmiön situaatioulottuvuudet?
 - 1.2. Millaiset tavoitteet ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta eli mitkä ovat ilmiön tavoiteulottuvuudet?
 - 1.3. Millainen toiminta on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta eli mitkä ovat ilmiön toimintaulottuvuudet?
 - 1.4. Millaiset tulokset ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta eli mitkä ovat ilmiön situaatiotulosulottuvuudet?
2. Millainen on johtajana kehittymisen ilmiön olemus?
 - 2.1. Mitkä ovat johtajana kehittymisen merkityshorisontit?
 - 2.2. Mitkä ovat johtajana kehittymisen entiteetit?

Tavoitteena on löytää ensinnä johtajana kehittymisen ilmiön olemusta ilmentävän merkitysrakenteen merkitysulottuvuudet ja -komponentit. Situaatioista muodostuvan osarakenteen merkitysulottuvuuksia kutsun tutkimuksen tulososuudessa situaatioulottuvuuksiksi ja merkityskomponentteja situaatiokomponenteiksi. Tavoitteista muodostuvan osarakenteen merkityskomponentteja ja merkitysulottuvuuksia kutsun tavoiteulottuvuuksiksi ja tavoitekomponenteiksi. Toiminnan osarakenteeseen sisältyviä merkitysulottuvuuksia ja merkityskomponentteja kutsun toimintaulottuvuuksiksi ja toimintakomponenteiksi. Kehittymisen tuloksista muodostuvaan merkitysrakenteeseen sisältyviä merkitysulottuvuuksia ja merkityskomponentteja kutsun tässä tutkimuksessa tulosulottuvuuksiksi ja tuloskomponenteiksi. Toiseksi tavoitteena on löytää tutkimuksen merkitysrakenteen perusteella johtajana kehittymisen ilmiön merkityshorisontit ja ilmiön perusolemusta kuvaavat entiteetit.¹⁹ Tutkimuksen rakenne ja etenemisen pääpiirteet on kuvattu kiteyttäen seuraavassa kuvassa.

18 Ks. luvussa 4 ja erityisesti kuvassa 3 s.56 on kuvattu käsitteet merkitysrakenne, merkitysulottuvuudet, olemus, merkityshorisontit ja entiteetit ja niiden väliset suhteet.

19 Ks. luku 4.4 Yhteenveto tutkimuksen ontologisesta perustasta



Kuva 6. Tutkimuksen rakenne ja tutkimuksen etenemisen pääpiirteet.

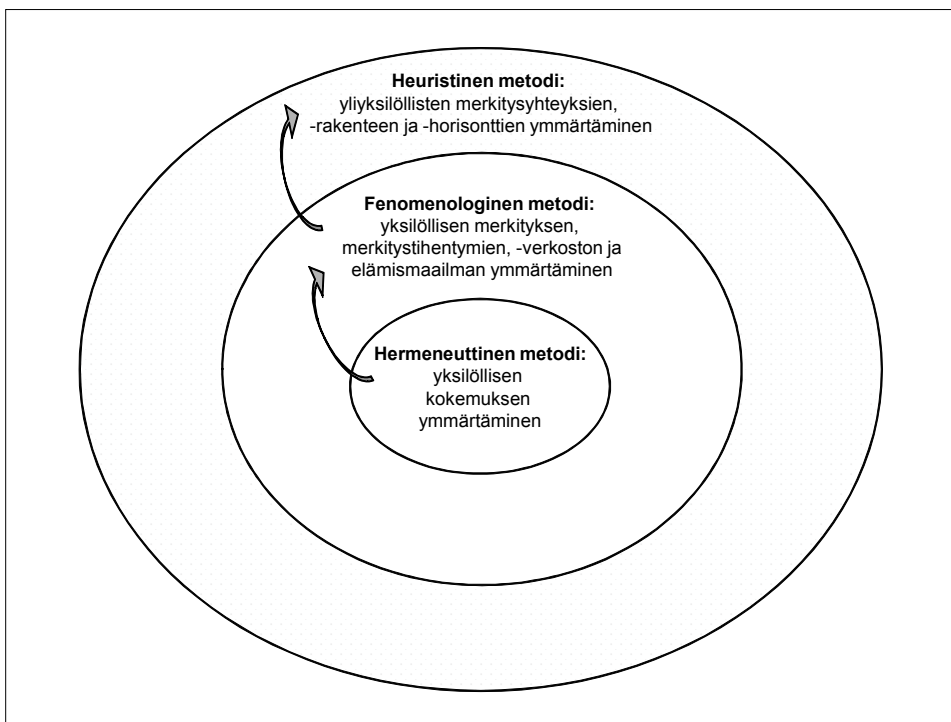
6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin kunta-alan toimintaympäristössä eräässä pääkaupunkiseudun kaupungissa. Kuvaan ensin ontologiseen analyysiin perustuvan tutkimuksen metodisen ratkaisun. Toiseksi kuvaan tutkimusaineiston hankinnan eli tutkittavat johtajat, heidän johtamistyön toimintaympäristöään ja tutkimusaineiston ja kolmanneksi arvioin tutkimuksen ja tutkimustulosten luotettavuutta.

6.1 Metodologiset ratkaisut

Tutkimusmetodologiset ratkaisut toimivat ontologisten ja epistemologisten peruslähtökohtien ja tutkimuksen konkreettisen toteuttamisen välisenä siltana. Tässä luvussa käsitellään sitä, mitkä ovat tutkimuksen metodologiset ratkaisut ja miten ne toteutettiin. (Raunio 1999, 26–27, 95; Silverman 2001, 8–11) Ontologisten ja epistemologisten perustojen mukaisesti tutkimustehtävän ratkaisemisen kannalta keskeisintä oli aidon yksilöllisen tiedon tavoittaminen tutkittavien johtajana kehittymisen henkilökohtaisesta kokemuksesta.

Tutkimus perustuu seuraaviin metodologisiin ratkaisuihin: Tutkimus on aineistolähtöinen. Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisessa noudatettiin hermeneuttis-fenomenologista metodia. Yksilöllisesti koettujen merkitysten tutkiminen edellyttää toisen ihmisen syvää ymmärtämistä, minkä vuoksi fenomenologista metodia vahvistettiin hermeneuttisella lähestymisotteella. Yliyksilöllisen todellisuuden tavoittamisessa menetelmän painopiste muuttui kokonaisvaltaisempaan ja olemuksen olennaisen rakenteen etsimisen suuntaan. Keskeistä tässä oli löytää yksilöllisten merkitysten samankaltaisuudet. Yliyksilöllisen yhteisen merkitysrakenteen tavoittamisen metodisena lähestymisotteena oli heuristinen metodi. Yksilöllisen analyysin merkitysyhteydet ja merkityshorisontit olivat aineistona yliyksilöllisen tulkinnan toteuttamisessa. Kuvassa 7 kuvataan tutkimuksen yleiset metodologiset perusratkaisut eli sen metodologinen perusta.



Kuva 7. Tutkimuksen metodologiset perusratkaisut.

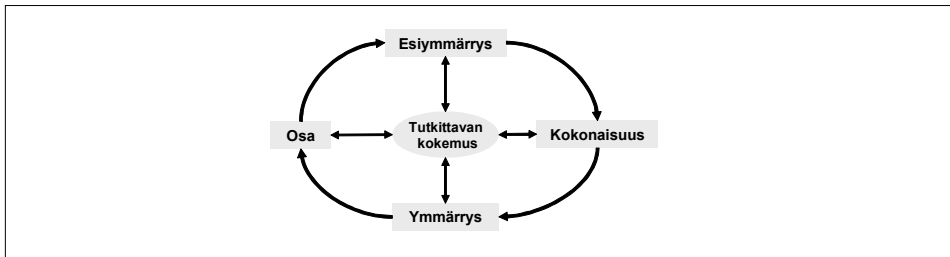
Ymmärtäminen on inhimillisen tajunnallisen todellisuuden tutkimisen perusedellytys ja erityispiirre. Inhimillistä todellisuutta tutkittaessa tulee mahdollistua elämysten, mielen, merkityksien sekä niiden välisten suhteiden ymmärtäminen (Rauhala 1983, 27). Tutkijan on kyettävä ymmärtämään tutkittavien kokemusta ja siinä olevia merkityksiä. Tämä yksilöllinen kokemustieto voidaan tavoittaa ymmärtävän eli hermeneuttisen metodin avulla. Kreikankielinen verbi ”hermeneuin” merkitsee tulkita, minkä vuoksi menetelmää kutsutaan myös tulkinnallisiksi menetelmäksi. Tulkinnallisessa suuntauksessa tieteen tehtävänä on auttaa ilmaisemaan täsmällisesti se, joka on olemassa tutkittavissa kohteissa enemmän tai vähemmän epäselvästi. Ymmärtävällä tulkinnalla pyritään saamaan esiin ilmiön käsitteellinen mieli, mikä tarkoittaa, että tarkoitus merkitsee jotain vain, jos se on esitettävissä tietyn kokonaisuuden osaksi. Hermeneutiikassa ollaan kiinnostuneita yksilötasolla asioiden merkityksen ja mielen sekä yliyksilöllisellä tasolla kulttuurin ymmärtämisestä. Hermeneuttisen ajattelun perusta on ilmiön kokonaismerkityksen ymmärtämisessä siten, että se kyetään konkretisoimaan osana todellisuutta. Hermeneutiikka on metodinen lähestymistapa, jonka avulla autetaan todellisuuden ilmiön merkityksen ymmärtämistä ja tulkintaa, jolloin korostuu tosiasioiden ja arvojen välinen yhteys. Hermeneuttisesti suuntautuva fenomenologi ei etäänny todellisuudesta, vaan etsii ja määrittää käsitteitä koko ajan osana todellisuutta siinä tiukasti kiinni ollen. (Anttila 2001, 1–4; 2005, 305–308, 329; Alvesson & Sköldberg 2000, 52–67; Gadamer 2004; Niiniluoto 1999, 55–57; Varto 1992, 64–69)

Tämän tutkimuksen yksilöllisen kokemuksen merkityksen tavoittamisen metodisena lähtökohtana oli Perttulan (1995, 69–89) kuvaama fenomenologisen psykologian tutkimusmetodi. Sen perustana on ollut Giorgin (1996a) kehittämä Husserlin (1983; 1913/1995) fenomenologiseen filosofiaan perustuva ja filosofiselle tasolle paikantuva tutkimuksen metodinen vaiheistus. Perttulan kehittämä vaiheistus paikantuu sen sijaan ihmistä tutkivan erityistieteen eli psykologian tasolle. Tarkastelutasojen peruserojen vuoksi vaiheistus eroaa Giorgin esittämästä siinä, miten suhtaudutaan ihmistä koskevien perusolettamusten sulkeistamiseen. Perttula jättää ihmistä koskevien ontologisten olettamusten sulkeistamisen tekemättä, koska tarkastelun kohteena eivät ole vaihtoehtoiset ihmiskäsitykset ja niiden ontologiset perustelut, vaan ihmisen välitön ja luonnollisen asenteen mukainen kokemus tietyn ihmistä tutkivan erityistieteen näkökulmasta valitussa ihmiskäsityksen viitekehyksessä. (Giorgi 1996b, 10–19; Perttula 1995, 71–72) Perttulan (1995, 64–106) luoma metodinen vaiheistus sopi tarkastelutasonsa vuoksi tämän tutkimuksen metodisten vaiheiden luonnin lähtökohdaksi. Vaiheistuksen räätälöinnissä otettiin huomioon tämän tutkimuksen tehtävä ja kasvatusteellinen näkökulma tutkittavaan ilmiöön.

Tässä tutkimuksessa analyysin ensimmäisessä vaiheessa käytettävällä hermeneuttisella metodilla pyritään ymmärtämään yksilöllinen kokemus sellaisena kuin tutkittava sen kokee. Analyysin toisessa vaiheessa pyritään löytämään tämän kokemuksen merkitys ja sen merkitystihentymät yksilölle itselleen fenomenologisella metodilla. Analyysin kolmannessa vaiheessa pyritään löytämään heuristisella metodilla johtajana kehittymisen ylyksilöllinen merkitysrakenne ja sen avulla ilmiön olemus.

6.1.1 Hermeneuttinen metodi

Inhimilliseen todellisuuteen sijoittuvaa ihmisen kokemusta kuvaavaa yleistä ja neutraalia näkökulmaa ei ole olemassa. Ihmisen **näkökulma** on aina situationaalisuuden ja tajunnallisuuden kautta subjektiivinen. Ihmisen kokemusta voidaan ymmärtää ainoastaan, jos tunnetaan kokijan näkökulma. Ominaista sille on näkökulma, joka avautuu sekä tutkijan että tutkittavan kautta. Näin ollen ymmärtämisen lähtökohtana on toimijan intentio, aikomus ja tarkoitus. Erityisen tärkeää on näkökulmallisuus eli puhuttelevan kysymyksen löytäminen. Inhimillistä todellisuutta tutkittaessa todellisuus avautuu silloin, kun niihin sisältyvät kysymykset, väitelauset ja vastaukset täyttävät hermeneuttisen funktionsa eli, että ne puhuttelevat ihmistä, sekä tutkijaa että tutkittavaa. Oma näkökulmallisuuttaan vasten tutkija löytää puhuttelevan kysymyksen, jota vasten hän ymmärtää tutkittavan eli toisen näkökulmaa, kokemusta ja merkitystä. Näkökulmallisuuttaan vasten tutkija tekee alustavia tulkintoja ilmiön merkitysrakenteesta ja luo häntä puhuttelevia väitelauseita, kunnes hän löytää puhuttelevan vastauksen kysymykseen. Jokaisella puhuttelevalla väitelauseella on puhuttelevan funktionsa lisäksi tapahtumiin sitoutuva tilannehorisonttinsa ja ajallisuuteen sitoutuva historiahorisonttinsa, joita vasten tutkija löytää puhuttelevan vastauksen eli ilmiön merkitysrakenteen. (Gadamer 2004, 22–26) Ilman näkökulmaa tutkijalla ei ole perspektiiviä, jota vasten merkitys on olemassa ja jonka perusteella tutkija tulkitsee tutkittavan kokemusta. Tätä hermeneuttisen ymmärtämisen näkökulmallisuutta ja sen merkitystä tutkimuksen kannalta havainnollistaa seuraava kuva.



Kuva 8. Hermeneuttinen kehä (Anttila 2001, 3; 2005, 280–281, 312, 552; Gadamer 2004, 29–31).

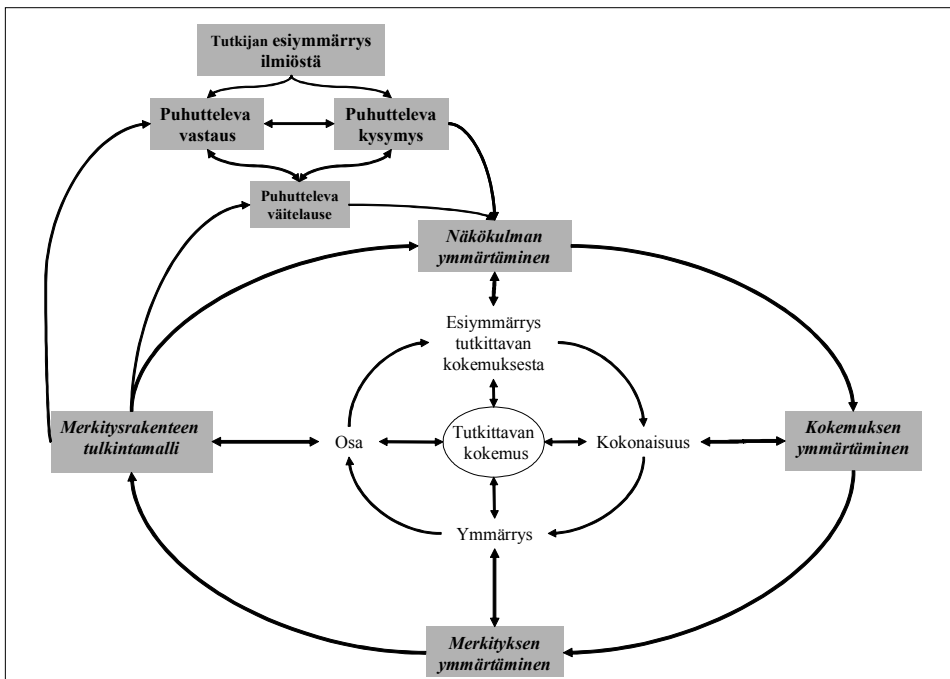
Inhimillisen tajunnallisen todellisuuden ymmärtäminen etenee niin sanottuna **hermeneuttisena kehänä**. Ymmärtäminen etenee esiymmärryksestä kohti mahdollisuuksia ja niiden tulkinnan kautta kehittyneempään ilmiön ymmärtämiseen. Hermeneuttisena kehänä etenevän tulkintaprosessin avulla on mahdollista tavoittaa subjektiivisesti koetut merkitysjärjestelmät.

Tutkimuksen perusmetodina on ymmärtäminen: tutkittavien ymmärrys omasta toiminnastaan ja sen perustana olevista merkityksistä sekä tutkijan ymmärrys tutkittavien ymmärryksestä. Yksilöiden, niin tutkittavien kuin tutkijankin, esiymmärryksen valossa lähdetään tekemään ensimmäistä tulkintaa, josta muodostuu seuraavan tulkintakerroksen uusi esiymmärrys. Tämän uuden esiymmärryksen valossa luetaan tekstiä sitten uudestaan ja korjataan ja tarkennetaan ymmärrystä. Tätä hermeneuttista kehää jatketaan, kunnes subjektiiviset merkitysjärjestelmät ovat nousseet esiin. (Heidegger 2000, 191–197; Gadamer 2004, 29–39) Ymmärtäminen rakentuu aina olemassa olevan ymmärryksen varaan (esiymmärrys) ja syventyy tulkinnassa, josta muodostuu seuraavan ymmärtämisvaiheen esiymmärrys. Tämä ensisilmäykseltä kehäpäätelmältä vaikuttava, inhimillisen todellisuuden ymmärtämisen kehä kuuluu mielen rakenteeseen, jolloin ymmärtävä tulkinta mahdollistuu (Heidegger 2000, 195 ja 197). Hermeneuttinen kehä on oikeastaan ymmärtämisen spiraali, jossa Heideggerin (2000, 197) mukaan ratkaisevaa on löytää oikeanlainen tapa tulla sisään, ei se, kuinka siitä päästään ulos. Hermeneuttisen kehän niin sanotun tulkinnallisen spiraalin mukaisesti ymmärtämisessä keskeistä on, että jokaista yksityiskohtaa on tarkasteltava kokonaisuuden osana ja kokonaisuutta yksityiskohtien avulla. Oikean ymmärtämisen kriteerinä on yksityiskohtien yhteensopivuus kokonaisuuteen. Ymmärtäminen on onnistunut, jos yksityiskohdat sopivat kokonaisuuteen. (Gadamer 2004, 29–31; Anttila 2001, 3; 2005, 280–281, 312, 552) Hermeneuttinen tulkinta on kokonaisuuden jatkuvaa tulkitsevaa luonnostelua, jossa merkityksen ymmärrystä haetaan keskinäisesti kilpailevien luonnostelmien avulla. Ymmärtämisen tavoitteena on kehittää kilpailevista ennako-otaksumista se, joka parhaiten vahvistaa kaikkien yksittäisten osien muodostumisen kokonaisuudeksi. (Gadamer 2004, 32–33)

Esiymmärrys on monitasoista. Se on samanaikaisesti sekä olevan ymmärtämistä, havaitun ymmärtämistä että toiminnan ymmärtämistä. (Heidegger 2000, 193–194; Kusch 1983, 90–91) Esiymmärrys on ymmärryksen näkökulmallisuutta, jota vasten ymmärtäminen tapahtuu. Tulkitsija ymmärtää vasten omaa esiymmärrystään. Tämä

näkökulmallisuus on tutkimuksessa ymmärtämisen luotettavuuden ja kohdallisuuden kannalta välttämätön. Merkitys on mahdollista tavoittaa aina vain suhteessa johonkin. Jokainen tulkitsija voi siten tuottaa uuden näkökulman ilmiöstä, jolloin eri tutkijoiden tekemien tulkintojen tuloksien vertailu ei ole relevantti luotettavuustarkastelu. Ymmärtämisen luotettavuudessa tutkimuksessa on pikemminkin kyse sekä tutkimusprosessin kokonaisuudesta että tulosten kokonaisuuden kohdallisuudesta eli siitä, miten loogisesti osista muodostuu kokonaisuus ja miten se on ymmärrettävissä.

Hermeneuttinen prosessi on jatkuvaa esiymmärryksen testausta ja ymmärrysyhteyden rakentamista sen ja tutkittavan aineiston välille, minkä vuoksi sen onnistuminen edellyttää, että tulkitsijalla on yhteys siihen historiallis-hermeneuttiseen traditioon, jota hän tulkitsee. Ilman tätä yhteyttä tulkitsija ei löydä merkityksellistä yhteyttä ennakkokäsityksensä ja tutkittavan aineiston väliltä.²⁰ (Gadamer 2004, 36–37) Tulkinalla tarkoitetaan kehittyntä ymmärrystä. Tulkittaessa työstetään edelleen ymmärtämisessä luonnosteltuja mahdollisuuksia. Tulkittamisen ja ymmärtämisen suhde on paradoksaalinen. Tulkittamisen tulee auttaa ymmärrystä, mutta tulee ymmärtää mitä tulkitsee (Heidegger 2000, 191–197). Tämän tutkimuksen ymmärtämisen ja tulkinan logiikkaa on havainnollistettu seuraavassa kuvassa. Siinä on kaksi toisiinsa kytkeytyvää kehää, ymmärtämisen ja tulkinan kehät. Ne kuvaavat sen, millaisen ymmärtämis- ja tulkintalogiikan avulla olen pyrkinyt luomaan ymmärrisyhteyden tutkittavien kokemuksen ja oman ymmärryksen välille. Seuraavassa kuvassa esitetään tässä tutkimuksessa käytetyn hermeneuttisen prosessin eri vaiheet ja niiden väliset suhteet.



Kuva 9. Hermeneuttinen prosessi (mukaellen Gadamer 2004, 22–39; Alvesson & Sköldbberg 2000, 52–67; Heidegger 2000, 191–197).

20 Ks. Tutkimuskohteen valinnasta ja luotettavuudesta luvussa 6.

Konkreettisessa ymmärtämistilanteessa ymmärretään ensin ymmärrysyhteyden rakentaminen jokaisen tutkittavan osalta erikseen ja sen jälkeen siirrytään ylyksilölliseen kokemukseen.²¹ Lähtökohtana on yksityiskohtien tarkastelu ja tavoitteena osien peilaaminen kokonaisuuteen. Osien tarkastelussa koodit toimivat viesteinä. Vertailun kautta syntyneen kokonaisymmärryksen jälkeen palataan uudestaan tarkastelemaan kokonaisuutta suhteessa tutkijan esiymmärrykseen.

Tulkinnan tavoitteena oli luonnostella dialogisten vertailevien pohdintojen avulla tulkintamalleja, jossa oli keskeistä systemaattinen lähestyminen tutkittavaa ilmiötä abduktiivisesti eli sekä osista kokonaisuuteen että kokonaisuudesta osiin edeten. Tämä jatkuu, kunnes ymmärrysyhteys on täyttynyt eli tekstinä ollut aineisto on täysin puhuttelevasti ymmärretty. Tätä kokonaisuutta peilattiin systemaattisesti ja säännöllisesti alkuperäiseen tutkimuskysymykseen.

6.1.2 Fenomenologinen metodi

Fenomenologisessa filosofiassa korostuu ihmisen tietämisen yhdistyminen ihmisen elämämaailmaan ja sen ilmiöihin. Lähtökohtana on todellisuuden kohtaaminen kokemuksellisesti, jolloin ilmiötä lähestytään ilman ennako-odotuksia, sellaisina kuin ne ilmenevät tietoisuudelle. Mitään vaihtoehtoa ei suljeta pois ennakkoon. Ilmiöt kohdataan sellaisina kuin ne ilmenevät itselle. Kokemuksessa keskeistä on subjektiivisuus, kokonaisvaltaisuus ja ihmisen kietoutuneisuus maailmaan. Fenomenologia ei tutki ilmiöitä, jotka tiedetään olevaksi ilman kokemusta. Sen tarkoituksena on tutkia sitä, miten todellisuudessa olevat ilmiöt ilmenevät ja todellistuvat kokevalle subjektille itselleen. Siinä ei olla kiinnostuneita ilmiöihin sisältyvistä syy–seuraus-suhteista, vaan kokemuksen mahdollisimman puhtaasta kuvaamisesta. Kokemukset ovat olemassa vain, kun jotakin koetaan ja tarkoitetaan. Tämän vuoksi kokemustietoa voi saada ainoastaan ilmiöistä, jotka yksilö kokee läsnäolevaksi itselleen. Näin ollen ilmiöitä tulee ymmärtää niiden elävässä läsnäolossa. Fenomenologia ei siis luo teoriaa, koska teoria ei ole kokemuksellista. Sen sijaan fenomenologiassa voidaan kuvata ja mallintaa todellistunutta kokemusta.

Fenomenologisen metodin tavoite

Todellisuuden konstituoituminen tietoisuuteen on subjektiivista ja sidoksissa sekä aikaan että paikkaan, koska tietoisuus on aktiivinen ja merkityksiä antava. Tutkija ei voi havainnoimalla saada kohdallista aineistoa fenomenologiseen tutkimukseen. Kokemuksen tutkimisessa olennaista on tutkittavan subjektiivinen kokemus, jota tutkija pyrkii ymmärtämään oman kokemuksensa avulla. (Husserl 1995, 125–126; Himanka 2002, 15, 18–19, 137, 140, 146, 149, 180; Heidegger 2000; von Herrmann 1998, 106–128, 128–132; Saarinen 2002, 216; Varto 1992, 15, 118) Nämä fenomenologisen filosofian perusoletukset tarkoittavat muun muassa sitä, että tutkijan on tutkittava omaan kokemusmaailmaansa kuuluvaa ilmiötä, jotta hän voi tavoittaa tutkittavien kokemuksessa olevat merkitykset (vrt. Varto 1992, 26–27). Lisäksi tutkimuksessa on

21 Liitteessä 8 on kuvattu esimerkinomaisesti yhden tutkittavan yksilöllinen merkitysrakenne.

kiinnitettävä erityistä huomiota aineiston hankintaan ja erityisesti aidon kokemuksen saamiseen. Analysoinnissa keskeistä on yksilöllisen merkityksen ymmärtäminen ennen yliyksilöllisen eli yhteisen merkitysrakenteen analysointia ja tulkintaa.

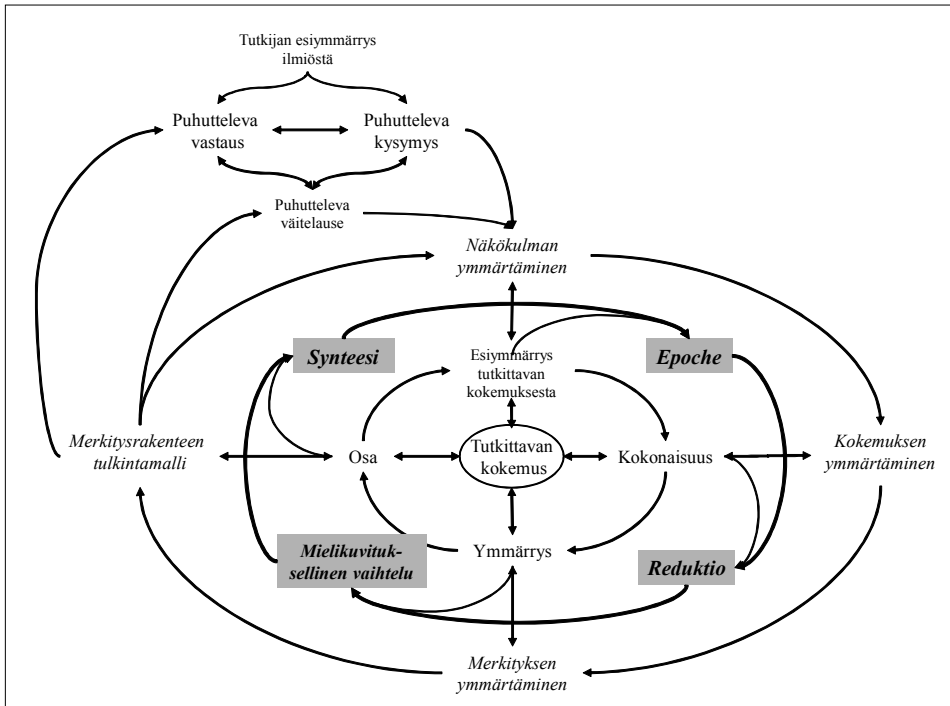
Holistinen ihmiskäsitys (Rauhala 1983, 24–50; 1989, 26–52) perustuu fenomenologiseen filosofiaan, minkä vuoksi sen keskeiset perusolettamukset todellisuudesta ja ihmisestä ovat samankaltaisia kuin fenomenologisen filosofian perusolettamukset: Lähtökohtana on käsitys ihmisestä intentionaalisena toimijana. Intentionaalisuudella tarkoitetaan tietoisuuden ja tajunnallisen toiminnan kohteen välistä erityistä suhdetta. Merkitykset ovat subjektiivisia. Tietoisuus rakentuu merkitysulottuvuuksista, joiden mukaan sen intentionaaliset toiminnot suuntautuvat kohteisiinsa. Puhdas tietoisuus paljastuu, kun vapaudutaan arki ajattelun harhaan johtavista tulkintatavoista. Fenomenologiassa ei siis tarkastella tietoisuuden yleistä olemistapaa sinänsä kuten eksistentialismissa vaan tietoisuuden toimintojen merkitysulottuvuuksia. Kokevan subjektin oma tietoisuus toiminnan intentionaalisesta luonteesta on avainasemassa. Tietoisuuden toimintoja ei voi tarkastella ottamatta huomioon toiminnan kohteita. Ensisijaista on se tapa, jolla kyseinen akti suuntautuu kohteeseen, sillä se määrittelee aktin merkityksen. Olennaista on se, miten asiat ilmenevät tietoisuudelle. Keskeistä on tietoisuuden subjektiivinen luonne eli yksilöllisesti koettu todellisuus. Kohteiden tosiasiallinen luonne ja olemassaolo ovat toissijaisia. Mekanismit, joilla konstituoidaan ulkomaailman objektit tietoisuuteen, muodostavat tietoisuuden toimintojen yhden keskeisen merkitysrakenteen. (Saarinen 2002, 223–231; Husserl 1913/1995, § 129; Himanka 2002, 43 ja 50; Tuominen & Wihersaari 2006, 90–94)

Fenomenologisen filosofian ja inhimillistä todellisuutta tutkivien erityistieteiden, kuten kasvatustieteen tai psykologian, tarkastelutasojen ja suhteiden selkiyttäminen ja erottaminen on keskeistä. Fenomenologinen filosofia on kiinnostunut todellisuuden rakenteellisesta tasosta, jolloin tarkastelun kohteena on se, millä tavalla kohteet ilmenevät tajunnalle eli kohteiden ilmenemisen edellytykset ja ehdot. Tajunnan sisällöt sinänsä ovat toisarvoisia filosofian näkökulmasta. Erityistieteiden, kuten kasvatustieteen, tulisi tarkastella todellisuutta tieteenalansa näkökulmasta, mikä tarkoittaa, että sulkeistaminen tehdään perusoletuksena olevan ihmiskäsityksen viitekehyksessä kyseisen tieteenalan ihmistä koskevan osittaiskuvan eli ihmiskuvan tasolla. Fenomenologinen metodi sopii uusien kokemuseräisten ilmiöiden tutkimiseen. (Saarinen 2002, 223–231; Perttula 1995, 38 ja 44; 71–72; Giorgi 1996b, 8–21; Rauhala 1974; 1983, 12–17; 1989, 14–19, 1990; 1992; 1993; Cohen & Co. 2000, 3)

Fenomenologisen metodin avulla pyritään puhdistamaan kokemuksesta luonnollinen asenne ja sen vaikutus kokemusta kuvaavista väittämistä. Luonnollisella asenteella tarkoitetaan, että maailma koetaan ja nähdään sellaisena kuin oikeaksi todetut väitteet osoittavat. Tässä luonnollisuus tarkoittaa sitä tottumusta, jossa totuttu ja todellisuudessa koettu eivät erotu enää toisistaan. Totutus ymmärretään itse todellisuudeksi. Asioiden merkityksen tajuaminen välittömästi koetussa tilanteessa on vaativa tehtävä. Merkityksen löytäminen edellyttää kysymistä. Olennaista kysymisessä on kuunteleminen ja se, että kysyminen loppuu jossain vaiheessa ja että sillä löydetään rajat. (Himanka 2002, 12–13, 18–19, 73) Tässä tutkimuksessa fenomenologista metodologiaa tarvittiin tavoittamaan ammatissa toimivan johtajana kehittymisen ilmiön merkitysrakenne johtajan näkökulmasta.

Fenomenologisen metodin vaiheet

Puhtaan kokemuksen tavoittamista varten Husserl on kehittänyt nelivaiheisen metodin. Metodien vaiheet ovat epoche, reduktio, mielikuvituksellinen vaihtelu ja synteesi. (Moustakas 1994, 25–41, 84–102; Husserl 1913/1995, 97–110) Seuraavaan kuvaan on havainnollistettu fenomenologisen metodin käytännöllisen toteuttamisen periaate ja päävaiheet.



Kuva 10. Fenomenologisen metodin periaate ja päävaiheet²².

Epoche-vaihe

Ensimmäinen vaihe on epoche. Siinä on tavoitteena vapautua luonnollisen asenteen mukaisista ennako-oletuksista. Tällöin kyseenalaistetaan jokapäiväinen tieto ilmiöstä ja hajotetaan ennako-käsitykset. Tavoitteena on, että tutkija vapautuu kaikista maailmaa koskevista ennakkoluuloistaan ja -käsityksistään. Käytännössä tämä tarkoittaa epäilysten ja ennako-oletusten karsimista tietoisuudesta. Ilmiöstä pyritään vapauttamaan intuitiivinen ja olennainen tieto. Kaikki tietoisuuteen nousevat elementit saattavat olla merkityksellisiä ja edistää viitteiden löytymistä tai paljastumista. Epoche-prosessi on yksinäistä tietoisuuden kohtaamista, mikä mahdollistaa tutkijan energian kohdentamisen juuri siihen, mikä ilmenee. Tämä vaihe edellyttää tutkijalta epätavanomaisen

22 Fenomenologisen metodin päävaiheet ovat tummennettuina kuvassa.

pitkäjännteistä huomion kohdentamista, keskittymistä ja läsnäoloa. Tutkijan on oltava avoin ja herkkä kuuntelemaan ja vastaanottamaan sitä, mikä tietoisuuteen ilmenee. Tässä auttaa reflektointi ja dialogi itsen kanssa, prosessin korostaminen sekä energian, huomion ja toiminnan kohdentaminen. (Moustakas 1994, 84–90; Husserl 1913/1995, 97–110; Himanka 2002, 19)

Reduktio-vaihe

Toinen vaihe on reduktio (Reduction). Se on prosessi, jolla huomio pyritään keskittämään analyysin kannalta olennaisimpiin asioihin. Se merkitsee objektiivisen tiedon kyseenalaistamista ja syrjäyttämistä puhtaan kokemuksen löytämiseksi. Reduktiossa on kyse eräänlaisesta itsetarkkailun muodosta. Huomio kiinnitetään ulkoisista objekteista henkisiin toimintoihin ja niiden sisäiseen rakenteeseen. Haasteellista reduktiossa on huomion kohdentaminen oikeaan asiaan: kohdetta tarkkailtaessa huomio kiinnittyy välittömiin havaintoihin, mutta samanaikaisesti tietoisuudessa olevat merkitysrakenteet suuntaavat havaintoa. Reduktiossa pyritään löytämään välittömän havainnon takana olevat merkitysrakenteet ja niiden olennainen suuntautunut ominaispiirre sekä intention sisältävä rakenne. Husserl nostaa reduktiossa keskeiselle sijalle tietoisuuden luonteeseen kuuluvan fokusoinnin eli huomion keskittämisen. Tietoisuudella on toiminnallinen ominaispiirre, mikä tarkoittaa, että jotain nostettaessa esiin jotain samanaikaisesti on siirrettävä syrjään. Reduktiossa pelkistetään ja tuodaan valokeilaan kokemuksen ne ominaispiirteet, jotka ovat ilmiön kannalta olennaisimpia. Näin saadaan paljastumaan puhdas fenomenologinen tietoisuus, joka osoittaa puolestaan henkisten toimintojen intentionaalisen rakenteen. Tämä reduktioprosessin kautta fenomenologia pääsee varsinaiseen tutkimuskohteeseensa eli tutkimaan henkisten toimintojen intentionaalista sisältöä. Reduktiossa on neljä vaihetta: sulkeistaminen, horisontaalistaminen, teemoittaminen ja koherentti kuvaus²³. Sulkeistamalla pyritään kadottamaan tuntemamme ulkomaailman normaalit ja luonnollisen asenteen mukaiset jäsentämistavat. Tällöin pyritään kadottamaan arjen kokemusten sekä tieteen paljastamien kausaalisuhteiden ja lainalaisuuksien tuttu maailma. Epäolennaisuus pyritään siirtämään pois tietoisuudesta, jotta tavoitetaan tietoisuus koetun maailman merkityksestä ja olemassaolosta ja laskeutumaan kohti puhdasta tietoisuutta. Sulkeistaminen tehdään tutkimustehtävän suunnassa eli valittua tarkoituspäätä varten. Jokainen kokemus suhteutuu aiempien kokemusten myötä syntyneisiin **merkityshorisontteihin**. Horisontit ovat rajattomia ja niitä syntyy jatkuvasti. Horisontaalistamisessa jokainen alkuperäinen toteamus on yhtä arvokas. Niiden perusteella löydetään kokemuksen merkityshorisontit, jotka teemoitetaan. Teemoista ja horisonteista rakennetaan koherentti tekstuaalinen kuvaus ilmiöstä. (Moustakas 1994, 90–97; Himanka 2002, 19; Saarinen 2002, 228–230; Husserl, 1913/1995)

23 Reduktion vaiheet englanniksi: sulkeistaminen (bracketing), horisontaalistaminen (horizontalizing), teemoittaminen (clustering the horizons into themes), koherentti kuvaus (organizing the horizons and themes into a coherent textual description of the phenomena).

Mielikuvituksellisen vaihtelun -vaihe

Kolmannessa mielikuvituksellisen vaihtelun (Imaginative Variation) vaiheessa etsitään kokemuksen mahdollisia merkityksiä. Tämä toteutetaan hyödyntämällä mielikuvitusta, vaihtelemalla viitekehystä, käyttäen hyväksi vastakohtia tai kääntämällä merkitys vastakohtaiseksi. Ilmiötä lähestytään myös eri suunnista, asemista, rooleista tai toiminoista. Tavoitteena on löytää kokemuksen merkitystihentymiä. Keskeinen kysymys koko tämän vaiheen ajan on: miten kokemus ilmiöstä tuli sellaiseksi kuin se on? Tässä vaiheessa merkityksen etsintään tulee suhtautua ennakkoluulottomasti: mikä tahansa saattaa nousta mahdolliseksi merkitykseksi. Mielikuvituksellisen vaihtelun vaihteita ovat mahdollisen merkitysrakenteen systemaattinen vaihtelu, esiinnousevien teemojen tai kontekstien tunnistaminen, yleisten merkitystihentymien ja -rakenteiden harkinta ja vahvojen ja merkityksen osoittavien esimerkkien etsintä. Tässä vaiheessa on tarkoituksena tavoittaa yksilöllinen kokemus ja saada käsitys kokemuksen rakenteellisten merkitysten äärettömistä moninaisuuksista. (Moustakas 1994, 97–100)

Synteesi-vaihe

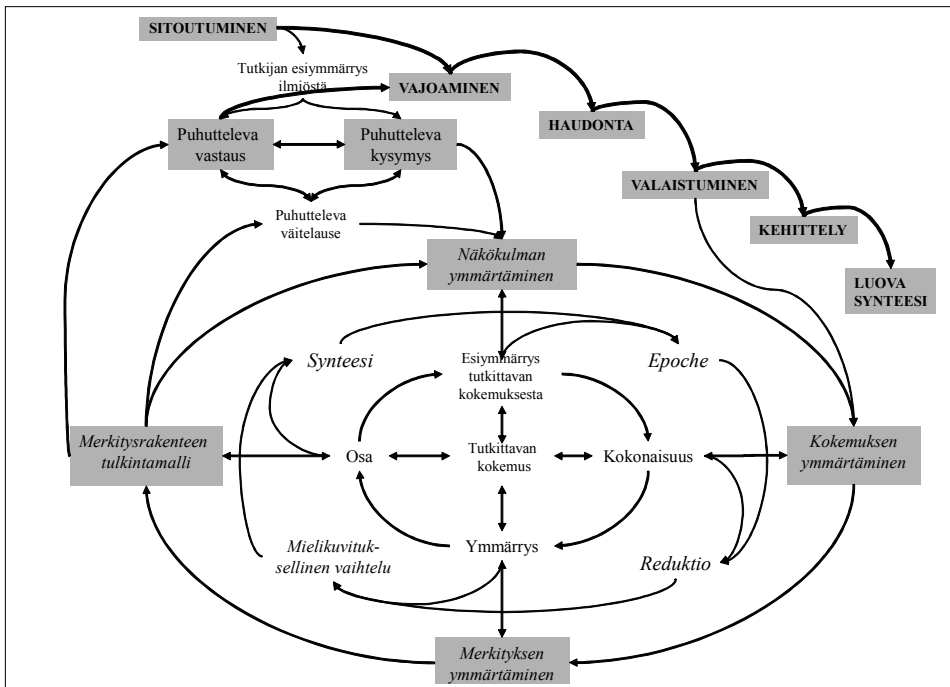
Viimeisessä vaiheessa on merkitysten ja olennaisten osien synteesi (Synthesis of Meanings and Essences). Siinä yhdistetään intuitiivisesti perustavanlaatuiset kokemuksen olennaisten osien tekstuaaliset ja rakenteelliset kuvaukset siten, että tavoitetaan ilmiön merkitys ja olennaisista osista muodostuva kokonaisuus. Olennaiset osat ovat sellaisia tekijöitä, joita ilman ilmiö ei olisi se, mikä se on. Ilmiön merkitys ja sen olennaiset osat eivät tule koskaan kokonaan kuvatuiksi, koska kuvattu merkitys ja olemusrakenne ovat suhteessa situaatioon, aikaan ja paikkaan. (Moustakas 1994, 100–101) Epoche- ja reduktiovaiheilla varmistetaan se, että ilmiön tutkimisessa saavutetaan itse ilmiö ja minimoidaan ilmiön merkityksen oivaltamista ehkäisevät häiriötekijät. Mielikuvien vaihtelun ja synteessin vaiheiden aikana luodaan ilmiön merkityksestä yksilöllinen ja yhteisöllinen kokonaiskuva.

6.1.3 Heuristinen metodi

Hermeneuttisen ja fenomenologisen metodin avulla pyritään tavoittamaan yksilöllinen kokemus ja sen merkitykset. Yliyksilöllisesti merkityksellisen olemuksen esiin nostamiseen ja tavoittamiseen tarvitaan edellisten lisäksi kokonaisvaltaista lähestymisotetta. Heuristisen lähestymisotteen (Moustakas 1990) tarkoituksena on auttaa tutkijaa kokonaisuuden kannalta keskeisten elementtien löytämisessä. Heuristisen tutkimuksen tarkoituksena on löytää merkityksiä ja oivalluksia ennen tutkimattomasta. Se on eräänlainen tutkijan sisäisen dialogin prosessi, jonka avulla hän pyrkii tulemaan tietoiseksi tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Prosessi vaatii tutkijalta vahvaa läsnäoloa, rehellisyyttä, kypsyä sekä halua selvittää tutkimuksen kohteena oleva asia. Heuristisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita eletyn kokemuksen ”uudelleen luovasta” (Recreation) oivaltamisesta. Se lähtee liikkeelle kysymyksestä, johon tutkija etsii vastausta. Kysymyksen tulee olla sellainen, josta tutkijalla on omaelämäkerrallista kokemusta. Hänen tulee ymmärtää oman kokemuksensa kautta tutkimuksen kohteena

olevaa ilmiötä. Heuristinen tutkimus on metodinen ja prosessuaalinen lähestymisote, jonka avulla pyritään kehkeyttämään oivallus tutkittavan ilmiön olemuksesta. Se on eräänlaista itseltä kyselyä ja dialogia tutkittavien kokemuksen kanssa. Tavoitteena on löytää tietyt keskeiset tärkeät inhimillisen kokemuksen merkitykset. (Moustakas 1990, 15, 38–39)

Heuristisella metodilla muodostettiin fenomenologisen ja hermeneuttisen metodin avulla löydetystä yksilöllisestä merkitystihentymistä ylyksilölliset **merkitysrakenteet**. Menetelmä osoittautui tarpeelliseksi yksityiskohtien ja kokonaisuuksien yhteensovittamisessa. Heuristisen tutkimuksen lähtökohtaolettamukset ohjaavat olennaisen sisällöllisen ja laadullisen merkityksen löytämistä. Heuristista oivallusta valaistaan huolellisella kuvauksella. Heuristisen tutkimuksessa pyritään paljastamaan inhimillisen kokemuksen merkitystä aiempaa täydellisemmin. Siinä pyritään löytämään määrällisen sijaan laadullinen aspekti kokemukseen. Siinä sitoudutaan kokonaisvaltaiseen itseen ja herätetään tutkijan henkilökohtainen sitoutuminen ja aktiivinen osallistuminen prosessiin. Siinä ei pyritä ennustamaan eikä etsimään kausaalisia suhteita. (Moustakas 1990, 41–42) Käytännössä tämä tarkoittaa tutkijan jatkuvaa kysymistä itseltä: mikä on olennaista, mitä en ole vielä ymmärtänyt ja miten toinen tämän kokisi. Vasta kun saavutetaan tilanne, jossa kokemus on täysin ymmärretty, kysyminen lopetetaan. Kuvassa 11 on kuvattu, miten yksilöllisen kokemuksen tavoittamisesta siirryttiin heuristisen metodin avulla tavoittamaan ylyksilöllistä todellisuutta tutkittavasta ilmiöstä²⁴.



Kuva 11. Ylyksilöllisen merkitysrakenteen tavoittaminen heuristisella metodilla (ks. kuvat 6–9).²⁵

24 Kuva 11 kytkee kuvat 9–11 yhdeksi kokonaisuudeksi.

25 Heuristisen metodin vaiheet ovat kuvassa tummennettuina.

Heuristisen metodin vaiheet ovat aiheeseen sitoutuminen, vajoaminen, haudonta, valaistuminen, kehittely ja luova synteesi. Aiheeseen **sitoutumisen** (Initial Engagement) vaiheessa tutkija löytää häntä henkilökohtaisesti kiinnostavan kysymyksen, jonka selvittämiseen hän tietoisesti ja intensiivisesti sitoutuu. **Vajoamisen** (Immersion) vaiheessa tutkimustehtävä on määritelty ja kirkas. Tutkija antautuu kokonaisvaltaisesti etsimään, kohtaamaan ja pohtimaan erilaisia merkityksiä, mahdollisuuksia ja tapah-tumia, jotka auttavat häntä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin. Seuraavassa **haudonnan** (Incubation) vaiheessa tutkija vetäytyy keskittyneestä ja intensiivisestä kysymyksen pohdinnasta eli hän ottaa etäisyyttä tutkimustehtävään. Hän ei aktiivi-esti ja tietoisesti pyri ratkaisemaan ja ymmärtämään tutkimusongelmaa, vaan pyrkii tietoisesti unohtamaan edellisessä vaiheessa oppimaansa ja antaa sen sananmukaisesti hautua mielessään. **Valaistumisen** (Illumination) vaihe seuraa automaattisesti edellistä vaihetta, jos tutkija on onnistunut olemaan avoin ja vastaanottavainen hiljaista tietoa ja intuitiota kohtaan. Valaistumisen vaihe on tietoisuuden läpimurto tutkittavana olevan ilmiöön. Tuolloin tutkija oivaltaa ilmiön laatuun liittyviä elementtejä, merkityksiä ja sen sisäistä rakennetta ja olemusta. **Kehittely-vaiheen** (Explication) tarkoituksena on koetella ja varmistaa valaistusvaiheessa syntyneiden oivallusten kokonaisvaltainen merkitys. Tässä vaiheessa luodaan kokonaisvaltainen käsitys siitä, mitkä ovat löydetyn ratkaisun keskeiset elementit, merkitykset ja niiden väliset suhteet, eli käsitys siitä, mikä on keskeisintä. **Luovan synteessin** (Creative Synthesis), heuristisen tutkimusprosessin viimeisessä vaiheessa, tutkija kokoaa oivalluksistaan synteessin, joka kuvaa syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti tutkittavana olevan ilmiön olemuksen. (Moustakas 1990, 27–32; Kurki 1995, 129–130)

6.1.4 Tutkimuksen kulku ja aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen metodisten menettelytapojen tuli tavoittaa tutkittavan ilmiön mielellisyys, koska johtajana kehittymisen ilmiö on tajunnallinen ilmiö. Sen vuoksi tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan heuristisen metodin mukaisesti. Heuristista prosessia ei voi kiirehtiä. Se vaatii tutkijalta käytännössä aikaa sekä jatkuvaa syventymistä ja keskittymistä ydinkysymykseen sekä rohkeutta kohdata mahdollisia henkilökohtaisia haasteita. Tutkimuksen kulku noudatti luvussa 6.1.3 esitettyjä heuristisen metodin kuutta vaihetta. (Moustakas 1990, 9–32) Niiden soveltaminen tähän tutkimukseen on esitetty kiteytettynä taulukossa 7 ja tarkemmin sen jälkeen. Liitteeseen 5 on kitey-tetty vaiheittain tutkimuksen yksityiskohtainen kulku, dokumentointi ja raportointi. Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta kriittisimmät vaiheet olivat valaistumisen ja kehittelyn vaiheet, minkä vuoksi sen toteuttaminen on esitetty erityisen tarkasti. Niihin sisältyvät hermeneuttisen ja fenomenologisen metodin soveltaminen tämän tutkimuksen aineiston tulkinnan apuna.

Taulukko 7. Tutkimuksen kokonaiskulku heuristisen metodin vaiheiden mukaan tutkijan toimintana.

Heuristinen vaihe	Tutkimuksen kokonaiskulku
1. Alustava sitoutuminen vuosina 1997–1999	<ul style="list-style-type: none"> – Tutkijan kokemuksen jäsentäminen tutkittavasta ilmiökentästä – Tutkijan esiyymmärryksen syventäminen tutkittavasta ilmiökentästä – Ilmiökenttään perehtyminen tutkimusten avulla – Näkökulman rajaaminen tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön
2. Syventyminen vuosina 1999–2001	<ul style="list-style-type: none"> – Tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien selvittäminen – Tutkimustehtävän täsmentäminen – Tutkittavan ilmiön ontologisen analyysin tekeminen – Tutkimusmetodin ratkaiseminen – Ymmärryksen syventäminen tutkimuskohteesta – Puhuttelevan kysymyksen täsmentäminen – Tutkittavien johtajien valinta – Tutkimuksen toteuttamisen käytännöllisen kulun suunnitteleminen
3. Haudonta vuosina 2001–2004	<ul style="list-style-type: none"> – Pyrkimys tietoisesti unohtaa syventymisen vaihe – Osallistuminen yhdessä tutkittavien kanssa johtamisen valmennusohjelmaan – Tutkimusaineiston kerääminen ja litterointi – Eäisyyden ottaminen tutkimustehtävän tietoiseen ratkaisuun
4. Valaistuminen vuosina 2003–2004	<ul style="list-style-type: none"> – Yksilöllisen tason analyysien tekeminen hermeneuttisen ja fenomenologisen metodin avulla – Yksilöllisten merkitysyhteyksien ja -rakenteiden kuvaaminen
5. Kehittely Vuonna 2005	<ul style="list-style-type: none"> – Tutkijan ymmärtämän ilmiön kokonaisvaltaisen merkityksen koetteleminen ja varmistaminen – Ilmiön yliyksilöllisten merkityskomponenttien ja -rakenteiden oivaltaminen yksilöllisten merkitysyhteyksien ja -rakenteiden avulla – Tutkijan käsityksen kiteyttäminen ilmiön merkitysrakenteen keskeisistä elementeistä – Yliyksilöllisten analyysien tekeminen eli ratkaisun kehittäminen fenomenologisen ja heuristisen metodin avulla – Yliyksilöllisen merkitysrakenteen kuvaaminen
6. Luova synteesi Vuosina 2006–2008	<ul style="list-style-type: none"> – Yliyksilöllisen merkitysrakenteen syvällisen synteessin tekeminen – Ilmiön olemuksen keskeisimpien entiteettien löytäminen – Ilmiön olemuksen kirkastaminen – Tutkimustulosten raportointi – Tutkimustulosten kytkeminen aikaisempiin tutkimuksiin

1. Alustavan sitoutumisen vaihe

Alustavan sitoutumisen vaiheen aikana tutkija syvensi esiyymmärrystään ja näkökulmaansa tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön. Tämä toteutui aikaisempiin tutkimuksiin perehtyen, tutkijan omaa ymmärrystä reflektoiden sekä näkökulmaa kirkastaen. Tämän vaiheen aikana jäsenyi tutkijan kokemukseen perustuva esiyymmärrys tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdasta ja näkökulmasta.

2. Syventymisen vaihe

Syventymisen vaiheen aikana selvitettiin tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Tutkimustehtävää ja tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiökentästä täsmennettiin. Tässä vaiheessa löytyi myös tutkimuksen puhutteleva kysymys. Tutkittavat johtajat valittiin ja tutkimuksen toteuttamisen kokonaisuus ja aikataulu suunniteltiin.

3. Haudonnan vaihe

Haudonnan vaiheen aikana keskeisintä oli ottaa etäisyyttä tutkimustehtävän tietoiseen ratkaisuun ja pyrkiä tietoisesti unohtamaan edellinen vaihe. Tässä vaiheessa kerättiin tutkimusaineisto ja se litteroitiin. Aineiston hankinnan aikana tutkittavia johtajia pyydettiin kertomaan johtajana kehittymisensä henkilökohtaisista kokemuksista. Jokaisessa aineiston keruun tilanteessa systemaattisesti ohjattiin keskustelu yksilöllisen kokemuksen pohdintaan. Avauskysymyksinä jokaisessa kohtaamisessa olivat, miten olet kehittynyt johtajana ja mikä on ollut merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta juuri sinulle. Tutkijan roolina oli aineiston keruun aikana kuunnella, auttaa, tukea ja innostaa tutkittavia kertomaan, kuvaamaan ja kirjoittamaan tilanteita, jotka liittyivät henkilökohtaiseen kokemukseen johtajana kehittymisessä ja jotka nousivat johtajan omista elämäkäytännöistä ja merkityksenannosta. Informanttien ohjaamista teorialähtöisillä kysymyksillä pyrittiin välttämään (Perttula 1995, 64; Varto 1992, 16). Tämä eteni kannustavan vuorovaikutuksen kautta alustavaan pelkistykseen ja sen jälkeen tarkentavaan vuorovaikutukseen tutkittavan kanssa.

Kannustavan vuorovaikutuksen eli haudonnan ensimmäisen vaiheen aikana kuuntelin, keskustelin ja aktivoitin tutkittavaa kertomaan hänen henkilökohtaisia kokemuksiaan johtajana kehittymisestään. Tutkijan näkökulmasta tavoitteena oli kuunnella aktiivisesti ja ymmärtää tutkittavan kokemuksia yleensä, hänen niille antamia merkityksiä ja hänen tapaansa ilmaista kokemuksiaan. Tavoitteena oli myös se, että tutkittava oppii luottamaan tutkijaan. Kunkin tutkittavan luona käytiin alkukeskustelu johtajana kehittymisen kokemuksesta, jolloin sovittiin jokaisen kanssa hänelle paras mahdollinen tapa tuottaa johtajana kehittymisen pohdintoja. Kannustavan vuorovaikutuksen yksi tavoite oli myös kannustaa tutkittavaa kertomaan ja kuvaamaan omaa johtajana kehittymisen kokemustaan karsimatta tai analysoimatta sitä itse. Vuorovaikutus toteutui tässä vaiheessa sähköpostitse. Tutkittavat olivat tottuneita sähköpostin käyttäjiä. He pystyivät näin itse valitsemaan parhaan ajankohdan vastata yhteydenottoihin. He pystyivät jättämään viestini huomiotta ilman painostuksen tunnetta, mikäli eivät halunneet vastata.

Alustavan pelkistyksen, haudonnan toisen vaiheen, tavoitteena oli löytää kunkin tutkittavan kokemuksesta olennaiset elementit. Analysoin ja koodasin vapaalla yksilökohtaisella koodauksella jokaisen tutkittavan pohdinnat siten, että kaikki tunnistamani merkitykset saivat oman koodin. Tarkoituksena oli saada tarkka ja rikas kuva siitä, mistä tutkittava puhui silloin, kun hän puhui johtajana kehittymisestään. Avoimen koodauksen tuloksena tulkitsin kullekin tutkittavalle kuvan hänen yksilöllisestä johtajana kehittymisen merkitysrakenteestaan. Liitteessä 6 on esimerkki tällaisesta pelkistyksestä.

Tarkentavan vuorovaikutuksen eli haudonnan kolmannen vaiheen aikana annoin tutkittaville itselleen kommentoitavaksi ja korjattavaksi yksilöllisen merkitysrakenteen ja tutkittavaa koskeneen tutkimusaineiston. Palautteen perusteella tarkensin kunkin tutkittavan johtajana kehittymisen merkityksellisten kokemusten yksilöllistä kokonaisuutta sekä täsmensin, miten olin ymmärtänyt tutkittavan kokemuksen ja mitkä osat siinä vaativat vielä lisätietoa. Lopuksi laadin yksilölliset kysymykset tarkentamaan ymmärrystäni tutkittavan johtajana kehittymisen kokemuksesta ja sen merkityksestä. Tavoitteena oli saada tutkittavan täsmennykset hänen aiempiin kertomuksiinsa liit-

tyneistä minulle tutkijana joltain osin epäselviksi jääneistä kohdista. Kukin tutkittava sai hänen kokemuksensa ymmärtämistä parantavia henkilökohtaisia miten-kysymyksiä hänen johtajana kehittymisensä kokemuksista. Vastausten saannin jälkeen aineiston hankinnan ja litteroinnin vaihe päättyi, sillä aineistossa ei enää ollut sellaisia kokemuksia, joiden merkitystä en olisi osannut tulkita.

4. Valaistumisen vaihe

Valaistumisen vaiheen tavoitteena oli löytää ilmiön elementit, merkitys, sisäinen rakenne ja olemus systemaattisen yksilöllisen metodin avulla ja kuvata yksilöllisten merkitysten ilmenemisyhteydet. Toisen kokemuksen ymmärtämiseen pyrittiin hermeneuttisella metodilla ja toisen kokemuksen merkityksen oivaltamiseen fenomenologisella metodilla.²⁶ Käytännössä valaistumisen vaiheeseen rakennettiin yksilöllisen kokemuksen merkityksen tavoittamista varten metodi kunnioittaen aidon laadullisen tutkimuksen luonnetta eli siten, että metodi oli toissijainen suhteessa tutkittavaan ilmiöön (vrt. Perttula 1995, 64–106; Wertz 1996, 160). Tämä tarkoitti, että jokaisen metodisen vaiheen jälkeen arvioitiin tutkimuksen etenemistä suhteessa tutkimustehtävään ja sen ominaislaatuun sekä näitä molempia suhteessa tutkimuksen ontologisiin perusolettamuksiin. Arvioinnin kautta konkretisoitiin tutkimuksen toteutuksen seuraava vaihe ja siinä käytetty sulkeistamisen metodin. Valaistumisen metodiset päävaiheet²⁷ ovat

1. yksilöllisen kokonaisnäkömyksen luominen
2. yksilöllisten merkitysisältöjen erottaminen
3. yksilöllisten merkitysisältöjen ontologinen ja erityistieteellinen tarkastelu
4. merkitysisältöjen kielellinen käänös
5. merkitystihentymien tarkastelu
6. yksilöllisen kokemuksen merkitysrakenteen kuvaus.

Yksilöllisen aineiston tulkinnan ensimmäisessä vaiheessa, **yksilöllisen kokonaisnäkömyksen luomisen vaiheessa**, kunkin tutkittavan aineisto käytiin läpi ensin kokonaisvaltaisesti eläytyen kunkin tutkittavan yksilölliseen kokemuksen kokonaisuuteen. Jokaisen tutkittavan tekstin lukeminen aloitettiin palauttamalla mieleen tutkittavan toimintaympäristö, perustehtävä sekä tutkimalla tutkijan muistiinpanot tutkittavan ja tutkijan yhteisistä kohtaamisista.²⁸ Tarkoituksena oli yhtäältä eläytymällä ymmärtää tutkittavaa hänen omassa kokemuksessaan ja toisaalta sulkeistaa tutkijan kokemusten kautta syntyneet havaintojen välittämät tulkinnat hänen kehittymisestään. Tavoitteena oli luoda yksilökohtainen kokonaisnäkömyks kunkin tutkittavan johtajana kehittymisen kokemuksesta sellaisena kuin hän itse on sen kokenut. Tämän lisäksi kokonaisnäkömyksen luomisen työvälineenä lukemisen rinnalla käytettiin vapaata aineistolähtöistä johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisten sisältöalueiden yksilöllistä ja vapaata

26 Ks. luku 6.1.2 Fenomenologinen metodi

27 Yksilöllisen kokemuksen metodiset päävaiheet on rakennettu mukaellen Perttulan (1995, 64–106) fenomenologiseen psykologiaan kehittämiä metodisia vaiheita sellaisiksi, että ne soveltuvat fenomenologiseen kasvatustieteelliseen tutkimukseen ja tämän tutkimuksen kohteena olevan ilmiön tutkimiseen.

28 Ks. luku 6.1.1 Hermeneuttinen metodi

koodausta kahdesta syystä. Ensinnä siksi, että voitiin luoda kokonaisymmärrys johtajana kehittymisen monitahoisesta ja -ulotteisesta sisältöalueiden ja suhteiden kokonaisuudesta kunkin tutkittavan henkilökohtaisena kokemuksena. Toiseksi siksi, että vapaan koodauksen avulla pyrittiin tietoisesti ja systemaattisesti jokaisen tutkittavan kohdalta erikseen sulkeistamaan tutkijan henkilökohtaisen kokemuksen vaikutus, jotta aineisto olisi tutkittavan luonnollisen asenteen mukainen kokemus eli sellainen kuin tutkittava sen itse koki.

Yksilöllisten merkitysisältöjen erottamisessa eli valaistumisen toisessa vaiheessa erotettiin tutkimusaineistosta merkityksen sisältävät yksiköt (Meaning Units). Näillä tarkoitetaan tekstikokonaisuuksia, jotka sisältävät tutkimuksen kohteena olevan ilmiön kannalta olennaisen ja sellaisenaan ymmärrettävän merkityksen. Kaikki tutkimusaineistokuvaukset jaettiin merkityksen sellaisenaan sisältäviksi yksiköiksi pitäen mielessä tutkittava ilmiö ja yksilökohtainen aineistokokonaisuus. Tätä erottamisen vaihetta ohjasi tutkijan intuitio tieteenalan ja tutkittavan ilmiön rajaamana (vrt. Perttula 1995, 72–74). Olennaista oli koko tutkimusprosessin ajan, että tutkija pitää kirkkaana mielessä sen, mitä tutkii, mihin elämäntilanteisiin kohde liittyy ja minkä tilanteen faktisuuteen kokemukset liittyvät. Kunkin tutkittavan tuottama koko aineisto luettiin huolellisesti eläytyen uudelleen ja sen jälkeen niistä erotettiin sisällöllisesti johtajana kehittymisen ilmiön kannalta eri merkityksen omaavat kokonaisuudet omiksi kappaleikseen, pitäen koko ajan mielessä kasvatustieteellinen näkökulma. Tämä vaihe oli merkityksen sisältävien yksikköjen alustavaa ja vapaata tunnistamista ja erottamista toisistaan.

Alustavan erottelun jälkeen havaittiin, että valaistumisen kolmannessa vaiheessa eli **yksilöllisten merkitysisältöjen ontologisessa ja erityistieteellisessä tarkastelussa**, oli vaikea erottaa mitä johtaja kuvasi, johtajana kehittymistään vai johtajana toimimistaan. Ne näyttivät kietoutuvan toisiinsa tutkittavien puheissa ja kirjoituksissa. Oli ilmeistä, että johtajana kehittymisen ilmiön kohdallisen tarkastelun tekemiseksi oli tarpeen tehdä läpi aineiston tutkimuksen ontologisten perusoletusten ohjaama strukturoitu koodaus ja sen avulla merkitysisältöjen tarkempi erottelu. Toisin sanoen yksilöllisen kokemuksen syventämiseksi koodasin jokaisen merkityksen sisältävän yksikön uudelleen kasvatustieteen erityistieteellisestä näkökulmasta. Aineiston holistiseen ihmiskäsitykseen sisältyvän ihmisen toimintaa koskevan perusolettamuksen mukaisesti luokiteltiin yksilön kehittyminen kussakin tilanteen faktisuudessa sisältäen kehittymisen tavoitteen, toiminnan ja tuloksen. Koodausta ohjaavina peruskysymyksinä olivat millaiset tilanteet, tavoitteet, mentaaliset toiminnot ja millaiset tulokset ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta. Eläytymällä ja hermeneuttiseen ymmärrykseen pyrkien jokaisesta erotellusta merkityskokonaisuudesta etsittiin tutkittavan kokeman sisällön merkitys, kokonaisuus ja sen osat. Yksilöllisten merkitysisältöjen ontologisen ja erityistieteellisen tarkastelun tavoitteena oli eroteltujen merkitysisältöjen kohdallisuuden varmistaminen sekä ontologisten perusoletusten että erityistieteen²⁹ ihmiskuvan näkökulmasta. Tässä vaiheessa oli keskeistä tutkimuksen ontologisiin olettamuksiin ja erityistieteelliseen näkökulmaan perustuva merkitysisältöjen koodaus ja merkitysisältöjen varmentava tunnistaminen ja erottaminen.

Merkitysisältöjen kielellisen käännökseen eli valaistumisen neljännessä vaiheessa

29 Tässä tutkimuksessa kasvatustiede ja erityisesti ammattikasvatusta

käännettiin tutkittavan kielellä ilmaistut ja edellisissä vaiheissa erotellut merkityksen sisältävät yksiköt tutkijan kielelle. Periaatteena oli se, että käänнос ilmaisee mahdollisimman selkeästi tutkittavan kokemuksen tutkittavana olevasta ilmiöstä valitun erityistieteen näkökulmasta, kuitenkin niin, ettei siinä sitouduta teoreettisiin käsitteisiin. Jokaisen yksikön alkuperäisen tekstin perään on kirjoitettu tutkijan käänнос. Molemmat ovat selvästi nähtävissä ja erotettavissa. Tässä tutkijana pyrittiin fenomenaliselta tasolta fenomenologiselle tasolle eli etenemään kohti merkitysverkostojen kuvaamista käyttämällä tietoisia reflektio- ja mielikuvatasolla tapahtuvia muunteluprosesseja. Reflektio kohdennettiin tutkittavaan ilmiöön kussakin tilanteen faktisuudessa ja etsittiin mielikuvia muunnellen kunkin merkityksen sisältävän yksikön välttämättömät merkitykset, jotka tekevät kokemuksesta juuri sen, mitä se on. Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu ja sulkeistaminen muodostavat fenomenologisen reduktion. (Perttula 1995, 74–76) Tähän vaiheeseen sisältyy aina eriaisteisia kohdallisuusongelmia, koska tutkittavan puheen ja tekstien merkityssisällöt ovat monikerroksisia. Kohdallisuudella tarkoitetaan, että ilmiön ontologiset oletukset, tutkimusprosessi ja tuloksena syntyvä tieteellinen tieto ja käsittejärjestelmä vastaavat olemukseltaan sitä todellisuuden maailmaa, johon ilmiö paikantuu, ja että tutkimuksen menetelmä ja käsitteistö kohtavat tutkimuskohteen sellaisena kuin se todella on. Ihminen ei myöskään pelkistä puhettaan siten, että yksi viesti sisältäisi ainoastaan yhden merkityskokonaisuuden. Tässä vaiheessa pyrittiin itse hakemaan joustavuutta mahdollisten ennakkokäsitysten ylittämiseen ja edistämään tutkittavan kokemuksen kohtaamista sellaisena kuin hän sen koki. Kiteyttäen merkityssisältöjen kielellisten käänनों työstämisen osavaiheet olivat jokaisen erotellun merkityssisällön osalta seuraavat: mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu, tutkittavan mielellisen suhteen peilaus hänen elämäntilanteessaan tutkitettavaan ilmiöön³⁰ sekä tutkijan suhde tutkittavaan ilmiöön, mielikuvatasolla tapahtuva pelkistys ja kielellinen käänнос.

Merkitystihentymien kielellisten käänनों tarkastelussa, eli valaistumisen viidennessä vaiheessa, etsittiin ja muodostettiin merkityksen sisältävistä yksiköistä yksilökohtainen alustava merkitysverkosto. Merkityksen sisältävät yksiköt asetettiin sisällöllisesti toistensa yhteyteen. Aineisto jaettiin pienempiin yksiköihin. Jako palveli aineiston jäsentämistä, mutta tutkijan oli koko ajan säilytettävä mielessään samanaikaisesti yksittäisen kokemuksen suhde kunkin ihmisen kokemaan maailman kokonaisuuteen. Tarkoituksena oli, että tutkija oivaltaa samanaikaisen ja vuorottelevan yksityiskohtien ja kokonaisuuden ristiintarkastelun avulla yksilöllisen kokemuksen mielen. Kokemukset muodostuvat monimutkaisista mielellisistä kietoutumista eli merkitystihentymistä. (Perttula 1995, 77–78) Tavoittaakseen tihentymien avulla merkitysverkostot tutkijan tulee reflektoida käännettyjen merkityksiä sisältävien yksiköiden sisällöllisiä yhteyksiä ja niiden keskeisyyttä ilmiön kokonaisuudessa. Tämän reflektoivan tiivistyksen onnistuminen edellyttää tutkijalta empaattista syventymistä tutkimusaineistoon, tutkimusaineiston viivyttävää havainnointia, tutkimusaineiston yksityiskohtien suurentelua, käsitysten epäilyä ja kiinnostuksen intensiteettiä sekä kiinnostuksen kohdistamista asioiden merkityksiin (Wertz 1996, 173–175; Perttula 1995, 78–79). Tavoitteena oli oivaltaa tutkittavan kokema kokemuksien mielellisyyss

30 Tutkittavan suhde oman tilanteensa faktisuuteen ja ilmiön tilanteen faktisuuteen

suhteessa johtajana kehittymiseen. Merkitysten varmennus toteutui edellisessä vaiheessa kiteytettyjen kielellisten käännosten kautta, joita tarkasteltiin sekä koodilähtöisesti että tekstilähtöisesti ristiin. Tarvittaessa tarkasteltiin yksilöllistä kokonaisuutta ja sen osia myös kielellisten käännosten, alkuperäisten tekstien ja koodausten avulla NVivo-ohjelmassa. Joustava lähestyminen ja eteneminen tutkijan ymmärryksen ja hiljaisen tiedon ohjaamana sekä lähestymällä tutkittavan kokemusta intuitiivisesti eri suunnista edesauttoi tutkittavan kokemuksen hahmottamista.

Taulukko 8. Yksilöllisten merkitystihentymien kiteyttäminen.

Kiteyttämisen toimintatapa	Kiteyttämisen toimintatapa käytännössä
Eksistentiaalisen perustan käyttäminen	Tutkija suhteuttaa tutkittavan ilmiön käsitykseensä arkipäiväisen elämän peruslaadusta, koska tutkija ei reflektiossaan pääse oman elämäntilaisuutensa ulkopuolelle.
Tehdyn ratkaisun reflektointi	Tutkija pyrkii olemaan jatkuvasti tietoinen tekemistään analyttisistä ratkaisuista ja johtopäätöksistä.
Implisiittisten merkitystasojen ymmärtäminen	Tutkija pyrkii ymmärtämään ja refleктоimaan tutkittavan niitä kokemuksia, jotka välittyvät tutkimusaineistosta. Tutkijan mielenkiinto kohdistuu ymmärtämään tutkittavan sekä eksplisiittisiä että implisiittisiä merkityssuhteita tutkimusaineiston avulla.
Erottelujen tekeminen	Tutkija erottelee ja refleктоi analyttisesti tutkittavan kokemuksen spesifisiä merkityssuhteita.
Osien välisten suhteiden havaitseminen	Tutkija pyrkii havaitsemaan ja ymmärtämään merkityksen sisältävien yksiköiden välisiä suhteita ja niiden suhdetta aineiston kokonaisuuteen sekä oivaltamaan ensisijaisten merkityksiä.
Toistuvien aiheiden ja merkitysten tematisoiminen	Tutkija löytää ja nostaa esiin keskeisten merkityssuhteiden yhteisiä sisältöjä.
Vaikeaselkoisuuden tutkiminen	Tutkija kiinnittää huomion vaikeasti ymmärrettäviin ja hämmentäviin seikkoihin.
Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu ja ilmiön olemuksen havaitseminen	Tutkija koettelee jokaisen merkitystihentymän osalta voiko sitä muuttaa muuttamatta tutkittavan kokemusta, jos näin ei voi tehdä, tihentymä kuuluu tutkittavan merkitysverkostoon.
Kielellistäminen	Tutkija siirtää reflektionensa tulokset erityistieteenalan kielellisen ilmaisuuden muotoon. Tutkija ei voi irtautua siitä, näin tuotettu tieto on aina sidoksissa tutkijan kontekstiin näin siitähin huolimatta, että fenomenologisessa erityistieteellisessä tutkimuksessa reduktion avulla pyritään etäännyttämään tutkijan omasta kokemuksesta, sillä täydellistä etäännyttämistä ei voida koskaan saavuttaa.
Todentaminen, muuntaminen ja uudelleenmuotoilu	Tutkija palaa jatkuvasti alkuperäiseen aineistoon, jotta hän tiedostaisi tapansa hahmottaa aineistoa ja estää häntä etäännyttämästä siitä, jotta hän voisi todentaa, muuntaa tai hylätä muodostuneen tapansa hahmottaa aineistoaan.
Eksistentiaalis-fenomenologisten käsitteiden käyttö reflektion ohjaajina	Tutkija sallii edellisiin kymmeneen toimintatapaan ja välittömästi tutkittavaan ilmiöön liittyvien tutkijan ajattelua eksistentiaalis-fenomenologisten käsitteiden ohjaavan vaikutuksen, koska ne auttavat tutkijaa kuvaamaan sen, mikä ilmiössä on olennaista.

Yksilöllisen kokemuksen kuvauksen eli valaistumisen kuudennen vaiheen tavoitteena oli kuvata jokaisen informantin henkilökohtainen merkitysrakenne johtajana kehittymisestä, sellaisena kuin hän on sen itse kokenut ja tutkija sen ymmärsi. Tämä toteutui kuvaamalla keskeiseksi koettujen tekijöiden merkitystihentymät, joissa mielellisesti toisiinsa kietoutuvat tekijät asetettiin toistensa yhteyteen. Nämä keskeisten tekijöiden ja niiden välisten suhteiden tihentymät kuvattiin tässä tutkimuksessa sekä kielellisesti että visuaalisesti. Merkitystihentymien refleктоivan tarkastelun onnistuminen edellyttää tutkijalta eriytyneempiä toimintatapoja, jotka palvelevat teoreettista analyysia. Tutkimuksen yksilöllisten merkitystihentymien kiteyttämisen vaiheessa kiinnitettiin erityistä huomiota seuraavassa taulukossa esitettyjen toimintatapojen systemaattiseen noudattamiseen. (Wertz 1996, 175–178; Perttula 1995, 77–84)

Tämän tutkimuksen yksilöllisen kokemuksen analysoinnin viimeisen metodisen vaiheen tuloksena kuvattiin yksilöllisen kokemuksen kielellinen kuvaus (liite 7) ja aineiston yksilöllisen kokemuksen visuaalinen kuvaus (liite 6).

5. Kehittelyn vaihe

Yliyksilöllisen todellisuuden analyysin vaiheessa edettiin jokaisen tutkittavan yksilökohtaisista merkitystihentymistä yliyksilölliseen merkitysrakenteeseen, joka sisältää jokaisen tutkittavan merkitystihentymistä esiin nousseet tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset rakenteelliset tekijät. Olennaista oli, että tässä vaiheessa säilytettiin koko ajan yliyksilöllisen merkitysrakenteen yhteys yksilökohtaisiin merkitystihentymiin. Yliyksilöllisen merkitysrakenteen syvyys- ja yleisyystaso määräytyi sen mukaan, miten hyvin johtajana kehittymisen ilmiön mielekkyys säilyi suhteessa tiedon kommunikoitavuuteen. Yleinen merkitysrakenne nousee todellisista, aikaan sidotuista ja yksilöllisistä kokemuksista. (vrt. Perttula 1995, 84–85)

Yliyksilöllinen eli yleinen taso on yksilöllisen kokemuksen ylittävä taso. Sen tavoittaminen edellyttää tutkijalta seuraavassa taulukossa kuvattuja toimintatapoja (mukaellen Wertz 1996, 188–191; Perttula 1995, 85–87).

Taulukko 9. Yliyksilöllisen merkitysrakenteen kiteyttämisen toimintatavat käytännössä.

Toimintatapa	Toimintatapa käytännössä
Yksilökohtaisten merkitystihentymien yleisten ominaisuuksien havaitseminen	Etsittiin ne tekijät, jotka ilmenivät kaikkien tutkittavien merkitystihentymistä.
Yksilöiden vertaaminen	Varmistettiin saman merkityksen löytäminen kaikista yksilökohtaisista merkitystihentymistä, mikä merkitsee sekä implisiittisten että epäsuorasti ilmaistujen merkitysten löytämistä tutkijan intuitiivisen varmuuden ja hermeneutiseen ymmärtämiseen antautumisen avulla siten, että löydetty yleinen taso ei irtaudu yksilöllisistä kokemuksista.
Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu	Pyrittiin määrätietoisesti mielikuvatasolla merkitsemään ilmiön yleinen taso ja sen tavoittaminen siten, että kaikki yksilölliset merkitystihentymät tapahtuivat yli muuntelun.
Yleisyyden selkeä määrittely	Tuotettiin kriittisesti reflektoiden ja kielellisesti kattavasti ilmaisten ilmiöstä vain se, mikä oli välttämätöntä, niukimmalla mahdollisella tavalla.

Yleisen tason määrittely ja sen kielellisen ilmaisun valinta on tutkijalle haasteellinen tehtävä. Kieli on perusolemukseltaan sosiaalinen ja kiinnittyy kokemukseen. Olemus yksilön näkökulmasta ei ole olemassa henkilökohtaisista kokemuksista irrallaan, mutta kieli on edelleen olemassa vaikka yksilöä ei enää olisi. Kieli toimii samanaikaisesti sekä yksilöllisen kokemuksen että yleisen eli yliyksilöllisen merkityksen välisessä sosiaalisessa todellisuudessa yhteisen ymmärryksen rakentumisen dialogisena välineenä. (Perttula 1995, 87–88) Kielellä on tässä mielessä dilemmaattinen rooli kokemusten ja niihin sisältyvien yksilöllisten ja yleisten merkityssuhteiden välittäjänä kussakin sosiaalisessa todellisuudessa. Näin ollen yleisen merkityksen kuvaamisessa on siis kiinnitettävä erityistä huomiota ilmiön kielellisen ilmaisun dilemmaattiseen perusolemukseseen. Tämän vuoksi yleisen merkityksen ilmaisussa on välttämätöntä pyrkiä niukimpaan mahdolliseen kuvaamiseen eli noudatetaan ilmaisullisen niukkuuden periaatetta.

Yleisen tason tarkastelu on haasteellista fenomenologiselle lähestymistavalle. Yleinen on olemassa yksilölle vain, jos se asettuu ihmisen kokemukseen hänen tilanteensa kautta ja muodostaa merkityssuhteen yksilön tajuntaan. Tässä tutkimuksessa yleisellä yliyksilöllisellä johtajana kehittymisen tarkastelussa tunnistettiin se, minkälaisia yliyksilöiden jaettuja merkityksiä liittyy kuntaorganisaatiossa toimivien johtajien kokemukseen johtajana kehittymisestä. Koettujen merkitysten samankaltaisuus tulkittiin tutkittavien jaetuksi merkityshorisontiksi ja siten kuuluvaksi johtajana kehittymisen olemukseen kunta-alalla. Yhteinen merkityshorisontti on syntynyt yksilöllisesti koettujen maailmojen luonnollisissa yhteisöllisissä kohtaamisissa kunta-alan todellisuudessa.

6. Luovan synteessin vaihe

Luovan synteessin vaiheessa empiirisen aineiston perusteella tunnistettujen merkitysulottuvuuksien ja -komponenttien avulla kuvattiin johtajana kehittymisen ilmiön olemuksen merkityshorisontit ja entiteetit. Lopuksi nämä aineistolähtöisesti tunnistetut entiteetit liitettiin aiempiin tutkimuksiin ja teorioihin, jotka liittyvät johtajana kehittymisen ilmiöön. Tämän vaiheen viimeisenä tehtävänä oli raportin kirjoittaminen.

6.2 Tutkimusaineiston hankinta

Ontologisen analyysin perusteella määräytyvien tutkimuksen luotettavuuteen liittyvien kohdallisuusvaatimusten³¹ perusteella päädyin noudattamaan aineiston **tarkoituksenmukaista hankintaa** (purposeful sampling). Tällöin pyritään hankkimaan tutkittavan ilmiön kannalta mahdollisimman rikas ja juuri kyseessä olevaa ongelmaa valaiseva aineisto. Tarkoituksenmukainen hankinta voidaan toteuttaa erilaisin tavoin tai näitä tapoja yhdistelemällä. (Patton 2002, 230–247) Koska tutkimuksen kohteena oli johtajana kehittymisen ilmiö, josta itsestään ei ole olemassa aiempaa teoriaa ja jota lähestytään tässä tutkimuksessa uudesta näkökulmasta, noudatin tarkoituksenmukaisen aineiston hankinnan kolmen strategian yhdistelmää. Yhdistelmästrategia rakentui teoriaperustaisen hankinnan, intensiteettihakinnan ja kriteerihakinnan strategioihin.

Ensinnä aineiston hankinnan strategiana on **teoriaperustainen hankinta** (theory-based sampling), mikä tässä tutkimuksessa tarkoittaa tutkimuksen ontologisen analyysin

31 Ks. luku 6.3

tuloksen eli ilmiön perusolettamusten käyttämistä tieteenfilosofisena teoriaperustana ilmiön kohdentamisen kautta tutkittavien ja aineiston hankinnalle (Patton 2002, 238–239).

Toiseksi tutkittavien ja aineiston hankinnan strategiana oli **intensiteettiotanta** (intensity sampling), jonka mukaisesti kohderyhmäksi valittiin tutkittavan ilmiön kannalta mahdollisimman informaatorikkaita tapauksia eli tutkittavia johtajia (Patton 2002, 234).

Kolmanneksi aineiston hankinnan strategiana oli **kriteeriotanta** (criterion sampling), jonka mukaisesti sekä tutkittavien että aineiston hankinnalle ja sen laadulle asetettiin ennakkoon kriteerit. Nämä ennakkoon asetetut kriteerit ohjasivat sekä tutkittavien valintaa että tutkimuksen kohteeksi otettavan aineiston valintaa koko aineiston keruun ajan (Patton 2002, 238). Tutkittavien valintaan ja aineiston hankintaan liittyvien kriteerien laadinnassa otettiin huomioon edellä kuvatut teoriaperustaisen ja intensiteettiotannan näkökulmat.

Johtajien valinta

Tutkittavien valinnan kriteeriperustaisuus merkitsi käytännössä sitä, että tekemäni ontologisen analyysin ja edellisessä kappaleessa lyhyesti esiteltyjen teoriaperustaisen ja intensiteettiperustaisen otantastrategioiden suuntaamana määrittelin kriteerit, joiden avulla etsin tutkimukseeni informanteiksi soveltuvia johtajia. Tutkittavien johtajien valinnassa päädyin noudattamaan ennakkoon määriteltyjä valintakriteereitä, joiden ohjaamina valitsin tutkittavat henkilöt. Taulukkoon 10 olen koonnut käyttämäni valintakriteerit, niiden tarkemman sisällön ja kiteytänyt sen, mitä ne tarkoittivat käytännössä tutkittavien valintapäätöksen tekemisen yhteydessä.

Tutkittaviksi johtajiksi valitsin pääkaupunkiseudun yhden kaupungin johtamistyötä tekeviä johtajia, jotka olivat päättäneet osallistua ja jotka oli kaupunki taholtaan kutsunut osallistumaan ylimmän johdon valmennukseen. Tässä tutkimuksessa johtaja on henkilö, joka vastaa organisaation toiminnan kokonaisuudesta ja tuloksellisuudesta johtamis- tai esimiestehtävässä tai avustaa organisaation ylintä johtoa keskeisessä asiantuntijatehtävässä.³² Heti valmennuksen alkaessa vetäjät ilmoittivat osallistujille, että teen tutkimusta johtajana kehittymisestä kunta-alalla, ja että he voivat osallistua tutkimukseen kirjoittamalla kokemuksiaan, luovuttamalla muita mahdollisia aineistoja tai osallistumalla haastatteluihin tai keskusteluihin kanssani tutkijana. Johtajat saivat vapaaehtoisesti sitoutua tutkimukseen osallistumiseen heille itselleen sopivimmalla tavalla.

32 Raportissa käytän tutkittavista johtaja-käsitettä erotuksena heidän esimiehistään, joista käytän esimies-käsitettä.

Taulukko 10. Tutkittavien valinnan teoria- ja intensiteettiperustaisen otantastrategian kriteerit.

Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisen otantastrategian kriteerin		
kohde	sisältö	toteuttaminen käytännössä
1. Tutkittavan henkilökohtainen sitoutuminen	Tutkittava on aidosti kiinnostunut ja halukas pohtimaan johtajana kehittymistään aineiston keruun aikana.	Tutkittaviksi valittiin henkilöitä, jotka olivat itse hakeutuneet pitkäkestoiseen valmennukseen, jolloin he olivat henkilökohtaisesti sitoutuneet pohtimaan omaa johtajana kehittymistään ilman ulkoista velvoitetta ajallisesti samaan aikaan tutkimuksen aineiston keruun kanssa.
2. Tutkijan uskottavuus tutkittavan näkökulmasta	Tutkija on tutkittavalle uskottava johtajana kehittymisen ymmärtäjä, jolloin korostuu tutkittavan toimintaympäristön tuntemus sekä luottamuksellisuus, luonnollinen, ymmärtävä ja vastavuoroinen vuorovaikutus tutkijan ja tutkittavan välillä.	Henkilökohtaisten kunta-alan esimiestehtävien vuoksi tunsin tutkittavien toimintaympäristön entuudestaan hyvin. Lisäksi tutkittavilla oli mahdollisuus tutustua minuun epävirallisissa yhteyksissä aineiston keruun ulkopuolella valmennuksen aikana.
3. Riittävä ajallinen kesto	Tutkittava voi tuottaa tutkimusaineistoa osana normaalia toimintaansa tai sen rinnalla riittävän kauan eli haluamansa ja itselleen sopivan ajanjakson verran aikana.	Valmennuksen kesto oli etukäteen arvioituna jo riittävän pitkäkestoinen, sillä se oli suunniteltu toteutettavaksi yhden vuoden ja kahden kuukauden aikana.
Yliyksilöllisen todellisuuden tavoittamisen otantastrategian kriteerin		
kohde	sisältö	toteuttaminen käytännössä
1. Yhteiseen yhteisöön kuuluminen	Tutkittavilla on osin aidosti yhteinen johtamisen toimintaympäristö. Tutkittavat kuuluvat osin samaan yhteisöön.	Tutkittavat toimivat samassa kaupungissa johtajina. Tutkittavat osallistuivat yhteiseen pitkäkestoiseen johtamisen valmennukseen.
2. Yhteiset toimintaa ohjaavat normit	Tutkittavien toiminta perustuu osin yhteiseen normiperustaan.	Johtamistyötä ohjaa yhteinen lainsäädäntö, yhteinen kaupunginvaltuusto, kaupunginhallitus, kaupunginjohtaja ja keskushallinto.

Johtajat

Lopulliseen tutkittavien joukkoon kuului 18 samassa kaupungissa työskentelevää johtajaa, joista 15 toimi varsinaisessa johtamistyössä ja kolme asiantuntijajohtajana ylimmän johdon tukena. Valmennukseen osallistuneista kolme henkilöä ei osallistunut tutkimukseen informanttina: yksi oli toisen kaupungin työntekijä, toinen erosi kaupungin palveluksesta ja muutti toiselle paikkakunnalle kesken valmennuksen ja kolmantena ei-informanttina olin itse, koska olin valmennuksessa mukana tutkijan roolissa. Tutkittavien kanssa sovitun mukaisesti en raportoi tutkittavista mitään sellaista tietoa, jonka avulla joku muu tutkimukseen osallistuja tai tutkimuksen lukija voisi identifioida tutkimukseen osallistuneiden johtajien henkilöllisyyden. Tästä samasta

syystä käytän raportissa tutkittavista keksittyjä nimiä ja näytteinä kielellisiä käännöksiä heidän kuvaamistaan kokemuksista.

Tutkittavien johtajien kokemus johtamistyöstä vaihteli tutkimusta aloitettaessa muutamasta kuukaudesta yli 19 vuoden esimiestyökokemuksiin. Tutkittavat edustivat kaupungin hallintokunnissa melko tasaisesti ylintä johtoa, keskijohtoa, lähiesimies- tai työnjohtotasoa sekä ylimmän johdon asiantuntijajohtajia. Tutkimuksessa mukana olleiden johtajien alaisten määrä vaihteli nollassa aina yli 600 alaiseen. Kolmella asiantuntijajohtajalla ei ollut suoria henkilökohtaisia alaisia. Tutkittavat edustivat kattavasti lähes kaikkia kunta-alan palvelusektoreita, ja he toimivat 12 eri hallintokunnassa. Seitsemästä hallintokunnasta oli mukana yksi johtaja, neljästä hallintokunnasta kaksi johtajaa ja yhdestä hallintokunnasta kolme johtajaa. Samassa hallintokunnassa työskennelleet johtajat eivät kuitenkaan olleet toistensa kanssa esimies–alais-suhteessa eivätkä muutoinkaan läheisesti työsuhteessa toistensa kanssa. Tutkimuksen aikana luotettavan fenomenologisen tulkinnan toteuttamiseksi en missään vaiheessa systemaattisesti kerännyt tutkittavien taustatietoja, koska tietoisesti pyrin kaikin tavoin välttämään henkilökohtaisten etukäteisolettamuksieni välittymistä tutkittaville tutkittavaan ilmiöön liittyvistä ennako-oletuksista. Näin pyrin turvaamaan tutkittavan kokemuksen autenttisen kerronnan. Liitteeseen 1 on koottu tutkittavien luonnollisissa yhteyksissä kertomat taustatiedot.

Tapasin kaikki tutkittavat ensimmäisen kerran valmennuksen käynnistymisen yhteydessä vuonna 2001. Ennen tutkimuksen käynnistämistä olin ollut yhden tutkittavan kanssa muutamia kertoja yhteisissä kokouksissa, olin ollut kuuntelemissa toisen tutkittavan luentoa ja kolmas tutkittava oli ollut kuuntelemissa minun pitämäni luentoa. Nämä tapaamiset olivat kaikki luonteeltaan sellaisia, ettei niillä ole ollut vaikutusta tutkimuksen toteuttamiseen, aineiston keruuseen ja analyysiin. Henkilökohtaisesti tunsin etukäteen kahden hallintokunnan toimintaa sisällöllisesti muita paremmin oman asiantuntijuuteni ja työkokemukseni vuoksi, mikä osaltaan nopeutti ymmärtämisyhteyden löytymistä näiden hallintokuntien edustajien kanssa.

Johtajien toimintaympäristö

Pääkaupunkiseutu on Suomen ainoana metropolialueena omanlaisensa toimintaympäristö kunta-alalla. Helsingin seudun kasvaminen metropoliksi on alkanut jo 1800-luvun hitaan alun jälkeen kiihtyen ensin 1940-luvulta väestön kasvun, elinkeinojen ja yritystoiminnan keskittymisen sekä alueliitosten vauhdittamina. (Schulman 2002, 12–13; Helsinki tilastoina 1800-luvulta nykypäivään, 2000; Kolbe & Helin 2002; Keskinen & Vaattovaara 2002) Käytännössä seudun metropolistuminen on tapahtunut vasta 1990-luvulla. Seutu eroaa muista alueista kokonsa lisäksi siinä, että se kohtaa ensimmäisenä useimmat maassa tapahtuvat muutokset. Alueilla toimivilla kansainvälisillä yrityksillä on kasvavat odotukset kuntasektorin toiminnan kehittämistä globaalisti kilpailukykyisen elinkeinoelämän toiminnan turvaamiseksi.

Kansainväliset yhteiskunnalliset muutokset, Euroopan yhdentymiskehitys, globaalien markkinoiden synty ja Suomen rooli näissä muutoksissa ovat osaltaan kiihdyttäneet metropolialueen kaupunkien muutosta. Osaltaan kehitystä on vienyt eteenpäin koko pääkaupunkiseudun kaupunkien ja kuntien määrätietoinen poliittinen ja hallinnollinen

tahto edistää kansainvälisesti merkittävän metropolialueen kehitystä. (Kolbe 2002, 469–505; Schulman 2002, 11–25) Pääkaupunkiseutu kohtaa kaupunkien yleiset muutoshaasteet usein ensimmäisenä, minkä vuoksi sen on kyettävä ennakoimaan ja kohtaamaan moninaistuvat haasteet.

Metropolialueen kaupunkien (Helsinki, Espoo, Vantaa ja Kauniainen) tilanne muuttui merkittävästi 2000-luvun alkuvuosina. Muutoksista ja haasteista kertovat ajankohtaiset tapahtumat metropolikaupungeissa: väestön rakennemuutos, kaupunkien organisaatioiden uudistamiset, kaupunkien johtohenkilöstön vaihtumiset ja eroamiset ja eriaisteiset talousvaikeudet. Vuonna 2007 käynnistyneen kunta- ja palvelurakennuudistuksen, PARAS-hankkeen, avulla pyritään tiivistämään pääkaupunkiseudun kaupunkien vuodesta 2004 alkaen tiivistynyttä yhteistyötä ja verkostoitumista (Valtioneuvosto 2007). Uudistukset edellyttävät vahvaa poliittisen johdon ja virkamieskunnan kykyä johtaa kuntien toiminnan muutosta.

Kaupunki on **kunta**. Se on asukkaidensa ja muiden siellä toimivien ihmisten elämän konteksti. Se on inhimillisen toiminnan keskittymä, ihmisten elinympäristö ja osa ihmisten arkea. Kaupunki on jatkuvassa muutoksessa ja vuorovaikutuksessa koko yhteiskunnan kanssa. Kaupungin koko ja sijainti vaikuttavat myös sen toimintaan ja rakenteeseen: metropoli- ja maaseutukaupungilla on omia erityispiirteitään, mutta silti molemmat ovat hallinnollis-juridisia toimijoita kuntana. Seuraavassa tarkastelen kaupungin keskeisintä olemusta tutkimuksen kontekstina.

Kaupunki on markkinoiden **keskittymä**. Elinkeinoelämä keskittyy kaupunkiin. Se on taloudellisen toiminnan näkökulmasta markkinapaikka, ihmisten elinkeinon hankintapaikka ja yritysten kaupankäynnin paikka. Kaupungissa on sitä ympäröivää seutua suurempi väestötiheys. Kaupungissa asuva väestö voi paikallisten markkinoiden kautta tyydyttää pääosan päivittäisistä tarpeistaan. (Laakso & Loikkanen 2004, 83–95) Kaupunkialue on myös kasautuma erilaisuutta. Erilaiset ihmiset ja yritykset erilaisine tarpeineen erottaa kaupunkialueen sitä ympäröivästä alueesta. Tiiviimpi maankäyttö sekä erityiset liikenteen ja viestinnän järjestelyt erottavat kaupungin muusta alueesta. (Laakso & Loikkanen 2004, 23–25, 299–301) Kaupunkiseutu mahdollistaa kilpailun ja kilpailussa pärjäämisen (Nupponen 2001, 80–84, 91–94).

Kaupunki on arjen ja juhlan **näyttämö**. Se rytmittää ja kehystää asukkaidensa päivittäistä elämää. Ihmiset asuvat, ovat, viihtyvät ja kohtaavat kaupungissa. (Hautamäki 1995, 45; Weber 1992, 25) Kaupunki ei ole kaupunkilaisille ainoastaan palveluja tuottava keskus, vaan se on ihmisen koko elämän konteksti. Kaupungin olemuksessa korostuvat ihmiset, yhteisöllisyys, vapaa-aika, kulttuuri ja palvelut. Kaupunki ei ole kaikille ihmisille sama vaan jokaiselle omalla tavallaan erityinen. Se on elämysten ja kohtaamisten näyttämö. Kaupunkielämä on tullut ulos yksityisistä kodeista. Kaupungilla on useita metaforisia merkityksiä. Se on ihmisille keskusta, ovi, olohuone, kone, tuote, tori tai laita. (Stadipiiri 2000) Kaupunki on ihmisen koti ja mahdollisuus.

Kaupunki on **prosessi**. Kaupunki on jatkuvassa muutoksessa. Yhteiskunnan avautumisen ja kansainvälistymisen myötä kaupunki on nähty entistä tietoisemmin jatkuvana prosessina. Verkostoituminen merkitsee toimintojen uudelleen organisointumista. Tällöin ajan ja paikan merkitys muuttuu, aika irtautuu paikasta ja prosessit korostuvat. (Nupponen 2001, 77; Castells 1996) Ajatuksellisesti on irtauduttu näke-

mään kaupunki vain hallintoyksikkönä, alueena tai tavoiteltavana pysähtyneenä tilana. Kaupunki näyttäytyy uuden kaupunkikäsitteen mukaisesti prosessina, joka irtautuu staattisuudesta ja rakennetusta symboliympäristöstä. Kaupunkilaiselle kaupunki ei ole enää jokin jossakin vaan ajallisesti, paikallisesti ja tilanteena se, missä hän kulloinkin on mukana tai osallisena. (Mäenpää 2000, 17–31; Kolbe 2002, 497–505) Kaupunki on muutosten systeemi.

Kaupunki **metropolina** tarkoittaa yleensä suurta kaupunkialuetta, jolla asuu yli miljoona asukasta. Suomen mittakaavassa metropoli on erityinen kysymys. Helsingin seutu on ainoa kansainvälisesti tunnettu suomalainen metropolialue. (Laakso & Loikkanen 2004, 24) Metropolialueella kaupungin olemus muotoutuu omanlaisekseen (Niemenmaa 2002, 309). Se on historiallisesti kerrostunut, sen synty ja kehitys on vaatinut aikaa. Metropoli merkitsee vastakkaisuuksien samanaikaista kohtaamista. Se ilmenee keskittymisenä ja hajaantumisenä, hallinnon monitasoisuutena, taloudellisena tuottavuutena ja kilpailukykyä sekä kulttuurisena houkuttelevuutena ja innovatiivisuutena (Schulman 2002, 15–21). Toisaalta metropolilla kohtaavat paikallisuus, kansallisuus ja kansainvälisyys, kulttuurinen moninaisuus, menestys, ongelmat ja syrjäytyminen sekä kilpailu, julkisuus ja verkostoituminen. Kaupunki metropolina on vastakohtien dynaamista kohtaamista.

Tutkimusaineisto

Ontologisen analyysin ja sen perusteella tehtyjen metodologisten valintojen perusteella päädyin siihen, että tutkimuksen primäärinä empiirisenä aineistona on tutkittavan aito henkilökohtaisen kokemuksen kuvaus hänen johtajana kehittymisestään.

Aineiston hankintaa ohjasivat tekemäni ontologisen analyysin, metodologisten valintojen sekä teoria- ja intensiteettiperustaisten aineiston hankintastrategioiden mukaiset valintakriteerit (Patton 2002, 234–239). Pysin luomaan sellaisen aineiston hankinnan tilanteen ja toimintatavan, jossa kunkin tutkittavan välitön kokemus hänen omasta henkilökohtaisesta johtajana kehittymisen kokemuksestaan tavoitetaan (Perttula 1995, 65). Nämä metodologiset kriteerit liittyivät aineiston hankkimistapaan, valintaperiaatteisiin ja hankkimistilanteisiin. Niiden sisältö ja toteutustapa käytännössä on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Aineiston hankinnan valintakriteerit.

Aineiston hankinnan valintakriteerin kohde		toteuttaminen käytännössä
	sisältö	
a. Aineiston hankkimistapa	Tutkittava valitsee henkilökohtaisesti hänelle luontevimman tavan välittää kokemustaan tutkittavasta ilmiöstä.	Tutkittavat valitsivat itselleen luontevimmat tutkimusaineiston tuottamistavat. Nämä sovitettiin henkilökohtaisesti aloituskeskustelussa noin puoli vuotta valmistussuunnitelman käynnistymisestä. Keskustelusta kirjoitettiin muistio, jonka oikeellisuuden tutkittavat tarkistivat ja tarvittaessa korjasivat. ³³ Tuottamistavat vaihtelivat eri tavoin toteutetuista omaehtoisien kirjoittamisen muodoista ³⁴ tapaamisiin tutkijan kanssa. kaikki saadut aineistot litteroitiin tekstiksi. ³⁵
b. Aineiston valintaperiaate	Tutkittava valitsee henkilökohtaisesti aineiston, joka hänestä parhaiten välittää hänen kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä.	Tutkimusaineistona oli ainoastaan kuvauksia, joiden tutkittava oli kokenut kuvaavan hänen johtajana kehittymistään. ³⁶ Valmistussuunnitelman yhteydessä pyysin tutkittavia kirjoittamaan yhteisissä tilaisuuksissa kahdesti johtajana kehittymisestään tai siihen liittyvistä ajankohtaisista asioista. ³⁷
c. Aineiston tuottamistilanne	Tutkittavat määrittivät tutkimusaineiston tuottamistilanteet ja tuottamisen keston.	Tutkittavat tuottivat aineistoa siihen asti, kun itse halusivat. Aineiston keruu toteutettiin siten, että tuottamistilanne olisi mahdollisimman lähellä tutkittavan normaaleja toimintatilanteita sekä tutkittavien toiveiden ja tilanteiden mukaan joustava.

Tutkimuksen lopullisena empiirisenä aineistona oli taulukossa 12 esitetyt primaaridokumentit. Litteroituja aineistodokumentteja syntyi kaiken kaikkiaan 111. Niissä oli yhteensä 575 sivua. Yksittäisen tutkittavan tuottaman aineiston määrä vaihteli kolmesta dokumentista yhteentoista dokumenttiin ja kuudesta sivusta 113 sivuun litteroitua tekstiä. Tutkittavat tuottivat aineistoa marraskuusta 2001 alkaen marraskuuhun 2003 asti. Liitteessä 3 on esitetty jokaisen tutkittavan tuottamat dokumentit ja niiden sivumäärät ja liitteessä 4 on listaus aineistodokumenteista.

33 Yksi tutkittavista ei kommentoinut muistiota, joten sitä ei otettu aineistoon mukaan.

34 Osa tutkittavista pyysi muistuttamaan heitä säännöllisestä omaehtoisesta kirjoittamisesta.

35 Teksteistä osa oli käsinkirjoitettuja ja osa sähköisesti tutkijalle toimitettuja asiakirjoja.

36 Teksteistä osa oli kirjoitettu tutkimusta varten tutkimusaikana, osa oli keskustelujen yhteydessä syntyneitä dokumentteja, kaksi oli kirjoitettu ennen tutkimuksen käynnistymistä ja yksi oli valmistussuunnitelmaan liittynyt tehtävä.

37 Tutkittava päätti itse palauttiko hän tämän kirjoituksensa tutkijalle vai ei.

Taulukko 12. Tutkimusaineisto.

Dokumentit	N
Hakemusdokumentteja	18
Aloituskusteludokumentteja	17
Tutkittavan kirjoittamia dokumentteja	41
Nauhoitettuja kertomusdokumentteja	9
Luovutettu tehtävädokumentti	1
Muita luovutettuja tekstidokumentteja	2
Palautekirjoitusdokumentteja	22
Nauhoitettuja palautekertomusdokumentteja	1
Dokumentteja yhteensä	111

6.3 Tutkimuksen toteutuksen ja tulosten luotettavuus

Tieteellisen tutkimuksen tavoitteena on kuvata todellisuuden ilmiöitä totuuden mukaisesti. Perimmältään tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on kyse tutkimustulosten ja niihin johtaneen tutkimusprosessin **totuudenmukaisuuden arvioinnista**. Kun tutkimuksen kohteena on inhimilliseen todellisuuteen kuuluvan ilmiön olemus, totuus on situationaalista, suhteellista ja kietoutunutta. Se kiinnittyy kokemuksiin ja perustuu koettuihin merkityksiin. Koska totuus määrittyy koettujen elämismaailmojen kautta, tutkimuksen totuudenmukaisuus liittyy ensisijaisesti siihen, miten hyvin tutkija kykenee tavoittamaan tutkittavien kokemustodellisuuden. Tutkimuksen totuusarvo määrittyy koherenssiteorian mukaan. Kyse on tulosten yhteensopivuudesta olemassa olevan tiedon systeemiseen kokonaisuuteen tietyssä yhteiskunta- ja kulttuurikontekstissa. Ihmisen ymmärtämisen perustana on sosiaalinen responsiivisuus. Jos inhimillisen todellisuuden tutkiminen on liian menetelmäpainotteista, se ei responsoi kohteeseen. (Niiniluoto 1999, 108–111; Varto 1992, 14–15, 24; Eskola 1997, 83–84) Tässä tutkimuksessa ymmärtämisen asetelma ja aineisto on pyritty pitämään edellä kuvatuista syistä mahdollisimman yksinkertaisena. Se on kuvattu auki menetelmällisesti mahdollisimman tarkkaan, jotta lukija saa kokonaiskuvan tutkimusprosessin eri vaiheista ja kykenee arvioimaan tämän tutkimuksen totuudenmukaisuutta.

Luotettavuuden arvioinnissa on kyse myös löydetyn **tiedon yleisyydestä ja sen luotettavasta tavoittamisesta**. Tässä tutkimuksessa tavoiteltiin yksilöllisen kokemustiedon avulla ylyksilölliseen todellisuuteen paikantuvan johtajana kehittymisen ilmiön olemusta. Se on käsitteellisesti yleistä tietoa ja perustuu laadullisesti yleisen tavoittamiseen eettisesti kestäväällä tavalla eli vaativan yleisen periaatteiden mukaisesti³⁸. Laadullisen

38 Käsitteellisesti yleisellä tiedolla tarkoitetaan ilmiöiden tai olioiden samankaltaisuutta. Käsitteellisesti yleinen liittyy tutkijan tapaan ymmärtää tutkimuskohde. Laadullisesti yleinen tieto liittyy tutkittavaan itseensä ja tarkoittaa tutkittavan tapaa ymmärtää. Se korostaa, että tutkittava itse on erityinen mutta itselleen yleinen, minkä vuoksi käsitteellistä yleistä ei voida määrittää muutoin kuin selvittämällä kohteen merkityksellisyys ihmiselle itselleen. Tämä laatu muodostuu yksilökohtaisista useista tekijöistä, joiden merkitys paljastuu, kun tutkija asettaa ne osaksi oikeaa yleistystä. Vaativa yleinen tieto eli yleispätevä tieto painottaa elämismaailman ja tutkimuksen eettisten vaatimusten samansuuntaisuutta, koska laadullisen tutkimuksen toteuttamisella on aina palautumaton vaikutus tutkimuskohteeseen itseensä. (Varto 1992, 76–79)

tutkimuksen toteutuksessa on aina erityisesti huomioitava tutkimuksen tieteellisen tavoitteen eli laadullisen yleisen saavuttamisen rinnalla yksilöllisestä ja yksittäisestä ainutkertaisuudesta huolehtiminen. Sen aito huomioon ottaminen osana kokemusmaailmaa on tutkimuksen keskeisin tekijä. Ihminen on tapaus itsenään, kokonaisuus, jota tutkimus ei saa vahingoittaa, vaan hän on sellainen kuin on. Hänen kokemustaan voidaan ymmärtää ja tulkita, mutta ei normittaa. (Varto 1992, 78–81)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden perustana on tutkimusasetelman, toteutuksen ja raportoinnin systemaattisuus ja täsmällisyys. Keskeistä on tarkastella tutkimuksen **validiutta**, jolla tarkoitetaan ensinnä tutkimusmenetelmän kohdistamista tutkittavaan ilmiöön ja sitä, että toteutus on tehokasta. Toiseksi, että tutkimusaineisto käsittelee tutkittavaa ilmiötä ja että tutkimustulokset antavat tutkimuskohteesta tutkimustehtävän ratkaisemisessa tarvittavaa oikeaa tietoa. Tämän toteutumisen kannalta olennaista on tutkimusmetodien hienojakoisuus (Unobtrusive) ja pitkäkestoisuus (Sustained), tutkittavien vahvistuminen (Validation) vuorovaikutussuhteessa tutkijan kanssa sekä triangulaatio (Triangulation) eli monistrategiset ja -muotoiset menetelmät. (Anttila 2005, 469–472; Mason 2004, 6–8; Woods 2001, 4–5) Tässä kokemustietoon perustuvan inhimillisen todellisuuden tutkimuksessa on pyritty antamaan tilaa yksilön omaa todellisuutta koskevalle inhimilliselle tietämiselle ja tekemään se näkyväksi tieteellisessä tutkimuksessa. Teoreettinen tarkastelu voi muodostua koetun tiedon tarkastelussa normiksi, jolloin ihmisen tietämisessä oleva moninaisuus voi jäädä havaitsematta (Varto 1995b, 104). Sen vuoksi tässä tutkimuksessa on pyritty systemaattisen tieteellisen menetelmän avulla ensin muodostamaan kokonaisuymmärrys jokaisen tutkittavan henkilökohtaisesta johtajana kehittymisen merkitysrakenteesta ja vasta sen jälkeen muodostettu yliyksilöllisen tason kuvaus tutkittavasta ilmiön merkitysrakenteesta ja olemuksesta. Koska tämän tutkimuksen kohteena on uusi näkökulma johtajana kehittymisen ilmiöön, sen validiuden varmentamiseksi tehtiin ensin tutkimuskohteen ontologinen analyysi ja määriteltiin ennakkoon sen perusteella tutkittavien ja tutkimusaineiston valintakriteerit.³⁹

Toisaalta tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan myös tutkimuksen vapautta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä. Tätä varmennettiin huolehtimalla tutkimuksen kokonaiskohdallisuudesta⁴⁰ koko tutkimusprosessin ajan. Viimeiseksi arvioin kokemuksen tutkimisen luotettavuutta yleensä ja kokemuksen fenomenologisen tutkimisen luotettavuusehtojen toteutumista tässä tutkimuksessa. (Varto 1992, 50–51, 118) Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu tajunnallisuuteen, vuorovaikutukseen tai kieleen perustuvien ilmiöiden tutkimiseen. Tajunnalliset ilmiöt ovat ihmisten kokemuksessa olevia merkityksiä, jotka ovat olemassa vain kokevan subjektin kautta. Näin ollen tajunnallisten ilmiöiden tieto on olemassa vain subjektiivisena kokemuksena, jolloin tutkimuksen luotettavuustarkastelun kriteerit on erotettava olemukseltaan sosiaalisten, subjektittomien ilmiöiden luotettavuustarkastelun kriteereistä. (Perttula 1995, 98–99)

Inhimillistä todellisuutta koskeva tieteellinen tieto on ontologisen olemuksen ja tehtyjen ennako-oletusten mukaan rajoittunutta ja näkökulmallista. Tällöin tiedon

40 Ks. luku 4 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen analyysi ja 6.2 Tutkimusaineiston hankinta

41 Ks. kohdallisuus s. 81

luotettavuuden edellytyksenä on sen kohdallisuus. Ihmistieteellisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että tutkija itse on tutkittaviensa kaltainen. Tutkijan ja tutkittavan subjektisuus ovat ihmistieteellisen tutkimustyön edellytyksiä. Tutkija ei voi koskaan asettua itsensä ulkopuolelle ja tarkastella ihmistä koskettavia ilmiöitä objektiivisesti. (Raunio 1999, 221–250; Perttula 1995, 77; Varto 1992, 26–27) Näin ollen ihmistieteellinen tutkimus on aina relativistista, jolloin sen luotettavuustarkastelun lähtökohdat poikkeavat olennaisesti fyysistä todellisuutta koskevan tutkimuksen luotettavuustarkasteluista. Ihmistieteellisessä tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on olennaista, että tutkittavan ilmiön ontologinen perusta eli tutkimuksen todellisuus- ja ihmiskäsitys sekä tutkimuksen metodologinen perusta vastaavat toisiaan. Tämä tutkimuksen luotettavuuden **ontologinen relevanttius** on ihmistieteellisessä tutkimuksessa luotettavuustarkastelun välttämätön, mutta ei riittävä ehto. Erityistieteelliselle tasolle paikantuvassa fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen ontologisen relevanttiuden ja adekvaattisuuden sekä kohdallisuuden ja luotettavuuden arvioinnin kannalta tutkimuksen perusedellytyksenä on sen ontologisen perusoletuksena olevan ihmiskäsityksen kuvaaminen. (Perttula 1995, 96–98; 1993, 267–274; 1994; Giorgi 1981, 19–48; Lehtovaara 1994; Rauhala 1990; 1992; 1993) Tässä tutkimuksessa ontologisen relevanttiuden turvaamiseksi tehtiin perusteellinen ontologinen analyysi, jossa määriteltiin tutkimuksen perustana oleva todellisuuskäsitys ja ihmiskäsitys, niiden perusteella tietokäsitys ja metodologiset ratkaisut. Nämä perusolettamukset ohjasivat kokonaisuudessaan systemaattisesti tutkimusprosessin perusratkaisuja sekä sen käytännön toteuttamista.

Kokemusta tutkivien tutkimusten luotettavuustarkastelun perustana on edellä kuvatun ontologisen relevanttiuden lisäksi tutkimusprosessin kokonaisuuden ja tutkimuksen kohteena olevan ilmiön perusrakenteen välinen yhteensopivuus (vrt. Perttula 1995, 102). Luotettavuustarkastelun perustana on tällöin tutkimusprosessin analysoitu vastaavuus suhteessa tehtyihin ontologisiin oletuksiin tutkittavan ilmiön perusrakenteesta (Perttula 1995, 98) eli **tutkimusprosessin relevanttius**. Tarkastelun kohteena on tutkimusprosessin kohdallisuus tutkittavaan ilmiöön. Tämä eroaa selvästi kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkasteluista, joissa keskeistä on tutkimusmenetelmien ominaisuuksien arviointi. (Perttula 1995, 98) Tutkimusprosessin relevanttiutta tutkittavan ilmiön perusrakenteen kanssa on varmennettu tässä tutkimuksessa kahdella tavalla. Ensinnä siten, että tehdyn ontologisen analyysin perusteella syntynyt käsitys todellisuudesta, ihmisestä ja tajunnallisen ilmiön perusrakenteesta (situaatio, tavoite, toiminta ja tulos) ohjasivat sitä, millaista tietoa tutkimuksessa tavoiteltiin ja millaisia menetelmiä käytettiin. Toiseksi tutkimusprosessin relevanttiutta tutkittavan ilmiön perusrakenteen kanssa on varmennettu siten, että tutkimusaineisto analysoitiin tajunnallisen ilmiön perusrakenteen -käsityksen mukaisen jäsenyyksen avulla.

Käytännössä kaikissa ontologisen analyysin jälkeisissä tutkimusprosessin vaiheissa tehtiin merkityksen tulkinta tajunnallisen ilmiön perusrakenteen sisällä holistisesti subjektiivista merkitystä ymmärtäen sekä yksilöllisen kokemuksen että ylyksilöllisen kokemuksen analysoinnista aina tutkimuksen raportointiin asti. Tämän kokemustiedon tarkoituksena oli löytää yksilöllisestä todellisuudesta tutkittavan ilmiön laadullisesti yleinen. Tutkimuksen kohdallisuuden vuoksi toteuttamisessa keskeisintä on huolehtia, että kokemustieto eli tutkittavien kokemus tutkittavasta ilmiöstä ei ole teorioiden

ohjaamaa, vaan aidosti tutkittavien kokemaa ja tutkijan teorioista vapaan kokemuksen avulla ymmärrettyä. Tämä on erityisen tärkeää tulosten luotettavuuden kannalta, kun tarkastelun kohteena on uusi ilmiö tai ilmiö uudesta näkökulmasta, sillä ilmiön kohtaaminen teoreettisen käsitteistön rajausten kautta kohdistaa tarkastelun olemassa olevien teoreettisten käsitteiden rajaaman todellisuuden tarkasteluun pois yksilöllisesti koetusta elämismaailmasta (Perttula 1995, 10).

Kokemuksen tutkimuksen yleiset luotettavuuskriteerit muodostavat luotettavuusarvioinnin perustan. Näitä yleisiä luotettavuuskriteereitä ovat: tutkimusprosessin johdonmukaisuus, tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus, tutkimusprosessin aineistolähtöisyys, tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus, tavoiteltavan tiedon laatu, metodien yhdistäminen, tutkijayhteistyö, tutkijan subjektivuus ja tutkijan vastuullisuus. Koska tässä tutkimuksessa ensisijaisena kohteena ovat subjektiivisesti koetut merkitykset tutkittavasta ilmiöstä, yleiset kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuustarkastelun kriteerit ovat välttämättömät, mutta eivät riittävä tämän tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Liitteen 9 taulukossa on kuvattu, miten tämän tutkimuksen luotettavuus on varmennettu yleisten luotettavuuskriteerien avulla. (vrt. Perttula 1995, 102–104)

Tutkittavien tuottamia aineistoja on otettu vastaan siihen asti, kunnes he itse ovat osoittaneet kokemuksen ulkoistamisen, eräänlaisen kylläntymispisteen, tulleen täyteen, jolloin he ovat oman kokemuksensa mukaan sanoneet kaiken. Inhimilliseen todellisuuteen paikantuvaa ilmiötä tutkivan tutkimusprosessin ja tulosten luotettavuutta on näin ollen arvioitava kontekstissaan ja sen merkitystä, sovellettavuutta ja käyttöarvo yleisemmin on arvioitava tilanne- ja yksilökohtaisesti suhteessa tarkastelun kohteena oleviin yhteisöihin ja ihmisiin yksilöinä.

Ymmärtämisen luotettavuus on kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisin luotettavuustarkastelun ulottuvuus. Ymmärtämisen kannalta keskeistä on se, miten hyvin tutkittavat kykenevät ilmaisemaan omia merkityksiään. Luotettavuuden kannalta keskeistä on myös se, miten hyvin tutkija kykenee ymmärtämään merkityksiä tutkittavien tarkoittamalla tavalla. Kolmanneksi keskeistä on se, miten systemaattista ja kattavaa ymmärtämisen analysointi on käsittelyn eri vaiheissa. Tässä tutkimuksessa ymmärtämisen luotettavuus varmistettiin siten, että sekä tutkijalla että tutkittavilla oli yhteinen ammatillinen konteksti kunta-alan johtajana. Tutkittavat ilmaisivat tulleensa ymmärretyiksi ja kertoivat, että he luottivat tutkijan kykyyn ymmärtää heidän kokemansa merkityksen. Lisäksi tutkittaville annettiin useita mahdollisuuksia kommentoida löydettyjä yksilöllisiä merkityksiä. Inhimillisen (yksilöllisen ja yliyksilöllisen) todellisuuden olemustieto eli tieto ilmiön merkitysrakenteesta ei ole yleistettävää tietoa vaan yleistä tietoa, jonka yleisyyttä voidaan tarkastella tai koetella empiirisesti rakenteen sisältä empiriaa lähestyen. Osallistujan ja tutkijan kaksoisrooliani ja sen vaikutuksia ja seuraamuksia pohdin luotettavuusluvussa enemmän.

Heuristisen **tutkimusotteen luotettavuus** riippuu tutkimusprosessin toteuttamisesta kokonaisuutena. Keskeistä siinä on, että ensin keskittyneesti kohdennutaan (Concentrated Gazing) johonkin ilmiöön, joka viehättää tai pakottaa tutkijaa etsimään merkitystä. Sen jälkeen fokusoidaan ydin (Focus on a Topic) tai muotoillaan tutkimuskysymys ja luodaan aineiston valmistelu-, hankinta-, organisointi-, analysointi- ja syntetisointimetodit. (Moustakas 1990, 39) Tässä tutkimuksessa heuristisen tutki-

musotteen avulla haettiin yliyksilöllisiä merkitysyhteyksiä, -rakennetta, -horisontteja ja ilmiön olemuksen entiteettejä. Tämän heuristisen prosessin osalta tutkimuksen luotettavuutta tutkija pyrki tietoisesti varmistamaan yksilöllisen ja yliyksilöllisen näkökulmatarkastelun systemaattisella vaihtelulla siten, että kaikki koetut merkitykset liittyivät löydettyyn merkitysrakenteeseen ja ilmiön olemukseen.

Kokemuksen fenomenologisen tutkimisen luotettavuus

Luotettavan kokemuksellisen tiedon perustana on tutkijan kyky eläytyä tutkimuksen kohteena olevien ihmisten maailmaan ja tutkijan kyky ymmärtää tutkittavia. Tutkijan subjektiivisuus ja kulttuurinen tausta vaikuttavat siihen, mitä hän havaitsee sekä mitä ja miten hän ymmärtää. Subjektiiviseen kokemukseen perustuvan tiedon luotettavuus perustuu näin ollen myös siihen, kuinka hyvin tutkija kykenee tavoittamaan ja ymmärtämään tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se tutkittaville ilmenee. Kyse on tutkimuksen **epistemologisesta kohdallisuudesta**. Fenomenologisella metodilla pyritään tavoittamaan tutkijasta riippumattoman toisen eli tutkittavan kokemia merkityksiä ja merkityssuhteita. Luotettavuustarkastelun perusoletuksena on tajunnallisten ilmiöiden intentionaalisuus eli ihmisen tajunnallisen todellisuuden ja ulkoisen maailman välinen mielellinen relationaalinen suhteessa oleminen. (vrt. Varto 1993, 26–27, 59–63; Perttula 1995, 104; Giorgi 1996c, 72) Tässä tutkimuksessa on pyritty varmentamaan tutkimuksen luotettavuus ottamalla huomioon kaikki fenomenologisen kokemuksen tutkimisen luotettavuuden tarkastelun kriteerit seuraavalla tavalla:

1. Tutkijan kyky tavoittaa kohteena oleva ilmiö

Ensimmäinen luotettavuuskriteeri on tutkijan kyky tavoittaa ilmiö sellaisena kuin se ilmenee tutkittavalle. Tällöin on kyse tutkittavan kokemuksen konstruktion ja tutkijan siitä tekemän rekonstruktion yhdenmukaisuudesta, jota ei kuitenkaan koskaan täydellisesti voida saavuttaa. (Perttula 1995, 104) Tutkijan mahdollisuus tavoittaa tutkittavien kokemus oli erittäin hyvä, sillä tutkijalla oli pitkä johtamistyökokemus pääkaupunkiseudun kaupungeissa ja tutkija oli tutkittavien kanssa yhteisessä pitkäkestoisessa valmennusohjelmassa aineiston keruun aikana. Lisäksi tutkijan henkilökohtainen, aito kiinnostus johtamistyöhön ja sen kehittymiseen sekä ennen tutkimuksen käynnistämistä että tutkimuksen aikana parantaa tutkijan edellytyksiä ymmärtää tutkittavien kokemusta kohdeilmiöstä. Tutkimuskohteena olevan ilmiön tavoittamisessa keskeistä on ihmisten kyky ilmaista omia merkityksiään ja tutkijan kyky ymmärtää näitä merkityksiä tutkittavien tarkoittamassa merkityksessä. Tämän varmistamiseksi tutkija kiinnitti erityistä huomiota tutkittavien ja tutkijan välisen luottamuksen syntymiseen ja tutkittavien oman tulkinnan käyttämiseen analyysien luotettavuustarkastelussa.

2. Tutkijan pyrkimys tavoittaa alkuperäinen kokemus

Toinen luotettavuuskriteeri on tutkijan pyrkimys tavoittaa tutkittavan alkuperäinen kokemus. Tutkimus on epäluotettava, jos tutkija ei tietoisesti pyri tähän ja jos hän muuntaa tutkittavan kokemuksen merkityssuhteita alkuperäisestä ilmaisusta poikkeavaan, esimerkiksi numeeriseen, muotoon. (Perttula 1995, 105) Tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeistä oli, kuinka tutkijan ja tutkittavan **kohtaamistilanteissa**

onnistutaan tavoittamaan alkuperäinen kokemus. Fenomenologisessa tutkimuksessa pyritään tavoittamaan tutkittavan välitön oma kokemus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Koska toinen ihminen ei voi koskaan kokonaan tavoittaa toisen kokemusta, tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa, miten tutkija ymmärtää tutkittavaa. Siihen vaikuttaa se, että molemmilla on omanlaisensa esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Kummankin tietoiset ja tiedostamattomat esiymmärrykset suuntaavat heidän kohtaamisiansa. Tutkijan ja tutkittavan kohtaaminen on tutkimuksen kohdallisuuden perushaaste. Tämän tutkimuksen kaikissa vaiheissa kohtaamisia ohjaavana tavoitteena oli, että tutkija pyrkii ymmärtämään tutkittavan kokemusta koko ajan syvemmin ja paremmin. Aineistonhankintaan liittyneissä tutkittavan ja tutkijan kohtaamistilanteissa tavoitteena oli tavoittaa tutkittavan välitön ja aito kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan pyrkimyksenä oli olla avoin moniselitteisyydelle eli avoin kohtaamaan tutkittavan kokemusten sisäiset ristiriidat sekä avoin muutoksille eli kohtaamaan tutkittavan kuvaamien merkitysten muutos. Tutkija pyrki luomaan kohtaamistilanteista luottamuksellisia ja houkuttelevia, jotta tutkittava kuvaisi kokemuksiaan johtajana kehittymisestään mahdollisimman luonnollisesti, arkisina tapahtumina, yksityiskohtaisesti ja tutkittavan kannalta hänelle parhaiten sopivalla tavalla. Tavoitteena kohtaamisissa oli, että tutkija omilla kysymyksillään ja kommentillaan herätti tutkittavaa toisaalta kuvaamaan kokemuksiaan monipuolisesti ja laadullisesti erilaisista näkökulmista ja toisaalta tämentämään ja tarkentamaan kokemustaan ja sen merkitystä. Kohtaamistilanteissa tutkija pyrki varomaan omien etukäteisolettamustensa ja -asenteidensa ohjaavia vaikutuksia. (vrt. Perttula 1995, 64–67)

Toinen luotettavuuden kannalta keskeinen haaste oli, kuinka tutkija ymmärtää tutkittavaa eli millaisin edellytyksin tutkija voi olettaa, toisena ihmisenä, ymmärtävänsä tutkittavaa, toista ihmistä. Tämä ymmärtämisen haaste pyrittiin ylittämään seuraavilla tavoilla:

1. Tutkijalla oli henkilökohtaista kokemusta tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja toimintaympäristöstä yli 15 vuoden ajalta.
2. Tutkija osallistui tutkittavien kanssa samaan valmennukseen, jolloin tutkija oppi erilaisissa tilanteissa ja keskusteluissa ymmärtämään tutkittavien tarkoitettamia merkityksiä.
3. Valmennuksen ja aineiston hankintaprosessin aikana tutkija kirjasi muistiin havaintojaan ja ajatuksiaan, joiden avulla hän auttoi itseään ymmärtämään tutkittavia henkilökohtaisesti. Tarkoituksena ei ollut tutkittavien toiminnan, käyttäytymisen tai kokemuksen ulkokohtainen kuvaaminen. Tulkinta tutkittavien johtajana kehittymisen kokemuksesta tehtiin ainoastaan heidän itsensä tuottamasta aineistosta.
4. Tutkimusaineiston perusteella tutkija tuotti tutkittaville kommentoitavaksi ja kokemusten tarkemman kuvaamisen herättämiseksi kerran henkilökohtaisen tulkinnan kunkin tutkittavan johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä tekijöistä ja toisen kerran kokemuksen ymmärtämistä tarkentavia kysymyksiä. Tutkittava sai niin halutessaan vastata ja kommentoida näitä molempia. (Ks. liite 2 ja 7)

5. Ymmärtämisen apuna tutkijalla oli käytössä lisäksi seuraavat dokumentit: havaintomuistiinpanoja, joissa pääosin on merkintöjä tutkittavien osallistumisesta yhteisiin tilaisuuksiin, mutta myös muutamia konteksti-, tilaisuus- ja yksilötapaamishavaintoja, lisäksi valmennuksen ohjelman toteutukseen liittyviä dokumentteja, pääosin merkintöjä valmennusohjelman etenemisestä ja sisällöistä, sekä tutkijan päiväkirjat ja muut omat muistiinpanot.

Edellä kuvatuilla tavoilla pyrittiin lisäämään tutkijan ymmärrystä toisaalta kunkin tutkittavan elämämaailmasta toisaalta ja tutkijan omasta kokemuksesta, jotta tutkija erottaisi oman kokemuksensa tutkittavan kokemasta analyysia ja tulkintaa tehtäessä. Nämä tavat olivat onnistuneita, sillä tutkittavien palautteissa antamien kommenttien mukaan he tunnistivat omakseen heidän kokemuksistaan tekemäni kiteytykset. Tutkittavat tekivät ainoastaan muutamia, lähinnä yksityiskohtia täsmentäviä tarkennuksia. Tästä esimerkkinä Ainon palaute syksyltä 2003:

”Olet kuunnellut minua tarkasti ja ymmärtävästi.”

(Document Av1 Aino 071003)

3. Tutkijan pyrkimys jäsentää merkityssuhteita alkuperäisen kokemuksen mukaan
Kolmas fenomenologisen kokemuksen tutkimisen luotettavuuteen vaikuttava tekijä on tutkijan pyrkimys jäsentää merkityssuhteita alkuperäisen kokemuksen perusteella. Tutkimus on epäluotettava, jos tutkija jäsentää tietoisesti tutkittavan kokemusta erityistieteellisten teorioiden tai käsitteiden perusteella. (Perttula 1995, 105) Postmodernismi on nostanut arjen ymmärryksen esiin. Postmodernin ja eksistentiaalisen fenomenologian keskustelun myötävaikutuksella ymmärrys ihmisen oppimisen ja kehittymisen ilmiön moniulotteisuudesta ja monitahoisuudesta on laajentunut. Ihmisen kehitys ei ole ainoastaan suhteessa tietoisiin oppimisympäristöihin vaan myös tiedostamattomiin seikkoihin. Ihmisen oppimista ja kehitystä tutkivan tutkimuksen haasteena on, miten irtautua ennakkokäsityksistä ja löytää yhdessä tutkittavien ihmisten kanssa oppimisen ja kehittymisen uusia merkitysulottuvuuksia. Sen vuoksi, aineiston analysoinnin ja tulkinnan ajan, tutkijan työtä ohjasi tietoisesti esitetty kysymys: miten oppimisen ja kehittymisen ilmiö tulee esiin, näyttäytyy ihmisille itselleen? (vrt. Lehtovaara 1996a, 138)

Systemaattisen fenomenologisen metodin avulla tutkija pyrki lähestymään tutkittavan kokemusta mahdollisimman lähelle. Tutkija pyrkii siis rakentamaan sillan omasta kokemuksestaan ja ymmärryksestään tutkittavan kokemukseen. Hän auttaa tutkittavaa kuvaamaan oman kokemuksensa tutkittavasta ilmiöstä välittömästi ja aidosti sellaisena kuin se ilmenee hänelle itselleen. Ilmiön henkilökohtaisen kuvauksen jälkeen tutkijan haasteena on ymmärtää tutkittavan kokemus sellaisena kuin tutkittava sen kokee. Tässä tutkimuksessa luotettavuuden lisäämiseksi painottui erityisesti tutkijan prosessin dokumentointi ja analysointi irrallaan tutkittavien aineistosta. Koska tutkija osallistui johtamisen valmennusohjelmaan yhdessä tutkittavien kanssa samassa ryhmässä ja samassa roolissa kuin tutkittavatkin, tutkija pyrki koko tutkimusprosessin ajan tietoisesti erottamaan oman johtajana kehittymisen kokemuksensa tehdyistä tulkinnoista ja pyrki tietoisesti huolehtimaan siitä, ettei se ohjannut tutkittavien johtajana

kehittymisen tulkintaa.

4. Tutkijan luonnollisen asenteen⁴¹ mukaisten ymmärrysyhteyksien sulkeistaminen⁴²

Neljäntenä erityisenä luotettavuuteen vaikuttavana tekijänä on sulkeistaminen, jonka avulla tutkija pyrkii tietoisesti minimoimaan omien teoreettisten ja henkilökohtaisten ymmärtämisyhteyksiensä vaikutusta siihen, miten tutkittavan kokemus ilmenee hänelle. (Perttula 1995, 105) Ihmistä koskevassa tutkimuksessa tutkijan on oltava tietoinen itsestään ja omista kokemuksistaan ja siitä, miten ne vaikuttavat siihen, miten hän ymmärtää ja tulkitsee toista ihmistä. Tietoisuus omasta tavasta kokea ja nähdä todellisuus ja sen julkituominen tutkimusraportissa on tutkimuksen luotettavuuden ja tutkimuksen rajojen ymmärtämisen kannalta välttämätöntä. Keskeistä on se, miten tutkija kykenee ymmärtämään tutkittavien tuottamaa aineistoa heidän omassa kontekstissaan eli miten tutkija ymmärtää tutkittavien todellisuutta ja kehittymistään siinä. Tämän varmistamiseksi tutkijan tulee systemaattisesti pyrkiä lisäämään ymmärrystään kunkin tutkittavan yksilöllisestä todellisuudesta. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta kriittisin kysymys on se, miten tietoinen tutkija on oman ennakkokäsitystensä yhteydestä tutkimuksen tuloksiin, eli miten tulokset ovat suhteessa tutkijan esiteoreettiseen maailmaan eli niin sanottuun avausymmärrykseen. Avausymmärrys-käsite eroaa esiyymmärrys-käsitteestä siten, että se ei ole tietoista Lauri Rauhalan käsitteiden mukaan (Lehtovaara 1994, 384). Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki tietoisesti sulkeistamaan oman luonnollisen asenteensa mukaisen ymmärrysyhteyden kysymällä ja muistuttamalla itseään jokaisen analyysitulanteen aikana useaan otteeseen siitä, kenen henkilön kokemuksen tulkinnasta oli kyse ja kenen tutkittavan kokemusmaailmaan tutkija pyrki saamaan yhteyden.

Kohdallisessa fenomenologisessa metodissa tutkijan on kyettävä eläytymään tutkittavan kokemukseen sellaisena kuin se näyttää tutkittavalle itselleen ja ymmärtämään se. Toisen ihmisen välittömän kokemuksen tavoittamisen ensimmäisenä kohdallisuusedellytyksenä on, että tutkija onnistuu mahdollisimman systemaattisesti ja kattavasti sulkeistamaan sekä ennakkokäsityksensä, oman luonnollisen asenteen mukaisen kokemuksensa että teoreettisesti latautuneet taustaoletuksensa ennen tutkittavan kohtaamista. (Perttula 1995, 10–11, 69–72) Tutkijan tulee analyysivaiheen ajaksi sulkeistaa oman luonnollisen asenteensa mukainen oma kokemuksensa ja siihen liittämänsä merkityssuhteet pois tutkittavasta ilmiöstä tietoisesti reflektoiden ja pyrkiä siirtämään ne mielestään syrjään. Sulkeistamisessa on kyse tutkijan omien ja tutkittavien kokemusten eriyttämisestä toisistaan. Tämän ensimmäisenä vaiheena on reflektio eli tutkijan tuleminen tietoiseksi itsestään. (Perttula 1995, 70–71) Sulkeistamista tutkija voi vahvistaa kirjaamalla reflektion avulla etukäteen hahmottuneet oletukset tutkittavasta ilmiöstä. Systemaattisimmillaan sulkeistaminen tarkoittaa, että tutkija kirjoittaa etukäteisoletuksensa perusteella tutkittavasta ilmiöstä tutkimusraportin ennen empiirisen tutkimusprosessin aloittamista. Sulkeistamista voidaan vahvistaa sillä, että tutkija perehtyy tutkittavaa ilmiötä koskevaan teoreettiseen tietoon vasta tutkimusaineiston

41 Ks. luonnollinen asenne s. 71

42 Ks. sulkeistaminen s. 73

analysoinnin jälkeen. Sulkeistamisessa on tärkeää pyrkiä teoreettisten ja käsitteellisten etukäteisoletusten jatkuvaan ja huolelliseen reflektioon. (Perttula 1995, 70)

Kiteyttäen sulkeistamisen vaiheet ovat:

1. Reflektio eli tutkijan ennakkokäsityksen, luonnollisen asenteen mukaisen kokemuksen ja teoreettisesti latautuneiden oletusten ja merkitysten itsetiedostus.
2. Omien ennakkokäsitysten, luonnollisen asenteen mukaisen kokemuksen ja teoreettisesti latautuneiden oletusten ja merkitysten tietoinen siirto syrjään.
3. Oman kokemuksen ja toisen, tutkittavan, kokemuksen tietoinen ja jatkuva eriyttäminen.

Tässä tutkimuksessa sulkeistaminen on ollut jatkuva ja systemaattinen prosessi, jota tutkija on tietoisesti toteuttanut tutkimuksen suunnitteluvaiheesta analyysien valmistamiseen asti. Sulkeistaminen on toteutettu tutkimuksen kunkin vaiheen luonteen mukaisesti siten, että sulkeistamista ohjaavana päätavoitteena on ollut tehdä tietoisesti tilaa tutkittavan oman luonnollisen asenteen mukaisen kokemuksen kuvaamiselle ja tulkinnalle. Tämä on toteutettu ottaen huomioon tutkimusvaiheen merkitys tutkimusprosessissa suhteessa tutkittavan mahdollisuuteen aidosti kuvata omista lähtökohdistaan hänen oma kokemuksensa. Tämän sulkeistamisprosessin pääpiirteitä ja -menettelytapoja on kuvattu liitteissä 5 ja 7. Niistä ilmenee, millaisin välinein ja toimintatavoin sulkeistaminen on toteutettu tutkimusprosessin eri vaiheissa, millaisiin seikkoihin on kiinnitetty erityistä huomiota ja millaisia on välineitä käytetty sulkeistamisessa yksilöllisen kokemuksen analysoinnin eri vaiheissa.

Johtamistyö ja sen kehittäminen ovat olleet jatkuvassa kehittämisen, tutkimisen ja ajankohtaisen keskustelun keskiössä, mikä on tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeinen tutkijan haaste tässä tutkimuksessa. Tutkija pyrki koko tutkimusaineiston keruun, analyysin ja tulkinnan aikana tietoisesti ja konkreettisiin mielellisiin tekniikoihin jättämään nämä ajassa liikkuvat keskustelut, teoriat sekä tutkijan omat kokemukset johtamistyöstä ja sen kehittymisestä tulkinnan ulkopuolella.

5. Tutkijan kyky mielikuvatasolla tapahtuvaan muunteluun

Viidentenä tekijänä on mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu, jonka avulla tutkija tietoisesti, kurinalaisesti ja systemaattisesti pyrkii muuntelemaan merkityksen sisältäviä yksiköitä tavoittaakseen tutkittavan kokemuksen mukaisen merkityksen. Mielikuvallisen muuntelun avulla tutkija pääsee asioihin itseensä, sellaisena kuin ne toisen ihmisen, tutkittavan, kokemuksena ilmenevät tutkittavalle itselleen. (Perttula 1995, 32, 105; Varto 1992, 86) Tässä tutkimuksessa mielikuvallisen vaihtelun toteutumisen varmistamiseksi mielikuvalliseen muunteluun annettiin tapahtua niin hitaasti kuin se jokaisen tutkittavan osalta edellytti. Käytännössä tämä ilmeni esimerkiksi siten, että yksittäisen tutkittavan tasolla tulkintaan käytetty aika tutkittavaa kohden vaihteli muutamasta päivästä useampaan viikkoon.

7 Tutkimustulokset

Tämän tutkimuksen kohteena olivat johtajien henkilökohtaisten kokemusten perusteella tunnistettu johtajana kehittymisen merkitysrakenne, sen ulottuvuudet sekä niiden rakenteellisen kietoutuneisuuden avulla tunnistettu johtajana kehittymisen ilmiön olemus. Tässä luvussa esitetään tutkimusaineistoon perustuvat tulokset, joiden kytkeytyminen aiempiin tutkimuksiin esitetään johtopäätöksiä käsittelevässä tutkimusraportin luvussa 8. Tutkimustuloksissa tarkastellaan ensin luvussa 7.1 sitä, millaiset rakenteelliset tekijät ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta ja miten ne ilmenevät johtajan kokemana. Toiseksi tarkastellaan johtajana kehittymisen ilmiön olemusta, jonka peruselementtejä ovat ilmiön merkityshorisontit ja entiteetit. Johtajana kehittymisen ilmiön olemuksen peruselementit ja niiden väliset suhteet vaikuttavat siihen, millaisia mahdollisuuksia, tavoitteita ja odotuksia johtaja kokee itsellään olevan omalle kehitymiselleen johtajana. Luvussa 7.2 kuvataan nämä johtajana kehittymisen peruselementit, niiden väliset suhteet sekä niiden suhde johtamistyöhön sekä kehittymiseen yleensä.

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä rakenteellisten tekijöiden ilmenemistä kuvataan sekä yksilöllisellä että ylikysilöllisellä tasolla. Yksilöllinen taso kuvaa johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkitykselliseksi koettuja tekijöitä. Yksilölliseltä tasolta esitetään esimerkkejä johtajana kehittymisen merkitysrakenteen sisällöllisistä ilmenemisyhteyksistä johtajien kuvauksista tehtyjen kielellisten käännösten avulla. Liitteessä 8 on kuvattu esimerkinomaisesti, millaisissa ilmenemisyhteyksissä situaatioulottuvuudet ja -komponentit ilmenevät yhden tutkittavan, Kirsin, kohdalla. Kaikkien merkitysulottuvuuksien ilmeneminen yksilökohtaisesti on esitetty liitteessä 10. Ylikysilöllinen taso kuvaa johtajien kokemien merkitysten samanlaisuuden perusteella tunnistettuja yhteisiä merkityksiä eli merkitysulottuvuuksia, jotka sisältyvät neljään johtajana kehittymisen merkitysrakenteen osarakenteisiin. Näitä ovat situaatiolaisuuden, tavoitteellisuuden, toiminnallisuuden ja tuloksellisuuden osarakenteet.⁴³ Osarakenteiden ylikysilölliset merkitysulottuvuudet ja -komponentit on muodostettu puhtaan aineistolähtöisesti johtajien omien yksilöllisesti koettujen merkitysten ja niiden merkitystihentymien perusteella. Merkitysulottuvuudet ja merkityskomponentit on

43 Yksilöllinen todellisuus muodostuu henkilökohtaisesti merkitykselliseksi koetuista kokemuksista, joihin sisältyvät mielen tajunnan tilat ja tapahtumat, kuten ajatukset, elämykset, tunteet, kivut, havainnot, mielikuvat ja muistot. Ylikysilöllinen todellisuus muodostuu seikoista, jotka ihmiset yhdessä tunnistavat sosiaalisen toiminnan kautta samalla tavoin merkitykselliseksi, kuten esimerkiksi kulttuuri ja yhteiskunta. Ks. luku 4.1 ja osarakenteiden ontologinen perusta koknaisuudessaan luku 4.

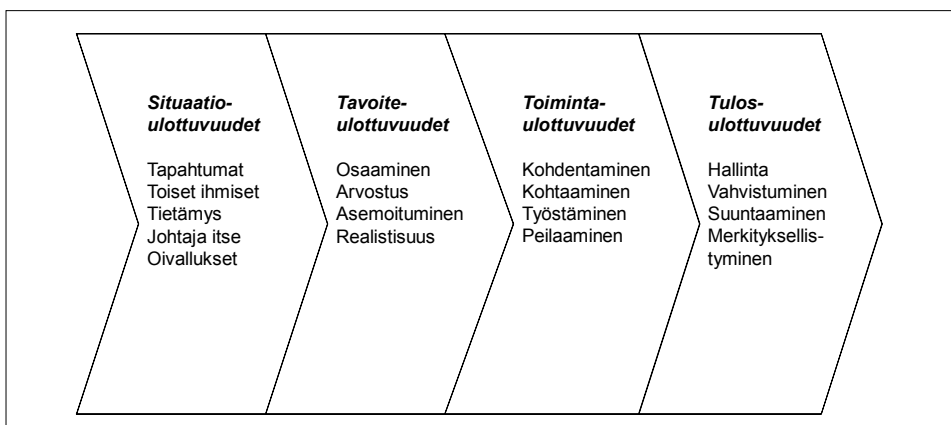
nimetty johtajien käyttämän kielen ja käsitteiden avulla tulkittujen merkitystihentymien mukaisiksi.

Johtajille itselleen merkitysten sisällölliset ilmenemisyhteydet, merkitystihentymät, merkityskomponentit, merkitysulottuvuudet ja merkitysrakenteen osarakenteet ovat osittain tietoisia ja osittain tiedostamattomia. Merkitysulottuvuudet ilmenevät sisällöllisesti eri tavoin jokaisen johtajan kokemana, mutta jokaisen johtajan kokemat kehittymisen kannalta merkitykselliset sisällölliset tekijät ilmentävät yhteisen merkitysrakenteen olemassaoloa. Toisin sanoen kaikki löydetty kehittymisen merkitysulottuvuudet ja niiden komponentit eivät ole merkityksellisiä jokaiselle johtajalle, mutta jokaisen johtajan kaikki merkityksellisiksi kokemat tekijät sisältyvät löydettyihin merkitysulottuvuuksiin ja -komponentteihin.

Tutkimustulosten ymmärtämisen helpottamiseksi luvussa 7.1 on jokaisen merkitysulottuvuuden komponentit kuvattu systemaattisesti samalla rakenteella: ensin komponentin yleiskuvaus, toiseksi esimerkkinä sen ilmenemisestä yksilöllisellä tasolla, kolmanneksi sen ilmeneminen ylyksilöllisellä tasolla ja lopuksi komponentin määritelmä. Lisäksi raportissa erotetaan merkitystä kuvaavien merkitysulottuvuuksien ja -komponenttien nimet lainausmerkein muusta tekstistä ja ilmiön tai sen merkitysrakenteen osan nimeä käytetään yhtenä käsitteenä eli perusmuodossa. Raportin tekstuaalisen toiston ja raskauden tiedostaen tämä on kuitenkin välttämätöntä merkitysrakenteen ymmärtämisen kannalta, jotta lukija erottaa milloin puhutaan juuri tutkimuksen kohteena olevan ilmiön merkityksen tulkinnasta, kuten esimerkiksi "tietämys"-situaatioulottuvuudesta.

7.1 Johtajana kehittymisen merkitysrakenteen ulottuvuudet

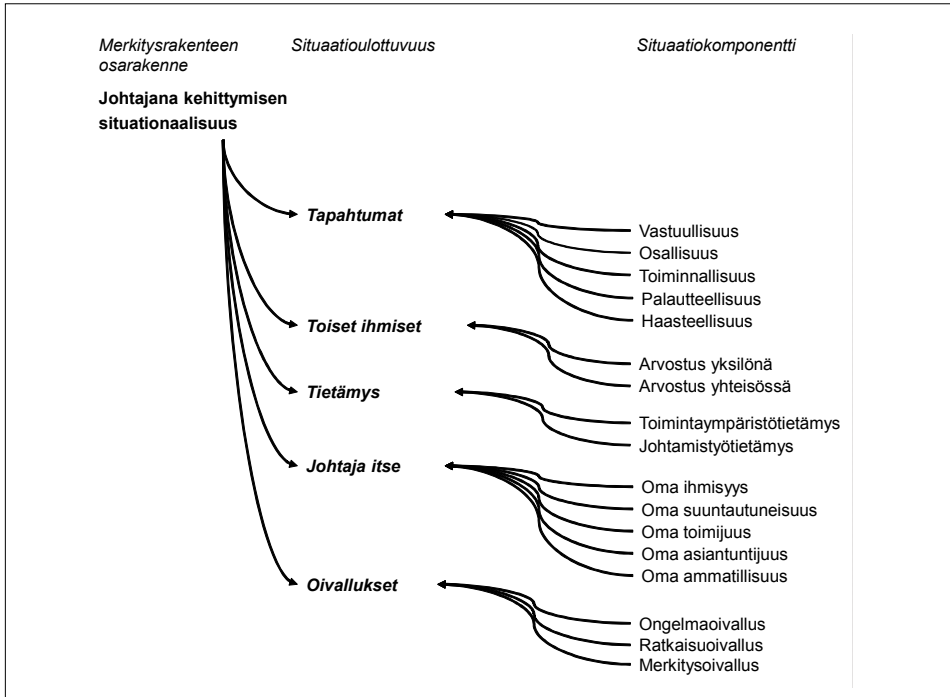
Johtajana kehittyminen merkityksellistyy suhteessa viiteen situaatioulottuvuuteen, neljään tavoiteulottuvuuteen, neljään toimintaulottuvuuteen ja neljään tuloulottuvuuteen. Kuvassa 12 on esitetty kokoavasti nämä empiirisen aineiston perusteella löydetyn johtajana kehittymisen merkitysrakenteen osarakenteiden merkitysulottuvuudet, jotka esitetään luvuissa 7.1.1–7.1.4.



Kuva 12. Johtajana kehittymisen merkitysulottuvuudet.

7.1.1 Johtajana kehittymisen situaatioulottuvuudet

Kunta-alan johtajana kehittymisen situaatioulottuvuuksia ovat tapahtumat, toiset ihmiset, tietämykset, johtaja itse ja oivallukset.⁴⁴ Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tekijöistä muodostuva situationaalisuuden osarakenne on esitetty kokonaisuudessaan kuvassa 13.



Kuva 13. Johtajana kehittymisen situaatioulottuvuudet.

7.1.1.1 Tapahtumat situaatioulottuvuutena

"Tapahtumat"-situaatioulottuvuus on ajallisesti ja paikallisesti määrittyvä tajunnallinen tilanne, joka on johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkityksellinen. Johtajana kehittymisen kannalta näissä on merkityksellistä johtajan kokemus niissä tapahtuvan toiminnan vastuullisuudesta, osallisuudesta, toiminnallisuudesta, palautteellisuudesta ja haasteellisuudesta. Nämä ovat "tapahtumat"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentteja. Merkityksellisiä tapahtumia ovat esimerkiksi koulutusta-

⁴⁴ Situaatiot ovat ilmiön kannalta yksilöllisesti merkitykselliseksi koettuja tekijöitä, joista muodostuvat yksilöllisten sisällöllisten ilmenemisyhteyksien ja merkitys-tihentymien kautta ylyksilöllisen tason situationaalisuuden merkityskomponentit eli situaatiokomponentit. Niistä muodostuvat situationaalisuuden merkitysolottuvuudet eli situaatioulottuvuudet. Situaatiolattuvuuden osarakenteella tarkoitetaan ilmiön kannalta merkitykselliseksi koetuista tekijöistä, situaatioista, muodostuvaa tajunnallisuuden perusrakennetta. Ks. luku 4.4

pahtumat, erilaiset johtamis- tai muutostilanteet tai oman elämän tapahtumat, kuten uran valintatilanteet tai johtamistyön arkeen ja toimintarutiinien hallintaan liittyvät tilanteet.

"Tapahtumat"-situaatioulottuvuuden ensimmäinen situaatiokomponentti on "**vastuullisuus**". Kehittymisen kannalta olennaisia ovat johtajan kokemukset omasta ja muiden vastuista ja vastuunkantamisesta erilaisissa tilanteissa. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen vastuullisuus tapahtumissa liittyy siihen, miten johtaja kokee itse ottavansa vastuuta ja miten hän kokee toisten ihmisten vastuunottamisen. Toisaalta se liittyy johtajan ja yhteisön jäsenten väliseen vastavuoroiseen vastuuden, vastuunoton ja vastuullisuuden kokemiseen. Yksilöllisen kokemuksen tasolla "vastuullisuutta" kuvaa esimerkiksi Kallen kokema asemavastuu ja siihen liittyvä valta. Johtamistyössä toimiminen edellyttää Kallen kokemuksen mukaan jatkuvaa osaamisen kehittymistä suhtautumisessa erilaisissa tilanteissa havaitsemiinsa asemavastuuseen liittyviin valtapyrkimyksiin.

Kallelle on ollut pohdinnan paikka havaita, millaista valtapeliä on ja miten sitä käydään, mitä välineitä ollaan valmiita käyttämään, miten toimitaan puolittuilla ja mustamaalataan ihmisiä, miten ihmisiä voidaan panna sivuun ja viedä onnistumisen välineet. Kallesta tällaisesta toiminnasta palvelu puuttuu kokonaan ja huolehditaan lähinnä siitä, että omien valtapyrkimysten uhkaksi muodostuneesta henkilöstä päästään eroon.

(Document 'Akek Kalle ker310303 tk', Paragraphs 65–66)

"Vastuullisuus"-situaatiokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla tehtävä-, toiminta-, asema- ja asiantuntijavastuuna. Se todentuu johtamistyössä suhteessa organisaation arvoperustaan ja normeihin sekä johtajan henkilökohtaisiin että yhteisöllisiin odotuksiin. Johtajan tietoisuus erilaisista vastuista on merkityksellistä johtamistyössä kehittymisen kannalta, sillä johtajan kokemat vastuut ilmenevät toiminnassa joka tapauksessa sekä johtajalle itselleen että toisille. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden osarakenteen tasolla "vastuullisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan henkilökohtaista, kokonaisvaltaista tietoisuutta johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisestä vastuun moniulotteisuudesta ja kerrostuneisuudesta erilaisissa johtamistilanteissa suhteessa työhön ja suhteessa toisiin ihmisiin.

Toinen johtajana kehittymisen "tapahtumat"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti on "**osallisuus**". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Sadun kokemana herkkyytenä kohdata toisia johtajia ja henkilöstöä hänen omasta johtajaroolistaan käsin.

Kerrottuaan, miten tärkeitä valmennuksen kontaktit ovat olleet, miten Satu on iloinnut oppimisestaan ja samalla ymmärtänyt, miten kipeästi hän olisi tarvinnut viiteryhmiä jo paljon aiemmin, Satu oivalsi, että kun ihmiset valmennuksessa edustivat eri hallintokuntia, eri sukupuolia ja ikäryhmiä ja erilaisia tapoja toimia, hän sai valtavasti uutta perspektiiviä oman työnsä tarkasteluun. Sadusta tuntui, että hänen suhteellisuudentajunsa kasvoi. Satu on myös entistä vahvemmin sitä mieltä, että johtajana toimivien pitäisi aina saada käsitellä asioita omassa viiteryhmissään

esim. työnohjauksen merkeissä. Sadun mielestä siitä hyötyvät sekä johtaja itse, johdettavat että koko organisaatio. Oppimisesta hän on iloinnut aina ja hänelle tuottaa aitoa iloa ja nautintoa se, kun hän voi oppia jotakin todella uutta ja kun hän huomaa oikeasti kykenevänsä muuttamaan toimintatapojaan.

(Document 'Av2 Satu 031103 tk', Paragraphs 52–56)

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "osallisuus"-situaatiokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan kokemana henkilökohtaisena herkkyytenä ja itsenäisyytenä erilaisissa tilanteissa. "Osallisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemana johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä hänen ja toisten ihmisten kuulumista erilaisiin tilanteisiin.

Kolmas johtajana kehittymisen "tapahtumat"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti on "**toiminnallisuus**". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Kaukon kokemuksen mukaan siten, että kirjoittaminen toimintana on auttanut häntä pohtimaan omaa kehittymistään henkilökohtaisesti.

... Kauko on sen jälkeen kirjoittanut muistikirjaan pohdintojaan ja huomannut, että hänessä asuu syvä henkinen viisaus.

(Document 'Akek Kauko 300702 tk', Paragraphs 24–25)

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "toiminnallisuus" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla tapahtumissa toteutuvana ja johtajan tunnistamana osallistumisena sekä keskustelevana, pohtivana, tutkivana ja kehittävänä, ohjaavana, uudistavana, työnohjauksellisena ja oppivana otteena tilanteissa. Siihen heijastuvat myös johtajaan kohdistuvat hänen tunnistamansa toisten ihmisten odotukset hänen osallistumisestaan tapahtumien kulkuun ja toimintaan. "Toiminnallisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemana johtajan henkilökohtaista suhdetta hänen johtamistyössä kehittymisensä kannalta merkitykselliseen omaan ja toisten ihmisten toimintaan.

Neljäs "tapahtumat"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti on "**palautteellisuus**". Se ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Sadun kuvaamana kokemuksena hänen saamansa toimintapalautteen merkityksestä hänen johtajana kehittymisensä kannalta osana hallintoyksikön kokonaistoimintaa.

Satu sai omalta esimieheltään palautetta, että on hyvä että hän kykenee erittäin nopeasti hahmottamaan asiat prosesseina eli sen miten asiat etenevät ja ottamaan haltuun asioita. Toisaalta se on hyvä asia Sadusta, mutta toisaalta se on huono asia, sillä nopeudesta voi tulla toisille sellainen ennakoasenne, että Sadulla on ylivoima asioihin. Hallintokunnassa on useampia johtajia, joilla on sama ongelma, jolloin siitä voi syntyä toimintakulttuuri, että vain tietyt henkilöt keskustelevat ja ideoivat avoimesti sekä osaavat ja tekevät. Silloin jokaisen oma vastuu saattaa kadota.

(Document 'Akek Satu ker311002 tk', Paragraphs 94–98)

Johtajan kokema hänen johtamistyössä kehittymisensä kannalta merkityksellinen "palautteellisuus" tapahtumissa ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan itsearvion, toimintapalautteen tai tulospalautteen yhteydessä. "Palautteellisuus"-situaatiokomponentti

kuvaa johtajana kehittymisen situationaalisuuden osarakenteen tasolla johtajan kokemaa suhdetta hänen havaitsemaansa, vastaanottamaansa ja tulkitsemaansa palautteeseen tapahtumien merkityksestä johtamistyössä kehittymisen kannalta.

Viimeinen merkityksellinen "tapahtumat"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti johtajana kehittymisen kannalta on "**haasteellisuus**". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Kirsin kokemana johtamistyöhön liittyvän ristiriidan kohtaamisena.

Kirsin johtamistyö on hankalaa, koska kukaan ei aseta selkeitä rajoja työlle ja samaan aikaan tavoitteiden asettamisen ja toteuttamisen välillä on ristiriitaisuutta.

Kirsistä tuntuu, että muusta kuin budjetista ei välitetä.

(Document 'Akek Kirsi 210502 tk', Paragraphs 131–134)

"Haasteellisuus" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan henkilökohtaisesti kokeman ristiriitaisuuden ja rajallisuuden kohtaamisena, erojen tunnistamisena sekä uutuuden tai kokonaisuuden kohtaamisena. Se voi paikantua tapahtumien ristiriitaisuuteen, rajallisuuteen, uusiin tilanteisiin tai yksityiskohtaan tai kokonaisuuteen nykytilan ja tavoitetilan välillä. "Haasteellisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa suhdetta tapahtumassa vallitsevaan tai tiedostettuun haasteeseen, joka on merkityksellistä johtamistyössä kehittymiselle.

7.1.1.2 Toiset ihmiset situaatioulottuvuutena

Johtajan kokema suhde ja suhtautuminen toisiin ihmisiin yksilönä ja yhteisönä on merkityksellinen hänen kehittymiselleen johtajana. Johtajana kehittymisen toinen situaatioulottuvuus on "toiset ihmiset". Sen situaatiokomponentit ovat "arvostus yksilönä" ja "arvostus yhteisössä".

Ensimmäinen merkityksellinen "toiset ihmiset"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti on "arvostus yksilönä". Kehittymisen kannalta tärkeitä henkilöitä yksilönä on esimerkiksi johtajan omassa yksikössä tai samassa hallintokunnassa, erilaisissa tukiverkostoissa sekä tuttavapiirissä. Työyhteisössä keskeinen henkilö voi olla johtajan oma esimies tai muu esimies, luottotyöntekijä tai muu alainen, keskushallinnossa tai muussa organisaatiossa toimiva johtaja tai asiakas. Tukiverkostoissa toimivista henkilöistä johtajan kehittymiselle merkityksellisiä voivat olla kollega, työnhajaaja, mentori, tuutori, tutkija tai huippuosaaja. Henkilökohtaisesta tuttavapiiristä johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä voivat olla puoliso, lapsi tai ystävä. Yksilötasolla toisen yksilön arvostus ilmenee Petran kokemuksen mukaan seuraavalla tavalla.

Petran työn kannalta merkittävä hahmo on yksi kenttäyksikön johtaja, joka on määrätietoisilla vaatimuksillaan kantanut projektia eteenpäin. Petra ihailee tämän kykyä mennä läpi ja viedä tavoite loppuun. Petran mielestä tämä tietää minne mennä ja miten.

(Document 'Akek Petra 060602 tk', Paragraphs 75–76)

Toisen ihmisen "**arvostus yksilönä**" ilmenee johtajana kehittymisen kannalta sekä siinä, miten toinen ihminen johtajan kokemuksen mukaan toimii että siinä millaisena johtaja

kokee toisen ihmisenä, persoonana. Toisen ihmisen arvostus yksilönä ilmenee johtajana kehittymisen kannalta ylyksilöllisellä tasolla myös siinä, miten johtaja arvostaa toista henkilöä ihmisenä, toimijana, yhteistyökumppanina, asiantuntijana ja johtajana ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden merkitysrakenteen tasolla "arvostus yksilönä"-situaatiokomponentti kuvaa sekä johtajan kokemaa arvostussuhdetta toiseen ihmiseen yksilönä, toimijana ja johtajana että johtajan kokemaa arvostussuhdetta siihen, miten hän itse suhtautuu toiseen ihmiseen yksilönä, tämän yksilölliseen toimintaan ja yhteistyöhön hänen kanssaan.

"Toiset ihmiset"-situaatioulottuvuuden toinen situaatiokomponentti on "**arvostus yhteisössä**". Merkityksellisiä yhteisöjä ovat johtajan oman työyhteisön lisäksi muun muassa oman tai kaupungin muun hallintokunnan yhteistyöryhmä, palvelujen saajista tai heidän edustajistaan muodostuvat yhteisöt sekä sidosryhmien tai verkostojen yhteisöt. Yksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "arvostus yhteisössä"-situaatiokomponentti ilmenee Pyryn kokemuksen mukaan seuraavalla tavalla:

Pyryn hallintokunnan edellisessä organisaatiouudistuksessa toteutettu malli on johtanut siihen, että yksiköt toimivat hyvin itsenäisesti. Osittain yksikköjen esimiesten välillä vallitsee, ja osittain jopa perustyöntekijöiden tasolla, keskinäisen kilpailun asenne. Pyry on tehnyt paljon töitä, jotta vallitseva vihollisajattelu vähenisi.

(Document 'Akek Pyry ker070103 tk', Paragraphs 140–141)

Ylyksilöllisellä tasolla "arvostus yhteisössä"-situaatiokomponentti ilmenee johtajan kokemana toisten perustehtävän, toisten ihmisten, ihmissuhteiden sekä osaamisen arvostuksena. Kokonaisuudessaan se ilmenee johtajalle siinä, miten yhteisössä arvostetaan toimintaa perustehtävän tekemiseksi, miten ihmisiin suhtaudutaan, millaisia ovat ihmisten väliset suhteet sekä siinä, miten arvostetaan toisia ihmisinä ja toisten osaamista. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden merkitysrakenteen tasolla "arvostus yhteisössä"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa arvostussuhdetta yhteisöön, siinä tapahtuvaan toimintaan, osaamiseen, kulttuuriin ja arvoihin.

7.1.1.3 Tietämys situaatioulottuvuutena

Johtajan henkilökohtainen tietoperusta eli "tietämys" on kolmas johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen situaatioulottuvuus. Siinä on kysymys johtajan kehittymistä edistävistä hänen omaamastaan sisällöllisestä ja henkilökohtaisesta tiedosta, hänestä itsestään, ihmisistä yksilöinä ja yleensä, hänen johtamistyöstään ja sen kontekstista. "Tietämys" eroaa tapahtumista siten, että "tapahtuma"-situaatioulottuvuudesta merkityksellistä on tilanteen ajallisuus ja toiminnallisuus, kun taas tietämyksessä merkityksellistä on jokaisessa tilanteessa kehittymisen kannalta merkityksellinen ymmärretty, sisäistetty ja aiempaan kokemukseen kytkeytyvä tieto. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset tietämyksen situaatiokomponentit ovat "toimintaympäristötietämys" ja "johtamistyötietämys".

"Tietämys"-situaatioulottuvuuden ensimmäinen situaatiokomponentti on "**toimintaympäristötietämys**". Yksilöllisellä tasolla tätä kuvaa esimerkiksi Pekan kokemus

poliittisen johtamisen toimintaympäristön merkityksestä johtajana kehittymisen kannalta.

... Kaupungin johtamisessa on Pekan mielestä henkilöitymisen ongelmia ja niistä syntyy konflikteja. Pekan mielestä tarvitaan kykyä ymmärtää, mitä on toimia poliittisesti johdetussa organisaatioissa. Pekasta projektien ja projektisalkun johtaminen ovat sellaisia taitoja, joita tarvitaan kaikissa organisaatioissa.

(Document 'Akek Pekka 070802 tk', Paragraphs 146–148)

"Toimintaympäristötietämys" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan henkilökohtaisena vastuu-, toimiala-, alue-, ja sektoritietämyksenä. Vastuutietämys liittyy johtajan tietoon hänen henkilökohtaisen vastuualueensa ja toimivaltansa rajoista ja velvoitteista. Toimialatietämys liittyy johtajan tietoon toimialasta, sen perustehtävästä ja sen tilanteesta. Aluetietämys liittyy johtajan tietoon hänen yksikköään laajemman toiminta-alueen tilanteesta, esimerkiksi kaupungista kokonaisuutena. Sektoritietämys liittyy johtajan tietoon julkisesta sektorista poliittisesti ohjattuna organisaationa. "Toimintaympäristötietämys"-situaatiokomponentti kuvaa johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan henkilökohtaista ja hänen omaan kokemukseensa perustuvaa tietoa johtamistyön toimintaympäristöstä kokonaisuutena.

Johtajana kehittymisen "tietämys"-situaatioulottuvuuden toinen situaatiokomponentti on "**johtamistyötietämys**". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Kallen kuvaamana kokemuksena organisaatiotietämyksen merkityksestä.

Kallesta asiakkaiden toiveiden ennakoiminen ei onnistu mitenkään organisaation johdossa, vaan se on mahdollista vain siellä, missä ollaan jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa. Kallesta toiminnan suunnittelu ei siis enää voi olla yksin suunnitteluosastojen tehtävä, vaan sen on tultava organisaation kaikkien tasojen yhteiseksi tehtäväksi. Kallesta ennakoivan proaktiivisen asenteen omaksuminen on erityisen tärkeää julkisen budjettirahoituksen varassa toimivilla organisaatioilla, joilla ei ole mahdollisuutta nopeasti suunnata voimavaroja uudelleen esim. lainarahoituksen avulla kuten yksityis sektorilla.

(Document 'Akik Kalle 240203 tk', Paragraphs 32–33)

Yliyksilöllisellä tasolla "johtamistyötietämys"-situaatiokomponentti ilmenee johtajan henkilökohtaisena muutos-, organisaatio- ja johtamisteoriatietämyksenä. Se kuvaa johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan henkilökohtaista ja hänen omaan kokemukseensa kytkeytyvää tietoa johtamistyön erityispiirteistä ja kokonaisuudesta. Muutostietämys ilmenee johtajan henkilökohtaisena tietona muutoksista, niiden ympäristöstä, sisällöistä, laajuudesta, prosesseista, vaiheista, tuloksista ja vaikuttavuudesta sekä tietona muutosten ennakoinnista, havainnoinnista, tiedostamisesta ja uudelleen kohdentamisesta. Organisaatiotietämys ilmenee johtajan henkilökohtaisena tietona organisaatioista ja niiden toiminnasta yleensä sekä niiden toimintatapojen ylläpitämisestä, kehittämistoiminnasta ja osaamisesta. Johtamisteoriatietämys ilmenee johtajan henkilökohtaisena tietona johtamistyön erilaisista teorioista, suuntauksista ja painotuksista. "Johtamistyötietämys"-situaatiokomponentti kuvaa johtajana kehitty-

misen kannalta johtajan kokemukseen perustuvaa merkityksellistä tietämystä muutos-, organisaatio- ja johtamismisteorioista.

7.1.1.4 Johtaja itse situaatioulottuvuutena

Johtaja itse on merkityksellinen hänen kehittymiselleen johtajana. Merkityksellistä on se, miten johtaja suhtautuu itseensä ihmisenä sekä se, millaisena hän kokee itsensä suhteessa oman elämänsä kokonaisuuteen. Tätä merkityksellisyyttä kuvaa johtajana kehittymisen situationaalisuuden situaatioulottuvuus "johtaja itse". Sen situaatiokomponentteja ovat oma ihmisyys, oma suuntautuneisuus, oma toimijuus, oma asiantuntijuus sekä oma ammatillisuus hänessä itsessään.

"Johtaja itse"-situaatioulottuvuuden ensimmäinen situaatiokomponentti on "**oma ihmisyys**". Se ilmenee yksilöllisellä tasolla Kirsin kuvaamana tietoisuutena persoonan merkityksestä johtajana kehittymisen kannalta.

Kirsi on ymmärtänyt, mitä tarkoittaa konkreettisesti, että johtamisessa tarvitaan sekä persoonaa että teoriaa. Kirsin mukaan aitona ja uskottavana ihmisenä johtamistyössä ei voi irtautua persoonastaan. Kun Kirsi esiintyy yksikkönsä päällikkönä, on hän samanaikaisesti ja koko ajan myös hän itse, koko persoonana. Kirsi ei pidä mahdollisena sitä, että johtajan työssä voisi irtautua ja toimia jotenkin toisin kuin hän muutoin toimii, vaan koko persoona on läsnä ja vaikuttaa johtajan toimintaan koko ajan. Kirsi näkee, että samalla tavalla kuin persoona vaikuttaa siihen, miten hän toimii johtajana niin myös työ vaikuttaa itseen persoonana. Molemmat vaikutussuhteet voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia. Kirsin mukaan johtajuus suodattuu hänen persoonansa kautta joka tapauksessa.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 834–844)

Yliyksilöllisellä tasolla "oma ihmisyys"-situaatiokomponentti ilmenee johtajan tietoisuutena itsestään sekä omasta eettisyydestään ja rajallisuudestaan ihmisenä. Tietoisuus itsestä ilmentää johtajan kokemusta hänen omista persoonallisista piirteistään. Tietoisuus eettisyydestä ilmentää johtajan kokemusta hänen omasta eettisestä perustastaan. Tietoisuus rajallisuudesta taas ilmentää johtajan kokemusta hänen omista rajallisista mahdollisuuksistaan. Johtajan ymmärrys omasta ajattelustaan, muuttumisestaan, pohtimistavoistaan ja nykyisestä tilanteestaan kokonaisuutena on hänen kehityksensä kannalta merkityksellistä. "Oma ihmisyys" ilmentää johtajan tietoisuutta hänen omasta kyvystään kohdata ja reflektoida omia kokemuksiaan. Johtajan kokema "oma ihmisyys" näyttäytyy toisille ihmisille johtajan käyttäytymisessä havaittavana rauhallisuutena, rohkeutena ja joustavuutena. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden osarakenteen tasolla "oma ihmisyys"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa suhdetta häneen itseensä ihmisenä.

Toinen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "johtaja itse"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentti on "**oma suuntautuneisuus**". Se ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Kallen kokemana haastetietoisuutena, johon liittyy myös tahtoa etsiä uutta suuntaa.

Kalle pystyy helposti löytämään itsestään syyt haluun hakeutua muualle, tuolloin Kallen pitäisi mielestään syvällisesti miettiä ja analysoida itseään. Mutta se, minkä Kalle löytää itsestään etsimättä on se, että hänellä on tietynlaista menohalua ja että hänellä on omasta mielestään potentiaalia ja kykyä vastata haasteisiin. Kallella on halua kasvaa haasteiden mukana ja kehittyä siinä, mikä on hänestä keskeistä. Kallesta dynaaminen johtajuus on hänelle tärkeä asia.

(Document 'Akek Kalle ker170103 tk', Paragraphs 81–82)

Yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "oma suuntautuneisuus" ilmenee johtajan tulevaisuuskäsityksenä, tavoitetietoisuutena ja haaste-tietoisuutena ja kiinnostuneisuutena. "Oma suuntautuneisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa suhdetta hänen omaan tulevaisuuteensa eli sekä tietoista että tiedostamatonta suhtautumista siihen, millaisena johtaja näkee tulevaisuutensa, mitä se hänelle merkitsee ja miten se liittyy hänen henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, kiinnostuksen kohteisiinsa ja haasteisiinsa johtajana ja ihmisenä.

Tämän situaatioulottuvuuden kolmas situaatiokomponentti on "oma toimijuus". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Annan tietoisuutena hänen omasta toimintatavastaan eli valmentavasta otteesta ja sen merkityksestä.

Annasta joukkuevalmentajote on tärkeää johtajana kehittymiselle. Tämän oivaltaminen auttoi Annaa ymmärtämään, että kokonaisuus on osiensa summa ja että johtajana täytyy ymmärtää ihmisten erilaisuus ja se, että johtajalla pitää olla yhteiset kaikkien tiedossa olevat pelisäännöt.

(Document 'Av2 Anna 131003 tk', Paragraphs 65–68)

Johtajana kehittymisen "**oma toimijuus**"-situaatiokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan tietoisuutena hänelle luontaisista toimintatavoista, hänen suhtautumisestaan yksinäisyyteen toiminnassa, hänen toiminnallisesta kestävyystään, osallisuudestaan yhteisön toimintaan ja toiminnallisista rooleistaan. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden merkitysrakenteen tasolla "oma toimijuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa suhdetta hänen henkilökohtaiseen toiminnallisuuteensa ja toimintatapoihinsa ihmisenä sekä siihen, miten ne liittyvät hänen johtajana toimimiseensa ja suhteisiinsa toisiin ihmisiin.

"**Oma asiantuntijuus**" on "johtaja itse"-situaatioulottuvuuden neljäs situaatiokomponentti. Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Sadun kokemana tietoisuutena tiedon muuttumisesta hiljaiseksi tiedoksi ja sen merkityksellisyydestä hänen asiantuntijuutensa kasvun kannalta.

Satu oivalsi asiantuntemuksensa kasvaneen koko ajan kuvailtuaan, millaisia tehtäviä hänen työhön liittyy. Paljon tietoa on muuttunut ns. hiljaiseksi tiedoksi. Sen avulla Satu osaa toimia nopeasti ja joustavasti sekä työnsä eri sisältöalueilla että erilaisissa viiteryhmissä ja hallinnon eri tasoilla. Satu osaa mielestään hyvin hahmottaa kenttäyksikön, kaupungin ja valtakunnan tason kysymykset ja nähdä niiden väliset yhteydet sekä osaa viedä uudet asiat nopeasti käytäntöön ja on kehittynyt erityisesti isojen prosessien hallinnassa.

(Document 'Av2 Satu 031103 tk', Paragraphs 66–69)

Yliyksilöllisellä tasolla "oma asiantuntijuus"-situaatiokomponentti ilmenee johtajan tietoisuutena hänen substanssiasiantuntijuudestaan, merkityksellisyydestään, tarpeellisuudestaan ja sitoutuneisuudestaan. "Oma asiantuntijuus"-situaatiokomponentti kuvaa situationaalisuuden osarakenteen tasolla johtajan suhdetta hänen omaan substanssiasiantuntijuuteensa ja siihen mikä on sen merkitys ja miten se liittyy hänen toimintaansa johtajana ja näkemykseensä johtamisen kohteista.

"Johtaja itse"-situaatioulottuvuuden viimeinen situaatiokomponentti on "oma ammatillisuus". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Ainon kuvaamassa kokemuksessa vuorovaikutuksen laadun merkityksestä.

Ainosta johtamisessa, johtajuudessa ja johtajaksi kehittämisessä on erittäin tärkeä asia se, miten yhteistyö sujuu ja miten yhteistyötä pystytään tekemään. Hänestä tämä on asia, johon monessa paikassa kiinnitetään liian vähän huomiota.

(Document 'Akek Aino ker051202 tk', Paragraphs 304–309)

"Oma ammatillisuus"-situaatiokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan henkilökohtaisena tietoisuutena hänen päätöksentekokyvystään, tehtäväkeskeisyydestään ja vuorovaikutustaidoistaan. Siihen liittyy johtajan kehittymisen kannalta merkityksellistä itsetulkintaa hänestä itsestään johtajana ja hänen toiminnastaan johtajana, sen mahdollisuuksista, rajoista ja merkityksestä hänelle itselleen. Situationaalisuuden merkitysrakenteen tasolla "oma ammatillisuus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan suhdetta häneen itseensä johtajana sekä hänen johtamistoimintansa suhdetta työtehtäviin ja ihmisiin.

7.1.1.5 Oivallukset situaatioulottuvuutena

Viimeinen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen situaatioulottuvuus on "oivallukset". Siihen kuuluvat johtajan välähdysmäisesti ja nopeasti tiedostamat johtajana kehittymisen kannalta uudet tai aiemmin tiedostamattomat merkitykselliset tekijät. Tällaisia tekijöitä voivat olla tiedostetut ongelmat johtajana kehittämisessä, johtajan tiedostamien kehittymistä haittaavien ongelmien ratkaisut tai kehittymistä edistävän merkityksen tiedostaminen. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset "oivallukset"-situaatioulottuvuuden situaatiokomponentit ovat ongelma-, ratkaisu- ja merkitysoivallus.

"Oivallukset"-situaatioulottuvuuden ensimmäinen situaatiokomponentti "**ongelmaoivallus**" ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Annan kuvaamana kokemuksena, jossa hän oivalsi johtamistyöhönsä liittyneen toimintaongelman ja sen merkityksen hänen kehittämisensä kannalta.

Anna oivalsi tarvitsevansa tukea oman johtamistapansa arvioinnissa ja työkaluja oman työnsä jämäköittämiseen sekä mahdollisesti mentorointia. Tämän oivallutuaan Anna ymmärsi, että johtajan työnä on johtaa. Tähän kuuluvat jämäkkyys johtamistavassa ja päätöksenteossa ja se, että johtajan ei tarvitse olla mukava ja kiltti, sillä joskus tarvitaan viimeisen sanan sanoja.

(Document 'Av2 Anna 131003 tk', Paragraphs 211–213)

"Ongelmaoivallus"-situaatiokomponentti ilmenee ylyksilöllisellä tasolla johtajan oivalluksena henkilökohtaisesta vaikuttavuusongelmasta, systeemiongelma tai toimintaongelmasta. Henkilökohtainen vaikuttavuusongelma ilmenee ristiriitana, joka korjaamattomana heikentää johtajan henkilökohtaista vaikuttavuutta. Systeemiongelma ilmenee ristiriitana, joka korjaamattomana heikentää johtajan kokonaisuuden hallintaa. Toimintaongelma ilmenee ristiriitana, joka heikentää johtajan roolia toiminnan ohjaajana. Johtajana kehittymisen situationaalisuuden osarakenteen tasolla "ongelmaoivallus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa suhdetta erilaisissa johtamistyön tilanteissa esiintyviin ongelmiin, jotka ovat henkilökohtaisesti merkityksellisiä hänen johtajana kehittymisensä kannalta.

"Oivallukset"-situaatioulottuvuuden toinen situaatiokomponentti on "**ratkaisuoivallus**". Yksilöllisellä tasolla "ratkaisuoivallus"-situaatiokomponentti ilmenee esimerkiksi, kun Sanna kokemuksen mukaan hänen henkilökohtaiseen kehittymiseensä on tullut uusia mahdollisuuksia, kun hän on aidosti sitoutunut vaikutusmahdollisuuksien muuttamiseen.

Sannalta on vapautunut energiaa, kun hän on oivaltanut sitoutumiseen ja vaikutusmahdollisuuksiin vaikuttavia asioita. Sanna on saanut lisää henkilökohtaista liikuma-alaa, ja hän voi ainakin kehittää itsensä johtamista. Muiden johtamisessa Sannasta on tärkeää se, että hän uskoo itse asioihin, joita toisten kanssa on tarkoitus saada aikaan. Sanna on vakuuttunut, että jos itsestä alkaa tuntua, ettei ole asioiden takana, on parasta miettiä, onko oikeassa tehtävässä.

(Document 'Akik Sanna 040403 tk', Paragraphs 26–29)

"Ratkaisuoivallus"-situaatiokomponentti ilmenee ylyksilöllisellä tasolla kahdella tavalla eli johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisenä sitoutumisena tai suuntaamisena omaan kehittymiseen. Esimerkiksi "ratkaisuoivallus", jossa johtaja tiedostaa oman kehittymistarpeensa, ilmenee vahvistuneena sitoutumisena henkilökohtaiseen muutokseen. Toisaalta "ratkaisuoivallus", jonka avulla johtaja tiedostaa henkilökohtaisen kehittymistarpeensa dynaamisen toimintaympäristön haasteellisten tilanteiden kohtaamisessa, ilmenee vahvistuneena ja tietoisena kehittymisen suuntaamisena. "Ratkaisuoivallus"-situaatiokomponentti kuvaa johtajan kokemaa toimintaa ja suhdetta johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen ongelman tai haasteellisen tilanteen ratkaisuun.

Johtajana kehittymisen kannalta olennaista on myös henkilökohtaisen kokemuksen ja tulkinnan merkityksen tiedostaminen eli tuleminen tietoiseksi erilaisista johtajana kehittymisen kannalta itselle tärkeistä seikoista. Merkityksen tiedostaminen voi tapahtua merkitysoivalluksina, jolloin johtaja välähdyksenomaisesti tunnistaa jonkin tekijän merkityksen itselleen. "**Merkitysoivallus**"-situaatiokomponentti ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Pasi oivaltaessa valintojen merkityksestä sen, ettei pakottamalla voi edistää kehittymistä.

Pasin kerrottua, että uskoo kaiken olevan sattumaa, hän oivalisi, ettei kannata yrittää pakolla mitään.

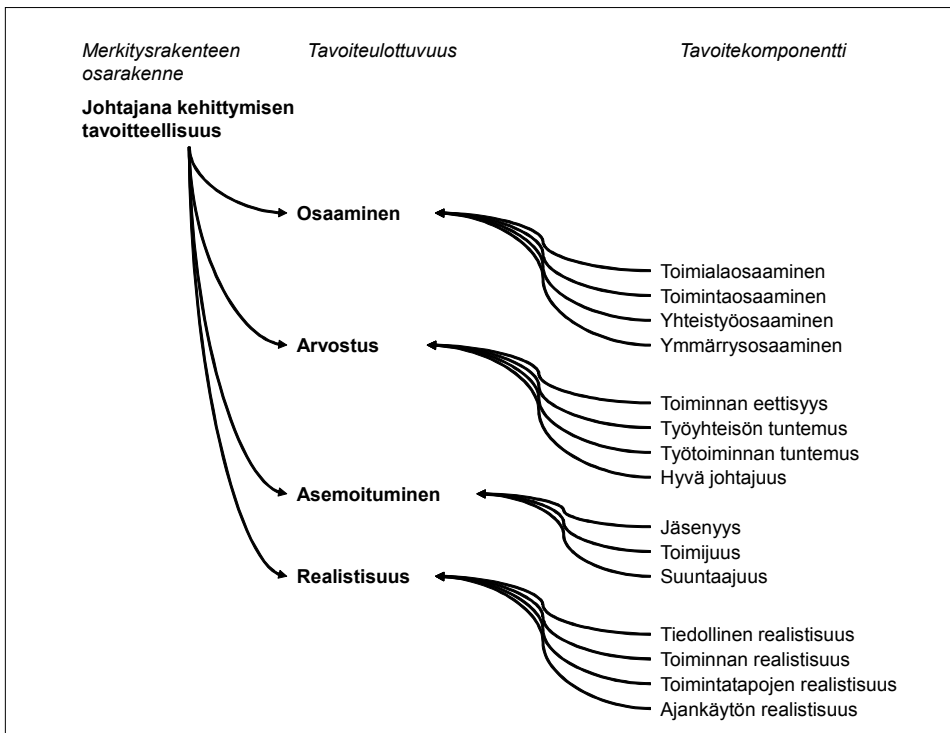
(Document 'Av2 Pasi 031103 tk', Paragraphs 114–116)

Yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta keskeiset ”merkitysoivallukset” -situaatiokomponentti ilmenevät yhteistyön, johtajan oman erityislaadun, tulevaisuuden sekä valintojen merkityksen näkemisenä. Yhteistyön merkityksen oivaltamallaan johtaja ymmärtää yhteistyön merkityksen oman kehittymisensä kannalta. Oman erityislaadun oivaltaminen merkitsee, että johtaja tulee tietoiseksi henkilökohtaisesta potentiaalistaan, josta voi muodostua hänelle uusi kehittymisen situaatio. Tulevaisuuden merkityksen oivaltaminen on johtajan henkilökohtainen oivallus siitä, millainen merkitys tulevaisuusnäkökulmalla on hänen johtajana kehittymiselleen. Valintojen merkityksen henkilökohtainen oivaltaminen on kokonaisvaltaista ja henkilökohtaista tulevista tietoiseksi valintojen tekemisen merkityksestä johtajalle itselleen hänen omassa toimintaympäristössään. ”Merkitysoivallus”-situaatiokomponentti kuvaa johtajan oivaltaman olennaisen tekijän merkitykseen suhdetta hänen kehittymisensä.

7.1.2 Johtajana kehittymisen tavoiteulottuvuudet

Johtajana kehittymisen kannalta johtajan merkitykselliseksi kokemat tavoitteet⁴⁵ ovat sekä tiedostettuja, ääneen lausuttuja suoria kehittymistavoitteita että tiedostamattomia ja implisiittisesti ilmaistuja. Kunta-alan johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tavoitteista muodostuva tavoitteellisuuden osarakenne muodostuu neljästä tavoiteulottuvuudesta ja niiden 15 tavoitekomponentista. Tavoiteulottuvuudet ovat osaaminen, arvostus, asemoituminen ja realismi. Kuvassa 15 esitetään kootusti johtajana kehittymisen tavoitteellisuuden osarakenteen tavoiteulottuvuudet ja tavoitekomponentit.

45 Tavoitteet suuntaavat ihmisen mielenkiintoa uusiin kohteisiin ja toimintaan merkitykselliseksi koettujen tekijöiden suunnassa. Yliyksilöllisellä tasolla tavoitteellisuuden perusrakenne muodostuu tavoitteellisuuden merkitysulottuvuuksista eli tavoiteulottuvuuksista ja tavoitteellisuuden merkityskomponenteista eli tavoitekomponenteista. Osarakenne ilmenee yksilöllisellä tasolla tavoitekomponenttien sisällöllisissä ilmenemisyhteyksissä ja niistä muodostuvina merkitystihentyminä. Ks. luku 4.4.



Kuva 14. Johtajana kehittymisen tavoiteulottuvuudet.

7.1.2.1 Osaaminen tavoiteulottuvuutena

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisten tavoitteiden ensimmäinen tavoiteulottuvuus on "osaaminen". Se liittyy sekä johtamistehtävien hoitamiseen että ihmisten johtamiseen. Osaamisen tavoiteulottuvuuden merkityskomponentit ovat toimiala-, toiminta-, yhteistyö- ja ymmärrysoosaaminen. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen ja tavoiteltava osaaminen liittyy erilaisissa toiminnallisissa tilanteissa ja tapahtumissa tarvittavaan osaamiseen.

"Osaaminen"-tavoiteulottuvuuden ensimmäinen tavoitekomponentti "**toimialaosaaminen**" ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Kirsin kuvaamassa toimintaympäristöosaamisen kehittämiseen liittyvässä tavoitteessa ymmärtää hierarkiseksi tunnistamansa toimialan kulttuuria ja toimintaa.

Johtajana kehittymisen näkökulmasta hierarkisuus hallintokunnassa liittyy Kirsin kohdalla siihen, että hänen kykynsä ymmärtää, lukea ja tulkita kulttuuria on kehittynyt, kun Kirsi on kiinnittänyt huomiota hierarkisuuteen. Kirsiä on hämmästyttänyt, kun hän on havainnut toisten näkevän ja tulkitsevan tilanteita aivan eri tavoin kuin hän itse. Tämä on pakottanut Kirsi henkilökohtaisesti ottamaan toiminnassaan kantaa hierarkisuuteen.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 146–150)

Yliyksilöllisellä tasolla "toimialaosaaminen"-tavoitekomponenttia ilmentävät perustehtäväosaamiseen, hallinto-osaamiseen, talousosaamiseen ja toimintaympäristöosaamiseen kohdistuvat kehittämistavoitteet. Tavoitteellisuuden osarakenteen tasolla "toimialaosaaminen"-tavoitekomponentti kuvaa johtajana kehittymisen tavoitteita, jotka vahvistavat johtajan osaamista toimialan tuntemuksen perusteella.

Toinen "osaaminen"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti "**toimintaosaaminen**" ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Sannan kuvaamana käytännöllisyyden kehittämiseen liittyvänä tavoitteena löytää uusia kehittymistä edistäviä työkaluja omaan työhönsä.

Sanna selkiytti valmennuksen antia itselleen kirjoittamalla päiväkirjaa, jossa hän pohti valmennuksen antia itselleen muun muassa löytykö jotain uutta asiaa, synnytykö uusia oivalluksia tai saiko hän käyttöönsä jonkun uuden työkalun työhönsä. Kirjoittamalla hän myös näki oman oppimisensa ja sen mitä oli jäänyt mieleen.
(*Document 'Av2 Sanna 131003 tk', Paragraphs 10–12*)

"Toimintaosaaminen"-tavoitekomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisinä tulevaisuusosaamiseen, tosiasiapohjaisuuteen, prosessiosaamiseen, hallintaosaamiseen, käytännöllisyyteen ja päätöksenteko-osaamiseen kohdistuvina kehittämistavoitteina. Tavoitteet liittyvät johtajan kykyyn perehtyä, toimia ja vahvistaa johtamisen tietopohjaa, johtamistyön kehittämistä sekä pitkäjänteistä toiminnallisen osaamisen rakentamista. "Toimintaosaaminen"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden päämääränä on vahvistaa johtajan toiminnallista osaamista johtamistyössään.

Kolmas "osaaminen"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti on "**yhteistyöosaaminen**", joka ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Sannan kohtaamisosaamisen vahvistamiseen liittyvänä tavoitteena ymmärtää vuorovaikutuksen merkitys työyhteisön jäsenten välisessä yhteistyössä.

Sanna ymmärsi, että muutoksessa on tärkeää olla joku taho, jonne voi purkaa muutosten tuomia paineita. Tämän oivaltaminen auttoi Sannaa ymmärtämään vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisössä erityisesti muutosten aikana.
(*Document 'Av2 Sanna 131003 tk', Paragraphs 175–177*)

Yliyksilöllisellä tasolla "yhteistyöosaamisen"-tavoitekomponentti ilmenee kohtaamis-, kulttuuri- ja tilanneosaamiseen vahvistamiseen kohdistuvina kehittämistavoitteina. Ne liittyvät osaamiseen, jota johtaja tarvitsee toimiessaan toisten ihmisten kanssa ja pyrkiessään edistämään ihmisten välistä tavoitteellista toimintaa. "Yhteistyöosaamisen"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden päämääränä on vahvistaa johtajan osaamista ihmisten välisen yhteistyön edistämises-

Viimeisenä "osaamisen"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponenttina on "**ymmärrysoosaaminen**". Tämä komponentti ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Pinjan toteutuksessa tavoitteessa ymmärtää työyhteisön toisten jäsenten merkitystä koko yhteisön toiminnan kehittymisen kannalta.

Pinja havaitsee, että nyt valmennuksen jälkeen hänellä on oma persoona kokonaisvaltaisemmin mukana johtamistyössä. Mutta samanaikaisesti Pinja on lisännyt toisten mukaan ottamista asioiden hoitamisessa.

(Document 'Aki Pinja 230103 tk', Paragraphs 38–41)

"Ymmärrysoosaaminen" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla itsen, osaamisen muutoksen, toisen ihmisen ja toisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen kohdistuvina kehittymistavoitteina. "Ymmärrysoosaamisen" vahvistamisen tavoitteet pyrkivät inhimillisen todellisuuden sekä tiedollisen että toiminnallisen ymmärtämisen parantamiseen. "Ymmärrysoosaaminen"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden päämääränä on parantaa johtajan osaamista itsensä ja toisten ymmärtämisessä erilaisissa toiminnallisissa tilanteissa.

7.1.2.2 Arvostus tavoiteulottuvuutena

Johtaja puhuu harvoin suoraan arvostuksen saamisesta kehittymisensä kannalta merkityksellisenä tavoitteena, mutta odottaa arvostuksensa kasvavan kehittymisensä myötä. Toinen johtajana kehittymisen tavoiteulottuvuus, "arvostus", muodostuu johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tavoitteista, joiden tarkoituksena on vahvistaa johtajan kokemaa sekä häneen kohdistuvaa toisten ihmisten arvostusta että hänen henkilökohtaista itsearvostustaan. "Arvostuksen" tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentit ovat eettisyys, työyhteisön tunteminen, työtoiminnan tunteminen ja hyvä johtajuus. Johtajana kehittymisen "arvostus"-tavoiteulottuvuuden tavoitteet liittyvät arvostuksen saamiseen näillä alueilla, jolloin johtajan tietoisuus hänestä itsestään johtajana ja myös suhde toisiin ihmisiin vahvistuu.

Johtajan kehittymisen "arvostus"-tavoiteulottuvuuden ensimmäinen tavoitekomponentti **"toiminnan eettisyys"** ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Pinjan tavoitteena pyrkiä olemaan toiminnassaan esimerkillinen.

Pinjasta johtaminen liittyy ihmisten käyttäytymiseen ja siihen, miten johtajana toimit, miten luotettava olet, miten puhut ja esiinnyt, miten tasavertaisesti suhtaudut muihin ihmisiin, miten vakuuttava olet ja miten esimerkillinen olet. Tällöin muiden sitoutuminen on helpompaa.

(Document 'Ake Pinja 030702 tk', Paragraphs 70–71)

"Toiminnan eettisyyttä" ilmentävät johtajan kehittymistavoitteet liittyvät yliyksilöllisellä tasolla johtajan ihmisenä kehittymisen sekä hänen ja yhteisön välisen suhteen eettisen perustan vahvistamiseen. "Toiminnan eettisyys"-tavoitekomponentti ilmenee esimerkillisyyden, oikeudenmukaisuuden ja luotettavuuden vahvistamistavoitteina. Tähän tavoitekomponenttiin sisältyvät kehittymistavoitteet ilmentävät johtajan sitoutumista johtamansa yhteisön arvoperustaan. "Toiminnan eettisyys"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden päämääränä on vahvistaa johtajan arvostusta eettisyyden perusteella.

"Työyhteisön tuntemus" on toinen "arvostus"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti. Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Kirsin tavoitteena oppia tunnistamaan työyhteisönsä ilmapiiriä.

Asiantuntijatehtävän myötä hän kiersi puhumassa eri työyhteisöissä. Se oli hänestä kehittävää, sillä hän havaitsi kuinka helposti tällaisten vierailujen yhteydessä voi oppia aistimaan työyhteisön ilmapiirin ja sen, miten henkilöstö suhtautuu asioihin.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 972–973)

Johtajana kehittymisen ylyksilöllisellä tasolla "työyhteisön tuntemus" ilmenee johtajan tavoitteina kehittyä työyhteisön ilmapiirin ja henkilöstön tuntemisessa. "Työyhteisön tuntemukseen" liittyvät kehittymistavoitteet ilmentävät johtajan sitoutumista yhteisön henkilöstöön ihmisinä. "Työyhteisön tuntemus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajan henkilökohtaisia kehittymistavoitteita, joiden tarkoituksena on vahvistaa johtajan arvostusta työyhteisönsä tuntijana sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta.

"Työtoiminnan tuntemus"-tavoitekomponentti on kolmas johtajana kehittymisen "arvostus"-tavoiteulottuvuuden komponenteista. Yksilötasolla se ilmenee esimerkiksi Kaukon tavoitteena saada arvostusta työyhteisössä opettelemalla työtoimintaa seuraamalla sen toimintatapoja.

Kauko haluaa hoitaa työnsä hyvin, vaikka epäilee mitä saa palkaksi. Eräs alan huippuasiantuntija neuvoi häntä katsomaan toimintaa ensin vuoden ja kiinnittämään huomiota erityisesti siihen, miten hän kohtelee ihmisiä eli työntekijöitä, se vaikuttaa onnistumiseen.

(Document 'Akek Kauko 300702 tk', Paragraphs 76–77)

"Työtoiminnan tuntemus"-tavoitekomponenttia ilmentävät johtajana kehittymisen tavoitteet liittyvät johtajan taitoon tunnistaa työtoimintaa yhteisössä toimivien ihmisten näkökulmasta. Yliyksilöllisellä tasolla kehittymistavoitteet liittyvät työprosessien toimintatapojen ja kansalaisten palvelutarpeiden tuntemisen parantamiseen. "Työtoiminnan tuntemus"-tavoitekomponenttiin liittyvät johtajan kokemat kehittymistavoitteet kuvaavat johtajan sitoutumista johtamansa yksikön perustehtävään sitä toteuttavien ihmisten näkökulmasta. Näiden kehittymistavoitteiden tarkoituksena on vahvistaa johtajan arvostusta työtoiminnan tuntijana sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta.

Johtajana kehittymisen viimeinen "arvostus"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti on "hyvä johtajuus". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Arton valmentajuuden kehittämistavoitteena, jossa merkityksellisenä tavoitteena on esimiehen ja alaisen välisen vastavuoroisen tuen vahvistaminen ja sen myötä arvostuksen saaminen.

Artosta johtajuus on valmentajana toimimista ja yhdessä tekemistä. Esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa molemmiin puolinen luottamus on hänestä tärkeää. Erityisesti alaisen on voitava luottaa, että esimies tukee häntä myös tilanteissa, joissa alainen olisi voinut toimia toisinkin.

(Document 'Akek Arto 230502 tk', Paragraphs 86–87)

"Hyvä johtajuus"-tavoitekomponenttia ilmentävät tavoitteet liittyvät ylyksilöllisellä tasolla käytännössä johtajan herkkyyteen ja kykyyn sovittaa yhteen henkilöstön inhi-

milliset tavoitteet suhteessa organisaation tulostavoitteisiin. Se ilmenee kohtaamisissa, johtamisen toimivuuden parantamiseen, vastavuoroisen tuen vahvistamiseen, työyhteisön arvostuksen parantamiseen ja itsearvostuksen vahvistamiseen sisältyvinä tavoitteina. "Hyvä johtajuus" johtajana kehittymisen tavoitekomponenttina ilmentää johtajan tavoitteita saada arvostusta sitoutumalla vastuullisesti hyvän johtajuuden henkilökohtaiseen jatkuvaan kehittämiseen. "Hyvä johtajuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajan kehittämistavoitteita, joiden tarkoituksena on vahvistaa johtajan arvostusta ihmisenä suhteessa toisiin ihmisiin johtamistyön käytännön tilanteissa.

7.1.2.3 Asemoituminen tavoiteulottuvuutena

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tavoitteista muodostuva kolmas tavoiteulottuvuus on "asemoituminen". Siihen kuuluvat johtajana kehittymisen tavoitteet, joiden avulla johtaja pyrkii saavuttamaan, pitämään ja vahvistamaan asemaansa ja roolejaan yhteisössä suhteessa toisiin ihmisiin. "Asemoituminen"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentit ovat henkilökohtainen jäsenyys, toimijuus ja suuntaajuus yhteisössä.

"Asemoituminen"-tavoiteulottuvuuden ensimmäinen tavoitekomponentti on "jäsenyys", joka ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Kirsin kuvaamana kokemuksena päästä uuden työyhteisön ammatilliseksi ja vastuulliseksi jäseneksi.

Uuteen organisaatioon meneminen on Kirsin kokemuksen mukaan kuin tuntemattomaan menemistä, koska ei tiedä mitä on tulossa. Vaatii rohkeutta kohdata oma tietämättömyytensä uudessa organisaatiossa ja vaatii rohkeutta kohdata toisten, henkilöstön, totena pitämät asiat.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 46–51)

"Jäsenyys"-tavoitekomponenttia ylyksilöllisellä tasolla ilmentävät tavoitteet liittyvät yhteisöön kuulumisen vahvistamiseen ja määrittävät suhteessa työyhteisön toisiin ihmisiin. "Jäsenyyttä" vahvistavat tavoitteet ilmenevät kehittämistavoitteina, jotka tukevat johtajan asemoitumista työyhteisöön sen osaavana, itsenäisenä ja vastuullisena jäsenenä. Johtajana kehittymisen johtajan kokemat tavoitteet, jotka ilmentävät "jäsenyys"-tavoitekomponenttia, kuvaavat johtajan sitoutumista siihen yhteisöön, jonka jäsenyyteen hän haluaa kehittämisensä avulla vahvemmin asemoitua.

Toinen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "asemoitumisen"-tavoiteulottuvuuden komponentti on "**toimijuus**". Se liittyy johtamistyöhön yhteisön toiminnan ohjaamisen näkökulmasta. Yksilöllisellä tasolla "toimijuus" ilmenee esimerkiksi Kirsin kuvaamana tavoitteena vahvistaa ja löytää itselleen sellaisia toimintatapoja, joiden avulla hän voi asemoitua suhteessa toisiin tehokkaana suorittajana.

Toinen esimiestehtävä oli ensimmäisen puolen vuoden ajan Kirsille erittäin vaativa ja haasteellinen. Työ oli jatkuvasti mielessä. Kirsin oli pakko sopeutua tilanteeseen ja oppia toimimaan sen toimintakulttuurin tavoin: johtamistyön rajat oli asetettava itse, itsestä piti löytää uudenlaisia toimintatapoja sekä rohkeutta toimia. Tämän löydyttyä elämä tasaantui.

(Document 'Akek Kirsi 210502 tk', Paragraphs 49–50)

"Toimijuus"-tavoitekomponenttia ylikysällisellä tasolla ilmentävät tavoitteet liittyvät johtajan tarkoitukseen parantaa toimintaansa siten, että hänen toiminnallinen kykynsä ja taitonsa edistää työyhteisössä toimivien ihmisten tavoitteellista ja tarkoituksenmukaista toimintaa paranevat. Johtajana kehittymisen näkökulmasta keskeistä on vahvistaa johtajan henkilökohtaista roolia ja asemaa, jotta johtaja voi edistää koko työyhteisön onnistumista. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä toimijuutta ilmentävät kehittymistavoitteet liittyvät johtajan aseman vahvistamiseen työyhteisössä sekä toimintaan sopeutujana, toiminnan suorittajana että sen kehittäjänä. "Toimijuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajana kehittymisen henkilökohtaisia tavoitteita, joissa kehittymisen tarkoituksena on edistää johtajan asemoitumista työyhteisön toimintaan.

Johtamistyö on toiminnan suuntaamista kohti haluttua tulevaisuutta. Olennaista työyhteisön toiminnan suuntaamisessa on, miten johtaja henkilökohtaisesti kykenee toimimaan työyhteisössä siten, että hän edistää henkilöstön sitoutumista toivotun tulevaisuuden saavuttamiseen. Kolmas johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "asemoituminen"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti on "**suuntaajuus**". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Katin tavoitteena kehittää omaa muutososaamistaan ja asemoitumistaan muutoksentehtijänä.

Kati haluaisi kehittää seuraavaksi kykyään toteuttaa muutosprosesseja, koska tulevaisuudessa mm. kaupungin säästöt, sukupolvenvaihdos ja ikärakenteen muutoksen vuoksi rajusti muuttuva huoltosuhte tulevat edellyttämään toiminnassa muutoksia.

(Document 'Akik Kati 230103 tk', Paragraphs 94–96)

"Suuntaajuus" liittyy johtajan kykyyn suunnata tavoitteellisesti omaa toimintaa suhteessa toisten ihmisten toimintaan. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä tulevaisuuteen asemoituvaa suuntaajuutta ilmentävät kehittymistavoitteet liittyvät ylikysällisellä tasolla johtajan aseman vahvistamiseen työyhteisönsä innovoijana, vaikuttajana ja muutoksentehtijänä. "Suuntaajuus"-toimintakomponenttina ilmentää johtajan sitoutumista johtamansa yhteisön tulevaisuuteen. "Suuntaajuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajan henkilökohtaisen kehittymisen tavoitteita, joissa johtajan kehittymisen päämääränä on vahvistaa johtajan taitoa ja kykyä parantaa johtajan henkilökohtaista suhdetta ja työyhteisön suhdetta toivottuun tulevaisuuteen.

7.1.2.4 Realistisuus tavoiteulottuvuutena

Johtajana kehittymisen viimeiseen "realistisuus"-tavoiteulottuvuuteen kuuluvat johtajana kehittymisen tavoitteet, joiden avulla johtaja pyrkii parantamaan johtamistyönsä tosiasia-perusteisuutta eli suhdetta tosiasiatietoon. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen "realistisuus"-tavoiteulottuvuuteen sisältyvät tavoitekomponentit ovat tiedollinen, toiminnallinen, vuorovaikutuksen ja ajankäytön realistisuus.

"Realistisuus"-tavoiteulottuvuuden ensimmäinen tavoitekomponentti "**tiedollinen realistisuus**" ilmenee esimerkiksi Pekan kuvaamana yksilöllisenä tavoitteena kehittää taidossa löytää johtamistyön kannalta olennainen tieto toisten ihmisten vahvuuksista

ja motiiveista.

Pekka pyrkii johtajana tunnistamaan ihmisten henkilökohtaisia vahvuuksia ja motiiveja. Hän pyrkii olemaan analyyttinen, erittelemään tavoitteen, toimenpidevaihtoehdot ja keinot, mutta ei muista läheskään aina ottaa huomioon ihmisten moniulotteisuutta vaan keskittyy vain työasioihin ja on päälle puskeva.

(Document 'Akek Pekka 300103 tk', Paragraphs 19–21)

Yliyksilöllisellä tasolla "tiedollinen realistisuus"-tavoitekomponentti ilmenee johtajana kehittymisen tavoitteina, jotka kohdentuvat esimerkiksi tiedonhallinnan paranemiseen, kykyyn keskittyä olennaiseen tietoon ja tiedolliseen tasapainoon. "Tiedollinen realistisuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, jotka liittyvät johtamistyön tai toimintaympäristön muutoksen edellyttämiin johtajan oman tietoperustan kehittymistarpeisiin ja johtamistyötä ohjaavan tietoperustan tosiasiapohjaisuuden vahvistamiseen.

"Realistisuus"-tavoiteulottuvuuden toinen tavoitekomponentti on "**toiminnan realistisuus**". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi seuraavana Kaukon kuvaamana kehittymistavoitteena vahvistaa johtamistyönsä systemaattisuutta hallinto- ja talousasioissa.

Kaukon kehittämishaasteenaan on systemaattisuus hallinto- ja talousasioissa.

(Document 'Akek Kauko 300702 tk', Paragraphs 96–97)

"Toiminnan realistisuus"-tavoitekomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen tavoitteina, joiden tarkoituksena on parantaa ja vahvistaa johtamistyön tehokkuutta sekä toiminnan sujuvuutta ja systemaattisuutta. "Toiminnan realistisuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia tavoitteita, joiden päämääränä on vahvistaa johtajan taitoa ja kykyä toimia tavoitteellisesti ja tuloksellisesti johtamistyössään.

Kolmas johtajana kehittymisen "realistisuus"-tavoiteulottuvuuden tavoitekomponentti on "**toimintatapojen realistisuus**". Yksilöllisellä tasolla "toimintatapojen realistisuus"-komponentti ilmenee esimerkiksi Pasi tavoitteena vahvistaa kykyään puuttua havaitsemiinsa epäkohtiin vuorovaikutustilanteissa.

Pasista on ristiriitaista, että suuret määrät ihmisiä tekevät strategioita. Laaditaan paljon papereita ja suunnitelmia. Mutta sitten käytännön toiminnassa oleelliseen keskittyminen on kateissa ja mihinkään ei puututa. Puuttumista asioihin tarvittaisiin lisää. ...

(Document 'Akek Pasi 110602 tk', Paragraphs 151–156)

Johtamistyön kannalta on olennaista, että vuorovaikutus johtajan ja toisten ihmisten välillä on toimivaa ja että johtaja kehittyy vuorovaikutuksen ohjaajana. "Toimintatapojen realistisuus"-tavoitekomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla tavoitteina, jotka kohdentuvat johtajan arjen hallintataitojen ja aitouden paranemiseen sekä rohkeuden vahvistamiseen. "Toimintatapojen realistisuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden tarkoituksena on vahvistaa johtajan

kykyä ja taitoa kohdata ja ohjata toisia ihmisiä käytännön johtamistilanteissa.

Viimeinen, "ajankäytön realistisuus"-tavoitekomponentti, ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Katin tavoitteena kehittyä ajan hallinnassa siten, että hän kykenee toimimaan rauhallisesti ja voimavarat huomioon ottaen.

Katista on kuitenkin viisasta edetä kohtuullista vauhtia kaikilla rintamilla, siis leveästi mutta hötkyilemättä, koska hänen voimavaransakin ovat rajalliset. Kati tunnistaa, että aika ei riitä kaikkeen ja jos asettaa itselleen liikaa odotuksia saattaa tulla stressi.

(Document 'Akik Kati 180902 tk', Paragraphs 23–24)

Yliyksilöllisellä tasolla "ajankäytön realistisuus"-tavoitekomponentti ilmenee johtajan ajan hallinnan ja oikea-aikaisuuden parantamiseen liittyvinä tavoitteina. "Ajankäytön realistisuus"-tavoitekomponentti kuvaa johtajan kokemia johtajana kehittymisen tavoitteita, joiden päämääränä on vahvistaa johtajan taitoa ja kykyä hallita ja käyttää aikaa tehokkaasti johtamistyössään.

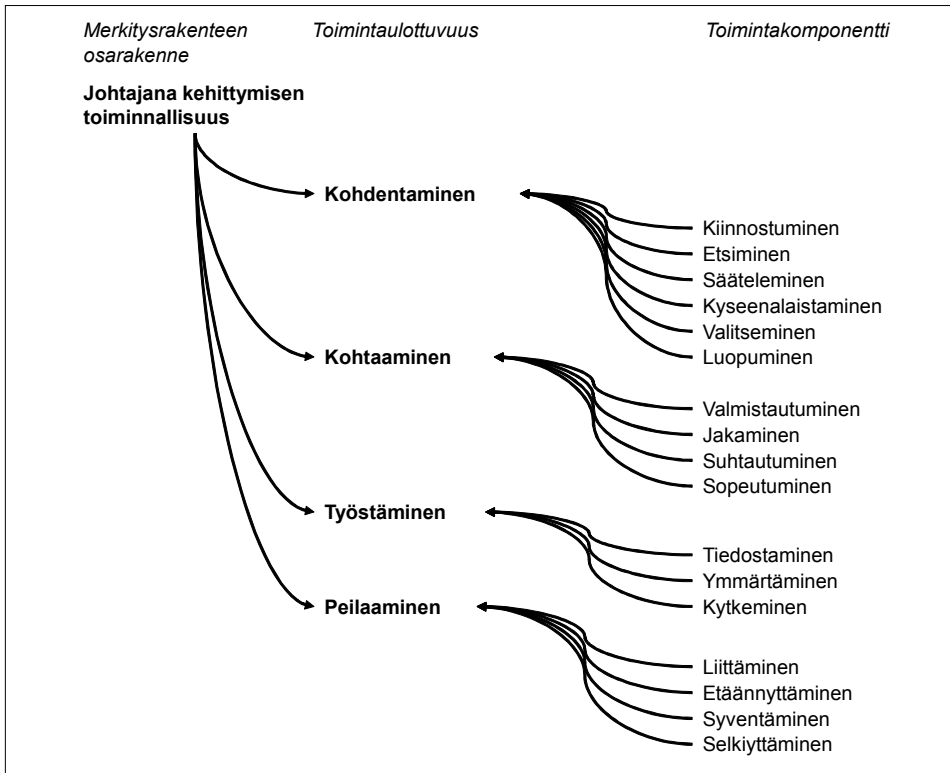
7.1.3 Johtajana kehittymisen toimintaulottuvuudet

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen toiminnan⁴⁶ kokonaisuutta kuvaava toiminnallisuuden osarakenne muodostuu neljästä toimintaulottuvuudesta ja niiden toimintakomponenteista. Toimintaulottuvuudet ovat kohdentaminen, kohtaaminen, työstäminen ja peilaaminen. Nämä neljä ja niiden 17 toimintakomponenttia ilmentävät kunta-alan johtajan kokemia hänen kehityksensä kannalta merkityksellistä mentaalista toimintaa.

Kuvassa 15 esitetään johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen toiminnallisuuden osarakenteen toimintaulottuvuudet ja niiden toimintakomponentit. Sen jälkeen kuvataan osarakenne yliyksilöllisellä tasolla ja sen ilmeneminen yksilötasolla.⁴⁷

⁴⁶ Toiminta on tajunnan työtä, jolla se pyrkii saavuttamaan situaatioiden virittämät merkitykselliseksi koetut tavoitteet. Toiminnallisuuden perusrakenne muodostuu toiminnan merkitysulottuvuuksista eli toimintaulottuvuuksista ja toiminnallisuuden merkityskomponenteista eli toimintakomponenteista yliyksilöllisellä tasolla. Se ilmenee yksilöllisellä tasolla sisällöllisesti toimintakomponenttien ilmenemisyhteyksissä ja niiden merkitystihentymissä. Ks. luku 4.4

⁴⁷ Toimintaulottuvuuksien ilmeneminen yksilökohtaisesti on liitteessä 10.



Kuva 15. Johtajana kehittämisen toimintaulottuvuudet.

7.1.3.1 Kohdentaminen toimintaulottuvuutena

Johtajana kehittämisen kannalta ensimmäinen merkityksellinen toimintaulottuvuus on "kohdentaminen". Se muodostuu kuudesta toimintakomponentista, jotka ovat kiinnostuminen, etsiminen, säätelyminen, kyseenalaistaminen, valitseminen ja luopuminen.

"**Kiinnostuminen**"-toimintakomponentti on ensimmäinen "kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden komponenteista. Kehittämisen edellytyksenä on johtajan henkilökohtainen kiinnostuminen tekijöistä, jotka ovat osaamisen kehittämisen kannalta merkityksellisiä. Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Pekan tiedostaessa hänelle henkilökohtaisesti tarpeelliset johtamistyöhön liittyvät kehittämisalueet.

... projektissa Pekka sopi hankkeen toteuttamisesta kaupungin hallintokuntien johtajien kanssa. Hankkeen toteuttamisesta Pekka neuvotteli kussakin hallintoyksikössä uuden ihmisen kanssa. He eivät usein tienneet mitään koko hankkeesta ennen Pekan yhteydenottoa. Tuolloin Pekka hakeutui projektikoulutuksiin ja alkoi pohtia johtamista.

(Document 'Akek Pekka 070802 tk', Paragraphs 56–57)

"Kiinnostuminen"-toimintakomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla kehittämiskohteen havaitsemisena, tiedostamisena ja siihen suuntautumisena. "Kiinnostuminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää mentaalista toimintaa, jonka aikana johtaja tulee tietoiseksi ja innostuu henkilökohtaisista kehittymistarpeistaan ja niiden kannalta merkityksellisistä kohteista tai toiminnasta.

"Kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden toinen toimintakomponentti "**etsiminen**" ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Kostin kokemuksen mukaan henkilöstön opettamisen yhteydessä: opettaessaan muita hän myös etsii oman kehityksensä kannalta merkityksellistä osaamista.

Muiden opettaminen nostaa Kostin oman osaamisen tasoa ja hänen mielenkiintoaan asiaan. Henkilöstön osallistuessa selvitystyöhön heidän tietämyksensä syvenee ja tietoa kertyy siitä, mitkä kaikki vaikuttavat toiminnan uudelleen suuntaamiseen.

(Document 'Av2 Kosti 141003 tk', Paragraphs 65–68)

"Kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden toinen toimintakomponentti "etsiminen" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan tutkiessa, kouluttaessa tai opiskellessa. "Etsiminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajan kehittymistä edistävää tietoista mentaalista mielenkiinnon suuntaamista johtajan oman osaamisen kehittämiskohteen konkreettiseksi paikantamiseksi.

Kolmas johtajana kehittymisen "kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponentti on "säätelminen". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Kostin kokiessa sopivan suorituspaineen henkilökohtaisen motivaation ylläpitäjänä.

Kosti kokee, että jonkinlainen suorituspaine pitää yllä hänen riittävää motivaatiota. Se on kohtuullisena eteenpäin vievä voima, mutta liiallisena se vie huonoon tulokseen.

(Document 'Akek Kosti ker291102 tk', Paragraphs 335–339)

Yliyksilöllisellä tasolla "**säätelminen**"-toimintakomponentti ilmenee joko johtajan omaan toimintaan kohdistuvien tekijöiden itsesäätelynä, kehittymisen tuen saamisen säätelynä, oman osaamisen säätelynä tai korjaaviin toimenpiteisiin tähtäävänä asioihin puuttumisen säätelynä. "Säätelminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää jo meneillään olevan kehitysprosessin henkilökohtaista ja tietoista ohjaamista, jolla johtaja varmistaa oman kehityksensä onnistumisen.

Kehittymisen kannalta merkityksellinen seuraava "kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponentti on "**kyseenalaistaminen**". Kyseenalaistavalla toiminnalla johtaja tietoisesti paikantaa ja konkretisoi kehittymistarvettaan. Yksilöllisellä tasolla se ilmenee esimerkiksi Pyryn kuvaamana, kun hän oppi vertailemaan omia toimintamallejaan ja parantamaan johtamistoimintaansa valmennuksen avulla.

Pyry on havainnut itsessään muutoksen, että hän tarkkailee huomattavasti voimakkaammin sitä mitä hän tekee. Aiemmin Pyry vain teki asioita miettimättä sen enempää voisiko niitä tehdä toisella tavalla. Tämä on valmennuksen yksi

positiivisimmista puolista eli se on pistänyt hänet ajattelemaan sitä, mitkä ovat johtamisessa olennaisimpia asioita, millä tavalla hän työtään tekee ja mitä olisi syytä muuttaa. Pyry on havainnut, että aiemmin hän ei pohtinut juurikaan tällaisia asioita.

(Document 'Akek Pyry ker070103 tk', Paragraphs 47–55)

"Kyseenalaistaminen"-toimintakomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla vertailemisena, arviointina ja etäisyydenottona. "Kyseenalaistaminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää mentaalista toimintaa, jonka avulla johtaja löytää kehityksensä kannalta merkityksellisiä totunnaisuuksia tai tiedostamattomia tekijöitä, joiden avulla hän voi parantaa osaamistaan johtamistyön hallinnassa.

Viidentenä johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisenä "kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponenttina on "valitseminen". Yksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen mentaalinen "valitseminen" ilmenee Kirsin kuvaamana henkilökohtaisena sitoutumisena jatkuvaan perustehtäväosaamisen määrittelyprosessiin.

Kirsin johtajana kehittymisen yksi keskeinen prosessi on jatkuva perustehtävän ja siinä pysymisen määrittely sekä yksin että yhdessä henkilöstön kanssa.

(Document 'Akik Kirsi 180902 tk', Paragraphs 9–10)

Yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen mentaalisen toiminnan toimintakomponentti "valitseminen" ilmenee tietoisena osaamisen kehittämisen poimintana, rajoittamisena, ratkaisemisena ja sitoutumisena. "Valitseminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää mentaalista toimintaa, jonka avulla johtaja tietoisesti ohjaa johtamisosaamistaan hänen kehittymistään edistävien tekijöiden mukaisesti.

Johtajana kehittymistä edistävän "kohdentaminen"-toimintaulottuvuuden viimeisenä toimintakomponenttina on "luopuminen". Johtajan on kyettävä osaamisensa kehittämiseksi toisaalta irtautumaan kehittymistään haittaavista tekijöistä ja toisaalta järjestelmään uudelleen omaa toimintaansa, jotta arkinen toiminta tukee kehittymistä. Yksilötasolla "luopuminen"-toimintakomponentti ilmenee Sannan kuvaamana päätöksenä irtautua työstä ja jäädä opintovapaalle.

Sannan ratkaisu jäädä opintovapaalle oli hänelle helppo ja tuntui oikealta ratkaisulta, koska sekä päätökseen vetävät että työntävät syyt veivät samaan suuntaan. Sanna teki siten kuin itsestä tuntui hyvältä.

(Document 'Av2 Sanna 131003 tk', Paragraphs 181–185)

Yliyksilöllisellä tasolla "luopuminen"-toimintakomponentti ilmenee mentaalisenä irtautumisena ja uudelleenjärjestelyinä. Se johtaa käytännön johtamistoiminnassa jostakin irtautumiseen ja arjen asioiden uudelleenorganisointiin. "Luopuminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää mentaalista toimintaa, jonka avulla johtaja tietoisesti irtautuu johtamistyöstään tai sen jostain elementistä tai järjestele johtamistoimintansa uudella tavalla.

7.1.3.2 Kohtaaminen toimintaulottuvuutena

Johtajana kehittymisen kannalta on merkitystä sillä, miten johtaja kohtaa toiset ja itsensä ihmisenä. Tämä ihmisen henkilökohtainen mentaalinen "kohtaaminen" on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen toinen toimintaulottuvuus. "Kohtaaminen"-toimintaulottuvuuteen sisältyy neljä toimintakomponenttia: valmistautuminen, jakaminen, suhtautuminen ja sopeutuminen.

"Kohtaaminen"-toimintaulottuvuuden ensimmäinen toimintakomponentti on "**valmistautuminen**". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee Kirsin kuvaamana kokemuksesta, jossa hän ennakoii ja varautuu tietoisesti toisten ihmisten häneen kohdistuviin odotuksiin.

Kirsi haluaa kehittää kykyään keskittyä olennaiseen eli asioihin, jotka jaksaa viedä loppuun. Isossa yksikössä ihmisillä on monia ristiriitaisiakin johtajaan kohdistuvia odotuksia, Kirsi haluaa oppia välttämään sattumanvaraista sotkeutumista niihin.

(Document 'Akik Kirsi 230103 tk', Paragraphs 49–50)

Yliyksilöllisellä tasolla "valmistautuminen"-toimintakomponentti ilmenee johtajan tietoisena varautumisena toisten ihmisten ja heidän välisten suhteiden mahdollisiin vaikutuksiin ennakkoiden niitä, havainnoiden niitä kontekstuaalisesti ja perehtyen niihin. "Valmistautuminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajan kehittymistä edistävää mentaalista valmistautumista toisten ihmisten kohtaamiseen ihmisenä.

Toinen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "kohtaaminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponentti on "**jakaminen**". Esimerkkinä sen ilmenemisestä yksilötasolla on seuraava Arton kokemus yhteistoiminnan merkityksestä yhdessä kasvamisen vahvistuessa.

Artosta johtajuuden kasvamisessa olennaista on oma joukko ja sen kanssa yhdessä kasvaminen. Arton kohdalla henkilökunnan vähäinen vaihtuvuus on tukenut tämän toteutumista.

(Document 'Akek Arto 230502 tk', Paragraphs 92–93)

Yliyksilöllisellä tasolla "jakaminen"-toimintakomponentti ilmenee koettuna kannustamisena, yhteistoimintana, vuorovaikutuksena ja osallistumisena. Se ilmenee myös johtajan henkilökohtaisena kokemuksena toisilta oppimisesta, yhdessä kehittymisestä ja kokemusten jakamisesta, kun yhteistyö työyhteisössä on toimivaa. "Jakaminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajan kehittymistä edistävää mentaalista vastavuoroista ja aitoa suhdetta toiseen ihmiseen, jossa johtaja oppii toisilta ja jossa hiljainen tieto siirtyy toisilta johtajalle ja päinvastoin.

"Kohtaaminen"-toimintaulottuvuuden kolmas toimintakomponentti on "**suhtautuminen**". Se ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Ainon kokemana kehittymisen kannalta merkityksellisenä keskustelun sallivuutena yhteisössä.

Aino korostaa monessa eri yhteydessä keskustelua. Siihen kannustaminen on hänestä johtajuudessa haasteellisinta! Ainosta heikko johtaja ei uskalla sallia keskustelua, koska hänen pitäisi silloin paneutua myös itsearviointiin ja jopa itsekritiikkiin. Keskustelu tuo esiin ristiriitoja, mutta antaa myös mahdollisuuden korjata virheitä ja virhearviointeja. Ainosta organisaatio ei voi olla oppiva ilman keskustelua. Taitavan johtajan arvovalta ei vaarannu siitä, että tämä rohkaisee keskusteluun vaan päinvastoin tämän oivaltaminen antaa vasta mahdollisuuden kehittyä johtajana.

(Document 'Av2 Aino 201003 tk', Paragraphs 340–342)

"Suhtautuminen"-toimintakomponentti ilmenee ylikysilöllisellä tasolla siinä, miten johtaja suhtautuu erilaisiin ihmisiin erilaisissa tilanteissa. Kohtaamistilanteissa johtajan omaan suhtautumiseen vaikuttaa se, millä tavoin ja millaiseksi johtaja itse kokee toiset ihmiset. "Suhtautuminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajana kehittymistä edistävää vastavuoroista arvostusta ja asennoitumista toisiin ihmisiin.

Viimeinen "kohtaaminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponentti on "sopeutuminen". Yksilöllisellä tasolla "sopeutuminen"-toimintakomponentin ilmene- mistä kuvaa Kirsin kokemus henkilökohtaisesti vaikeasta tilanteesta, jota hän ei voinut henkilöstön kokemuksen vuoksi muuttaa ja jossa hänen oli kyettävä mukautumaan ja ymmärtämään itse toisten ihmisten kokemusta ja toimintaa kyseisessä tilanteessa.

Kirsille henkilöstön hiljaisen vastustuksen kohtaaminen on ollut vaikeaa ja ajoittain hän on kokenut olevansa asian kanssa melko avuton. Hän on pohtinut ja mietti- nyt asiaa paljon. Kirsin on ollut vaikea käsitellä asiaa, joka ärsyttää häntä erittäin paljon. Hän ymmärtää, että hänen pitäisi osata purkaa asia jollain tavalla.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 239–241)

Ylikysilöllisellä tasolla "kohtaaminen"-toimintaulottuvuuteen sisältyvä "sopeutuminen"- toimintakomponentti ilmenee toisten ihmisten avoimena ja nöyränä lähestymisenä ja sellaisten tekijöiden sietämisenä, joita johtaja ei voi muuttaa. Hänen oppimisen haasteenaan on tässä oppia ottamaan vastaan toiset ihmiset ihmisinä erilaisissa ti- lanteissa sellaisina kuin he ilmenevät, hyväksyttävä heidät ja sopeuduttava heihin. "Sopeutuminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajan kehittymistä edistävää mentaalista toimintaa, jonka avulla johtaja oppii sopeutumaan, suhteessa toisiin ihmisiin sekä häneen itseensä vaikuttaviin sellaisiin tekijöihin, joiden muuttu- miseen hän ei itse voi vaikuttaa.

7.1.3.3 Työstäminen toimintaulottuvuutena

Kunta-alan johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisestä toiminnasta muodostuva kolmas johtajana kehittymisen merkitysrakenteen toiminnallisuuden osarakenteen toimintaulottuvuus on "työstäminen". Sen rakenteelliset toimintakomponentit ovat tiedostaminen, ymmärtäminen ja kytkeminen.

"Työstäminen"-toimintaulottuvuuden ensimmäinen toimintakomponentti "tiedostaminen" ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Annan kokemana, kun hän

tietoisesti havaitsee oman kehittymisensä kannalta tärkeän tekijän ja siihen liittyvän tarpeen ottaa etäisyyttä.

Anna havaitsi olevansa väsynyt tiettyihin alaisiinsa eikä halunnut heitä edes nähdä. Anna oivalsi, että tämän tiedostaminen on tärkeää. Annasta tilannetta pitää analysoida, jos tulee tällaisia oloiloja ja joskus voi olla hyvä ottaa vähän etäisyyttä.
(*Document 'Av2 Anna 131003 tk', Paragraphs 154–156*)

Yliyksilöllisellä tasolla "tiedostaminen"-toimintakomponentti ilmenee johtajan kehittymiseen vaikuttavan tietämyksen havainnointina sekä tiedon ennakoivana seurantana ja kokoamisena. "Tiedostaminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kokemaa johtajan oman johtamistoiminnan kehittymisen kannalta merkityksellisen ja kehittymistä edistävän tiedon ja tietämyksen hahmottamista ja siitä tietoiseksi tulemista.

Johtajana kehittymisen kannalta on olennaista, että johtaja pyrkii ymmärtämään toisten ihmisten ja itsensä lisäksi tapahtumiin vaikuttavia asioita. "Ymmärtäminen" on johtajana kehittymisen "työstäminen"-toimintaulottuvuuden toinen toimintakomponentti. Yksilöllisen kokemuksen tasolla se ilmenee johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisenä mentaalisenä toimintana esimerkiksi, kun Pinja ymmärtää kuuntelemisen merkityksen hänen johtamistyönsä kehittymistä edistävänä toimintana.

Valmennuksen aikana Pinjan ymmärrys kuuntelemisen merkityksestä on lisääntynyt, samoin hänen osaamisensa hyödyntäminen organisaatiossa ja taito delegoida töitä sekä kyky arvioida omien resurssien riittävyttä.
(*Document 'Akik Pinja 230103 tk', Paragraphs 33–35*)

"Työstäminen"-toimintaulottuvuuden toinen toimintakomponentti "ymmärtäminen" ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen johtamistyöhön liittyvän toiminnan ja tietämisperustan syy-seuraus-suhteiden sisäistämisenä. "Ymmärtäminen"-toimintakomponentti kuvaa kokonaisuutena johtajan oman johtamistyön kehittymisen kannalta merkityksellisen ja sitä edistävän tietämyksen ymmärtämistä.

Kolmas "työstäminen"-toimintaulottuvuuden toimintakomponentti on "kytkeminen". Johtajana kehittymisen kannalta on olennaista, että johtaja löytää hänen kehittymiseensä vaikuttavan tekijän henkilökohtaisen merkityksen. Yksilöllisen kokemuksen tasolla "kytkeminen" ilmenee esimerkiksi, kun Kirsi oppii suhteuttamaan toisten johtajien johtamistoimintaa hänen omaan johtamistyöhönsä.

... Kirsin kokemuksen mukaan toisten erilaisista johtamistyyleistä ja persoonallisista tavoista johtaa, kuten sävyeroista ja painotuksista, voi oppia vain, jos itse on valmis ne kohtaamaan.
(*Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 71–73*)

Yliyksilöllisellä tasolla "työstäminen"-toimintaulottuvuuden komponentti "kytkeminen" ilmenee kahdenlaisena toimintana. Ensinnä se ilmenee kehittymisen kannalta olennaisen henkilökohtaisen kokemustiedon etsimisenä. Toiseksi se ilmenee kehitty-

miseen vaikuttavan tietämyksen suhteuttamisena osaksi henkilökohtaisen tietämysperustan kokonaisuutta. "Kytkeminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan tulemista tietoiseksi oman kehittymisensä kannalta olennaisen ja kehittymistä edistävän toisen kokeman tekijän merkityksestä sekä yksityiskohtaisesti että kokonaisuutena sekä niihin liittyvistä uusista kehittymisen realistisista tavoitteista.

7.1.3.4 Peilaaminen toimintaulottuvuutena

Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä, miten kehittymiseen liittyvät tekijät vaikuttavat henkilökohtaisella tasolla toisiinsa. Tätä vaikuttamista kuvaa johtajana kehittymisen toiminnallisuuden osarakenteen neljäs toimintaulottuvuus, "peilaaminen". Siihen sisältyy liittämisen, etäännyttämisen, syventämisen ja selkiyttämisen toimintakomponentit.

"Peilaaminen"-toimintaulottuvuuden ensimmäinen toimintakomponentti on "**liittäminen**". Yksilöllisellä tasolla se ilmenee Pekan kuvaamana kokemuksena arviointipalautteen saamisesta ja sen henkilökohtaisesta vastaanottamisesta.

Pekan tutkittua johtamiskäyttäytymisen arvioinnin tuloksen syntyi huima oivallus: hän suhtautuu ihmisiin erittäin välineellisesti, keskittyy vain työtehtäviin eikä huomioi lainkaan ihmisiä henkilöinä. Pekka oli luullut olevansa mukava ja empaattinen kaveri. Pekan vaimo vahvisti arviointipalautteen tuloksen sanomalla, että ainahan hän kertoo runnoneensa töissä ja myös kotona hommat oman mielensä mukaan niin, että heikot lentävät edestä pois. Joten Pekan mielestä hänen pitää ottaa enemmän ihmisiä huomioon, siinä hänellä on vielä paljon kehittymistä.

(Document 'Av2 Pekka 051103 tk', Paragraphs 54–56)

"Liittäminen"-toimintakomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla mentaalisen vastaanottamisena, tarkentamisena ja valitsemisena. "Liittäminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kehittymistä edistävien yhteyksien tarkastelua paikantaen ja liittäen kehittymiseen vaikuttavat tekijät suhteessa johtajan aiemmin henkilökohtaisesti kokemiin merkityksellisiin tekijöihin, suhteessa toisiinsa sekä osaksi henkilökohtaisen kehittymisen kokonaisuutta.

"Peilaaminen"-toimintaulottuvuuden toisena toimintakomponenttina on "**etäännyttäminen**". Se ilmenee johtajan omien kehitystarpeiden tarkasteluna ikään kuin itsen ulkopuolelta tai ulkopuolisen tuen turvin antautumalla tuen saantiin, jakamalla tai ulkoistaen vertaamalla merkityksellisiä kokemuksia. Sadun kuvaamana etäännyttäminen ilmenee yksilötasolla esimerkiksi johtajan tietoisena vertailemisena ulkoiisiin kokemuksiin omaa henkilökohtaista kokemustaan tilanteista, ongelmista ja kehittymishaasteista.

Kansainväliset kokemukset ovat antaneet Sadulle etäisyyttä omaan tilanteeseen. Sadusta näyttää siltä, että ne ongelmat jotka me suomalaiset koemme ongelmiksi, ovat kilometrejä edellä monen muun maan tilanteeseen verrattuna. He joutuvat tekemään vielä paljon töitä päästäkseen ratkomaan noita ongelmia.

(Document 'Akek Satu ker311002 tk', Paragraphs 308–312)

Yliyksilöllisellä tasolla "etäännyttäminen"-toimintakomponentti ilmenee mentaalisen antautumisena, jakamisena ja ulkoistamisena. "Etäännyttäminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kehittymistä edistävää johtajan mentaalista etäännyttämistä omasta normaalista tulkinnastaan hänen arkirutiineista, omasta toimintaympäristöstä ja siinä toimivista ihmisistä.

"Peilaaminen"-toimintaulottuvuuteen sisältyy eri tekijöiden yhteyksien tarkastelua korostavan "liittäminen"-toimintakomponentin ja eri tekijöiden vertailevaa tarkastelua korostavan "etäännyttäminen"-toimintakomponentin lisäksi kehittymistarpeiden henkilökohtaisen tarkastelun "syventäminen"-toimintakomponentti. Yksilötasolla "syventäminen"-toimintakomponentti ilmenee esimerkiksi Sadun esittämänä kokemuksena, jossa hänen saamansa positiivinen arvointipalaute vaikutti hänen henkilökohtaiseen haluunsa syventää johtajuuttaan ja kehittyä aiempaa paremmaksi johtajaksi.

Sadun saatua tosi hyvää palautetta itsestään johtajana ja oivallettua, että palaute on yksi syy hänen vahvistumiseensa ja tunteeseensa, että hänen pitäisi kasvaa kovasti tullakseen saamansa palautteen mittaiseksi. Havaittuaan tämän kasvutarpeen Satu oivalsi, että hänen itseluottamuksensa ja nöyryytensä kasvoi. Samalla hän tuli asettaneeksi itselleen riman entistä korkeammalle...

(Document 'Av2 Satu 031103 tk', Paragraphs 44–48)

"Syventäminen"-toimintakomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan syvä-lisenä itsen tutkimisena ja itsen arviointina. "Syventäminen"-toimintakomponentti kuvaa johtajan kehittymistä edistävää toimintaa, jossa tarkastelun kohteena on johtaja itse ja hänen omien kehittymismahdollisuuksien tietoinen hyödyntäminen.

Johtajana kehittymisen "peilaaminen"-toimintaulottuvuuden viimeinen toimintakomponentti on "selkiyttäminen". Se ilmenee yksilötasolla Sinin kuvaamana kokemuksena siitä, miten hänen johtajana tulee kyetä konkretisoimaan kehittymistä estäneiden asioiden muuttaminen.

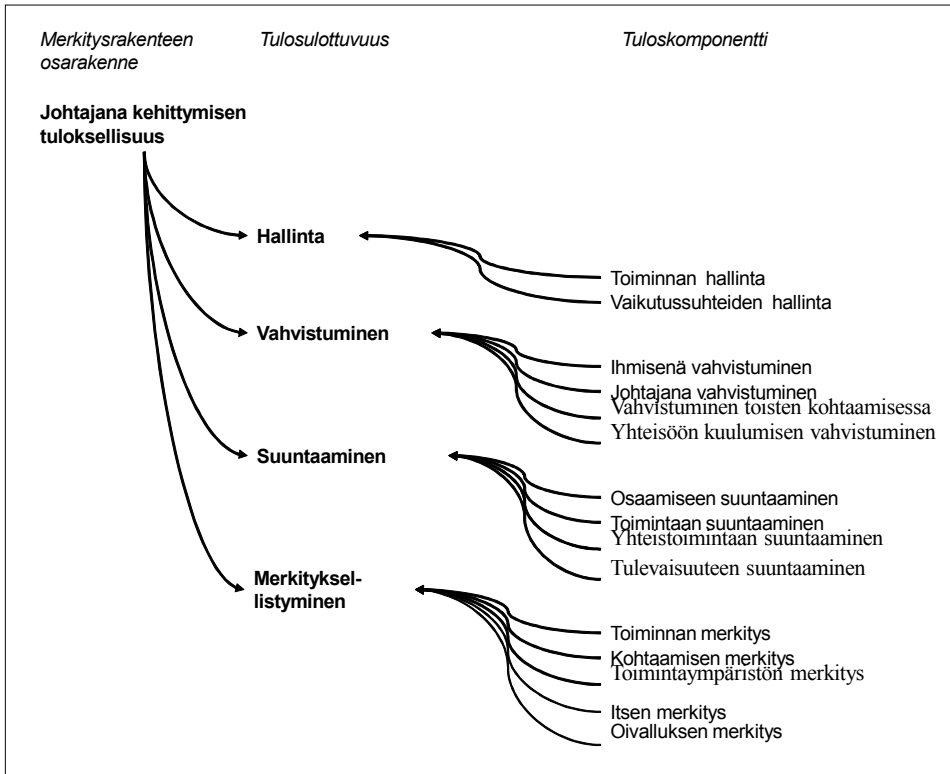
Sinistä hankkeen jokaisessa kehittämissäpäivässä ja koko hankkeessa joutuu peilaamaan omaa tapaansa toimia. Sinin piti ottaa omaan työhyvinvointiinsa liittyvät asiat itsensä kanssa esille. Sini on oppinut rajaamaan omia töitään.

(Document 'Av2 Sini 031003 tk', Paragraphs 78–80)

"Selkiyttäminen"-toimintakomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymiseen vaikuttavien henkilökohtaisten tekijöiden ja kehittymistarpeiden konkretisointina ja täsmentämisenä siinä, miten kehittymistarpeet liittyvät johtajan sen hetkiseen tehtäväkenttään ja sen hallintaan käytännössä. "Selkiyttäminen"-toimintakomponentti kuvaa osarakenteen tasolla kokonaisuutena johtajan kehittymistä edistävää toimintaa, jonka avulla johtaja ymmärtää keskeiset hänessä itsessään ihmisenä olevat henkilökohtaiset kehitystarpeensa johtajana.

7.1.4 Johtajana kehittymisen tulosulottuvuudet

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiksi koetuista tuloksista⁴⁸ muodostuu johtajana kehittymisen merkitysrakenteen tuloksellisuuden osarakenne. Siihen sisältyy neljä tulosulottuvuutta: hallinta, vahvistuminen, suuntaaminen ja merkityksellistyminen. Seuraavassa kuvassa 16 esitetään kunta-alan johtajana kehittymisen tuloksellisuuden osarakenteen neljä tulosulottuvuutta ja niiden 12 tuloskomponenttia.⁴⁹



Kuva 16. Johtajana kehittymisen tulosulottuvuudet.

7.1.4.1 Hallinta tulosulottuvuutena

Johtajana kehittymisen merkitysrakenteen tuloksellisuuden osarakenteen ensimmäisen eli "hallinta"-tulosulottuvuuden tuloskomponentit ovat toiminnan hallinta ja vaikutussuhteiden hallinta. Johtajana kehittymisen "hallinta"-tulosulottuvuus ilmenee johtajan

48 Tulos on tajunnallisen toiminnan seurauksena syntynyt koettu, tiedostettu tai tiedostamaton, merkityksellinen muutos johtajana kehittymisessä. Tuloksellisuuden osarakenne muodostuu ylyksilöllisellä tasolla merkitysulottuvuuksista eli tulosulottuvuuksista ja tuloksellisuuden merkityskomponenteista eli tuloskomponenteista. Yksilöllisellä tasolla ne ilmenevät tuloskomponenttien sisällöllisissä ilmenemisyhteyksissä ja niistä muodostuvista merkitystihentymistä. Ks. luku 4.4

49 Tulosulottuvuuksien ilmeneminen yksilökohtaisesti on liitteessä 10.

kokemana oman toiminnan ja vaikutussuhteiden hallinnan lisääntymisenä.

"**Toiminnan hallinta**" on johtajana kehittymisen "hallinta"-tulosulottuvuuden ensimmäinen tuloskomponentti. Yksilöllisellä tasolla "toiminnan hallinta"-tuloskomponentti ilmenee esimerkiksi Pekan kuvaamana toimintaympäristön edellyttämän ohjauksen hallinnan kehittymisenä ja toimintatapojen johtamiskykyjen kehittymisenä.

Pekan nykyisessä tehtävässä kehittyminen on samankaltaista kuin aiemmin eli tasapainon ja priorisoinnin kehittymistä. Eri kaupunkien kanssa toimittaessa Pekka on törmännyt uusiin toimintakulttuureihin ja on saanut pohtia entistä enemmän erilaisuuden tai enemmänkin monimuotoisuuden eli toimintatapojen moninaisuuden johtamista.

(Document 'Av2 Pekka 051103 tk', Paragraphs 128–130)

Yliyksilöllisellä tasolla "toiminnan hallinta"-tuloskomponentti ilmenee toimintaympäristön ja perustehtävän hallintana, aseman selkiytymisenä sekä seurannan ja kehittämisen toimintatapojen hallintana. "Toiminnan hallinta"-tuloskomponentti kuvaa johtajan henkilökohtaisen johtamiskäyttäytymisen kehittymistä organisaation toimintaympäristön, perustehtävän, tukitoimintojen sekä johtajan oman aseman hallinnassa ja yhteensovittamisessa organisaatiossa asetettujen tavoitteiden suunnassa.

Toinen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen "hallinta"-tulosulottuvuuden tuloskomponentti on "**vaikutussuhteiden hallinta**". Yksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä "vaikutussuhteiden hallinta"-tuloskomponenttia ilmentää Sadun kuvaus hiljaisen tiedon merkityksen oivaltamisesta tiedon hallinnan näkökulmasta.

Sadun pohdittua kehittämistehtävässään hiljaisen kokemustiedon merkitystä ... hän oivalsi, että ei ole selvää vastausta siihen, mikä on hiljaisen kokemustiedon merkitys. Sadusta asiat huomaa jopa vuosien päästä ja tärkein asia johtamisen kannalta on hiljaisen tiedon kehittämisessä: kuuntelemisen ja vastaamisen taito eli miten on läsnä asioissa. Hiljainen tieto kehittää vuorovaikutustaitoja ihmisten johtamisessa. Sadusta hiljainen tieto johtamisessa on uusia oivalluksia ja sitä, että osaa ”nykäistä oikeasta narusta saadakseen asiat liikkeelle”.

(Document 'Av2 Sini 031003 tk', Paragraphs 15–18)

Yliyksilöllisellä tasolla "vaikutussuhteiden hallinta"-tuloskomponentti ilmenee ihmisten käyttäytymisen, oman käyttäytymisen, tilannekohtaisten tekijöiden ja tiedon välisten vaikutussuhteiden hallintana. "Vaikutussuhteiden hallinta"-tuloskomponentti kuvaa toimintaan vaikuttavien kokonaisvaltaisten tekijöiden hallinnan merkitystä johtajana kehittymisen kannalta yhteisöön kuuluvien ihmisten käyttäytymisen ja sen ohjaamiseen vaikuttavien tekijöiden, tilanteiden ja tapahtumaketjujen sekä tiedon sisällöllisen ja toiminnallisen yhteensovittamisen hallinnassa perustehtävän hoitamiseksi.

7.1.4.2 Vahvistuminen tulosulottuvuutena

Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen toinen tulosulottuvuus on "vahvistuminen". Sen tuloskomponentit ovat ihmisenä vahvistuminen, johtajana vahvistuminen,

toisten kohtaamisessa vahvistuminen sekä yhteisöön kuulumisen vahvistuminen.

Kehittymisensä tuloksena johtaja kykenee aiempaa vahvemmin kohtamaan itsensä ihmisenä. Johtajana kehittymisen "vahvistuminen"-tulosulottuvuuden ensimmäinen tuloskomponentti "**ihmisenä vahvistuminen**" ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Sadun kuvauksessa itseluottamuksen vahvistumisesta.

...Sadusta hänen kehittymisessään on kysymys siitä, että hänen itseluottamuksensa kasvun myötä hän ei ota asioita niin henkilökohtaisesti vaan katselee asioita tietoisesti johtamisen perspektiivistä.

(Document 'Av2 Satu 031103 tk', Paragraphs 14–17)

"Ihmisenä vahvistuminen"-tuloskomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla muutosvalmiutena, tavoitetietoisuutena, itseymmärryksenä, itseluottamuksena, itsesääätelynä ja viisautena itsessä. "Ihmisenä vahvistuminen"-tuloskomponentti kuvaa henkilökohtaisten ihmissuhdetaitojen vahvistumisen merkitystä johtajana kehittymisen kannalta omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisen, tasapainon etsimisen ja löytämisen sekä kokemuksen johtajana kehittymisestä kokonaisena ihmisenä ja tulemisesta omaksi minäkseen.

Toisaalta kehittymisensä tuloksena johtaja kykenee kohtamaan itsensä johtajana aiempaa vahvemmin. Toinen "vahvistuminen"-tulosulottuvuuden tuloskomponentti on "**johtajana vahvistuminen**". Yksilötasolla tämä vahvistuminen ilmenee esimerkiksi seuraavana Kirsin kuvaamana kokemuksena hänen vahvistumisestaan johtajana.

Kirsin johtajana kehittymisen kannalta merkittäviä ovat olleet ensimmäiset kokemukset johtamisesta, hyvät esimerkit johtamisesta, erilaiset työssä kohdatut ongelmat, käytännössä hankittu monipuolinen kokemus erilaisista vaihtelevista ja haasteellisista tehtävistä, teoreettiset opinnot, työnohjaajakoulutus sekä kiinnostus ja halu johtamisen ilmiötä kohtaan sekä oman johtajuuden pohtimiseen.

(Document 'Akek Kirsi 210502 tk', Paragraphs 165–166)

Yliyksilöllisellä tasolla "vahvistuminen"-tulosulottuvuuden tuloskomponentti "johtajana vahvistuminen" ilmenee toisaalta henkilökohtaisena johtajuuden eli henkilökohtaisesti koetun johtajana olemisen vahvistumisena ja toisaalta henkilökohtaisen johtamistyön vahvistumisena. Johtajana vahvistumiseen liittyy tietoista luopumista oman substanssialan syväosaamisen hallinnasta, jotta johtajuuden ja johtamistyön kehittymiselle jää tilaa. "Johtajana vahvistuminen"-tuloskomponentti kuvaa tasapainon löytämistä johtajan henkilökohtaisesti kokeman johtajana olemisen ja henkilökohtaisesti koetun johtamistyön välillä.

Johtajana kehittymisen tuloksena johtaja kokee vahvistuvansa suhteessaan toisiin ihmisiin. Kolmas johtajana kehittymisen "vahvistuminen"-tulosulottuvuuden tuloskomponenttina on "**vahvistuminen toisten kohtaamisessa**". Yksilöllisen kokemuksen tasolla se ilmenee esimerkiksi Sadun kokemana rauhallisuuden lisääntymisenä, mikä liittyy hänen kokemaan tasapainoiseen vastuunjakoon.

Yksi Sadun alaisista on sanonut, että he ovat huomanneet Sadun rauhallisemman suhtautumisen, mikä tuntuu heistä hyvältä, koska heille jää enemmän liikkumavaraa ja olo tuntuu turvallisemmalta. Tämä palaute tuntuu Sadusta hyvältä.

(Document 'Akik Satu 180902 tk', Paragraphs 13–14)

"Vahvistuminen toisten kohtaamisessa"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla kokemuksena vastavuoroisesta arvostuksesta sekä roolien, vastuiden että vuorovaikutuksen välillä. Johtajan ja toisen ihmisen välinen suhde todentuu johtajan ja toisten ihmisten välisessä kohtaamisessa. "Vahvistuminen toisten kohtaamisessa"-tulokomponentti kuvaa johtajan ja toisen ihmisen välisen suhteen vahvistumista sekä sen merkitystä johtajana kehittymisen kannalta.

Viimeinen "vahvistuminen"-tulosulottuvuuden merkityksellinen tulokomponentti on "**yhteisöön kuulumisen vahvistuminen**". Yksilöllisen kokemuksen tasolla se ilmenee esimerkiksi Kirsin kokemana varmuutena keskinäisestä luottamuksesta ja tuen saannista yhteisössä.

Kirsillä on ensimmäisissä esimiestehtävissään ollut vahva tunne, että kuuluu yhteisöön. Tätä tunnetta on tukenut se, että Kirsin ja hänen esimiehensä välinen suhde on ollut tukeva. Kirsillä on ollut varmuus siitä, että häntä tuetaan tarvittaessa ja häneen luotetaan.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 249–253)

"Vahvistuminen"-tulosulottuvuuden yliyksilöllisellä tasolla "yhteisöön kuulumisen vahvistuminen"-tulokomponentti ilmenee johtajan kokemana tuen saamisena ja luottamuksen vahvistumisena sekä ihmissuhteiden ymmärtämisen paranemisena. "Yhteisöön kuulumisen vahvistuminen"-tulokomponentti kuvaa johtajan kokemana johtajan ja yhteisön suhdetta sekä sen vahvistumista johtajana kehittymisen kannalta ihmisten välisissä vastavuoroisissa suhteissa, niissä vahvistumista ja koko ihmissuhteista muodostuvan yhteisön merkityksen ymmärtämistä.

7.1.4.3 Suuntaaminen tulosulottuvuutena

Kunta-alan johtajana kehittymisen tuloksena johtaja kokee, että hänen kykynsä suunnata henkilökohtaista ja yhteisönsä toimintaa on parantunut. Kolmas johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen tulosulottuvuus on "suuntaaminen". Sen tulokomponentit ovat osaamisen suuntaaminen ja toimintaan, yhteisöön ja tulevaisuuteen suuntaaminen. Se kuvaa johtajan kehittymisen tuloksena kehittymisen suuntaamista uuteen kohteeseen.

Kehittymisen tuloksena johtajan osaaminen suuntautuu uudella tavalla tai uuteen kohteeseen. "Suuntaaminen"-tulosulottuvuuden ensimmäinen "**osaamisen suuntaaminen**"-tulokomponentti ilmenee johtajan kokemana yksilötasolla esimerkiksi Kirsin kuvaamana osaamisensa uudelleen suuntaamisena toiminnallisen osaamisen näkökulmasta. Kehittymisensä myötä hän kykeni erottamaan johtamistilanteiden aikana asiat, joihin tulee reagoida ja joihin ei.

Kirsi on havainnut, että hänelle on tullut malttia lisää. Tämä näkyy konkreettisesti siinä, että Kirsi ei ryhdy enää niin helposti vastaamaan jokaiseen esille tulevaan asiaan.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 1017–1021)

"Osaamisen suuntaaminen"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla kehittymisen tuloksina, jotka kohdentuvat substanssiosaamisen, johtamisosaamisen ja toiminnallisen osaamisen suuntaamiseen ja uudelleen suuntaamiseen. "Osaamiseen suuntaaminen"-tulokomponentti kuvaa sitä, millaiseen johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen osaamisen vahvistamiseen johtaja kehittymisensä tuloksena suuntautuu.

Johtajana kehittymisen tuloksena johtaja suuntaa uudenlaiseen toimintaan tai uudistamaan toimintaa. "Suuntaaminen"-tulokomponenttina on "**käyttäytymisen suuntaaminen**". Se ilmenee johtajana kehittymisen yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Kirsin kokemana parantuneena ja aiempaa realistisempaan työtoiminnan kohdentamisena olemassa olevassa toimintaympäristössä.

Kirsi on työssään oppinut ymmärtämään poliittisen toiminnan logiikkaa ja oman johtajuuden muutoksen logiikkaa. Nuorena johtajana Kirsi suhtautui työhönsä ja toimintaansa johtajana epärealistisesti, narsistisemmin. Kirsin johtajana toimimista on helpottanut sen tunnistaminen ja hyväksyminen, että johtamistoiminnalla ja onnistumisella on tietyt toimintaedellytykset ja rajat. Onnistuminen ei aina ole kiinni pelkästään itsestä, vaan monet itsestä riippumattomatkin asiat vaikuttavat siihen onnistuuko työssä vai ei. Realistisuus on helpottanut johtamistyötä, kun Kirsi on oppinut asettamaan asioita ja niiden merkityksiä järkevämpään mitta-kaavaan.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 723–735)

Yliyksilöllisellä tasolla "toimintaan suuntaaminen"-tulokomponentti ilmenee kehittymisen tuloksina, jotka kohdistuvat työtoiminnan suuntaamiseen, johtamisen kohdentamiseen sekä oman henkilökohtaisen toiminnan suuntaamiseen. "Käyttäytymiseen suuntaaminen"-tulokomponentti kuvaa sitä, millaiseen johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen toimintaan johtaja kehittymisensä tuloksena suuntaa.

Kolmantena "suuntaamisen"-tulokomponenttina on "**yhteistoimintaan suuntaaminen**". Kehittymisensä tuloksena johtaja suuntautuu vahvistamaan suhdettaan kehittymisen kannalta merkitykselliseen yhteistyöhön ja yhteisöön. "Yhteistoimintaan suuntaaminen" ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Pekan kuvatessa kokemustaan yhteistoimintaan suuntaamisen merkityksestä uudenlaisen johtajuuden kehittymisen tuloksena.

Kuvailtuaan työtään uuden ja haastavan projektin prosessinomistajana Pekka ymmärsi, että on olemassa muunkinlaista johtajuutta kuin asemaan ja organisaatioon perustuvaa. Hän ymmärsi myös, että on olemassa valta- tai johtajuustyhjiö, jonka johtajuuden voi ottaa itselleen, jos osaa ja kykenee. Tähän liittyy runsaasti ongelmia, mutta sen positiivinen puoli on Pekasta, että prosessinjohtajuuteen

liittyy usein mukana olevien ihmisten lausumatonta vallanantamista. Tosin tässä voi tehdä Pekan mielestä isoja vääriä tulkintoja ja astua toisten varpaille.
(*Document 'Av2 Pekka 051103 tk', Paragraphs 18–20*)

"Yhteistoimintaan suuntaamisen"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan kokemana suuntaamisena joko työyhteisön yhteistoimintaan tai alan yhteistoimintaan. Yhteistoimintaan suuntaaminen liittyy johtajan kokemaan kehittymisen kannalta merkitykselliseen yhdessä tekemiseen. Alaan suuntaaminen liittyy johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen oman alan yhteisölliseen toimintaan osallistumiseen. "Yhteistoimintaan suuntaaminen"-tulokomponentti kuvaa sitä, millä tavalla johtajana kehittymisen kannalta on toiminnallisesti merkityksellistä liittyä yhteisöön ja millaisessa suhteessa yhteisöön johtajan on merkityksellistä olla johtajana kehittymisen kannalta.

Johtajana kehittymisen tuloksena johtaja suuntaa tulevaisuuteen. Viimeisenä "suuntaamisen" tulosulottuvuuden tulokomponenttina on "**tulevaisuuteen suuntaaminen**". Tulokomponentti ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Petran kuvaamana hänen kehittymisensä tuloksena syntyneenä uutena tapana suunnata muutokseen.

... Petra oivalsi, että hänen työnsä on selkeytynyt. Hänen työssään on muuttunut valmennuksen aikana lähes kaikki, alun avuttomuus on muuttunut rauhallisemmaksi työn kohtaamiseksi ja hän on oppinut, että tulevaisuus näyttäytyy ihmisille usein ikään kuin välähdyksinä. Ensin tulee lyhyitä hetkiä, jolloin näkee, että näin asiat tulevat olemaan ja sitten nämä hetket pitenevät, kunnes tapahtuu siirtymä uuteen vaiheeseen. Petra luulee, että tuossa vaiheessa hän koki pidentyneitä selkeytyneisyyden jaksoja.

(*Document 'Av2 Petra 081003 tk', Paragraphs 219–223*)

"Tulevaisuuteen suuntaaminen"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla suuntaamisena uraan ja muutokseen. "Tulevaisuuteen suuntaaminen"-tulokomponentti kuvaa sitä, millaiset kehittymistulokset ja tekijät tulevaisuudessa ovat merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta suhteessa hänen ammatillisiin ja uraa koskeviin tavoitteisiinsa.

7.1.4.4 Merkityksellistyminen tulosulottuvuutena

Kehittymisen tuloksena johtajan taito ymmärtää hänen johtajana kehittymiseensä vaikuttavia tekijöitä ja niiden merkitystä lisääntyy ja monipuolistuu. Kehittymisen tuloksena johtaja tiedostaa aiempaa paremmin sen, mikä on merkityksellistä hänen johtajana kehittymisensä kannalta. Johtajana kehittymisen merkitysrakenteen tuloksellisuuden osarakenteen viimeinen tulosulottuvuus on "merkityksellistyminen". Sen tulokomponentit ovat toiminnan, toisten ihmisten, toimintaympäristön, itsen ja oivallusten merkitys.

"Merkityksellistyminen"-tulosulottuvuuden ensimmäinen tulokomponentti "**toiminnan merkitys**" ilmenee yksilötasolla esimerkiksi Pasin tiedostaessa kehittymisensä tuloksena oman toimintansa merkityksen oman johtajana kehittymisensä kannalta.

Työssään kentällä yksikössä, jossa oli alan asiantuntijoita 15, Pasi oppi käytännön kautta, miten kannattaa käyttäytyä ja miten ei.
(*Document 'Akek Pasi 110602 tk', 2 passages*)

"Toiminnan merkitys"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla toiminnan arvoperustan, vuorovaikutuksen, toiminnan rajaamisen, toiminnan ylläpitämisen, oman toiminnan ja muutostilanteiden yhteydessä. Tällöin johtaja tiedostaa toiminnasta oppimiaan johtajana kehittymisensä kannalta merkityksellisiä tekijöitä. "Toiminnan merkitys"-tulokomponentti kuvaa johtajana kehittymistä edistäviä merkityksellisiä toiminnallisia tekijöitä.

Johtajana kehittymisen "merkityksellistyminen"-tulokomponentin toinen tulokomponentti on "**kohtaamisen merkitys**". Yksilöllisellä tasolla merkityksellinen kohtaamisen merkitys ilmenee esimerkiksi Sinin kuvatessa, miten toisten johtajien kanssa kokemusten jakaminen on merkityksellistä oppittaessa osaamista, jota johtaja tarvitsee ihmisten johtamistyössä.

Sinistä tähän mennessä paras jakso valmennuksessa on ollut Ihmisten johtamisen jakso, koska se toteutti hänestä alkuperäistä tavoitetta eli sitä, että jaetaan hyviä käytäntöjä ja opitaan toisilta. Hänestä tämän päivän isot kysymykset johtajuudelle ovat ne, miten selvitä ihmisten kanssa ja toisaalta henkilöstöpolitiikkaan liittyvät asiat. Sen vuoksi hän odottaa syksyn henkilöstöpolitiikka-jaksoa erityisesti.
(*Document 'Akek Sini010702 tk', Paragraphs 55–56*)

"Kohtaamisen merkitys"-tulokomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla johtajan ihmisyyden, osaamisen, aseman, vaikutuksen ja yhteistyön merkityksen tiedostamisena hänen johtajana kehittymisensä kannalta. "Kohtaamisen merkitys" –tulokomponentti kuvaa johtajan kehittymistä edistäviä merkityksellisiä ihmisten kohtaamisia.

Johtajana kehittymisen "merkityksellistyminen"-tulokomponentin seuraava tulokomponentti on "**toimintaympäristön merkitys**". Se ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Kirsin kokemana, kun hän tiedosti, miten toimintaympäristö asettaa haasteita hänen johtajana kehittymiselleen.

Kirsiä kiinnostaa se, mitä yhteiskunnassa tapahtuu, erityisesti sosiaaliset asiat, ja niiden näkyminen viraston toiminnassa. Hänen yksikkönsä henkilöstö poikkeaa viraston muusta henkilökunnasta ja sen aiheuttamat kysymykset ja vaikeudet näkyvät ja haittaavat monella tavalla hänen johtamistyötään ja ovat asettaneet hänen kehittymiselleen uudenlaisia haasteita.
(*Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 309–313*)

Yliyksilöllisellä tasolla "toimintaympäristön merkitys"-tulokomponentti ilmenee johtajana kehittymiseen vaikuttavan yhteisöön, kokonaisnäkymään, tulevaisuusnäkökymään, yksilönäkymään, toimintakulttuuriin, tietoon, hallintoon, politiikkaan, muutoksenäkymään ja organisaatioon liittyvän tekijän merkityksen tiedostamisena. Johtajan henkilökohtaisesti tiedostama "toimintaympäristön merkitys"-tulokomponentti kuvaa johtajana kehittymiseen henkilökohtaisesti vaikuttavia toimintaympäristöllisiä

tekijöitä.

”**Itsen merkitys**” on neljäs johtajana kehittymisen ”merkityksellistyminen” -tulosulottuvuuden tuloskomponentti. Se ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Arton kokemuksessa, jossa hän tiedostaa oman persoonallisen oppimisensa vaikutuksen johtajana kehittymiseen.

Johtajana kehittymisen kannalta hänestä on ollut tärkeää iän ja kokemuksen karttumisen myötä myös mahdollisuus opiskella ja oppia esimiestäitoja. Hänestä esimieheksi ei opita yhdessä yössä esimiesuran alkaessa vaan kyseessä on hänen mielestään vähittäinen ja vaiheittainen prosessi, joka etenee joillakin hitaammin ja joillakin nopeammin.

(Document 'Akik Pef 310303 tk', Paragraphs 11–13)

Yliyksilöllisellä tasolla johtajana kehittymisen ”merkityksellistyminen” -tulosulottuvuuden ”itsen merkitys” -tuloskomponentti ilmenee johtajan henkilökohtaisen työn, kiinnostuksen kohteen, tunteiden, osaamisen, kehittämiskohteen, itsetietoisuuden, muutostilanteen ja ihannetilanteen merkityksen tiedostamisen yhteydessä. ”Itsen merkitys” -tuloskomponentti kuvaa johtajan oman persoonan ja tiedostaman merkitystä johtajana kehittymisen kannalta.

Viimeinen johtajana kehittymisen tulosulottuvuuden ”merkityksellistyminen” -tuloskomponentti on ”**oivalluksen merkitys**”. Tuloskomponentti ilmenee yksilöllisellä tasolla esimerkiksi Sannan tiedostamana toiminnallisena ristiriitana.

Sannan hallintokunnassa asioista päätetään ilman minkäänlaista valmisteluvaiheen keskustelumahdollisuutta. Valmisteluvaiheessa ei ideoida yhdessä ja tuoda vapaasti ajatuksia pohdittavaksi. Valmistelulta odotetaan yleensä lyhyttä päätösehdotusta, joka on sellaisenaan valmis päätettäväksi. Hänestä se, että pohdintavaihetta ei ollut, vaikutti siihen, että lopputulos ei ollut paras mahdollinen. Hän oppi tuon tavan valmistella asioita, vaikka näkikin sen haittapuolet. Omassa yksikössään hän pyrki keskustelempaan asioiden käsittelyyn.

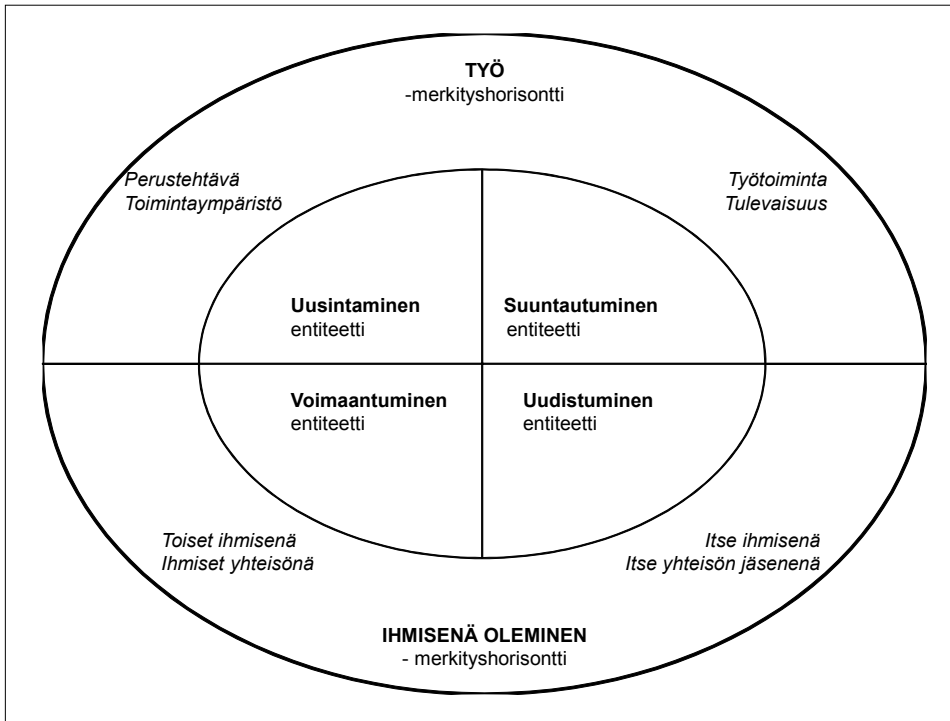
(Document 'Av2 Sanna 131003 tk', Paragraphs 49–55)

”Oivalluksen merkitys” -tuloskomponentti ilmenee yliyksilöllisellä tasolla erilaisuuden, ristiriidan, ongelman ja ratkaisun henkilökohtaisen merkityksen tiedostamisena. ”Oivalluksen merkitys” -tuloskomponentti kuvaa johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkityksellisten uusien asioiden tai tekijöiden tiedostamista.

7.2 Johtajana kehittymisen olemus

Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen eli suhteessa johtajana kehittymisen kahteen merkityshorisonttiin: ”työ” ja ”ihmisenä oleminen”. Johtajana kehittymisen ilmiön olemus rakentuu neljästä entiteetistä suhteessa näihin kahteen merkityshorisonttiin. Johtajan kehittyessä suhteessa työhön ilmiön olemuksen entiteetit ovat ”uusintaminen” ja ”suuntaaminen”. Toisaalta johtajana kehittymisen ilmiön olemus rakentuu entiteeteistä ”voimaantuminen”- ja ”uudistaminen”, joissa

kehittyminen tapahtuu suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin. Seuraavassa kuvassa on esitetty kokoavasti johtajana kehittymisen olemus eli miten sen kaksi merkityshorisonttia ja neljä entiteettiä ovat suhteessa toisiinsa.



Kuva 17. Johtajana kehittymisen olemus.

7.2.1 Johtajana kehittymisen merkityshorisontit

Merkityshorisontit ovat ilmiön olemuksen niitä tekijöitä, joihin kaikki ilmiön koetut merkitykset, merkityskomponentit ja -ulottuvuudet ovat suhteessa. Johtajana kehittymisen merkityshorisontit kuvaavat johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä suhteita todellisuuteen eli sitä, missä suhteissa todellisuuteen johtajana kehittyminen ja siihen liittyvät merkitykselliset muutokset tapahtuvat, ilmenevät ja vaikuttavat. Nämä suhteet vaikuttavat ja ohjaavat sitä, miten johtaja kehittyy johtajana, millaisia puolia hänessä kehittyy ja millainen on kehittymiseen liittyvä muutos. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa kahteen johtajana kehittymisen merkityshorisonttiin eli suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin ja suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin. Näin ollen johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä on johtajan käsitys työstä ja ihmisistä yleensä. Tämä käsitys muodostuu johtajan oman kokemuksen, toisten ihmisten kokemuksista johtajan muodostamien käsitysten ja johtajan tietämyksen perusteella. Johtajan suhde kehittymisen merkityshorisontteihin vaikuttaa siihen, millaisia tietoisia ja tiedostamattomia kehittymistarpeita johtaja kokee itsellään olevan, miten

johtaja kehittyä ja millaiseen johtamisen toimintaympäristöön soveltuvia valmiuksia, osaamista, kykyä ja taitoa johtajalle kehittyä.

Merkitystasojen välisen siirtymisen kannalta keskeinen merkitys on "oivallukset"-situaatioulottuvuudella. Johtajana kehittymisen merkityshorisontit, -ulottuvuudet, -komponentit ja koetut merkitykset muuttuvat suhteessa tähän situaatioulottuvuuteen. Tällöin johtajan kokemus kehittymisen tavoite muuttuu ja kehittyminen suuntautuu uuteen merkityskomponenttiin, -ulottuvuuteen tai -horisonttiin eli johtajana kehittymisen prosessi suuntautuu kohti merkitykseltään uutta tavoitetta. Toisin sanoen johtajana kehittymisen merkityshorisontit, -ulottuvuudet tai -komponentit muuttuvat suhteessa "oivallukset"-situaatioulottuvuuteen. Käytännössä tämä merkitsee, että johtaja tietoisesti tai tiedostamattaan oivaltaa uuden kehittymistarpeen tai -tason ja suuntaa uuteen johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen tavoitteeseen ja sen mukaiseen toimintaan ja tulokseen. Tällöin se, millaiseksi johtaja kokee työhön tai ihmisenä olemiseen liittyvät ongelmat, ratkaisut ja niiden merkityksen, vaikuttavat siihen, miten ja millaiseksi johtaja oivaltaa ja tiedostaa kehittymishaasteensa ja kehittymisensä kannalta tarpeelliset tavoitteet ja muutokset. Situaatioulottuvuuteen "oivallukset" liittyvät tekijät ovat kokemuksen perusteella syntyviä, johtajana kehittymisen syventymistä edistävää ja sitä uudelleen rakentavaa henkilökohtaista ymmärrystä johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisistä tekijöistä. "Oivallukset"-situaatioulottuvuus liittyy kehittymisen kannalta uuden merkityksellisen tilanteen, tavoitteen, toiminnan tai tuloksen tiedostamiseen. Siihen kuuluvat rakenteelliset tekijät tulevat tietoisuuteen sekä loogisen että intuitiivisen ajatteluprosessin tuloksena, eivätkä ne välttämättä liity tilanteeseen, jossa ne syntyvät. "Oivallukset"-situaatio on uuden merkityksellisen suhteen tiedostamisen tila. Kaikkiin merkitysrakenteen tasoihin ja niiden myötä ilmiön perusolemuksen entiteettejä toisiinsa kytkevä "oivallukset"-situaatioulottuvuus liittyy osaltaan siihen, miten monikehaisen oppimisen teoriassa syntyy siirtymä kehältä toiselle, kun on kyse johtajana kehittymisestä (vrt. Argyris & Schön 1978, 10–29).

7.2.1.1 Työ merkityshorisonttina

Johtajan kehittyminen tapahtuu suhteessa "työ"-merkityshorisonttiin, mikä tarkoittaa että johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen hänen omasta ja toisten ihmisten työstä. "Työ"-merkityshorisontissa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta ensinnä johtajan henkilökohtainen käsitys työn perustehtävästä ja sen toimintaympäristöstä sekä toiseksi johtajan henkilökohtainen käsitys työhön liittyvästä toiminnasta ja työn tulevaisuudesta.

Johtajan käsitys työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä

Johtajana kehittymisen kannalta työn perustehtävän ja sen toimintaympäristön merkitys ilmenee johtajana kehittymisen merkitysrakenteen situaatioulottuvuuksissa "tapahtumat" ja "tietämys", tavoiteulottuvuuksissa "realistisuus", "osaaminen", "asemoituminen" ja "arvostus", "kohdentaminen"-toimintaulottuvuudessa ja "hallinta"-tulotulottuvuudessa. "Tapahtumat"-situaatioulottuvuuteen suhteessa olevissa tilanteissa on merkityksellistä toisaalta se, miten johtaja kokee hänen itsensä ja toisten ihmisten kantavan

vastuuta perustehtävän hoitamisesta ja toimivan toimintaympäristön erilaisissa työn tilanteissa, ja toisaalta se, miten haasteellisiksi johtaja itse tai toiset ihmiset kokevat johtajan käsityksen mukaan erilaiset tilanteet työssä. Näissä tilanteissa on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä se, millaiseen tietoperustaan toiminta perustuu. ”Tietämys”-situaatioulottuvuuteen suhteessa olevissa tilanteissa on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten toimintaympäristötietämyksestä. Situaatioulottuvuudet ”oivallukset”, ”tapahtumat” ja ”tietämys” ohjaavat johtajana kehittymisen tietoista ja tiedostamatonta tavoitteiden asiantaa suhteessa työn perustehtävään ja sen toimintaympäristöön. Ne asettuvat suhteessa neljään tavoiteulottuvuuteen. ”Realistisuus”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa johtajana kehittymisen tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten tiedollisesta ja ajankäytön realistisuudesta suhteessa työn perustehtävään ja toimintaympäristöön. ”Osaaminen”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten toimialaosaamisesta. ”Asemoituminen”-tavoiteulottuvuuden tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten toimijuudesta ja asemoitumisesta toimijaksi. ”Arvostus”-tavoiteulottuvuuden tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen ja toisten ihmisten työn tuntemuksesta suhteessa sen perustehtävään ja toimintaympäristöön. Edellä kuvatut tilanteet- ja tavoiteulottuvuuksiin suhteutuvat johtajan kehittymisen tilanteet ja tavoitteet ohjaavat johtajana kehittymisen toimintaa ja tuloksia. Johtajana kehittyminen, joka on merkityksellistä suhteessa työn perustehtävään ja toimintaympäristöön suhteutuu toimintaulottuvuuteen ”kohdentaminen” ja tulosulottuvuuteen ”hallinta”. Kohdentaminen toimintana merkitsee kiinnostumista, etsimistä, säätelemistä, kyseenalaistamista, valitsemista ja luopumista. Sen avulla johtaja varmistaa omaa kehittymistään suhteessa työn perustehtävään ja toimintaympäristöön. Myös johtajan työhön liittyvän perustehtävän ja toimintaympäristön hallinta paranee sekä vaikutussuhteiden että toiminnan hallinnan osalta.

Johtajana kehittymisen edellä kuvattujen merkistysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin on johtajana kehittymisen kannalta ensinnä merkityksellistä, millainen käsitys johtajalla on organisaation, johtamisen ja henkilöstön työn **perustehtävästä**. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen johtajan perustehtäväkäsitykseen sisältyy johtajan omaan kokemukseen ja tietämykseen perustuva käsitys työstä yleensä ja työn perustehtävästä kyseisessä organisaatiossa ja johtajan käsitys organisaatiossa toimivien toisten ihmisten kokemusten ja käsitysten perusteella työn perustehtävästä. Näiden perusteella syntynyt johtajan perustehtäväkäsitys vaikuttaa siihen, mitkä tekijät johtaja kokee kehittymisensä kannalta keskeisiksi ja millaisia kehittymistarpeita johtaja näkee työn perustehtävän asettavan hänelle itselleen johtajana. Esimerkiksi organisaation työtodellisuudessa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta se, millainen organisaatio on, miksi se on olemassa ja mistä toiminnoista sen toiminta koostuu eli millainen on sen perustehtävä.

Perustehtävässä on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä myös johtajan kokemat omat ja toisten ihmisten suhteet organisaation perustehtävään. Toisin sanoen työssä on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta johtajan kokemus siitä, millaiseksi hän kokee työn perustehtävän nykytilan ja siihen johtaneen historian

hänen itsensä ja toisten ihmisten tulkitsemana. Johtaja muodostaa oman käsityksensä organisaation perustehtävästä ja asettaa omat kehittymistavoitteensa suhteessa niihin. Toisin sanoen perustehtäväkäsityksellä tarkoitetaan johtajan käsitystä organisaation, johtamisen ja työntekijöiden perustehtävästä, joka muodostuu sekä johtajan omien kokemusten että toisten ihmisten välittämien kokemusten perusteella.

Toiseksi johtajana kehittyminen edellä kuvattujen merkitysolottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä, millainen käsitys johtajalla on organisaation, johtamisen, henkilöstön ja asiakkaiden **toimintaympäristöstä**. Tämä käsitys muodostuu johtajan oman kokemuksen ja tietämyksen sekä toisten ihmisten kokemusten, käsitysten ja tietämyksen perusteella. Johtajan käsitys toimintaympäristöstä vaikuttaa siihen, mitkä tekijät johtaja kokee kehittymisensä kannalta keskeisiksi ja millaisia kehittymistarpeita johtaja näkee toimintaympäristön asettavan hänelle itselleen johtajana. Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä, että kehittyminen on realistista eli että se perustuu ja suhteutuu johtajan tunnistamiin sekä kokemiin toimintaan liittyviin tosiasiatietoihin organisaation toimintaympäristöstä.

Organisaation työtodellisuudessa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta se, millainen organisaatio on, miksi se on olemassa ja mistä toiminnoista sen toiminta koostuu suhteessa toimintaympäristöönsä. Johtajana kehittymisen kannalta on keskeisiä johtajan kokemus omista ja toisten ihmisten suhteista organisaation toimialaan ja toimintaympäristöön. Toisin sanoen työssä on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta johtajan kokemus siitä, millainen on työn toimialan ja toimintaympäristön nykytila ja siihen johtanut historia, hänen itsensä ja toisten ihmisten tulkitsemana. Johtaja muodostaa oman käsityksensä organisaation toimialasta ja toimintaympäristöstä sekä asettaa omat kehittymistavoitteensa suhteessa niihin. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa organisaation toimialaan. Toisin sanoen toimintaympäristökäsityksellä tarkoitetaan johtajan käsitystä johtamansa organisaation ja toimialan toimintaympäristöstä, joka muodostuu sekä johtajan omien kokemusten että toisten ihmisten välittämien kokemusten perusteella.

Johtajan käsitys työn toiminnasta ja tulevaisuudesta

Johtajana kehittymisen kannalta työssä on merkityksellistä se, millaiseksi johtaja kokee organisaation sekä siellä toimivien ihmisten ja oman henkilökohtaisen toimintansa ja tulevaisuuden. Johtajana kehittymisen kannalta ilmenee työn toiminnan ja sen tulevaisuuden merkityksellisyys suhteessa johtajana kehittymisen merkitysrakenteen situaatioulottuvuuksiin ”tietämys” ja ”johtaja itse”, tavoiteulottuvuuksissa ”realistisuus”, ”osaaminen”, ”aseoituminen” ja ”arvostus”, toimintaulottuvuudessa ”työstäminen” ja ”suuntautuminen”-tulosulottuvuudessa. Situaatioissa, jotka ovat suhteessa ”tietämys”-situaatioulottuvuuteen, on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten johtamistyötietämyksestä. Johtajana kehittyminen suhteutuu siihen, millaisena johtaja itse ymmärtää, toiset ihmiset ymmärtävät ja koko työyhteisö ymmärtää johtamistyön työnä. ”Johtaja itse”-situaatioulottuvuuteen suhteessa olevissa situaatioissa on merkityksellistä johtajan oma suuntautuneisuus tulevaisuuteen ja toimijuus. Näihin situaatioulottuvuuksiin suhteessa

oleviin situaatioihin suhteutuvat johtajana kehittymisen neljä tavoiteulottuvuutta. ”Realistisuus”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta johtajan kokemus hänen oman ja toisten ihmisten toiminnan ja toimintatapojen realistisuudesta. ”Osaaminen”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta johtajan kokemus hänen ja toisten ihmisten toimintaosaamiseen liittyvistä tavoitteista. Vastaavasti johtajana kehittymisen ”asemoituminen”-tavoiteulottuvuuteen suhteutuvat tavoitteet, jotka liittyvät johtajan sitoutumiseen johtamansa organisaation tulevaisuuteen. ”Arvostus”-tavoiteulottuvuuksien tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen ja toisten ihmisten työtoiminnan ja tulevaisuuden eettisyydestä. Nämä johtajana kehittymisen tiluatit ja tavoitteet ohjaavat johtajana kehittymisen toimintaa suhteessa ”työstäminen”-toimintaulottuvuuteen liittyvään toimintaan. Siinä on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta tiedostaminen, ymmärtäminen ja kytkeminen. Nämä liittyvät toimintaan, jonka avulla johtaja tiedostaa kehittymisensä kannalta keskeisen johtamistoiminnan tietämyksen ja siihen liittyvän osaamisen kehittämisen ja niiden tarpeellisuuden. Suhteessa näihin tiluatioihin ja tavoitteisiin johtaja kehittyy suhteessa ”suuntaaminen”-tuloksulottuvuuteen suhteessa oleviin tuloksiin. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset tulokset ovat suhteessa osaamiseen, toimintaan, yhteistoimintaan ja tulevaisuuteen suuntaamiseen.

Johtajana kehittymisen edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella johtajana kehittyminen suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin tapahtuu ensinnä suhteessa johtajan käsitykseen työhön liittyvästä toiminnasta. Johtajan **toimintakäsitys** perustuu johtajan kokemukseen johtajan omasta ja toisten ihmisten työhön liittyvästä toiminnasta. Toimintakäsitykseen sisältyvät käsitykset ja kokemukset toiminnasta yleensä ja siihen liittyvät johtajan omat, toisten ihmisten ja yhteisön toimintavat. Se muodostuu johtajan oman kokemuksen ja tietämyksen perusteella ja johtajan kokemuksen välittämien toisten ihmisten kokemusten ja käsitysten perusteella. Merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta on se, millaisena johtaja kokee toisten ihmisten ja oman toimintansa työssä. Johtaja suhteuttaa omaa toimintaansa ja kehittymistään suhteessa kokemaansa toimintaan. Johtamistoiminnan kannalta keskeisiä kokemuksia ovat kokemukset ohjaus- ja seurantatoiminnasta, niihin liittyvistä tulostavoitteista, suorituskyvystä ja tuloksellisuudesta. Esimerkiksi vahvasti normiohjausta painottavassa organisaatiossa johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa organisaation normiohjaukseen liittyvään toimintaan, kun taas tulosohjausta painottavassa organisaatiossa johtaja kehittyy suhteessa organisaation tulosten saavuttamiseen liittyvään toimintaan. Merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta on myös se, millaisia työn toimintaan liittyviä ongelmia, ratkaisuja ja merkityksiä johtaja oivaltaa olevan olemassa eli millaista toimintaa hän havaitsee, tunnistaa ja tiedostaa työssä olevan. Johtajana kehittymisen kannalta työssä on merkityksellistä se, miten eettiseksi johtaja kokee organisaation yksilöllisen ja yhteisöllisen toiminnan. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä työssä on myös sillä, millaiseksi toimijaksi johtaja kokee itsensä ja omat suhteensa toisiin organisaation toimijoihin. Johtajana kehittymisen kannalta työssä on merkityksellistä, millaiseksi johtaja kokee oman ja toisten ihmisten toimintatavat, vastuun kantamisen, toimintaosaamisen ja toiminnan työssä yleensä eli sekä työssä tapahtuvan ammatillisen että inhimillisen toiminnan.

Toiseksi johtajana kehittyminen tapahtuu edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa johtajan käsitykseen työn tulevaisuudesta. Tämä **tulevaisuuskäsitys** perustuu johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen hänen ja toisten ihmisten työn tulevaisuudesta ja siihen, miten johtaja kohtaa toiminnassa oman ja toisten ihmisten käsityksen tulevaisuudesta sekä siihen, miten muuttuvat hänen tapansa kohdata näitä erilaisia tulevaisuuskäsityksiä. Siinä on merkityksellistä myös johtajan käsitys työn tulevaisuudesta johtamisen ja organisaation näkökulmasta sekä sen nykytilaa ja tulevaisuutta yhdistävästä visiosta. Johtajan kyky ja taito ohjata ja suunnata johtamistyötä ja organisaation toimintaan sisältyvää ammatillista ja inhimillistä toimintaa kehittyvät suhteessa johtajan kokemaan tulevaisuuteen. Jos esimerkiksi johtajan kokemukseen perustuva käsitys organisaation tulevaisuudesta on vahvan linjaorganisaatorakenteen mukainen, hänen kehittymistään johtajana suuntaa siinä toimintaympäristössä tarvittavat kompetenssin kehittämistavoitteet kuten hallinto-osaaminen. Jos taas johtajan käsitys organisaation tulevaisuudesta rakentuu ajatukseen verkostomaisesti toimivasta prosessijohdetusta organisaatiosta, hänen kehittymistään suuntaavat edelliseen verrattuna aivan toisenlaiset kompetenssin kehittämistavoitteet esimerkiksi taito verkostoitua.

Johtajan henkilökohtainen näkemys omista mahdollisuuksistaan tulevaisuudessa vaikuttaa siihen, mitä johtaja kehitymisessään painottaa ja mitä hän haluaa omassa toiminnassaan ja osaamisessaan vahvistaa. Johtaja määrittää ja täsmentää uudelleen päivittäisissä arjen tilanteissa sitä, millaisia puolia hän haluaa omassa itsessään vahvistaa ja parantaa ja millaisia tehtäviä varten valmentautua nykyisessä tehtävässään. Toisaalta johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtaja kokemaan toisten tulevaisuuteen eli suhteessa johtajan käsitykseen siitä, millaista tulevaisuutta johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset toiset ihmiset tavoittelevat tai pitävät mahdollisena. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen hänen omasta, toisten ihmisten, toimintaympäristön ja työorganisaation tulevaisuudesta. Johtajana kehittymisen olemuksen tulevaisuuskäsityksellä tarkoitetaan sellaista johtajan kokemukseen perustuvaa käsitystä tulevaisuudesta, joka on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta ja suhteessa, johon johtajana kehittyminen tapahtuu.

7.2.1.2 Ihmisenä olemisen merkityshorisonttina

Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen ihmisenä olemisesta yleensä eli suhteessa johtajana kehittymisen ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin. ”Ihmisenä oleminen”-merkityshorisontissa on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta toisaalta johtajan henkilökohtainen ihmiskäsitys ja yhteisökäsitys ja toisaalta johtajan henkilökohtainen minäkäsitys ja ammattikäsitys.

Johtajan ihmiskäsitys ja yhteisökäsitys

... Ensimmäisessä esimiestehtävässään Kirsi oivalsi, että ei voi kuulua alaistensa joukkoon. Se oli surullinen kokemus. Henkilöstö piti Kirsin erillään heistä itsestään.

(Document 'Akik Kirsi 230103 tk', Paragraphs 706–707)

Johtajana kehittyminen kannalta ihmisenä olemisessa on merkityksellistä, millaiseksi johtaja kokee toiset ihmiset yksilöinä ja yhteisönä eli millainen on johtajan ihmiskäsitys ja käsitys ihmisistä yhteisönä eli yhteisökäsitys. Ihmiskäsityksen ja yhteisökäsityksen merkityksellisyys ilmenevät johtajana kehittymisen merkitysrakenteen situaatioulottuvuuksissa ”toiset ihmiset”- ja ”tapahtumat”, tavoiteulottuvuuksissa ”realistisuus”-, ”arvostus”-, ”osaaminen”- ja ”asemoituminen”, toimintaulottuvuudessa ”kohtaaminen” sekä ”vahvistuminen”-tulostulottuvuudessa. Situaatioulottuvuuteen ”toiset ihmiset”-suhteessa olevissa situaatioissa on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä suhteessa ihmis- ja yhteisökäsitykseen se, millaisena johtaja kokee oman ja toisten ihmisten kokemuksen perusteella toisten ihmisten yksilöllisen ja yhteisöllisen arvostuksen suhteessa toisiin ihmisiin ja suhteessa johtajaan. ”Tapahtumat”-situaatioulottuvuuteen suhteessa olevissa situaatioissa on merkityksellistä suhteessa ihmis- ja yhteisökäsitykseen se, millainen on johtajan oma ja toisten ihmisten kokemus ihmisten osallisuudesta ja palautteellisuudesta erilaisissa tapahtumissa. Tämä tarkoittaa sitä, miten johtaja kokee hänen itsensä ja toisten ihmisten osallistuvan ja ottavan huomioon palautteet erilaisissa tilanteissa. Kehittymisen situaatioulottuvuudet asettuvat suhteeseen kaikkiin neljään tavoiteulottuvuuteen. ”Realistisuus”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä suhteessa ihmis- ja yhteisökäsitykseen johtajan kokemus toisten ihmisten vuorovaikutuksen realistisuudesta. ”Osaaminen”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus toisten ihmisten ymmärrys- ja yhteistyöosaamisesta. ”Asemoituminen”-tavoiteulottuvuuden tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus toisten ihmisten jäsenyydestä yhteisössä. Johtajana kehittymisen ”arvostus”-tavoiteulottuvuuksien tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen ja toisten ihmisten työyhteisön tuntemuksesta, toisten ihmisten toiminnan eettisyydestä ja käsityksestä hyvästä johtajuudesta. Suhteessa ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisonttiin johtajan ihmiskäsitykseen ja yhteisökäsitykseen suhteutuu johtajana kehittymisen ”kohtaaminen”-toimintaulottuvuus ja ”vahvistuminen”-tulostulottuvuus. Kohtaaminen toimintana suhteutuu johtajan valmistautumiseen, jakamiseen, suhteutumiseen ja sopeutumiseen. Vahvistuminen kehittymisen tuloksena suhteutuu ihmisenä vahvistumiseen, johtajana vahvistumiseen, vahvistumiseen toisen kohtaamisessa ja yhteisöön kuulumisessa.

Johtajana kehittymisen edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella on johtajana kehittymisen kannalta suhteessa ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisonttiin merkityksellistä, millainen on johtajan henkilökohtainen **ihmiskäsitys**. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliseen johtajan ihmiskäsitykseen sisältyy johtajan kokemus ihmisistä ihmisinä yleensä, toisina minuina eli subjekteina, asiantuntijoina, johtajina ja alaisina. Ihmiskäsitykseen liittyy, miten johtaja kokee ihmisten arvostavan toinen toisiaan ihmisinä ja ammattilaisina. Johtajan ihmiskäsityksellä tarkoitetaan johtajan kokemusta siitä, millaista on olla ihminen yleensä, millaisia tavoitteita, mahdollisuuksia ja rajoitteita johtaja kokee kehitymisellään olevan.

Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemaan hänen ja toisten ihmisten olemiseen yksilönä eli suhteessa johtajan kokemaan yksilölliseen olemiseen. Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä, millaisena johtaja kokee toiset ihmiset, millaista arvostusta hän kokee saavansa muilta ihmisiltä yksilöinä, miten hän kohtaa toisia ihmisiä sekä vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin. Johtajan kehittyminen

suhteutuu siihen, millainen käsitys toisella on itsestään ihmisenä ja miten hän arvostaa itseään yhteisön jäsenenä. Esimerkiksi jos työyhteisössä ei ole vastuunkantajia, on johtajan vahvistettava osaamistaan vastuullisuuteen ohjaamisessa. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset kokemukset suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkitysulottuvuuteen eivät rajoitu ainoastaan työyhteisössä tapahtuviin kohtaamisiin, vaan johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä toisen ihmisen kohtaamisia voi tapahtua myös työn ulkopuolella. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa siihen, millaisena johtaja kokee toiset ihmiset, millaista arvostusta hän kokee saavansa muilta ihmisiltä yksilönä, miten hän kohtaa toisia ihmisiä sekä vahvistuu suhteessa toisiin ihmisiin.

Toiseksi johtajana kehittymisen edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä, millainen on johtajan henkilökohtainen yhteisökäsitys. Se perustuu siihen, millainen kokemus johtajalla on toisista ihmisistä ja hänestä itsestään yksilönä yhteisössä. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemaan ihmisten ”ihmisenä olemiseen” yhteisönä eli suhteessa yhteisölliseen olemiseen. Yhteisössä on merkityksellistä, millaisena johtaja kokee toiset ihmiset, millaista arvostusta hän kokee saavansa muilta yhteisönä, miten hän kohtaa toisia ihmisiä sekä vahvistuu suhteessa yhteisöön. Johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset kokemukset suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkitysulottuvuuteen eivät rajoitu ainoastaan työyhteisössä tapahtuviin kohtaamisiin, vaan johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä yhteisöjä voi olla myös työn ulkopuolella.

Kehittymisen kannalta yhteisössä on merkityksellistä se, millainen kokemus johtajalla on toisten ihmisten yhteistoiminnasta ja toisista ihmisistä yhteisönä. Johtajan sosiaalisen vuorovaikutuksen ja sen hallinnan kehittyminen tapahtuu myös suhteessa organisaatiossa ja sen toimintaympäristössä toimivien ihmisten yhteistoimintaan ja suhteessa siihen, millaisena johtaja ymmärtää toisten elämismailman yhteisönä. Johtajan kehittymisen yhtenä tavoitteena on arvostuksen saanti yhteisössä. Tähän liittyy johtajan tavoite vahvistaa taitoaan ja kykyään toimia tavoitteellisesti ja tuloksellisesti sekä taitoa ja kykyä kohdata ja ohjata toisia ihmisiä erilaisissa johtamistilanteissa toiminnan tehokkuuden, sujuvuuden ja systemaattisuuden parantamiseksi. Arvostus todentuu ihmisten välisissä suhteissa, jolloin se kehittyy suhteessa siihen, miten ihmiset kohtaavat toisensa ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä on, miten yhteisössä toimitaan suhteessa toisiin yhteisöihin ja millaisia yhteistyön pelisääntöjä erilaisilla yhteisöillä johtaja kokee olevan.

Johtajan minäkäsitys ja ammattikäsitys

Johtajana kehittyminen kannalta ihmisenä olemisessa on merkityksellistä myös se, millaiseksi johtaja kokee itsensä ihmisenä eli millainen on hänen henkilökohtainen minäkäsityksensä ja se, millaiseksi johtaja kokee itsensä yhteisössä toimijana eli millainen on hänen henkilökohtainen ammattikäsityksensä. Johtajan minäkäsityksen ja roolikäsityksen merkityksellisyys ilmenevät johtajana kehittymisen merkitysrakenteen situaatio ulottuvuuksissa ”johtaja itse”- ja ”toiset ihmiset”, tavoiteulottuvuuksissa ”realistisuus”-, ”arvostus”-, ”osaaminen”- ja ”asemoituminen”, toimintaulottuvuudessa ”peilaaminen” sekä ”merkityksellistyminen”-tuloslottuvuudessa. ”Johtaja itse”-situaatioulottuvuuteen

suhteessa olevissa situaatioissa merkityksellistä on suhteessa minä- ja roolikäsitykseen se, millainen on johtajan käsitys hänen omasta ihmisyydestään, suuntautuneisuudestaan, toimijuudestaan, asiantuntijuudestaan ja ammatillisuudestaan. ”Toiset ihmiset”-situaatioulottuvuuteen suhteessa olevissa situaatioissa on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä suhteessa minä- ja roolikäsitykseen se, millaisena johtaja kokee oman kokemuksensa perusteella toisten ihmisten yksilöllisen ja yhteisöllisen arvostuksen suhteessa häneen itseensä ihmisenä. Kehittymisen situaatioulottuvuudet asettuvat suhteeseen kaikkiin neljään tavoiteulottuvuuteen. ”Realistisuus”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä suhteessa minä- ja roolikäsitykseen johtajan kokemus hänen oman vuorovaikutuksensa realistisuudesta. ”Osaaminen”-tavoiteulottuvuuteen suhteessa olevissa tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta yhteistyö- ja ymmärrysosaamisestaan. ”Asemoituminen”-tavoiteulottuvuuden tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen omasta jäsenyydestään yhteisössä. Johtajana kehittymisen ”arvostus”-tavoiteulottuvuuksien tavoitteissa on merkityksellistä johtajan kokemus hänen oman toimintansa eettisyydestä ja hyvästä johtajuudesta. Suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin sisältyviin johtajan ihmiskäsitykseen ja yhteisökäsitykseen suhteutuvat johtajana kehittymisen ”peilaaminen”-toimintaulottuvuus ja ”merkityksellistyminen”-tulokset. Peilaaminen toimintana suhteutuu siihen, miten johtaja liittyy, etäännyttää, syventää ja selkiyttää omaa kehittymistään. Merkityksellistyminen kehittymisen tuloksena suhteutuu siihen, miten johtaja on ymmärtänyt oman käyttäytymisensä, toisten ihmisten kohtaamisen, toimintaympäristön, itsen ja oivalluksen merkityksen.

Johtajana kehittyminen tapahtuu edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä on johtajan **minäkäsitys** eli johtajan oma kokemus itsestä ihmisenä ja johtajan kokema toisten ihmisten kokemus ja käsitys hänestä itsestään ihmisenä. Johtajana kehittyminen suhteutuu johtajan kokemukseen hänestä itsestään erilaisena yksilönä kuin muut. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen minäkäsitys rakentuu hänen käsityksestään omasta ihmisyydestään, suuntautuneisuudestaan ja toimijuudestaan⁵⁰ eli merkityksellistä on, millainen käsitys johtajalla on itsestään ihmisenä, henkilökohtaisista tavoitteistaan ja itsestään toimijana. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen minäkäsitys on osa yksilön minärakenteen kokonaisuutta ja kytkeytyy johtajan käsitykseen todellisuudesta ja maailmasta (vrt. Rauste-von Wright et. al. 2003, 43). Toisaalta johtajan kokemus omasta minäkäsityksestään muodostuu suhteessa toisten ihmisten omiin minäkäsityksiin eli johtajan minän suhteessa toisen minään. Johtajan kehittyminen suhteutuu siihen, millainen käsitys toisella on itsestään yksilönä, miten hän arvostaa itseään yksilönä. Johtaja peilaa itseään oman kokemuksensa kautta näihin toisten ihmisten omiin minäkäsityksiin. Johtajana kehittyminen suhteessa johtajan minäkäsitykseen liittyy yksilönä olemiseen eli johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen yksilönä olemisesta yleensä. Oma koettu ihmisyyden asemoituu suuntautuneisuuden ja toimijuuden kautta osaksi johtajan ulkopuolista todellisuutta, minkä jatkuva kehittyminen vaikuttaa

50 Ks. luku 4.4 Yhteenvedo tutkimuksen ontologisesta perustasta

siihen, kehittykö johtaja johtajana henkilökohtaisesti oman toimintaympäristönsä ja organisaation nykytilan ja tulevaisuuden kannalta merkitykselliseen suuntaan. Tässä suhteessa kehittyminen on yksi johtamistyössä onnistumisen kannalta merkityksellinen tekijä.

Johtajana kehittymisen kannalta edellä kuvattujen merkitysulottuvuuksien välisten suhteiden perusteella suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin on johtajana kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan **ammattikäsitys**. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellinen ammattikäsitys rakentuu ensinnä hänen käsityksestään omasta asiantuntijuudestaan ja ammatillisuudestaan⁵¹ eli merkityksellistä on, millainen käsitys johtajalla on itsestään ja toisista asiantuntijana ja ammatillisena, mikä kattaa sekä johtamistyön ja muun mahdollisen ammatillisuuden. Toisaalta se muodostuu suhteessa johtajan kokemukseen itsestään alaisena sekä johtajan kokemukseen toisista ihmisistä asiantuntijana, ammatillisena, johtajana ja alaisena. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemaan omaan ja toisten ihmisten toimintaan johtajana eli suhteessa johtajan omiin ja toisten ihmisten yksilöllisiin tekoihin ja suhteessa heidän toimintaansa organisaatiossa. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen hänen toiminnastaan johtajana eli suhteessa itseen johtajana. Tällöin kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan käsitykseen siitä, millainen hän on johtajana erilaisissa tilanteissa ja erilaisille ihmisille.

Johtajana kehittyminen tapahtuu myös suhteessa johtajan kokemukseen hänestä itsestä asiantuntijana. Merkityksellistä on johtajan kokema eli johtajan oma ammatillisuus suhteessa toisen ihmisen ammatillisuuteen. Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä toimijana oleminen, jolloin johtajana kehittyminen suhteutuu johtajan kokemukseen hänestä itsestään toimijana. Tällöin kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan käsitykseen itsestä suhteessa siihen,

- miten hän toimii oman kokemuksensa mukaan erilaisissa tilanteissa
- millaisena hän kokee ja tiedostaa ihmisten välisen yhteisöllisen toiminnan erilaisissa tilanteissa
- millaisena johtaja kokee ihmisten toiminnan suhteessa toisiin ihmisiin
- millaisia ovat toimintatavat ja millaista on toiminnan eettisyys johtajan kokemuksen mukaan.

Merkityksellistä on myös se, miten johtajan kokemuksen mukaan ihmisiä arvostetaan sekä yksilöinä että yhteisönä erilaisissa inhimillisen toiminnan ja työtoiminnan tilanteissa ja miten kohdataan sekä omat että toisten toimintatavat, onnistumiset ja epäonnistumiset arkitoiminnassa. Johtajana kehittymisen merkityshorisonttiin ”ihmisenä oleminen” sisältyvään johtajan työhön ja toimintaan suhteutuvaan ammattikäsitukseen liittyy se, miten johtaja oivaltaa työssään tarvittavia uusia asioita, ottaa niitä omakseen, kehittyy niistä ja ryhtyy uudistamaan omaa johtamistoimintaansa ottaen ne huomioon.

51 Ks. luku 4.4 Yhteenveto tutkimuksen ontologisesta perustasta

7.2.2 Johtajana kehittymisen entiteetit

Entiteetit ovat ilmiön olemuksen niitä peruselementtejä, jotka tekevät ilmiöstä juuri kyseisen ilmiön ja erottavat sen muista ilmiöistä.⁵² Johtajana kehittymisen ilmiö muodostuu neljästä entiteetistä, jotka ovat ”uusintaminen”, ”voimaantuminen”, ”suuntautuminen” ja ”uudistuminen”. Niistä ”uusintaminen” ja ”suuntautuminen” tapahtuvat suhteessa ”työ”- merkityshorisonttiin ja ”voimaantuminen” ja ”uudistuminen” tapahtuvat suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin.

7.2.2.1 Uusintaminen entiteettinä

Johtajana kehittymisen ensimmäinen entiteetti on ”uusintaminen”. Tällöin johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa johtajan kokemukseen työstä eli suhteessa edellä kuvattuun ”työ”-merkityshorisonttiin, jossa on merkityksellistä johtajan henkilökohtainen käsitys organisaation, johtajan ja henkilöstön perustehtävästä ja toimintaympäristöstä⁵³. Kuten Kalle seuraavassa toteaa, johtajana kehittyminen tulee todelliseksi vasta suhteessa niihin kokemuksiin, joita johtajalla itsellään on toiminnasta erilaisissa työtilanteissa.

”Et onhan noist niin kun elementeist kirjoitettu yhdessä ja erikseenkin monesakin eri ympäristössä, mutta ... todellisiks ne tekee vasta ... eletty historia ja se totuustestaus mihin on joutunut.”

(Document 'Akek Kalle ker310303 tk', Paragraphs 172–184)

”Uusintaminen”-entiteetti ilmenee johtajalle itselleen hallinnan muutoksena ja toisille ihmisille käyttäytymisen muutoksena. ”Uusintaminen”-entiteetin vaikutus kohdentuu muutokseen johtajan työroolissa managerina ja johtajan toimijaidentiteetissä.

Johtajan kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetti ilmenee johtajalle itselleen oman toiminnan **hallinnan muutoksena** sekä lisääntyneenä tietoisuutena tästä hallinnan muutoksesta. Johtajan kehittyessä suhteessa hänen perustehtäväkäsitykseensä ja toimintaympäristökäsitykseensä muuttuu hänen kykynsä hallita ja ylläpitää sekä työtoimintaansa organisaatiossa että organisaatiossa tapahtuvaa ihmisten välistä eli inhimillistä toimintaa. Johtajan osaaminen tehtävien ja työnjaon järjestämisessä sekä työtoiminnan ohjaamisessa ja siihen vaikuttamisessa paranee. Tällöin johtajana kehittyminen on kehittymistä operatiivisessa johtamisessa ja toiminnassa.⁵⁴ Johtajana kehittyminen on ”uusintaminen”-entiteetin osalta on johtajan tietoisuuden lisääntymistä organisaation työtoiminnasta ja sen hallinnan mahdollisuuksista. Johtamistyön näkökulmasta tämä kehittyminen liittyy niin sanottujen johtamisen perusasioiden oppimiseen eli siihen, mikä on organisaation perustehtävä, miten sitä toteutetaan ja hallitaan yhdessä henkilöstön kanssa. Johtajan kehittyessä suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin sisältyvään johtajan kokemaan perustehtävä- ja toimintaympäristökäsitykseen muuttuu se, miten johtaja hallitsee toisaalta johtamistyöhönsä sisältyvien asioiden hoitamiseen liittyvän

52 Ks. luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

53 Ks. luku 4.4 Yhteenveto tutkimuksen ontologisesta perustasta

54 Vrt luku 2.1 Johtamistyön olemus: johtamisen kehitysvaiheet I ja IV, klassisen liikkeenjohdon, byrokraattisen organisaation, kontingenssi- ja tilannejohtamisen teorit

toiminnan eli johtamisen työtoiminnan sekä myös se, miten hän hallitsee johtamistyöhön liittyvän ihmisten välisen toiminnan eli inhimillisen toiminnan, joka vaikuttaa organisaation perustehtävän hoitamiseen sen toimintaympäristössä.

Johtajan kehittymisen kannalta on siis merkityksellistä se, millaisessa toimintaympäristössä hän toimii, koska johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa vallitsevaan toimintaan. Johtajana kehittyminen suhteessa työn perustehtävään ja toimintaympäristöön liittyy johtajan osaksi organisaation toimintarutiineja, joilla organisaatio ylläpitää toimintansa pysyvyyttä ja jatkuvuutta historiallisesta perspektiivistä tarkasteltuna, jolloin keskeisiä elementtejä ovat modernia tilaa ilmentävät rakenteet ja systeemit, joihin valta keskittyy. Näitä edustaa kuntaorganisaatioissa linjaorganisaatio keskeisenä toimintaympäristönä, joka on organisaation pysyvyyttä vahvistava valtarakenne. (vrt. Bauman 1996, 21–45; vrt. uusintava oppiminen, Ruohotie 1997, 14–15) Johtajana kehittyminen edellyttää tämän valtarakenteen tunnistamista ja hallitsemista. Valtarakenteen tunnistamisen myötä johtaja kokee hallitsevansa työtoiminnan, jonka avulla hän kykenee toimimaan ja turvaamaan organisaation perustehtävän hoitamisen ja siihen liittyvän toiminnan jatkuvuuden ja pysyvyyden.

Johtajan kokemuksen mukaan johtajana kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetti ilmenee toisille ihmisille hänen **käyttäytymisensä muutoksena**. Se tapahtuu suhteessa organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan eli sen perustehtävän toteuttamiseen organisaation omassa toimintaympäristössä. Tällöin johtajana kehittymisen kohteena on johtajan toiminnan muutos sekä organisaation perustehtävään että toimintaympäristöön liittyvien tilanteiden hallinnassa ja organisoimisessa. Tässä johtajana kehittymisen entiteetissä paranee johtajan kyky ja osaaminen hallita ja ohjata erilaisia työtoiminnan että inhimilliseen toiminnan käytännön tilanteita. ”Uusintaminen”-entiteetissä kehittyminen tapahtuu johtajan toiminnan automatisoitumisena ja johtamistyön rutiinien hallinnan parantumisena. Behavioristisen oppimisteorian ja uusintavan oppimisteorian mukaan tämä tapahtuu vaiheittain yksinkertaisesta monimutkaisempien kokonaisuuksien hallinnan parantumisena.⁵⁵ Tässä tutkimuksessa uusintamisen vaihteellisuudesta ei saatu viitteitä. Sen sijaan merkitykselliseksi osoittautui johtajan tietoisuus työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. Toisaalta ”uusintaminen”-entiteettiin liittyy käyttöteorioiden vahvistumiseen eli niin sanotun kaksikehäisen oppimisen mallin ensimmäiseen kehään, jolloin kehittyminen on toimintaorientoitunutta ja vahvistaa johtajan proseduraalisia kompetensseja (vrt. Argyris & Schön 1978, 10–29; Poikela 1999, 246; Ruohotie & Honka 2003, 63).

Johtajana kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetti liittyy modernin maailman⁵⁶ edellyttämään johtajan kehittymiseen, jossa keskeistä on asioiden ja toiminnan hallinta ja jolloin muuttuu johtajan kokemus toiminnan hallinnasta ja joka ilmenee toisille ihmisille johtajan käyttäytymisessä. Johtajana kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetti vaikuttaa johtajan työrooliin **managerina**. ”Uusintamisen” vaikutukset managerityörooliin näkyvät siinä, miten johtaja kokee hallitsevansa normeja, rutiineja, menettelytapoja, aikaa, arkea ja työtään osana elämän kokonaisuutta. Johtajana kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetin liittyminen aiempiin työtoiminnan ja tilanteiden johta-

55 Vrt. luku 4.3 Behavioristisen oppimisen teoria

56 Ks. luku 3.2 Yksilö johtamistyön tekijänä

misen teorioihin liittää johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetin johtajan managerirooliin ja sen kehittymiseen. Uusintaminen vahvistaa johtajan toimijuutta manageriroolissa.

Johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetin vaikutus kohdentuu toisaalta johtajan toimimiseen ihmisenä eli siihen, millaiseksi toimijaksi johtaja kokee itsensä suhteessa toisiin ihmisiin ja hänen omaan elämäänsä yleensä. Johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetti vaikuttaa myös johtajan minäkäsitykseen sisältyvään **toimijaidentiteettiin** ja sen muutokseen. Tällöin muuttuu johtajan käsitys omasta itsestään toimijana. Toimijaidentiteetin muutos parantaa yksilön elämänhallintaa, joka osaltaan parantaa johtajan menestymistä ja hyvinvointia. Näihin vaikuttavat työn hallinta, elämänhallinta, oppiminen ja hyvä työyhteisö (vrt. Manka 1999, 79–104).

Kiteyttäen voidaan todeta, että johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetti merkityksellistyy suhteessa johtajan kokemaan "työ"-merkityshorisontin perustehtävä- ja toimintaympäristökäsitykseen. Johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetti kuvaa johtajan toiminnan muutosta, joka ilmenee johtajalle itselleen hänen oman toimintansa hallinnan muutoksena ja toisille ihmisille käyttäytymisen muutoksena. "Uusintaminen" liittyy johtamistyön hallinnan ja toimintatapojen systemaattisuuden, jatkuvuuden ja ennakoitavuuden kehittymiseen. Johtajana kehittyminen suhteessa "työ"-merkityshorisontin perustehtävään ja toimintaympäristöön merkitsee, että johtajana kehittymisen kannalta yhtenä keskeisenä tehtävänä on tunnistaa toiminnan merkitykset johtajalle itselleen ja sitä ylläpitävät rutiinit sekä oppia hallitsemaan ja kehittämään niitä. Ne liittyvät keskeisesti työtoiminnan operatiiviseen johtamiseen ja tilannejohtamiseen⁵⁷ ja ne kehittyvät tämän tutkimuksen perusteella suhteessa johtajan kokemukseen työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. (vrt. Hersey & Blanchard 1990, 104–105, 162–193; Hersey & Blanchard 1969; Northouse 2004, 77–116; Aula 2000, 17–20; Buchanan & Huczinski 1997, 332–414). Johtajana kehittyminen tällä tasolla mahdollistaa tilannejohtamiseen liittyvien työtoiminnan ja inhimillisen toiminnan hallinnan kehittymisen sekä johtamistyön operatiivisten innovaatioiden keksimisen (vrt. Hamel & Breen 2007, 49). Näiden innovaatioiden kehittäminen on keskeistä myös kuntajohtamisessa, kun kuntien yhtenä keskeisenä haasteena on pitkällä aikavälillä väestömuutokseen varautuminen ja sen myötä palvelurakenteen tuottavuuden ja vaikuttavuuden parantaminen.

7.2.2.2 Voimaantuminen entiteettinä

Johtajana kehittymisen toinen entiteetti on "voimaantuminen". Tällöin johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa "ihmisenä oleminen"-merkityshorisonttiin, jossa on merkityksellistä johtajan kokemukseen perustuva johtajan henkilökohtainen ihmiskäsitys ja johtajan henkilökohtainen yhteisökäsitys. Johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa siihen, millaisena johtaja kokee toiset ihmiset yksilöinä ja yhteisönä ja miten hän ihmisenä ja johtajana muuttuu tässä kohtaamisessa. Aino kuvaa ihmisenä kehittymisen ja johtajana kehittymisen liittymistä toisiinsa seuraavalla tavalla.

57 Vrt. luku 2.1 Johtamistyön olemus

Oivallettuaan, että hänestä ihmisenä ja johtajana kehittyminen kulkevat käsi kädessä, hänestä tuli hiukan inhimillisempi johtaja, myös asiakkaita kohtaan.
(*Document 'Av2 Aino 201003 tk', Paragraphs 174–176*)

”Voimaantuminen”-entiteetti ilmenee johtajan kokemana johtajalle itselleen asenteen muutoksena ja toisille ihmisille kohtaamisen muutoksena. ”Voimaantuminen”-entiteetin vaikutus kohdentuu johtajan valmentajarooliin ja johtajan sosiaalisen identiteetin muutokseen.

Johtajalle itselleen ”voimaantuminen”-entiteetti ilmenee hänen oman **asenteensa muutoksena**. Johtajan kehittyessä suhteessa hänen kokemaansa ihmisenä olemisen ihmiskäsitykseen ja yhteisökäsitykseen johtajan elämismailmassa ja organisaation työtodellisuudessa muuttuu hänen asenteensa toisiin ihmisiin yksilöinä, työntekijöinä, ihmisinä ja yhteisönä. Johtajan voimaantuessa muuttuu hänen asenteensa siihen, miten hän kohtaa toiset ihmiset erilaisissa inhimillisen toiminnan ja työtoiminnan tilanteissa ja millaisena toiset ihmiset kokevat johtajan näissä tilanteissa. Asenteen muutos auttaa johtajaa kohtaamaan ihmisiä ja heidän toimintaansa johtamistyön ja sen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisella tavalla ottaen huomioon ihmisten erilaisuuden. Johtamistyö on inhimillistä vaikuttamistyötä, jolloin johtajana kehittyminen suhteutuu johtajan tietoihin ja tiedostamattomiin kokemuksiin toisista ihmisistä ja hänestä itsestään ihmisenä. Johtajana kehittymisen ydin tällä tasolla on siinä, miten johtaja oppii ymmärtämään toista ihmistä toisena minänä ja itseään suhteessa näihin toisiin ”minuihin”. Kehittymisen myötä johtajan ja toisten ihmisten välinen suhde Minä–Se muuttuu Minä–Sinä-yhteydeksi ja johtaja kykenee kohtaamaan toisen ihmisen Minän suhteessa omaan Minäänsä. (vrt. Buber 1993; Hankamäki 2004, 45–59, 65–66)⁵⁸

Johtajana kehittymisen ”voimaantuminen”-entiteetti ilmenee johtajan kokemuksen mukaan toisille ihmisille johtajan ja toisen ihmisen sekä johtajan ja yhteisön **kohtaamisen muutoksena**. Tällöin kehittyminen näkyy siinä, miten johtaja vaikuttaa toisiin ihmisiin yksilöinä ja yhteisönä. Johtajan kehittyessä suhteessa hänen kokemuksensa ihmisenä olemisen ihmis- ja yhteisökäsityksestä muuttuu se, miten johtaja kohtaa johtamistyöhön sisältyvän inhimillisen toiminnan. Toisin sanoen johtajan kehittyessä suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontin ihmis- ja yhteisökäsitykseen muuttuu hänen inhimillisen toiminnan kohtaamisensa. Voimaantuminen liittyy johtajan henkilökohtaisesti kokemaan vahvistumiseen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa sekä ihmisenä että johtajana ja se liittyy vahvistumiseen toisten kohtaamisessa ja yhteisöön kuulumisessa. Johtajan kehittyessä suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontin ihmis- ja yhteisökäsitykseen muuttuu se, miten hän henkilökohtaisesti kohtaa toiset ihmiset työntekijöinä ja ihmisinä. Johtajan kehittyminen suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin ilmenee siinä, miten toiset ihmiset havaitsevat muutoksen johtajan toisten ihmisten kohtaamisessa ja heihin vaikuttamisen erilaisissa tilanteissa. Johtajan kehittyessä muuttuu vastaavasti hänen työtoiminnan kohtaamisensa eli se miten hän kohtaa työtoiminnan erilaisissa johtamistyön tilanteissa.

Johtajana kehittymisen ”voimaantuminen”-entiteetti vaikuttaa johtajan työroolin ”**valmentaja**” vahvistumiseen. Voimaantumisessa kietoutuvat toisiinsa ne merkitys-

58 Ks. luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

ulottuvuudet, joissa johtajana kehittymisen kannalta merkitykselliset kokemukset suhteutuvat johtajan henkilökohtaiseen kokemukseen johtajan ja toisten ihmisten välisestä yhteistyöstä, sosiaalisista suhteista ja organisaation toimintakulttuurista. Johtajana kehittyminen suhteessa ihmisenä olemiseen ilmenee myös muutoksena johtajan käsityksissä toisista ihmisistä, heidän arvostuksestaan organisaatiossa sekä näiden ja koko organisaation toimintakulttuurin kohtaamisesta. Näin johtajana kehittymiseen liittyy myös johtajan ja työyhteisön kohtaamiseen muutos. Voimaantumisen kokemusta on kuvattu aiemmissa tutkimuksissa empowerment-käsitteen avulla. Sen määrittely ja suomennus eivät ole vielä vakiintuneet, on puhuttu myös vahvistumisesta, yleisimmin suomalaisessa tutkimuskirjallisuudessa puhutaan kuitenkin voimaantumisesta. (vrt. Heikkilä & Heikkilä 2001, 279–316; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997, 347–350, 358–371; Ruohotie 1997, 78; 1998, 26–28; 2001; Siitonen 1999; Siitonen & Robinson 1998, 168, 188).

Johtajana kehittymisen "voimaantuminen"-entiteetti vaikuttaa toisaalta johtajan minäkäsitykseen sisältyvään **sosiaaliseen identiteettiin** ja sen kehittymiseen. Tällöin johtajan käsitys itsestään ihmisenä ja yhteisön jäsenenä muuttuu ja hänen tietoisuutensa omasta itsestä inhimillisenä toimijana suhteessa toisiin ihmisiin selkeytyy. "Voimaantuminen"-entiteetti liittyy tältä osin aiempiin oppimisen teorioihin ja tutkimuksiin sosiaalisesta oppimisesta.⁵⁹ Tällöin oppijan ymmärrys sosiaalisesta toiminnasta, kommunikaatiosta, ihmisten erilaisista sosiaalisista rooleista, yksilöiden käyttäytymisen reflektoinnista ja vuorovaikutuksesta sosiaalisissa konteksteissa vahvistuu. (vrt. Mezirow 1995; Ruohotie 1998, 19)

Kiteyttäen voidaan todeta, että johtajana kehittymisen "voimaantuminen"-entiteetti merkityksellistyy suhteessa johtajan kokemaan "ihmisenä oleminen"-merkityshorisontin ihmis- ja yhteisökäsitykseen. Tämän tutkimuksen perusteella, toisin kuin aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet (vrt. Siitonen & Robinson 1998; Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997), voimaantuminen ei näytä olevan persoonallinen itsestä lähtevä sosiaalinen prosessi vaan voimaantuminen on itsen ja toisen suhteesta lähtevä persoonallinen kehitysprosessi (Heikkilä & Heikkilä 2001, 279–316). "Voimaantuminen" ilmenee johtajalle itselleen asenteen ja suhtautumistavan muutoksena, joka välittyy toisille ihmisille kohtaamisen muutoksena. "Ihmisenä oleminen"-merkityshorisonttiin suhteutuva johtajana kehittyminen ilmenee toisille ihmisille siinä, miten toisen kohtaaminen on muuttunut johtajan johtamistyössä sekä työtoiminnan että inhimillisen toiminnan osalta. Johtajan kehittyminen tällä tasolla liittyy johtamistyön osalta erityisesti teorioihin ihmisten johtamisesta ja ohjaamisesta sekä yksilöinä että yhteisönä. (vrt. Northouse 2004, 15–24, 35–52, 65–76, 235–251; Stogdill 1974) Voimaantumisessa on merkityksellistä johtajan kehittyminen ihmisenä suhteessa itsen ja toisten ihmisten erilaisuuteen eli heissä olevaan toiseuteen. Johtajan kehityksessä suhteessa "ihmisenä oleminen"-merkityshorisonttiin johtaja kehittyy toiseuden kohtaamisessa, mikä on kehittymistä toisen minän kohtaamisen ja ymmärtämisen kehittymistä. Ymmärtämisen sisällöllisenä kohteena ovat toisaalta sekä johtajan omat että toisten ihmisten kokemat tilanteet, tavoitteet, toiminta ja tulokset. Kehittymisen kannalta on silloin olennaista onnistua johtajan ja toisten ihmisten välisessä vuorovai-

59 Ks. luku 4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

kutuksessa, koska minä kohtaa toisen minän vain kommunikaation avulla (vrt. Laine 2008). Johtajana kehittyminen ilmenee tässä vuorovaikutuksessa kommunikaatioissa tapahtuvana muutoksena. Onnistunut kommunikaatio myös esimies–alaissuhteessa edellyttää ylisubjektivistä toimintaa, itsetietoisuutta, "minän" ja "sinän" erottamista ja sitä että toisen ymmärretään olevan toinen "minä". (vrt. Varto 2000, 46–47) Näin ollen johtajana kehittymisen ”voimaantuminen”-entiteetti liittyy humanistisen ja sosiaalisen oppimisen teorioihin. Voimaantumisen myötä johtamisen kehitysvaiheeseen II liittyvät johtamistyön osa-alueet eli ihmisten ja osaamisen johtaminen, mutta myös palveleva johtaminen paranevat.⁶⁰ Johtajana kehittyminen liittyy tällä tasolla sosiaalisten innovaatioiden keksimiseen ja ihmisten johtamiseen.

7.2.2.3 Suuntautuminen entiteettinä

Johtajana kehittymisen kolmas entiteetti on ”suuntautuminen”. Johtajana kehittyminen tapahtuu tällöin, suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin, jossa on kehittymisen kannalta merkityksellistä johtajan kokemukseen perustuva henkilökohtainen toimintakäsitys ja tulevaisuuskäsitys⁶¹. Kuten Kalle seuraavassa kuvaa sitä, miten tulevat muutokset ohjaavat johtajana kehittymistä.

"Muuttuva maailma haastaa johtajuuden... "
(*Document 'Akik Kalle 240203 tk', Paragraphs 27–28*)

”Suuntautuminen”-entiteetti ilmenee johtajan kokemuksen mukaan johtajalle itselleen tavoitteiden muutoksena ja toisille ihmisille ohjaamisen muutoksena. ”Suuntautuminen”-entiteetti vaikuttaa johtajan työrooliin ohjaajana ja minäkäsitykseen sisältyvään uraidentiteetin muuttumiseen.

”Suuntautuminen”-entiteetti ilmenee johtajalle itselleen hänen kokemuksensa mukaan **tavoitteiden muutoksena** tai niiden uudelleen kohdentumisena. Johtajana kehittymisen ”suuntautuminen” tapahtuu suhteessa johtajan tulevaisuus- ja toimintakäsitykseen eli suhteessa johtajan henkilökohtaisesti kokemaan organisaation ammatilliseen toimintaan sekä johtajan kokemuksiin yksilöllisestä ja yhteisöllisestä suhteista organisaation työtoimintaan ja tulevaisuuteen.⁶² (vrt. Varto 1992, 23–24; Heikkilä 2006, 151) ”Suuntautuminen” tapahtuu toisaalta suhteessa johtajan kokemaan toimintakäsitykseen organisaation työtodellisuudesta eli suhteessa johtajan kokemukseen työtoiminnan tapahtumista, joissa johtaja itse ja toiset ihmiset kohtaavat toisensa työntekijöinä. Johtajana kehittymisen myötä muuttuvat sekä inhimillisen toiminnan että työtoiminnan tavoitteet suhteessa johtajan tulevaisuus- ja toimintakäsitykseen. Tällöin on merkityksellistä johtajana kehittymisen kannalta, millaisena johtaja kokee organisaation nykytilan ja tulevaisuuden väliset kehittämis- ja muutoshasteet johtamisen työtoiminnan, osaamisen ja yhteistoiminnan osalta.

”Suuntautuminen”-entiteetti ilmenee toisille ihmisille johtajan kokemuksen mukaan siinä, miten hänen **ohjaamisensa muuttuu**, jolloin johtajan kyky ja taito ohjata

60 Ks. luvut 2 Johtamistyö ja 3 Johtamistyön konteksti

61 Ks. luku 2 Johtamistyö

62 Ks. Inhimillinen todellisuus luku 4.1 Johtajana kehittymisen ilmiön ontologinen perusta

toimintaa, osaamista ja yhteistyötä kohti haluttua tulevaisuutta paranee ja hän kykenee ymmärtämään ja ottamaan huomioon aiempaa paremmin ihmisten erilaisia toiminta- ja tulevaisuuskäsityksiä, koska hänen osaamisensa, toimintansa ja yhteistyötaitonsa ovat kehittyneet. Näiden avulla johtaja kykenee toimimaan entistä paremmin muutoksen ohjaajana suhteessa johtajan kokemaan ja ymmärtämään toivottuun työtoiminnan ja inhimillisen toiminnan tulevaisuuteen. Toisaalta johtajan kehittyessä suhteessa "työ"-merkityshorisontin toiminta- ja tulevaisuuskäsitykseen muuttuu se, miten johtaja ohjaa erilaisia johtamistyöhön liittyviä toimintaprosesseja. Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä, että johtaja osaa ohjata organisaation toimintaa siten, että se asemoituu osaksi toivottua tulevaisuutta. Tätä ohjaavat johtajana kehittymisen tavoitteet liittyvät johtajan kokemukseen perustuvaan käsitykseen organisaation tulevasta työtoiminnasta ja sen edellyttämistä johtajan kompetenseista. Esimerkiksi johtajana kehittymisen tavoitteet ovat erilaiset silloin, kun johtajan käsityksen mukaan toiminta on vahvasti teknologiatuettua, tai silloin, kun johtajan käsityksen mukaan organisaation toiminta perustuu vahvaan inhimilliseen vuorovaikutukseen. Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä se, millaisena johtaja näkee organisaation tulevaisuuden, millaisiksi hän kokee sen mahdollisuudet, uhat, vahvuudet ja heikkoudet ja sen erottautumisen tulevaisuudessa muista organisaatiosta.

Johtajana kehittymisen "suuntautuminen"-entiteetti vaikuttaa johtajan työrooliin toiminnan "ohjaajana", jolloin johtajan proaktiivinen toiminta suhteessa tulevaisuuteen ja johtajan strategiатыön ja prosessien operationaalisen ohjaamisen osaaminen, toiminta ja yhteistyö paranee. Toisaalta tämä johtajana kehittymisen ilmiön entiteetti liittyy keskeisesti johtajan kehittymiseen organisaation tietämyksen ja tiedon luomisessa, hallinnassa ja muodostuksessa sekä muutoksen johtamisessa (vrt. Nonaka & Takeuchi 1995, 56–90, 197–199; Stähle & Grönroos 1999; Fullan 2001; Kotter 1996). "Suuntautuminen"-entiteetti vaikuttaa myös johtajan kehittymiseen johtamistyöhön liittyvien käsitteiden muodostamisessa ja uudelleen rakentamisessa. Johtajan ohjaajaroolin kannalta kehittyminen käsitteiden muodostamisessa on keskeistä, koska ne ovat johtamistyön kannalta olennaisia kommunikaation välineitä sekä ajattelun ohjaajia ja rakentajia. (vrt. Chi 1992; Lonka 1997; Rauste-von Wright, et. al. 2003, 136)

Johtajana kehittymisen "suuntautuminen"-entiteetti vaikuttaa toisaalta johtajan ammatilliseen kehittymiseen ja siihen, millaisia tulevaisuuden ammatillisia odotuksia ja tavoitteita johtajalla on oman uransa suhteen. Näin ollen johtajana kehittymisen "suuntautuminen"-entiteetti liittyy johtajan minäkäsitykseen sisältyvän **uraidentiteettiin** ja sen muutokseen. Johtajan kehittymisen kannalta merkityksellistä on, millaisia uranäkymiä johtaja näkee tulevaisuudessa itsellään olevan ja miten ne suhtautuvat hänen henkilökohtaisiin tavoitteisiinsa, osaamiseensa, toimintaansa ja yhteistyöhön toisten ihmisten kanssa. Johtajana kehittymisen "suuntautuminen"-entiteetti ja siihen merkityksellisessä suhteessa olevat tekijät vaikuttavat siihen, millaisena johtajan urasuunnitelmat toteutuvat. Ura on ihmiselle tärkeä (vrt. Ruohotie 1998, 98–99, 101) ja sen vuoksi uratoiveiden mukainen kehittyminen ja siihen vaikuttavien henkilökohtaisten tekijöiden tiedostaminen on johtajan elämän kokonaisuuden kannalta merkityksellistä.

Kiteyttäen voidaan todeta, että johtajana kehittymisen "suuntautuminen"-entiteetti merkityksellistyy suhteessa johtajan kokemaan "työ"-merkityshorisontin tulevaisuus- ja

toimintakäsitykseen. Johtajana kehittymisen ”suuntautuminen”-entiteetti kuvaa johtajan kehittymisen myötä tapahtuvaa suuntautumisen muutosta, joka ilmenee johtajalle itselleen tavoitteiden muutoksena ja toisille ihmisille ohjaamisen muutoksena. Organisaation muutostilanteet haastavat johtajan kehittymään. Organisaation näkökulmasta ”suuntautuminen”-entiteetin alueella tapahtuva johtajan kehittyminen liittyy johtamisteorioiden kehitysvaiheiden III ja V mukaisen johtamistoiminnan kehittymiseen. Tällöin paranee johtajan kyky toimia muun muassa tavoite-, tulos-, visio-, prosessi-, laatu- ja kokonaisvaltaisena johtajana. Johtajana kehittymisen entiteetti ”suuntautuminen” liittyy johtajan kokemaan muutokseen näihin teorioihin liittyvässä inhimillisessä toiminnassa ja työtoiminnassa.⁶³ (Vrt. Northouse 2004, 123–133; Hannus 2000; Lillrank 1990, 1999) Johtajan kehittyminen ”suuntautuminen”-entiteetin alueella edistää organisaation menestymistä ja kehittymistä muutostilanteissa (Manka 1999, 233). Toisaalta ”suuntautuminen”-entiteetti liittyy kognitiivisen oppimisen teoriaan⁶⁴, jossa on olennaista johtajan kyky johtamiseen liittyvän tiedon organisointiin skeemoiksi ja tietorakenteiksi, jolloin johtajan taito hyödyntää metakognitioita, ratkaista ongelmia ja konstruoida vaihtoehtoisia etenemissuuntia on parantunut. Tällöin johtajan kognitiivinen kapasiteetti on laajentunut, sisäinen kognitiivinen muutosprosessi ja sisäinen kognitiivisen struktuurin muutos on toteutunut. Kun johtaja kehittyi suhteessa ”työ”-merkityshorisontin toiminta- ja tulevaisuuskäsityksiin, on johtajana kehittyminen vahvasti sidoksissa johtajan ammattiin ja siihen liittyvään toimintaan, jolloin kehittyminen liittyy aiempiin professionaalisen kehittymisen, toimintaorientoituneen oppimisen ja tavoiteorientoituneen oppimisen teorioihin (Poikela 1999, 237–240, 246, 247). Lisäksi entiteetti liittyy kaksikehaisen oppimisen mallin toiseen kehään, jolloin kehittyminen vaikuttaa normeihin ja toimintoja määrääviin tekijöihin (Argyris & Schön 1978, 275, 136–144; Ruohotie 1998, 35–39). Johtajana kehittyminen liittyy tällä olemustasolla tuote- ja palveluinnovaatioiden ja strategiainnovaatioiden keksimiseen (Hamel & Breen 2007, 49) sekä prosessi-innovaatioiden keksimiseen. Tällöin johtajana kehittymisen tuloksena voi syntyä uusia johtamistyöhön liittyviä innovaatioita, kun johtajan ohjaaja-työrooli ja henkilökohtainen uraidentiteetti vahvistuvat.

7.2.2.4 Uudistuminen entiteettinä

Johtajana kehittymisen neljäs entiteetti on ”uudistuminen”. Uudistuminen tapahtuu suhteessa johtajana kehittymisen ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin, jossa on merkityksellistä johtajan henkilökohtainen minäkäsitys ja ammattikäsitys⁶⁵. Seuraavassa on esimerkkinä Kirsin kuvaus siitä, miten minäkäsityksen tutkiminen ja siihen vaikuttaminen työnohjaajakoulutuksessa on merkityksellistä myös johtajana kehittymisen kannalta.

Hän koki johtajana hyötyvänsä työnohjaajakoulutuksesta enemmän kuin johtamisvalmennuksesta, koska siinä tutkittiin, mitä tapahtuu yhteisöissä ja johtajassa

63 Ks. luku 2 Johtamistyö ja 3 Johtamistyön konteksti

64 Ks. luku 4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

65 Ks. luku 4 Johtajana kehittymisen ontologinen analyysi

itsessään sekä sitä, miten voi johtajana voi ohjata omaa psyykeään ja ajatteluaan, jotta ei tartu kaikkeen siihen mitä yhteisössä tarjotaan ja jotta ei ota kantaakseen ja säilöökseen kaikkea sitä, mitä yhteisössä tarjotaan.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 612-616)

”Uudistuminen”-entiteetti ilmenee johtajan kokemuksen mukaan hänelle itselleen merkityksen muutoksena ja toisille ihmisille johtajan toimintaa ohjaavien arvojen muutoksena. ”Uudistuminen”-entiteetin vaikutus kohdentuu johtajan uudistajarooliin ja johtajan minäidentiteetin muutokseen.

Johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti ilmenee johtajalle itselleen **merkityksen muutoksena**. ”Uudistuminen”-entiteetissä johtajana kehittymisen myötä muuttuu johtajan reflektiivisyys hänessä itsessään suhteessa häneen itseensä ja toisiin ihmisiin. Tällöin johtaja kehittyä kyvyssään käydä realistista ja rehellistä sisäistä keskustelua itsensä kanssa hänen kehittymiselleen merkityksellisistä seikoista (vrt. Kuusela 2006, 49; Archer 2003, 1–16; Uudistava oppiminen Ruohotie 1998, 14–15; Mezirow 1991; Johtajan sisäistynyt kuva itsestä, Nikander 2002, 147). Johtajan henkilökohtainen kokemus johtajana kehittymisestä merkityksellistyy suhteessa johtajan kokemukseen itsenä olemisesta organisaatiossa. Tämä tarkoittaa, että johtajan käsitys itsestä ihmisenä ja sen realistinen peilaaminen organisaatiossa on olennaista johtajana kehittymisen kannalta. Peilaamisen avulla johtaja tiedostaa toiminnan, toisten ihmisten, toimintaympäristön ja oivalluksen merkityksen oman kehittymisensä kannalta ja osaa suunnata kehittymistään sekä organisaation että oman itsensä kannalta merkitykselliseen suuntaan. Kun johtaja kehittyä suhteessa ”ihmisenä oleminen” -merkityshorisontin minäkäsitykseen ja ammattikäsitteeseen, muuttuu hänen uudistajarooliinsa ja minäidentiteettiinsä liittyvien asioiden henkilökohtainen merkitys. Tällöin johtaja tiedostaa oman työnsä ja itsensä kannalta merkitykselliset johtajana kehittymisen tavoitteet ja tekijät suhteessa hänen omaan toimintaympäristöönsä, toimintaansa ja toisiin ihmisiin.

Johtajana kehittyminen suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontin minä- ja ammattikäsitteisiin ilmenee johtajalle itselleen reflektiivisyyden muutoksena johtajassa itsessä ja itseen vaikuttamisessa. Johtajana toimiminen vaikuttaa ihmisen koko persoonan muuttumiseen ja kehittymisen tuloksena johtajuus integroituu osaksi johtajan koko persoonaa. ”Ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin sisältyvä minäkäsitys liittyy johtajan persoonan kehittymiseen ja toimintaan persoonana. Tämä merkityshorisontti on suhteessa postmoderniin tilaan⁶⁶ ja se on proaktiivisessa suhteessa siihen. Johtajana kehittyminen suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontin minä- ja ammattikäsitteisiin liittyy johtajan henkilökohtaiseen valmiuteen kohdata postmoderni todellisuus, jossa johtamistyöhön liittyvä merkityksellisyys muodostuu johtajan kokeman henkilökohtaisen nykyhetken yksilöllisen kokemuksen kautta ja jossa johtamiseen liittyvä valta on prosesseissa ja sosiaalisissa suhteissa. (vrt. Bauman 1996, 161–163 ja 181–189) Johtajana kehittyminen tällä olemustasolla liittyy johtajan kykyyn toimia entistä paremmin kokonaisvaltaisena itsenä postmodernissa tilassa.

Toisille ihmisille johtajan kokemuksen mukaan ”uudistuminen”-entiteetti ilmenee johtajan **sitoutumisen muutoksena**. Kun johtajan kehittymisen myötä hänen henki-

66 Ks. luku 3.2 Yksilö johtamistyöntekijänä

lökohtainen tapansa toimia toimintaympäristössä sekä tapansa kohdata toisia ihmisiä ja olla ihmisenä muuttuvat, muuttuu myös hänen sitoutumisensa työhön ja ihmisiin. Toiset ihmiset havaitsevat johtajan sitoutumisen muutoksen hänen toiminnassaan, jolloin johtaja kokee toisten havaitsevan hänen toimivan aiempaa systemaattisemmin organisaation tavoitteiden mukaisesti ja ottavan huomioon henkilöstön mahdollisuudet uudistaa organisaation toimintaa ja siihen liittyvää toimintakulttuuria. Johtajan oivalluskyky ja sen kehittyminen merkityksellistyy johtajan minä- ja ammattikäsitteisiin suhteessa organisaation ja sen toimintaympäristön kokonaisvaltaiseen toimintaan ja johtajaan oman itsensä kohtaajana eli suhteessa itsenä olemiseen.

Johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti vaikuttaa johtajan työrooliin toiminnan **uudistajana**. Jatkuvien uusien muutoshaasteiden maailma edellyttää johtajalta henkilökohtaista kykyä toimia uudistajaroolissa sekä omassa työssään että työhön liittyvässä inhimillisessä toiminnassa. ”Uudistuminen”-entiteetti liittyy johtajan kehittymiseen tässä roolissa sekä merkitysten muutosten että sitoutumisen muutoksen kautta. Johtajalta edellytetään tätä kykyä ja taitoa aiempaa enemmän postmodernissa, jatkuvien muutosten maailmassa⁶⁷. Uudistajarooli liittyy johtajan kehittymiseen strategia-, tiimi-, syvä- ja superjohtajana sekä älykkäänä, itsensä, oman mielensä ja transformationaalisenä johtajana. Toisaalta uudistajarooliin liittyy johtajan kyky ja taito johtaa työyhteisöä oppivana ja tietämystä jatkuvasti rakentavana organisaationa sen menestystekijöitä hyödyntäen.⁶⁸

Johtajana kehittymisen olemusta tutkimalla näyttää siltä, että muutosjohtamiseen ja kokonaisvaltaiseen systeemiseen johtamiseen liittyy olennaisesti myös johtajan kyky ja taito sitoutua henkilökohtaisesti johtamistyöhön, jolloin se merkityksellistyy osaksi johtajan omaa persoonaa ja sen kehittyminen vaikuttaa johtajan minäkäsitykseen sisältyvän **minäidentiteetin** muutokseen. Johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti liittyy johtajan kehittymiseen muutosjohtajana ja systeemisenä johtajana. Muutosjohtamista ja systeemistä johtamista on tutkittu paljon⁶⁹, mutta ei ole tutkittu, millä edellytyksillä johtaja voi kehittyä muutosjohtajana ja systeemisenä johtajana. Johtajana kehittyminen liittyy tällä johtajana kehittymisen olemustasolla myös johtamisen innovaatioiden keksimiseen (Hamel & Breen 2007, 49). Uudistava oppiminen liittyy kokemuksen merkityksen tarkistamiseen tai uuteen tulkintaan suhteessa omaan minuuteen ja oppijan autonomisuuteen. Se edellyttää itsereflektiota, itseohjautuvuutta ja kykenevyyttä oppimaan. (vrt. Ruohotie 1998, 24–28; Mezirow 1991; Rauste-von Wright & von Wright 1994). Näin ollen johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti liittyy johtajan persoonalliseen identiteettiin ja sen muuttumiseen. Konstruktivistisen, humanistisen oppimisen teoriat ja kehittymisorientoitunut oppiminen kytkeytyvät johtajana kehittymisen uudistamisen entiteettiin. (mm. Poikela 1999, 144–143)

Kiteyttäen voidaan todeta, että johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti merkityksellistyy suhteessa johtajana kokemaan ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontin minä- ja ammattikäsitteeseen. Johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti kuvaa johtajan kehittymisen tuloksena syntyvää kykyä uudistaa sekä johtajana omaa

67 Ks. luku 2 Johtamistyö

68 Vrt. luku 2 Johtamistyö: johtamisen teoriat, kehitysvaiheet VI ja VII

69 Vrt. luku 2 Johtamistyö: muutosjohtaminen ja systeeminen johtaminen

toimintaansa, organisaation työtoimintaa että sen inhimillistä toimintaa kohti toivottua tulevaisuutta. Se ilmenee johtajalle itselleen merkityksen muutoksena ja toisille ihmisille johtajan sitoutumisen muutoksena, jolloin sekä johtajan uudistaja -työrooli ja minäidentiteetti vahvistuvat. Nämä liittyvät konstruktivistisen oppimisen teoria, johon sisältyy tiedon ja kokemuksen merkityksen ymmärtäminen, vahvistuminen ja uudistuminen, tiedon ja kokemuksen merkityksen pohdinta, muotoutuminen ja hallinta, tiedon ja kokemuksen reflektointi ja ymmärtäminen, merkitysten konstruointi kokemusten pohjalta sekä merkityksen muutos yksilössä tapahtuneen todellisuuden sisäisen konstruktion mukaisesti. Entiteetti liittyy myös humanistisen oppimisen teoriaan, jossa merkityksellistä on inhimillisyyden ja henkisen potentiaalin ymmärtäminen, vahvistuminen ja uudistuminen, henkisen olemuksen, persoonallisuuden, tietoisuuden ja itsetuntemuksen pohdinta, muotoutuminen ja hallinta, tietoisuuden herääminen, reflektointi ja ymmärtäminen, toiminnan kautta sisäiseen täyttymykseen sekä inhimillisyyden sekä persoonallisuuden muutos affektiivisten ja kognitiivisten tarpeiden mukaan.⁷⁰

7.2.3 Johtajana kehittymisen ilmiön olemuksen kiteytys

Johtajana kehittymisen entiteetit ovat uusintaminen, suuntautuminen, voimaantuminen ja uudistuminen. Uusintaminen ja suuntautuminen tapahtuvat suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin ja voimaantuminen ja uudistuminen tapahtuvat suhteessa ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisonttiin. Johtajana kehittymisen ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisontti liittyy johtamistyössä yhteisen inhimillisen todellisuuden rakentamiseen johtajan ja henkilöstön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus on edellytys johtamistyössä onnistumiselle. Sen avulla etsitään ja rakennetaan yhteisten kokemusten ja keskustelujen kautta johtamistyön ja johtajana kehittymisen inhimillisen todellisuuden konteksti. Johtamistyön inhimillistä ulottuvuutta painottaa myös näkemys johtamisesta toivoa herättävänä vuorovaikutuksena. (vrt. Juuti 2005, erityisesti 22–41; Laine 2008) Koska johtajana kehittyminen toteutuu suhteessa ihmisenä olemiseen, se on keskeisiltä elementeiltään johtajan eettisen ajattelun kehittymistä: miten hallitsen, kohtaan, ohjaan ja ymmärrän toista ihmistä ja hänen toimintaansa suhteessa organisaation tavoitteisiin. Toisen eettisessä kohtaamisessa olennaista ei ole metodi vaan ajattelu, joka pyrkii aitoon diskurssiin suhteessa toiseen, toisen mielen ymmärtämiseen, toiselle avautumiseen sekä toisen ja itsen suhteen uudelleen rakentamiseen. (vrt. Juuti 2002, 25)

Uusintaminen merkityksellistyy johtajana kehittymisen kannalta suhteessa johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. Tähän käsitykseen sisältyy myös johtajan käsitys toisten ihmisten kokemuksista työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. Se ilmenee johtajalle itselleen hallinnan muutoksena ja toisille ihmisille käyttäytymisen muutoksena, jolloin se vaikuttaa johtajan työtoiminnassa toisaalta hänen toimintaansa manageriroolissa ja johtajan persoonaan sisältyvään toimijaidentiteettiin.

Suuntautuminen merkityksellistyy johtajana kehittymisen kannalta suhteessa

70 Vrt. luku 4.3 Johtajana kehittymisen ilmiön kasvatustieteellinen perusta

johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen, johon sisältyy myös johtajan käsitys toisten ihmisten kokemuksista työn toiminnasta ja tulevaisuudesta. Se ilmenee johtajalle itselleen tavoitteiden muutoksena ja toisille ihmisille ohjaamisen muutoksena, jolloin se vaikuttaa johtajan työtoiminnassa toisaalta hänen toimintaansa ohjaajaroolissa ja johtajan persoonaan sisältyvään uraidentiteettiin.

Voimaantuminen merkityksellistyy johtana kehittymisen kannalta suhteessa johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen ihmisenä olemiseen sisältyvästä ihmiskäsityksestä ja yhteisökäsityksestä, joihin sisältyy myös johtajan käsitys toisten ihmisten kokemuksiin perustuvista ihmis- ja yhteisökäsityksistä. Se ilmenee johtajalle itselleen asenteen muutoksena ja toisille ihmisille kohtaamisen muutoksena, jolloin se vaikuttaa johtajan työhön liittyvässä inhimillisessä toiminnassa toisaalta hänen valmentajarooliinsa ja toisaalta johtajan persoonaan sisältyvään sosiaaliseen identiteettiin.

Uudistuminen merkityksellistyy johtana kehittymisen kannalta suhteessa johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen ihmisenä olemiseen sisältyvästä minäkäsityksestä ja ammattikäsityksestä, joihin sisältyy myös johtajan käsitys toisten ihmisten kokemuksiin perustuvista minä- ja ammattikäsityksistä. Se ilmenee johtajalle itselleen merkityksen muutoksena ja toisille ihmisille sitoutumisen muutoksena, jolloin se vaikuttaa johtajan työhön liittyvässä inhimillisessä toiminnassa toisaalta hänen uudistajarooliinsa ja toisaalta johtajan persoonaan sisältyvään minäidentiteettiin.

Tässä tutkimuksessa osoittautui, että johtajana kehittyminen on johtajan oman johtamisen asiantuntijuuden kehittymistä suhteessa hänen omaan kokemukseensa, johon sisältyvät myös johtajan käsitykset toisten ihmisten kokemuksista ja uuteen tietämykseensä työstä ja ihmisenä olemisesta (vrt. Nikander 2002, 151). Seuraavaan taulukkoon on koottu kiteyttäen tutkimuksen ydintulos eli johtajana kehittymisen olemuksen entiteetit, niiden merkityshorisontit ja kehittymiseen liittyvän muutoksen ilmeneminen ja kohdentuminen. Johtajana kehittyminen merkityksellistyy toisaalta suhteessa johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen ihmisenä olemisesta, johon sisältyvät johtajan ihmiskäsitys, yhteisökäsitys, minäkäsitys ja ammattikäsitys. Vastaavasti aiemmissä tutkimuksissa on todettu, että asiantuntijuuden kehittyminen rakentuu minän, elämänhistorian, tietyn substanssialaa koskevan tietämyksen ja kulloisenkin toimintaympäristön merkitykselliseksi koettujen tekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa ns. situationaalisenä oppismispolkuna (Karila 1997, 120). Toisaalta kehittyminen merkityksellistyy suhteessa johtajan omaan kokemukseen perustuvaan käsitykseen työstä, johon sisältyvät käsitykset perustehtävästä, toimintaympäristöstä, tulevaisuudesta ja toiminnasta.

Taulukko 13. Johtajana kehittymisen ilmiön entiteettien merkityshorisontit, ilmeneminen ja kohdentuminen.

Entiteetti	Merkityshorisontti	jossa merki- tyksellistä	Muutoksen ilmeneminen		Muutoksen kohdentuminen	
			itselle	toisille	työrooliin	identi- teettiin
Uusintaminen	Työ	Perustehtävä- käsite Toiminta- ympäristökäsite	Hallinnan muutoksena	Käyttätymisen muutoksena	Manageri	Toimija- identiteetti
Suuntautuminen	Työ	Toimintakäsite Tulevaisuuskaite	Tavoitteiden muutoksena	Ohjaamisen muutoksena	Ohjaaja	Uraidenti- teetti
Voimaantuminen	Ihmisenä oleminen	Ihmiskäsite Yhteisökaite	Asenteen muutoksena	Kohtaamisen muutoksena	Valmentaja	Sosiaalinen identiteetti
Uudistuminen	Ihmisenä oleminen	Minäkaite Ammattikaite	Merkityksen muutoksena	Sitoutumisen muutoksena	Uudistaja	Minä- identiteetti

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia johtajana kehittymisen ilmiötä kokonai-
sena kokemuksellisenä ilmiönä, jolloin sen olemus perustuu koettuihin merkityksiin
ja niistä muodostuviin rakenteellisiin tekijöihin, jotka ovat kietoutuneita toisiinsa
(Perttula 1995, 77–78). Tutkimuksen empiirisessä osassa johtajien kuvaamat koke-
mukset ilmensivät useita eri merkityksiä samanaikaisesti, jolloin sama kokemus liittyi
useaan rakenteelliseen tekijään sekä osarakenteen sisällä että osarakenteiden välillä.
Näin ollen johtajana kehittymisen merkitysrakenteen merkitysulottuvuudet ja niiden
komponentit ilmentävät johtajana kehittymisen olemusta osin päällekkäin ja toisiin-
sa monisyisesti kietoutuen. Tutkimuksen empiirisen tarkastelun tuloksena syntynyt
johtajana kehittymisen ilmiön olemus liittyy eri tasoilla ja monin tavoin aiempiin
sekä johtamistyön että oppimisen teorioihin ja niistä muodostuvaan kokonaiskuvaan
johtamisen ja oppimisen ilmiöstä.⁷¹

Niikko (1998, 58–70) on metatutkimuksessaan havainnut tämän tutkimuksen
kanssa samansuuntaisesti, että opettajan ammatillisessa kehittämisessä keskeistä on
opettajan yksilöllisesti tapahtuva sosiaalinen, ammatillinen ja persoonallinen kehitys.
Näistä sosiaalinen kehitys on merkityksellisesti lähellä tämän tutkimuksen voimaan-
tuminen entiteettiä, ammatillinen kehitys on lähellä uusintamisen ja suuntautumisen
entiteettejä ja persoonallinen kehitys on merkitykseltään lähellä uudistumisen entiteet-
tiä. Persoonallinen ja sosiaalinen kehitys näyttävät olevan merkityksellisessä suhteessa
”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin ja ammatillinen kehitys merkityksellisessä
suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin. Näin ollen näyttää siltä, että opettajana kehit-
tyämisessä ja johtajana kehittämisessä molemmissa on olennaista ammattilaisen kehit-
tyminen sekä kokonaisuutena persoonana että työssä toimijana.

Johtajana kehittymisen olemusta tarkastelemalla on selvää, että johtajana kehit-
tyämisessä keskeisenä ehtona on tavoittaa toiminnan näkyvän osan eli käyttäytymisen ja
toiminnan tason lisäksi johtamistyön piilevä osa eli arvojen taso sekä tiedostamaton

71 Vrt. luku 4.3 Oppimisen teorit ja luku 2 Johtamisen teorit ja niistä muodostuva kokonaiskuva
kehitysvaiheiden avulla tarkasteltuna

osa eli syväntaso (vrt. Schein 1985, 14–18; Siltala 2002, 123–130). Tähän voidaan päästä kiinnittämällä huomio johtajien ja työyhteisöjen valmennuksessa johtajana kehittymisen olemuksen kaikkiin tasoihin tasapainoisesti. Johtajana kehittymisen uusintamisen ja suuntautumisen entiteetit liittyvät käyttäytymiseen ja toimintaan, voimaantumisen entiteetti-arvojen tasoon ja uudistumisen entiteetti-persoonaan liittyvään tiedostamattomaan osaan eli syväntasoon. Koska johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen, on johtajana kehittymisen kannalta keskeistä, että sen kehittämisessä kiinnitetään huomiota sekä johtajien että koko henkilöstön kehittämiseen.

Johtajana kehittymisen olemusta tarkastelemalla voidaan todeta, että johtajana kehittyminen on johtajan ammatillista kasvua johtamistyöhön. Se suhteutuu sekä johtajan ja hänen kokemuinsa työtoimintaa ohjaaviin käsityksiin työn perustehtävästä, toimintaympäristöstä, toiminnasta ja tulevaisuudesta että ihmisenä olemiseen ja johtajan omiin ja hänen kokemuinsa toisten ihmisten ihmis-, yhteisö-, minä- ja ammattikäsityksiin. Johtajana kehittyminen kohdentuu johtajana kehittymisen entiteetteihin liittyviin johtajan johtamistyön erilaisiin rooleihin ja niiden muutoksiin: uusintaminen liittyy johtajan managerirooliin, suuntautuminen liittyy ohjaajarooliin, voimaantuminen liittyy johtajan valmentajarooliin, ja uudistuminen liittyy uudistajarooliin. (vrt. Kuusela 2006, 51; Järvinen 2005, 13–43) Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että johtajana kehittyminen on jatkuvaa työhön liittyvien roolien liittämistä itseen ja oppimista säätelemään johtajan omaa toimintaa näiden roolien mukaisesti muuttuvien toimintaympäristöjen normien, arvojen ja johtamisen ihanteiden mukaisesti erilaisissa johtamistilanteissa. Vastaavan on todennut Isopahkala-Bouret (2005, 157–160) tutkissaan oppimisen luonnetta työroolin muuttuessa asiantuntijasta ja johtajaksi. Näin ollen johtajana kehittyminen on toimintaa, jossa johtaja liittyy johtamistyön neljä työroolia osaksi itseään ja pyrkii jatkuvasti kehittämään niitä tasapainoisessa suhteessa toisiinsa ja jossa johtaja tulee tietoiseksi johtamistyön edellyttämistä erilaisista rooleistaan.

Johtajana kehittymisen olemus liittyy osittain Ruohotien (2005a, 60) mallintamaan ammatillista kasvua tukevan työyhteisön luonnehdintaan. Sen elementit työ ja työjärjestelyt sekä johtamistavat ja -käytännöt liittyvät johtajana kehittymisen ”työ”-merkityshorisonttiin. Toisaalta mallin elementit eli esimies-alaissuhteet, organisaation ilmapiiri ja työpaikan ihmissuhteet liittyvät johtajana kehittymisen johtajan kokemaan ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisonttiin. Mallissa otetaan kantaa ideaalitalanteeseen eli kuvataan niitä tekijöitä, jotka edistävät ammatillista kasvua. (vrt. Ruohotie 2005, 9, 49–50, 57–65) Tämän tutkimuksen mukaan todellisuudessa johtajana kehittämiseen vaikuttavat kaikki johtajan johtajana kehittymisen kokemukseen suhteutuvat merkitykselliset tekijät. Nämä tekijät vaihtelevat sekä riippuen johtajan työhön liittyvistä käsityksistä perustehtävästä, toimintaympäristöstä, toiminnasta ja tulevaisuudesta sekä ihmisenä olemiseen liittyvistä ihmis-, yhteisö-, minä- ja ammattikäsityksistä.

Johtajana kehittyminen kytkeytyy toisaalta Beirston ja Ruohotien (2003) mallintamaan kolmikehäisen oppimisen malliin, joka kytkeytyy johtajana kehittymisen ilmiön olemukseen seuraavalla tavalla: Ensimmäinen kehä liittyy johtajana kehittymisen olemuksen ensimmäiseen entiteettiin, uusintamiseen, jossa kehittyminen liittyy muutokseen suhteessa johtajan käsitykseen työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä ja jonka tuloksena johtajan kokemus työtoiminnan ja inhimillisen toiminnan hallinnasta

muuttuu ja jonka toiset ihmiset havaitsevat johtajan käyttäytymisen muutoksena. Kun johtajan kyky toimia entistä paremmin organisaation toimintaa ylläpitäen uusintamisen myötä paranee, hänen toimintansa managerina muuttuu ja hänen toimijaidentiteettinsä vahvistuu. Toinen kehä liittyy johtajana kehittymisen olemuksen toiseen entiteettiin eli voimaantumiseen, jossa kehittyminen liittyy muutokseen suhteessa johtajan ihmis-käsitykseen ja yhteisökäsitykseen ihmisenä olemisesta ja jonka tuloksena johtajan oma asenne muuttuu ja jonka toiset ihmiset havaitsevat kohtaamisen muutoksena. Muutos kohdentuu johtajan työrooliin valmentajana ja hänen henkilökohtaiseen sosiaaliseen identiteettiinsä. Beirston ja Ruohotien (2003, 132–133) oppimismallin kolmas kehä liittyy muutokseen, joka tapahtuu suhteessa johtajana kehittymisen ”suuntautuminen”-entiteettiin. Siinä muutos tapahtuu suhteessa johtajan työn toiminta- ja tulevaisuus-käsityksen muutokseen. Tällöin muutos ilmenee johtajalle itselleen tavoitteiden muutoksena ja toisille ohjaamisen muutoksena. Muutos kohdentuu johtajan ohjaaja-työrooliin ja uraidentiteetti-identiteettikäsitykseen. Kolmikehäisen oppimisen mallia tulisi täydentää johtajana kehittymisen olemustarkastelun perusteella neljännellä kehällä eli uudistumisen kehällä, jossa muutoksen kohteena on sekä inhimillisen toiminnan että työtoiminnan merkitys toimijalle itselleen. Siinä kehittyminen liittyy muutokseen suhteessa johtajan minä- ja ammattikäsitykseen ihmisenä olemisesta. Muutos ilmenee johtajalle itselle merkityksen muutoksena ja toisille ihmisille sitoutumisen muutoksena ja se kohdentuu johtajan uudistajarooliin ja minäidentiteettiin. (Beirsto ja Ruohotie 2003, 132–143)

Johtajana kehittyminen on ilmiönä kokonaisvaltainen, mikä ilmenee johtajana kehittymisen situaatio-, tavoite-, toiminta- sekä tulosulottuvuuksien moniulotteisena kietoutuneisuutena. Johtajana kehittyminen on ilmiönä henkilökohtainen, mikä ilmenee kehittymisen henkilökohtaisesti koettujen merkitysten monimuotoisuutena. (vrt. Saarinen 2008, 7–14) Johtajana kehittyminen on ilmiönä yhteinen, mikä ilmenee toisille ihmiselle johtamisen teoissa, kuten esimerkiksi muutoksena käyttäytymisessä, toiminnassa, asenteissa, puheessa ja valinnoissa. Johtajana kehittyminen on toimintaa, jonka avulla johtaja henkilökohtaisesti toteuttaa omia tavoitteitaan johtajana yhteensovittaen työssään kohtaamiaan haasteita ja ratkaisten kokemiaan ristiriitoja. (vrt. Juuti 2001, 2005)

8 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tulokset korostavat, että johtajana kehittämisessä ei ole kysymys irrallisten johtamisoppien, -työkalujen tai -menetelmien opettelusta, tietämyksestä, toiminnan hallinnasta tai johtajan henkilökohtaisten piirteiden tai karisman kehittämisestä. Sen sijaan johtajana kehittämisessä on kyse johtajan kokonaisvaltaisesta ja jatkuvasti muuttuvasta suhteesta sekä työhön että ihmisenä olemiseen. Kehittämisessä ei ole kyse johtajasta yksilönä, vaan johtajasta yksilönä suhteessa organisaatioon ja johtajasta yksilönä suhteessa siinä toimivien ihmisten perustehtävään, toimintaympäristöön, toimintaan ja tulevaisuuteen sekä johtajasta yksilönä suhteessa johtajan omaan ja organisaatiossa toimivien toisten ihmisten ihmis-, yhteisö-, minä- ja ammattikäsitteisiin. Johtajana kehittyminen tulee todelliseksi vasta suhteessa niihin kokemuksiin, joita johtajalla itsellään on suhteesta työhön ja ihmisenä olemiseen.

Tässä luvussa tarkastellaan, miten johtajana kehittymisen olemus liittyy postmoderniin maailmaan, johtamistyöhön, persoonaan, ammatilliseen kasvuun ja johtajana kehittymisen tukemiseen sekä millaisia jatkotutkimusaiheita se virittää. Toisin sanoen tarkastelun ja pohdinnan kohteena ovat johtajana kehittymisen entiteettien eli uusintamisen, voimaantumisen, suuntautumisen ja uudistumisen sekä johtajana kehittymisen merkityshorisonttien eli ihmisenä olemisen ja työn liittyminen johtajan ja johtamistyön todellisuuteen.

8.1 Johtajana kehittyminen postmodernissa maailmassa

... hän saa johtajuutensa oikeutuksen vain suhteessa toisiin ihmisiin...

(Document 'Akik Atte 180902 tk', Paragraphs 34–36)

Johtamistyö postmodernissa maailmassa edellyttää laaja-alaista johtajuutta. Modernissa maailmassa riitti kapea-alainen ja kehittymisen myötä tietyille asiantuntijuuden alueille syvenevä johtajuus. Postmodernissa maailmassa organisaation johtamistyö edellyttää johtajalta irtautumista substanssiasiantuntijuudesta ja sitoutumista johtamisen asiantuntijuuteen. Organisaation johtaminen vaatii entistä ammattimaisempaa johtamistyötä, jolloin siinä onnistuminen on entistä haasteellisempaa organisaation substanssialan asiantuntijatehtävän kautta johtamistehtävään siirtyneelle johtajalle.

Johtajana kehittyminen on osa johtajan oman elämän kokonaisuutta. Postmodernissa maailmassa johtajan työssä onnistumisen kannalta on keskeistä, ettei johtajana kehittyminen kohdistu yksipuolisesti vain jonkin entiteetin alueelle, vaan että se kohdistuu tasapainoisesti kaikkien neljän entiteetin alueelle. Tätä tasapainoa ei kuitenkaan koskaan saavuteta, vaan johtajana kehittyminen on jatkuvaa oppimista ja

uudelleen kiinnittymistä johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiin, muuttuneisiin työn ja ihmisenä olemisen merkityksiin. Johtamistyö ja siinä kehittyminen on kokonaisvaltaista ja tapahtuu sekä suhteessa johtajan kokemukseen työstä ja ihmisenä olemisesta, jolloin se sitoutuu vahvasti johtajan kokemukseen hänen oman toimintansa kontekstista. Tämän vuoksi postmodernissa maailmassa on entistä tärkeämpää, että johtajan työn ja ihmisenä olemisen kontekstista ei muodostu liian kapea-alaiseksi eli vain yhdestä työpaikasta ja sen ihmisenä olemisen kontekstista, vaan että johtajalla on monipuolinen kokemus erilaisista työpaikoista ja erilaisista ihmisistä.

Postmodernistuvassa maailmassa johtamistyö on jatkuvaa uudelleen ohjaamista tulevaisuuteen sekä asemoitumista uusiin tilanteisiin ja toimintaympäristöihin. Muuttuva maailma ja paikalliset toimintaympäristöt edellyttävät entistä enemmän johtamiselta ja johtajalta jatkuvaa kykyä asemoitua uusiin ja vaihtuviin tulevaisuuskuviin ja -tilanteisiin. Näin ollen postmodernismi yhteiskunnassa haastaa näkemään johtamistyön myös kuntaorganisaatioissa entistä enemmän ammatillisena professiona, johon hakeudutaan, valikoidutaan ja valmentaudutaan ja jossa tullaan tekemään nimenomaan johtamistyötä. Tulokset osaltaan vahvistavat käsitystä, että on mahdotonta tietää, millaisia toiminnallisia taitoja ja kykyjä johtajat tulevaisuudessa tarvitsevat, minkä vuoksi on tärkeää kehittää johtajan henkilökohtaista kykyä oppia omista kokemuksistaan (vrt. Karaevli & Tim 2006, 370; Heikkilä 2006, 273–275). Tämä tutkimus osoittaa, että on merkityksellistä kehittää johtajan kykyä oppia kokonaisvaltaisesti omista kokemuksistaan työstä ja ihmisenä olemisesta.

Johtajana kehittymisessä on aina kyse johtajan henkilökohtaisista valinnoista, asenteesta ja toiminnasta eli siitä, miten hän käyttää omat kehittymismahdollisuutensa erilaisissa tilanteissa: vahvistaako ja syventääkö johtaja entisestään jo osaamaansa vai meneekö hän kohti uusia haasteita. Modernissa maailmassa johtajalle riitti, erityisesti kuntasektorilla ja julkisessa hallinnossa yleisemminkin, että johtaja vahvasti toimintoja ylläpitävää uusintamiseen sisältyvää osaamistaan, kuten esimerkiksi hallinto- ja talousosaamistaan. Sen sijaan postmodernistuvassa maailmassa johtajan tulee varautua jatkuvasti muuttuviin ja ennalta arvaamattomiin tilanteisiin sekä suhteessa työtodellisuuteen että suhteessa inhimilliseen todellisuuteen. Tällöin johtajan on uusintamisen lisäksi kyettävä käyttämään kehittymismahdollisuuksiaan suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen laajemmin, jolloin johtajana kehittymisestä tulee kokonaisvaltaisempaa ja se kattaa sekä suuntautumisen, voimaantumisen että uudistumisen entiteettien alueet.

Postmoderni yhteiskunta yksilöllistyy ja erilaistuu kulttuurisesti, jolloin modernin maailman teoriat oppimisesta ja kehittymisestä vaiheittain eivät ole enää riittäviä. Tutkimus yhtyy näiltä osin esitettyyn oppimisen ja kehittymisen vaiheteorioiden kritiikkiin (vrt. Rauste-von Wright et. al. 2003, 75–77) ja niiden sijaan kannustaa etsimään merkitysten tutkimusten ja ontologisten tarkastelujen avulla ihmisenä ja ammattilaisena kehittymisen olemusta laajemminkin. Näin vahvistuu käsitys siitä, että johtajana kehittyminen ei ole vaiheittaista, vaan vahvasti yksilöllistä työhön ja ihmisenä olemiseen sitoutuvaa ja merkityksellistävää. Tällöin kehittymismahdollisuudet ja -vaiheet eivät ole etukäteen mallinnettavissa (vrt. Niikko 1998, 52–57). Johtajana kehittymisen olemusta tarkastelemalla on selvää, että johtajana kehittymisen prosessi on yksilöllinen, minkä vuoksi johtajana kehittymistä ei voida kuvata erilaisilla ylyksilöllisillä oppimisen tai kehittymisen vaiheteorioilla. Tämän tutkimuksen valossa oppimisen vaiheteoriat

eivät saa tukea. Sen sijaan johtajana kehittymisen prosessi näyttää etenevän suhteessa johtajalle henkilökohtaisesti merkityksellistyviin kokemuksiin ja suhteessa johtajana kehittymisen merkityshorisontteihin. Tällöin vahvistuu käsitys siitä, että johtajana kehittyminen sisältää tilanteesta, tavoitteesta ja toiminnasta riippuen sisällöllisesti erilaatuisia ja eritasoisia oppimisprosesseja behavioristisista oppimisprosesseista aina konstruktivistisiin oppimisprosesseihin. Kehittymiseen liittyvä oppiminen ei ole ainoastaan oppijan oman toiminnan tulosta, vaan johtajana kehittymisessä ovat merkityksellisiä myös sosiaalinen konteksti ja toiset ihmiset. Johtajana kehittymisen prosessi näyttää olevan johtajana kehittymisen olemuksen tarkastelun perusteella kaikkein vahvimmin sosiokonstruktivistinen oppimisprosessi. (vrt. Ruohotie 1998, 9–11)

Tutkimustulokset vahvistavat toisaalta käsitystä johtajan kehittymisestä ennen kaikkea yksilöllisesti rakentuvana suhteessa olemisena. Keskeistä on tällöin tarkastella johtajana kehittymisen olemukseen liittyviä entiteettejä suhteessa johtajan henkilökohtaisen työtoiminnan ja inhimillisen todellisuuden kontekstiin. Johtajana kehittyminen on vaihteellisuuden sijaan intentionaalista ja monikerroksisissa suhteissa työhön ja ihmisenä olemiseen tapahtuvaa, jolloin se ei ole lineaaristen tai loogisten syy–seuraussuhteiden mukaisesti etenevää. Se on jatkuvaa merkitysten kohtaamista ja tulkintaa kytkeytyen ajalliseen sekä paikalliseen kontekstiin ja merkitykselliseksi koettujen suhteiden tiedostamiseen ja kehittymiseen suhteessa johtajan kokemuksiin merkityksiin. Johtajana kehittymisen kannalta olennaista on, millainen on johtajan tietoisuus johtajana kehittymisen entiteeteistä, merkityshorisontteista ja -ulottuvuuksista. Näin ollen postmodernissa maailmassa oppimista ja kehittymistä on tarkasteltava ja tutkittava ensi sijaisesti suhteessa olemisena ja johtajana kehittymistä on tarkasteltava ja tutkittava suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen.

Tutkimuksessa vahvistui näkemys siitä, että sosiaalisen yhteisön ja siellä tapahtuvan työssä oppimisen ja toiminnan merkitys oppimiseen ja kehittymiseen on keskeinen. Johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisiä kokemuksia eivät ole ainoastaan johtajan omat henkilökohtaiset kokemukset, vaan merkityksellisiä johtajana kehittymisen kannalta ovat ensinnä sekä johtajan kokemus ihmisenä olemisesta ja työstä sekä hänen omaan kokemukseensa perustuva käsityksensä toisten ihmisten kokemuksista, ja toiseksi johtajan kokemus hänen omasta ja toisten ihmisten tietämyksestä työstä ja ihmisenä olemisesta. Näin ollen johtajana kehittyminen edellyttää määrätietoisesti, pitkäjänteisesti ja systemaattisesti eteneviä kehittymismahdollisuuksia erilaisissa organisaatioissa, erilaisissa johtamistehtävissä ja erilaisten ihmisten kanssa.

8.2 Johtajana kehittymisen suhde johtamistyöhön

Et onhan noist niin kun elementeist kirjoitettu yhdessä ja erikseenkin monessakin eri ympäristössä, mutta ... todellisiks ne tekee vasta ... eletty historia ja se totuustestaus mihin on joutunut.

(Document 'Akek Kalle ker310303 tk', Paragraphs 172–184)

Johtamistyö on sekä johtamista eli asioiden ja organisaation toiminnan ohjaamista haluttuun suuntaan että johtajuutta eli ihmisten yksilölliseen ja sosiaaliseen toimintaan vaikuttamista kohti haluttua suuntaa.⁷² Postmodernissa, jatkuvien muutosten maail-

massa, johtamistyö on entistä enemmän vuorovaikutussuhteessa olemista. Johtaminen työnä ei ole enää yksisuuntaista vaikuttamista eikä se ole asema, vaan se on toiminnan ja tietämyksen suhde johtajan, toisten ihmisten, tulevaisuuden ja organisaatiokokonaisuuden välillä. (vrt. Laitinen 2010, 77; Ruohotie 2006, 114)

Johtajana kehittymisen ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontti liittää johtajana kehittymisen osaksi ihmisenä kehittymistä, jolloin ”johtajuus”-ilmiönä on määriteltävä muun muassa Ruohotien (2006, 114) prosessuaalisuutta korostavaa johtajuuden määrittelyä laajemmin. Hänen mukaansa johtajuus on sosiaalinen prosessi, jota säätelämällä johtaja vaikuttaa ihmisten ja organisaation tuotoksiin sekä työyhteisön jäsenten kognitioon ja tunne-elämään. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella näyttää siltä, että johtajuuden kehittyminen suhteutuu ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin, jossa on merkityksellistä johtajan ihmiskäsitys, yhteisökäsitys, minäkäsitys ja ammattikäsitys. Johtajana kehittymisen merkityksien tarkastelu osoittaa, että olennaista johtajuudessa eivät ole prosessit ja niihin sisältyvät kausaalisuhteet vaan postmodernin maailman ihmisenä olemisen suhteessa erilaisiin epäjatkuvissa tilanteissa läsnäoleviin toisiin ihmisiin ja johtajaan itseän. Näin ollen johtajuus ja sen kehittyminen ovat ihmisenä olemista suhteessa toisiin ihmisiin ja johtajaan itseensä sekä ihmisenä että ammattilaisena. Tämä johtajuuden ja sen kehittymisen uusi määrittely korostaa ihmisyyttä suhteessa olemisena ja merkityksellistymisenä, jolloin johtajana kehittyminen liittyy johtajan persoonan kokonaisuuteen. Johtamistyö on sekä ihmissuhdetyötä että organisaation tuloksellisuuteen vaikuttavaa työtoimintaa, jolloin johtajuuden uusi määrittely vahvistaa johtajana kehittymistä päämääränä sinänsä (vrt. Niikko 1998, 81). ”Ihmisenä oleminen”-merkityshorisontti on johtajuuden kehittymisen henkilökohtainen merkityshorisontti, johon suhteessa johtajuuden kehittyminen tapahtuu. Se ilmentää johtajan huomion kiinnittymistä tapahtumien toimintaketjujen sijaan merkityksellisiin toisiin ihmisiin ja johtajaan itseensä ihmisenä ja johtamistyön ammattilaisena.

Johtajana kehittymisen ”työ”-merkityshorisontti liittää johtajana kehittymisen ilmiön osaksi johtamisessa eli asioiden ja organisaation ohjaamisessa kehittymistä. Tällöin johtajana kehittymisen kannalta olennaista suhteessa johtamistyöhön on johtajan suhde hänen johtamistyöhönsä liittyviin käsityksiin työn perustehtävästä, toimintaympäristöstä, toiminnasta ja tulevaisuudesta. Johtajana kehittymisen merkityksien tarkastelu osoittaa, että johtaminen -käsité voidaan määritellä siten, että johtaminen ja siinä kehittyminen on aktiviteetteja, joiden avulla ihmiset organisaatiossa toimivat organisaation perustehtävän toteuttamiseksi sen toimintaympäristössä kohti haluttua tulevaisuutta sen tuloksellisuutta edistäen. Näin määriteltynä johtaminen ja sen kehittyminen ovat työn suhteutumista organisaation tulevaisuuteen ja toimintaan. Tämä johtamisen ja sen kehittymisen määrittely korostaa organisaation toiminnan tavoitteiden suuntaisuutta ja niiden saavuttamista sekä johtajan huomion kiinnittymistä johtajan omaan toimintaan, sen hallintaan ja muutokseen. ”Työ”-merkityshorisontin perusteella on ilmeistä, että on tarpeen kohdentaa johtaminen-käsité tarkoittamaan selkeämmin ainoastaan johtamistyöhön liittyvää toimintaa, jolla pyritään edistämään organisaation tulosten saavuttamista.

Johtamistyö on sekä asioiden ohjaamista että ihmissuhdetyötä, jolloin johtajaan

72 Vrt. Luku 2 Johtamistyö

itseensä on kiinnitettävä erityistä huolta myös ihmisenä, ei ainoastaan johtamiskoneiston hallinnollisena osana. Tällöin on olennaista, että johtajalla johtamistyöntekijänä on riittävästi rohkeutta olla aito ihminen, jolla on riittävästi itsetuntemusta, itsetuntoa, itsearvostusta ja rohkeutta kohdata työyhteisön ihmiset ihmisinä heidän omista lähtökohdistaan. Jos johtaja epäonnistuu ihmisten ohjaamisessa eli johtajuudessa, hänen mahdollisuutensa onnistua myös asioiden ohjaamisessa eli johtamisessa ja näin ollen johtamistyössä kokonaisuudessaan heikkenevät merkittävästi. (vrt. Rauste-von Wright et al. 2003, 48–49)

Johtajana kehittyminen suhteessa johtamistyöhön liittyy johtajan erilaisiin työrooleihin. Kehittyminen, joka merkityksellistyy suhteessa johtajan ihmiskäsitykseen ja yhteisökäsitykseen, liittyy johtajan valmentajarooliin. Kehittyminen, joka merkityksellistyy suhteessa johtajan minäkäsitykseen ja ammattikäsitteeseen, liittyy johtajan uudistajarooliin. Kehittyminen, joka merkityksellistyy johtajan käsitykseen perustehtävästä ja toimintaympäristöstä, liittyy johtajan manageriroolin kehittymiseen. Vastaavasti johtajana kehittyminen, joka merkityksellistyy johtajan käsitykseen toiminnasta ja tulevaisuudesta liittyy johtajan ohjaajarooliin. Näiden työroolien ja niissä kehittymisen kautta johtajana kehittyminen liittyy organisaation menestymiseen. Erityisesti yhteiskunnan postmodernistuessa on jatkuva johtajan kehittyminen tärkeää, jotta johtajat oppivat valitsemaan johtamistyössään omaan organisaatioonsa soveltuvat toimintatavat ja kykenevät muuttamaan omaa ja organisaationsa toimintaa toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten edellyttämällä tavalla. (vrt. De Geus 1997, 9-12, 20–21, 114–117, 201; Manka 1999, 233–234)

8.3 Johtajana kehittymisen suhde persoonaan

Hän tunnistaa, että nuorena on sellaista liiallistakin uskoa itseen ja tuolloin tulkitsee asioita narsististen ja naivien suodattimien läpi ajatuksella, että itsen pitäisi ratkaista kaikki ongelmat. Vanhemmiten asioihin suhtautuu realistisemmin ja kyynistymistäkin saattaa tapahtua. Hän kokee, että vanhemmiten alkaa enemmän arvostaa oman elämän laatua.

(Document 'Av2 Kirsi na041103 tk', Paragraphs 1002-1003)

Persoonallisuus, minuus ja identiteetti kietoutuvat toisiinsa. Persoonallisuus voidaan ymmärtää sekä rakenteena että jatkuvasti muuttavana prosessina, johon sisältyvät minuus ja identiteetti. Minuus voidaan ymmärtää yksilön reflektiivisenä tietoisuutena itsestä. Länsimaissa se ymmärretään yksilölliseksi ja monikerroksiseksi projektiksi, jota jokainen yksilö tietoisesti työstää arjen erilaisissa tilanteissa ja joka kehittyy ajan myötä etsien yhtenäisyyttä ja jatkuvuutta itsessä. Identiteetillä ymmärretään itsen ja muiden tekemiä määrittelyjä siitä "kuka minä olen" eli yksilön se puoli, jossa peilataan suhdetta itseen ja itsen suhteutumista toisiin minuihin. Identiteetillä tarkoitetaan tapoja, joilla ihmiset ymmärtävät ja määrittävät itseään suhteessa itseensä, toisiin, sosiaaliseen ympäristöön ja kulttuuriin. Identiteetti rakentuu erilaisuutta ilmentävien suhteiden kautta, sitä ei voi kontrolloida ja se muuttuu ajan myötä. Yksilöllä on useita erilaisia identiteettejä, jotka ilmentävät yksilön persoonallista kasvua, muutosta ja kehitystä. Kun muutoksesta on tullut pysyvä elementti yhteiskunnassa, ainoaksi hallittavaksi ja

pysyvyyttä rakentavaksi elementiksi on jäänyt oma persoona ja siihen sisältyvät minuus ja identiteetit sekä niiden kasvu ja kehittyminen. Muuttuvassa maailmassa identiteetin työstämisestä on tullut jatkuva tehtävä. (vrt. Saastamoinen 2006a, 170–172; Saastamoinen 2006a, 141; Giddens 1990, 16–54; Giddens 1991, 187–201; Kauppi 1993, 59; Jaari 2004, 29–33; Hankamäki 2003, 48–54; Rautio 2006, 19–20)

Tutkimuksen tulokset vahvistavat, että johtajana kehittyminen liittyy johtajan persoonaan. Persoona on sisäisistä ja ulkoisista vuorovaikutussuhteissa koostuva prosessi (Blumer 1986, 79–80), jonka kasvuun sisältyvä johtajana kehittyminen on osaltaan johtajan persoonaan ja minuuteen liittyvien identiteettien jatkuvaa työstämistä. Toisin sanoen johtajana kehittyminen on osa johtajan minuuden muutosta ja identiteettien työstämistä ja siten johtajan persoonaan sisältyvää jatkuvaa identiteettityötä (vrt. Tuominen & Wihersaari 2006, 94–103; Jaari 2004, 29–32). Aiemmin modernissa maailmassa yhteiskunnan rakenteet loivat pysyvyyttä organisaatioiden ja niissä toimivien ihmisten arkeen. Postmoderniin suuntaan muuttuva yhteiskunta ja sen edellyttämä uudenlainen johtamistyö haastavat johtajan kehittymään suhteessa jatkuvasti muuttuviin tilanteisiin (vrt. Laitinen 2010, 66–78). Tämänkaltaisessa muutoksessa pysyvyys ja jatkuvuus eivät perustu enää rakenteisiin vaan yksilöihin, heidän osaamiseensa ja heidän välisiinsä suhteisiin. Näin ollen johtamistyölle pysyvyyttä ja jatkuvuutta rakentavaksi elementiksi on tullut johtaja itse, hänen persoonansa, minuutensa ja identiteettinsä.

Toisaalta tutkimuksen tulokset vahvistavat Wengerin (2005) esittämää näkemystä oppimisen sosiaalisesta luonteesta. Hänen teoriansa mukaan oppiminen on yhteisössä tapahtuvaa sosiaalisen ja persoonallisen välistä vuorovaikutusta. Hän nostaa persoonallisen kehittymisen eli identiteettien kehittymisen sosiaalisen kehittymisen rinnalle. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella on ilmeistä, että johtajana kehittymiseen liittyvässä oppimisessa on keskeistä yksilöllisen ja yhteisöllisen välinen jatkuva suhteessa oleminen, joka muodostaa johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisten tekijöiden kehitysalustan. Yksilöllinen identiteetti kehittyy, kun henkilökohtaisista kokemuksista neuvotellaan yhteisössä, jolloin toiminta ja identiteetti vastaavat ja peilaavat toisiaan ja jolloin yksilön identiteetti kehittyy työpaikan toiminnan ja sosiaalisen vuorovaikutuksen tuloksena (Wenger 2005, 149–155, 217).

Identiteettityö on jatkuvaa ja on suhteessa useisiin erilaisiin oppimispolkuihin. Identiteetin ja toiminnan olemuksen rinnakkaisuus ilmenee käytännössä suhteessa elettyyn elämään, kokemukseen toisista ihmisistä neuvotteluissa ja sosiaalisissa tilanteissa, oppimiseen sekä paikalliseen ja globaaliin vuorovaikutukseen. (Wenger 2005, 153–155, 162–163) Muuttuvassa todellisuudessa johtajana kehittymisen ydin suhteutuu osaksi johtamistyön edellyttämien identiteettien (toimijaidentiteetin, uraidentiteetin, sosiaalisen identiteetin ja minäidentiteetin) jatkuvaa muutostyötä suhteessa johtajan persoonaan, johtamistehtävään ja johtajan tietämykseen johtamistehtävästään ja johtajana kehittymisestäään (vrt. Kuusela 2006, 38–41; Ruohotie 1998, 98–109). Johtajana kehittymiseen liittyvä identiteettityö on osa johtajan jatkuvaa persoonan kehittymistä ja se suhteutuu johtajana kehittymisen entiteetteihin ja kohdentuu niihin liittyvien identiteettien muutoksiin.

Johtajana kehittymisen ”uusintaminen”-entiteetti liittyy johtajan identiteettityöhön sisältyvään **toimijaidentiteettiin**, jossa on merkityksellistä johtajan kokemukset ja käsitykset työn perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. Identiteetti rakentuu suhteessa

erilaisiin koettuihin järjestyksiin. Toimijaidentiteetti rakentuu suhteessa johtajan kokemaan organisaatiossa tapahtuvan toiminnan järjestykseen. Johtajana kehittymisen ”suuntautuminen”-entiteetti liittyy johtajan identiteettityöhön sisältyvään **uraidentiteettiin**. Siinä on merkityksellistä johtajan kokemukset ja käsitykset työn toiminnasta ja tulevaisuudesta, jolloin identiteetti rakentuu suhteessa näihin johtajan kokemuksiin tavoiteltavan tulevaisuuden järjestyksiin. Johtajana kehittymisen ”voimaantuminen”-entiteetti liittyy johtajan identiteettityöhön sisältyvään **sosiaaliseen identiteettiin**, jossa on merkityksellistä johtajan kokemukset ja käsitykset ihmisenä olemiseen sisältyvistä ihmis- ja yhteisökäsityksistä, jolloin identiteetti rakentuu suhteessa näihin johtajan kokemuksiin sosiaalisen identiteetin järjestyksiin. Johtajana kehittymisen ”uudistuminen”-entiteetti liittyy johtajan identiteettityöhön sisältyvään **minäidentiteettiin**, jossa on merkityksellistä johtajan kokemukset ja käsitykset ihmisenä olemiseen sisältyvistä ammatti- ja minäkäsityksistä. Johtajan identiteetti rakentuu tällöin suhteessa johtajan kokemaan persoonalliseen järjestykseen. (vrt. Kuusela 2006, 50)

Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että johtajana kehittymisen kannalta olennaista on johtajan kyky ja taito itsetuntemukseen ja itsensä johtamiseen osana johtajana kehittymistä. Myös johtamiskouluttajat ovat käytännössä havainneet, että johtajana kehittyminen ei ole ainoastaan tiedon vastaanottamista vaan ennen kaikkea ihmisenä kasvua. Johtajana kehittymisen esteet liittyvät usein johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, kykyyn vastaanottaa ja soveltaa tietoa sekä johtajan henkilökohtaiseen sitoutumiseen, motivaatioon ja vastuunottoon, kokemukselliseen itsen ja oman toiminnan arviointiin. (vrt. Manz & Sims 2001, 21–29; Sydänmaanlakka 2009, 152–156; Toskala 1989, 8–12). Johtajana kehittymisen yksi keskeinen elementti on johtajan itsetuntemus ja sen jatkuva tarkastelu. Kehittyäkseen johtajana johtajan olisi kyettävä kohtamaan itsensä ihmisenä, tunnistamaan itselleen merkitykselliset tekijät työssä ja ihmisenä olemisessa ja suhteuttamaan niitä johtamistyön, organisaation ja ennen kaikkea toisten ihmisten merkitykselliseksi kokemuksiin johtamisen ja asiantuntijuuden erilaisiin elementteihin.

Ihminen on jatkuvasti uudelleen kehkeytyvä persoona, jonka henkilökohtainen minäkäsitys on jatkuvassa muutoksessa (Rauhala 2005a, 26; Kosonen 2005, 151–161). Vastaavasti muuttuvassa todellisuudessa johtajana kehittyminen johtajan henkilökohtaisella tasolla kehkeytyy jatkuvasti uudelleen suhteessa johtajana kehittymisen merkityshorisontteihin ja niiden kannalta merkityksellisiin johtajan kokemuksiin jatkuvasti uudelleen määrittyvistä käsityksistä johtajan, henkilöstön ja organisaation perustehtävästä, toimintaympäristöstä, toiminnasta ja tulevaisuudesta sekä käsityksiin ihmisistä, yhteisöstä, minästä ja ammatista. Tämä ilmentää persoonan jatkuvan kehkeytymisen entiteettejä johtajana kehittymisen ilmiön osalta ja viittaa vahvasti siihen, millaisista identiteetin osa-alueista muodostuu kehityksen myötä vahvistuva johtajaidentiteetti kokonaisuutena. Johtajana kehittymisen tilanteelliset ja niihin liittyvät ”työ”- ja ”ihmisenä olemisen”-merkityshorisontit ilmentävät persoonan jatkuvan kehkeytymisen entiteettejä johtajana kehittymisen ilmiön osalta ja viittavaat vahvasti siihen, millaisista identiteetin osa-alueista muodostuu kehityksen myötä vahvistuva johtajaidentiteetti, joka muodostuu toimijuudesta, sosiaalisuudesta, urasta ja ammatillisuudesta. Rönholmin (1999, 23) mukaan identiteetti eli minuuden ydin kytkeytyy kahteen perusasiaan: havaittaviin osiin ja sosiaalisesti luokiteltuihin pysyviin

kohteisiin. "Työ"-merkityshorisontti on sekä johtajalle itselleen että toisille ihmisille havaittavaa ja viittaa siten Rönholmin (1999, 23) kuvaamiin identiteetin havaittaviin tai pääteltäviin osiin ja niiden koosteisiin, jotka identifioivat yksilön itseen tai toisiin. Johtajana kehittymisen kohteena oleva käyttäytymisen muutos liittyy johtajan toimijaidentiteetin kehittämiseen (vrt. Aula 2000, 17–20; Buchanan & Huczinski 1997, 332–414), kun taas johtamisprosessien muutos liittyy johtajan johtamistyön uraidentiteetin muutokseen. "Ihmisenä oleminen"-merkityshorisontti on Rönholmin (1999, 23) kuvaama sosiaalisesti luokiteltu pysyvä kohde, jonka suhteen ihminen itse ja toiset ihmiset jatkuvasti arvioivat johtajana kehittymistä. Suhteessa olemisen muutos liittyy sosiaalisen identiteetin muutokseen ja johtajuusmerkityksen muutos liittyy ammatti-identiteetin muutokseen (vrt. Rauste-von Wright et al. 2003, 43–44).

Johtajana kehittymisen olemus ilmenee myös aiemmissa tutkimuksissa löydettyissä johtajan kompetenssialueissa (vrt. Ruohotie & Honka 1999, 184–189; Boyatzis 1982). Entiteeteistä uusintaminen ja suuntautuminen liittyvät päämääräsuuntautuneisuuden kompetenssialueeseen, jonka menestystekijöitä ovat tehokkuussuuntautuneisuus, toiminnallisuus, diagnostiset kyvyt ja kyky johtaa ja vaikuttaa. Voimaantumisen ja uudistamisen entiteetit liittyvät sekä johtamistaidon kompetenssialueeseen että inhimillisten resurssien johtamisen kompetenssialueeseen. Niiden menestystekijöitä ovat itseluottamus, suullinen esitystaito ja loogisuus sekä sosiaalisen vallan käyttö, myönteinen ihmiskäsitys, ryhmäprosessin hallinta ja realistinen minäkuva.

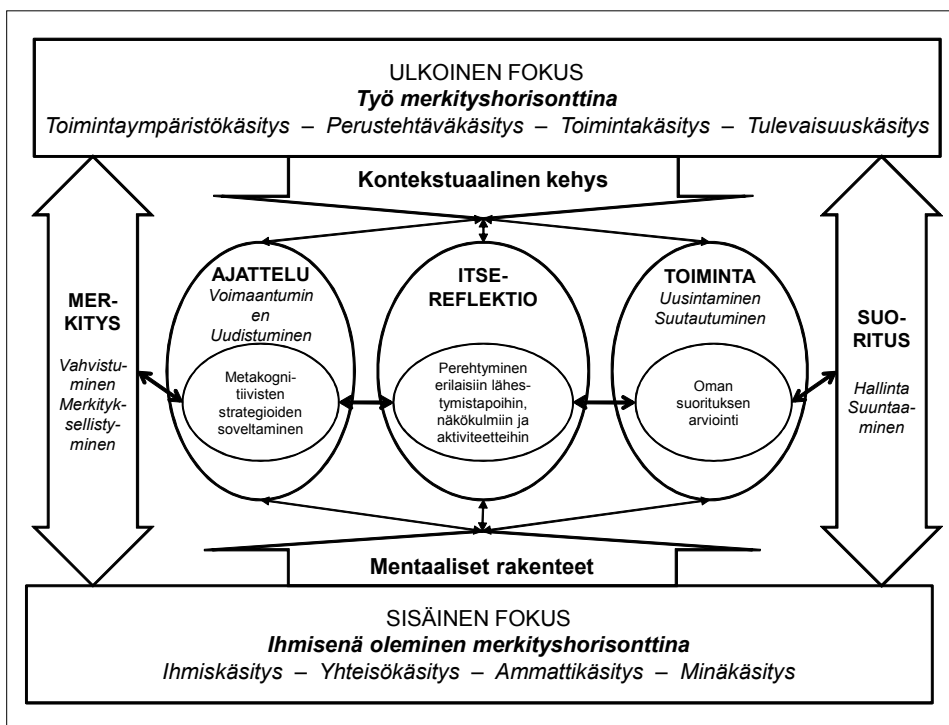
Tutkimustulokset osoittavat myös, että johtajana kehittyminen liittyy itsetunnon kehittämiseen eli itseen kohdistuvaan positiiviseen ja negatiiviseen asenteeseen. Vahva itsetunto tukee johtajan sosiaalista, normatiivista ja institutionaalista integroitumista organisaatioon, sen toimintaympäristöön ja sitoutumista johtamistyöhön. Itsetunnon kehittyminen tapahtuu yksilön ja yhteiskunnan välisenä sosiaalisena prosessina suhteessa itsenäistymiseen, sosiaaliseen yhteisöllisyyteen ja elämänhallintaan sekä yksilön sosiaaliseen, normatiiviseen ja institutionaaliseen integroitumiseen yhteiskuntaan. Johtajana kehittymisen "uusintaminen"-entiteetti liittyy elämänhallinnan kehittämiseen, siihen kuuluvat elämän tarkoituksellisuus, hyvät ihmissuhteet, henkinen tasapaino sekä omien kykyjen ja oman arvon tunnistaminen yksilönä. "Voimaantuminen"-entiteetti liittyy sosiaalisen yhteisöllisyyden kehittämiseen, johon kuuluvat sosiaalisuus, empaattisuus ja yhteisölliset arvot. "Suuntautuminen"- ja "uudistuminen"-entiteetit liittyvät itsenäistymiseen, johon kuuluvat oman minuuden löytäminen, omien kykyjen kehittäminen ja käyttäminen sekä kokemukset onnistumisesta ja yksilölliset arvot. (vrt. Jaari 2004, 29, 33, 277–278)

8.4 Johtajana kehittyminen ammatillisena kasvuna

Tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että johtamistyö on professionaalista työtä ja johtajana kehittyminen on johtajan ammatillista kasvua tähän työhön. Mentkowski & Ass. (2000) ovat mallintaneet ammatillisen kasvun dimensiot, osa-alueet ja niitä integroivat transformatiiviset oppimissyklit. Tässä mallissa ammatillisen kasvun dimensioista ensimmäinen on yksilön kasvua ohjaavien mentaalisten rakenteiden ja kontekstuaalisten puitteiden välinen suhde. Toinen dimensio on yksilön sisäisen maailman ja ulkoisen maailman välinen suhde. Näiden dimensioiden painotuserojen mukaan erottuu neljä

ammattillisen kasvun aluetta: ajattelu, suoritus, itsereflektio ja persoonallisuuden kehittyminen. Ajattelu liittyy deklaratiivisiin tietorakenteisiin, formaaliseen, abstraktiseen ja systemaattiseen päättelyyn sekä kognition rakenteisiin. Suoritus liittyy yksilön ja ympäristön vuorovaikutukseen. Itsereflektio liittyy oppijan oman toiminnan ja oppimisen tarkkailuun ja arviointiin. Persoonallisuuden kehittyminen liittyy minän syvimpiin rakenteisiin. **Transformatiiviset oppimisyklit** ovat metakognitiivisten strategioiden soveltaminen, oman suorituksen arviointi ja perehtyminen erilaisiin lähestymistapoihin, näkökulmiin ja aktiviteetteihin. Metakognitiivisten strategioiden soveltamisessa on kyse oppijan kokemuksesta siitä, mitä hän osaa ja kuinka hän soveltaa osaamistaan. Oman suorituksen arvioinnissa on kyse oppijan kokemuksesta siitä, mitä hän osaa tehdä eri ympäristöissä ja kuinka hän voi parantaa suoritustaan. Perehtymisessä erilaisiin lähestymistapoihin, näkökulmiin ja aktiviteetteihin on kyse oppijan kokemuksesta siitä, kuka hän kokee olevansa ja millaiseksi hänen pitäisi tulla. (Mentkowski & Ass. 2000, 179–215; vrt. Ruohotie 2003a, 69–77; Ruohotie 2004, 31–36)

Ammattillisen kehittymisen kokonaisuus (Mentkowski & Ass. 2000) tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan mallintaa seuraavan kuvan avulla.



Kuva 18. Ammatillisen kehittymisen malli (mukaellen Mentkowski & Ass. 2000, 179–215).

Tarkasteltaessa Mentkowskin & Ass. (2000) ammatillisen kasvun mallia suhteessa tämän tutkimuksen tuloksiin voidaan todeta, että mallin dimensiot ja tämän tutkimuksen johtajana kehittymisen merkityshorisontit liittyvät toisiinsa. Yksilön kasvua ohjaavien mentaalisten rakenteiden ja kasvua kehystävien kontekstuaalisten puitteiden

väläinen suhde liittyy johtajana kehittymisen ”työ”-merkityshorisonttiin, jossa johtajan johtajana kehittymisen eli laajemmin oppijan ammatillisen kehittymisen kannalta merkityksellistä on hänen kokemukseensa perustuva käsitys toimintaympäristöstä, perustehtävästä, toiminnasta ja tulevaisuudesta. Nämä muodostavat oppijan kokeman ulkoisen fokuksen kautta suhteessa sisäiseen fokukseen oppijan ammatillisen kehittymisen **kontekstuaalisen kehiksen**. Toisaalta yksilön ulkoisen ja sisäisen maailman välinen suhde ohjaa ammatillista kasvua ja merkitysten rakentamista. Tämä dimensio liittyy johtajana kehittymisen ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin, jolloin johtajan johtajana kehittymisen eli laajemmin oppijan ammatillisen kehittymisen kannalta on merkityksellistä hänen kokemukseensa perustuva käsitys ihmisestä, yhteisöstä, ammattista ja oppijasta itsestä eli minästä. Näihin sisältyy oppijan kokemus toisten ja hänen omasta käsityksestään ulkoisen maailman edellyttämistä kompetensseista ja sisäisen maailman merkityksistä. (vrt. Mentkowski & Ass. 2000, 181–183) Ne muodostavat oppijan kokeman sisäisen fokuksen kautta suhteessa ulkoiseen fokukseen oppijan kehittymisen **mentaaliset rakenteet**.

Tarkasteltaessa johtajana kehittymistä ammatillisena kasvuna tämän tutkimuksen perusteella suhteessa Mentkowskin & Ass. (2000, 183–204) mallintamiin ammatillisen kasvun alueisiin ja transformatiivisiin oppimissykleihin jäsentyvät ne tämän tutkimuksen perusteella uudella tavalla. Mentkowski & Ass. (2000, 183–189) kytkee kehittymisen, ajattelun, suorituksen ja itsereflektion ammatillisen kasvun alueiksi, joita integroivat kolme transformatiivista oppimissykliä. Tämän tutkimuksen perusteella persoonallisuuden kehittyminen on ammatillisen kasvun kokonaistulos, jolloin se ei ole ammatillisen kehittymisen kasvun alue. Vastaavasti tämän tutkimuksen mukaan suoritus on johtajana kehittymisen eli johtajan ammatillisen kasvun **tulosalue** ja toinen tulosalue on merkitys. Ammatillisen kehittymisen ”suoritus”-tulosalueeseen liittyy tämän tutkimuksen tuloksena syntyneen johtajana kehittymisen merkitysrakenteen tulosulottuvuudet hallinta ja suuntautuminen. Vastaavasti ammatillisen kehittymisen ”merkitys”-tulosalueeseen liittyy johtajana kehittymisen merkitysrakenteen vahvistumisen ja merkityksellistymisen tulosulottuvuudet. Näin ollen kehittyminen ja suoritus eivät näytä olevan ammatillisen kasvun alueita, vaan ne kuvaavat ammatillisen kehittymisen tuloksellisuutta.

Tämänkin tutkimuksen näkökulmasta Mentkowski & Ass. (2000, 183–189) kuvaamat ajattelu ja itsereflektio ovat **amatillisen kasvun alueita**. Näiden lisäksi tämän tutkimuksen tulosten perusteella kolmas kasvun alue on toiminta, jonka avulla tämän tutkimuksen johtaja oppii hallitsemaan ja ohjaamaan yhteisön toimintaa ja asemoitumaan sen avulla tulevaisuuteen. **Ajattelu** kasvun alueena liittyy oppimissykliin metakognitiivisten strategioiden soveltamisesta suhteessa oppijan kokemaan kontekstuaaliseen kehikseen ja mentaaliin rakenteisiin. Sen tuloksena oppijan käsitys ulkoisen tai sisäisen fokuksen merkityksestä tai niiden yhteensopivuuden merkityksestä selkiytyy. Ajatteluun liittyvät johtajana kehittymisen voimaantumisen ja uudistumisen entiteetit. Suhteessa ajatteluun ja siihen liittyviin voimaantumisen ja uudistumisen entiteetteihin ammatillisen kehittymisen ja tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen tuloksena johtajan tietoisuus hänen henkilökohtaisesti merkityksellisiksi kokemista asioista selkiytyy.⁷³ **Toiminta** kasvun alueena liittyy oppimissykliin oman suorituksen arvioinnista

73 Vrt. luku 8.1.4 tulosulottuvuudet: vahvistuminen ja merkityksellistyminen

suhteessa kontekstuaaliseen kehikseen ja mentaaliseen rakenteeseen. Sen tuloksena oppijan käsitys hänen suorituksestaan suhteessa ulkoiseen ja sisäiseen fokukseen selkiyyt. Toimintaan liittyvät johtajana kehittymisen uusintamisen ja suuntautumisen entiteetit. Suhteessa toimintaan ja siihen liittyviin uusintamisen ja suuntautumisen entiteetteihin ammatillisen kehittymisen ja tässä tutkimuksessa johtajana kehittymisen tuloksena johtajan tietoisuus hänen henkilökohtaisesta kokemasta toiminnasta selkiyyt.⁷⁴ **Itsereflektio** kasvun alueena liittyt oppimissykliin perehtymiseen erilaisista lähestymistavoista, näkökulmista ja aktiviteeteista, joissa oppija sovitaa yhteen ajattelun ja toiminnan kasvun alueen oppimista suhteessa kokemaansa kontekstuaaliseen kehikseen ja mentaaliseen rakenteeseen. Sen tuloksena oppijan kokemukseen perustuvat käsitykset oppijan omista merkityksistä tai suorituksista selkiytyvät oppijan ajattelun tai toiminnan kasvualueen kautta.

8.5 Johtajana kehittymisen tukeminen

Postmodernissa maailmassa johtamistyössä onnistuminen edellyttää johtamistyöhön uudistavaa otetta, jatkuvaa uudelleen asemoitumista erilaisiin tilanteisiin ja niiden myötä jatkuvaa johtajana kehittymistä. Kehittämistoimenpiteiden valinnalla on todettu olevan vaikutusta johtajana kehittymiseen. Vastaavasti johtajuuskäyttäytymisen kehittymisen on todettu olevan yhteydessä erilaisiin oppimisen muotoihin, esimerkiksi kokeileva johtajuuden kehittäminen on yhteydessä uudistavaan johtajuuskäyttäytymiseen, kun taas yksilöperustainen johtajuusvalmennus on yhteydessä uusintavan johtajuuden kehittymiseen. (Muijs et al. 2006, 102–104)

Kunta-alan johtamistyön toimintaympäristö on poikkeuksellisen haasteellinen johtuen sekä väestön ikärakenteen, globaalien markkinoiden kuntatalouteen vaikuttavien, paikallisten poliittiseen johtamiseen vaikuttavien ja virkamiesjohtamisen muutosten samanaikaisista vaikutuksista kunnan johtamistyöhön. Kunta-alan uudistumisen kriittinen menestystekijä on sen johtamistyön kehittyminen. (vrt. Luomala 2010, Laitinen 2010) Vaikka organisaatiot, niiden toimintaympäristöt ja johtamistyö ovat voimakkaassa muutoksessa ja vaikka tiedetään erilaisten oppimisen muotojen vaikuttavan eri tavoin johtajuuden kehittymiseen, johtajana kehittymistä tuetaan kuitenkin edelleen melko perinteisin ja lyhytkestoisin koulutuksen ja valmennuksen keinoin. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat Muijs`n et al. (2006) tutkimustulosten näkökulmasta siihen, että koska johtajana kehittyminen todentuu suhteessa johtajan kokemukseen työstä ja ihmisenä olemisesta, on systemaattisen johtajana kehittymisen edistämiseksi tarpeen etsiä jokaiselle johtajalle hänen johtamistilanteeseensa aiempaa vahvemmin sitoutuvia entiteettiäkohtaisesti määriteltyjä kehittämis- ja valmennusmenetelmiä, jotka ovat kiinteä osa johtajan omaa johtamistyötä ja urakehitystä (vrt. työuran siirtymät eli Career Transitions, Plimmer & Schmidt, 2007). Lyhytkestoisten koulutusten, valmennusten ja muiden tukimuotojen tulisi olla kiinteä osa johtajana kehittymisen koko työuran kestäväää jatkuvasti päivitettävää henkilökohtaista kehityssuunnitelmaa. Erityisesti kunta-alan johtamistyön professionaalistumisen vahvistamiseksi olisi entistä tärkeämpää systemaattisesti etsiä potentiaalisia esimiehiä ja johtajia ja rohkaista näitä johtamistyöstä motivoituvia henkilöitä vahvistamaan substanssiasiantuntijuuden

74 Vrt. luku 8.1.4 tulosulottuvuudet: hallinta ja suuntaaminen

sijaan johtamistyön asiantuntijuuttaan ja siinä kehittymistään.

Johtajana kehittymisen olemuksen perusteella johtajana kehittymisessä ei ole kyse vain johtajan kehittymisestä suhteessa hänen tietämykseensä, vaan johtajan tietämyksen lisäksi myös hänen kehittymisestään suhteessa tapahtumiin, toisiin ihmisiin, johtajaan itseensä ja oivalluksiin suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen⁷⁵. Vastaavasti kun johtajana kehittymisen tavoitteena ei ole ainoastaan osaamisen kehittyminen, vaan lisäksi myös arvostuksen saaminen, asemoituminen ja realismisuuden kokonaisvaltainen paraneminen⁷⁶, johtajan kouluttaminen yksilönä irrallisissa koulutustilaisuuksissa ei ole vaikuttavaa ja tehokasta. Johtamistyön muutokset edellyttävät johtajana kehittymisen kaikkien neljän entiteetin tasapainoista huomioon ottamista ja kehittämistä. Tällöin tarvitaan uudenlaista lähestymisotetta siihen, miten johtaja tiedostaa ja rakentaa omaa henkilökohtaista johtajana kehittymistään suhteessa työhön ja ihmisenä olemiseen. Johtajan on saatava olla aidosti oman kehittymisensä ohjaaja ja subjekti. Irralliset koulutukset, jotka perustuvat pääosin tiedon jakamiseen jäävät johtajan managerirooliin sisältyvien arkirutiinin kehittämisen tasolle. Tällä osaamisella johtaja ei kykene luomaan työyhteisön työntekijöille heidän uudistumistaan kehittävää toimintaympäristöä vaan ainoastaan uusintamaan jo olemassa olevaa toimintaa. (vrt. Ruohotie & Honka 1999, 168–175; Raabe et al. 2007, 306–310) Johtajana kehittyminen on jatkuvaa henkilökohtaisen tasapainon hakemista uusintamisen, suuntautumisen, voimaantumisen ja uudistumisen entiteettien välillä sekä suhteessa johtajan kokemuksiin työn perustehtävistä, toimintaympäristöstä, toiminnasta ja tulevaisuudesta että suhteessa johtajan kokemuksiin ihmisenä olemisen ihmis-, yhteisö-, minä- ja ammattikäsitteistä. Nämä tekijät huomioon ottaen johtajana kehittymisen tukemisessa tulisi entistä voimakkaammin kiinnittää huomiota kehittymisen henkilökohtaiseen ulottuvuuteen ja henkilökohtaisiin kokemuksiin suhteessa työn ja ihmisenä olemisen erilaisiin merkityksiin johtamistyön aidoissa konteksteissa ja niiden mukaiseen kehittymistavoitteiden ja -toimenpiteiden konkreettiseen suuntaamiseen osana johtamistyön käytännön toimintaa.

”Uusintaminen”-entiteetti liittyy johtamistyön perustan eli johtamistyön perusasioiden ja arjen hallinnan oppimiseen ja kehittymiseen. Se vahvistaa johtajan ymmärrystä organisaation, johtajan ja henkilöstön perustehtävästä ja toimintaympäristöstä. Uusintaminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta menetelmiä, joiden avulla johtaja tulee tietoiseksi omista, oman henkilöstönsä sekä omaan organisaatioonsa kohdistuvista **perustehtäväkäsitteistä**. Tähän sisältyy johtamistyön perusasioiden, kuten toiminnan, talouden ja resurssien suunnittelun ja henkilöstövoimaran hallinta. Tämän lisäksi uusintaminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta menetelmiä, joiden avulla johtaja tulee aiempaa tietoisemmaksi omista, henkilöstönsä ja muiden toimijoiden **toimintaympäristökäsitteistä**.

”Suuntautuminen”-entiteetti liittyy käytännössä johtamistyön suuntaamiseen tulevaisuuteen ja sen tavoitteellisuuteen eli johtamistyön tulevaisuuteen suuntaamisen oppimiseen. Toisaalta se liittyy johtamistyön toimintaan ja vahvistaa käytäntöön soveltamista sekä koko organisaation johtamisnäkömyksen tuntemisosaamista omassa ja yksikön toiminnassa. Suuntautuminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta

75 Ks. Johtajana kehittymisen situaatioulottuvuudet luku 8.1.1

76 Ks. Johtajana kehittymisen tavoiteulottuvuudet luku 8.1.2

menetelmiä, joilla johtaja henkilökohtaisesti ja yhdessä henkilöstönsä ja sidosryhmiensä kanssa rakentaa yhteistä **tulevaisuuskäsitystä** organisaation ja sen toiminnan tulevaisuudesta. Tämän lisäksi suuntautuminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta menetelmiä, joissa johtaja henkilökohtaisesti ja yhdessä henkilöstönsä ja sidosryhmien kanssa muodostaa yhteistä toimintakäsitystä, jolla voidaan edetä kohti toivottua tulevaisuutta.

”Voimaantuminen”-entiteetti liittyy käytännössä johtamistyön inhimilliseen puoleen eli ihmisten kanssa toimimisen oppimiseen ja vahvistaa esimies–alais-suhteeseen ja muihin työn ihmissuhteisiin liittyvää vuorovaikutusosaamista. Voimaantuminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta menetelmiä, joilla entistä tietoisemmin voidaan ottaa ihmisten välisessä toiminnassa huomioon sekä johtajan ja toisten ihmisten ihmis- ja yhteisökäsitys ja joilla voidaan edistää organisaation yhteisen ihmis- ja yhteisökäsityksen muodostumista. **Yhteisökäsitys** on merkityksellinen erityisesti silloin, kun tavoitteena on edistää oppimista koko organisaatiossa, jolloin johtajana kehittymisen tukemisessa on todettu hyödylliseksi muun muassa ammatillisten kehittymisen yhteisöjen (Professional Learning Communities), käytäntöyhteisöjen (Communities of Practices) tai oppimisyhteisöjen (Learning Communities) muodostaminen, joiden avulla voidaan rakentaa tavoitteellista yhdessä tekemisen kulttuuria sekä oppia ymmärtämään työn ja sen muutoksen välttämättömyyttä. (vrt. Servage 2007; Orr 2006; Yandell & Turvey, 2007) Johtajana kehittymisen kannalta on merkityksellistä, että johtaja ymmärtää itseään ja että hänellä on kykyä ymmärtää toista ihmistä ja asettua toisen ihmisen maailmaan, tällöin keskeinen merkitys on johtajan **ihmiskäsityksellä** ja johtajan kokemuksella toimintaympäristön, organisaation ja oman työyhteisönsä valitsevista ihmiskäsityksistä. Oman ja toisten ihmiskäsityksen ymmärtäminen edellyttää johtajalta tunneälyä, jonka on havaittu liittyvän uudistavaan johtamiskäyttäytymiseen (Butler & Chinowsky 2006, 124; Simström 2009).

”Uudistuminen”-entiteetti liittyy johtamistyön henkilökohtaiseen puoleen eli siihen, miten johtaja oppii tulemaan tietoiseksi johtajana toimimisen henkilökohtaisista merkityksistä. Se vahvistaa johtajan ymmärrystä omastaan ja toisten ihmisten ammattikäsitteistä sekä minäkäsityksistä. Uudistuminen edellyttää johtajana kehittymisen tukemiselta ja valmentamiselta sellaisia toimintatapoja, joiden avulla johtaja kykenee kehittymään omansa ja toisten ammattien olemuksen tunnistamisessa ja siten muodostamaan realistisen **ammattikäsitteiden** omasta ja toisten ammattiteitoista (vrt. Nikander 2002, 145–148). Uudistuminen edellyttää toisaalta johtajana kehittymisen tukemiselta ja valmentamiselta menetelmiä, joiden avulla hän oppii tulemaan tietoiseksi itsestään ihmisenä ja itselleen merkityksellisistä asioista. Toisaalta uudistuminen edellyttää tukemisen ja valmentamisen toimintatapoja, joiden avulla johtaja tulee tietoisemmaksi toisten käsityksistä itsestään ihmisenä. Niiden avulla johtaja kehittyä tunnistamaan ja tiedostamaan johtajan omia ja toisten ihmisten **minäkäsityksiä** ja niiden muutoksia.

Johtajan toiminnan muutokseen ja siihen liittyviin erilaisiin **rooleihin** kohdentuva kehittyminen edellyttää johtajalta kykyä sopeutua uudenlaisiin tilanteisiin ja kykyä muuttaa toimintaansa muutosten edellyttämällä tavalla juuri siinä toimintaympäristössä ja työyhteisössä, jossa johtaja toimii. Johtajan tulee kyetä toimimaan ja jatkuvasti kehittymään kaikissa neljässä roolissaan tasapainoisesti suhteessa omaan toimintaympäristöönsä, henkilöstöönsä ja organisaatioonsa. Näin ollen johtajana kehittymisen kan-

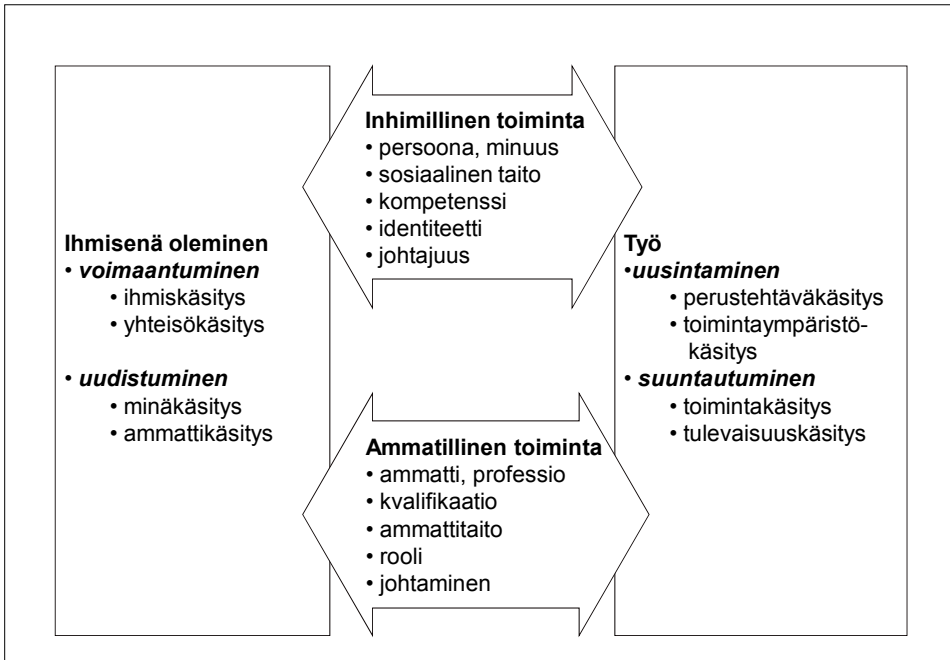
nalta on olennaista, että johtajalla on kokemusta erilaisista johtamistehtävistä erilaisissa organisaatioissa. Tällöin hänen kykynsä sopeutua johtamistyön erilaisiin tilanteisiin paranee. Erilaiset kokemukset erilaisista työtehtävistä edistävät johtajan kehittymistä kohtaamaan erilaisia tilanteita ja niihin liittyviä muutoksia. Johtajan toimiminen pitkään samassa tehtävässä kapeuttaa hänen kokemuksiinsa ja käsityksiinsä, jolloin myös hänen toimintansa ja johtajana kehittymisensä kapeutuu ja yksipuolistuu. (vrt. Karaevl & Tim 2006; Orr 2006, 492–499) Olennaista on johtamistyössä tarvittavien erilaisten roolien kehittymisen edistämiseksi johtajan uran sekä ammatillinen, toiminnallinen että institutionaalinen monipuolisuus. Ne varmentavat johtajan toiminnan kokonaisvaltaisen kehittymisen johtajana kehittymisen eri olemus- ja kompetenssialueilla.

Johtajana kehittymisen toimintatapojen rakentaminen johtamisoppien rakenteiden mukaisesti voi aiheuttaa, että johtamistyön kehittämisestä tulee poukkoilevaa eri oppien mukaista, pirstaloitunutta, sattumanvaraista ja kertaluonteisesti painottuvaa. Johtajana kehittyminen on jatkuvasti ja uudelleen iteroituva prosessi, jossa todellinen vaikuttavuus saavutetaan vasta systemaattisten uudelleen käsittelyjen kautta. Johtajana kehittyminen ei ole kertaluonteisen valmennuksen tulos, vaan se on yksilöllisesti kunkin johtajan toimintaympäristöön sitoutuva ja siihen rakentuva prosessi, jolloin sen tukeminen edellyttää, että kehittämistyön perusrakenteet ja toimintatavat on rakennettu osaksi johtamistyön arkea kunkin johtajan ja organisaatiokokonaisuuden edellyttämällä tavalla. Johtajien valmennuksen tulee olla johtajana kehittymisen olemukseen perustuva organisaation normaalin vuotuisen toiminnan säännöllinen osa eli johtajana kehittymisen tulee olla toimintatapa, joka rakentuu osaksi johtamistyön arkea. Johtajana kehittyminen ei voi olla riippuvaista ulkoisista toimijoista, koska tällöin johtaja voi ulkoistaa kehittymisensä omasta johtamistyöstään omassa organisaatiossaan. Johtajana kehittymisen tulee vaikuttaa toiminnan tuloksellisuuden paranemiseen johtajan omassa organisaatiossa.

Tutkimuksen tulosten näkökulmasta johtajana kehittymisen tukemiseen tarvitaan aiempaa kokonaisvaltaisempaa ja entistä rohkeampaa kehittymisen sitomista johtajan olemassa olevaan toimintatodellisuuteen (vrt. Hanley et al. 2008; Hall & Seibert 1992, 225–272; Ruohotie & Honka 1999, 193–195). Koska johtajana kehittymisen olemus sitoutuu erittäin voimakkaasti johtajan omaan työhön ja siihen liittyviin ihmissuhteisiin, on olennaista sitouttaa myös johtajana kehittymisen tukeminen tietoisesti osaksi johtajan normaalia työtä (vrt. Olson 2007⁷⁷). Johtajan työssä onnistuminen edellyttää johtajana kehittymistä ilmiön kaikkien entiteettien osalta tasapainoisesti. Erityisesti organisaatioissa, joissa tarvitaan toiminnallista joustavuutta, tulisi huolehtia johtajien riittävästä uravaihtelusta osana johtajuuden kehittämistoimenpiteitä, sillä henkilökohtaisen kokemuksen erilaisuus vahvistaa johtajan kykyä selviytyä monimutkaisista ja uusista tilanteista (vrt. Karaevli & Tim 2006, 370–371). Postmodernissa toimintaympäristössä johtamistyö edellyttää jatkuvaa joustavuuden ja muutosvalmiuden lisäämistä organisaatioissa. Tämän kehittämiseksi johtajana kehittymisen olemuksen perusteella johtajana kehittymisen tukemisessa tulee toisaalta varmentaa johtajan kehittymiskontekstin riittävä vaihtelu. Tärkeätä on myös varmentaa johtajana kehittymisen

77 Esimerkiksi Olson (2007) on todennut, että koulujen rehtorien tulosvastaista johtamistyötä on voitu edistää muutosvalmennuksen avulla.

tuki- ja valmennustoiminnot kattamaan johtajana kehittymisen olemuksen kaikkien entiteettien alueet. Seuraavaan kuvaan on kuvattu kokoavasti johtajana kehittymisen tukemisen peruselementit, jotka tulisi ottaa kokonaisvaltaisesti huomioon johtajana kehittymisen tukemisessa.



Kuva 19. Johtajana kehittymisen tukemisen peruselementit.

Avainkvalifikaatioiden kehittämisessä on aiemmissa tutkimuksissa kiinnitetty huomiota ammatillisen koulutuksen näkökulmasta muun muassa yleisten taitojen työkontekstisidonnaisuuteen, oppimisympäristöjen autenttisuuteen, opettajan roolin muuttumiseen valmentajaksi ja fasilitaattoriksi, koulutuksen ja työelämän yhteistyöhön, taidon sosiaalisesti situoituun määrittelyyn ja siirrettävyyden problematiikkaan, opitun jatkuvaan reflektioon ja opiskelijoiden itsesäätelytaitoihin (Ruohotie & Honka 2002, 114–117).

Tämän tutkimuksen perusteella tulisi johtajana kehittymisen tukemisessa kiinnittää huomiota edellä olevien lisäksi erityisesti johtajan kehittymiseen ihmisenä. Tähän viittaa myös Simströmin (2009) tutkimuksen tulokset tunneälytaitojen merkityksestä ikäjohtamisessa kunta-alalla. Johtajana kehittymisen kannalta suhteessa ”työ”-merkityshorisonttiin merkityksellistä on autenttinen ammatillisen toiminnan työympäristö. Vastaavasti johtajana kehittymisen kannalta suhteessa ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisonttiin merkityksellistä on autenttinen työhön liittyvän inhimillisen toiminnan sosiaalinen ympäristö. Johtajana kehittymisen tukemisen tulisi siten perustua voimaantumisen osalta ihmis- ja yhteisökäsityksen, uudistumisen osalta minä- ja ammattikäsityksen, uusintamisen osalta perustehtävä- ja toimintaympäris-

tökäsityksen ja suuntautumisen osalta toiminta- ja tulevaisuuskäsityksen jatkuvaan tutkimiseen ja uudelleen määrittelyyn osana johtajan autenttista ammatillista ja inhimillistä toimintaa.

8.6 Johtajana kehittymiseen liittyvät jatkotutkimusaihiot

Tämä tutkimus on kannanotto merkitysten ja ilmiöiden olemuksen perusoletusten kokemuserustaisen ja kokonaisvaltaisen tutkimisen puolesta ihmistieteissä yleensä. Ihmisen kokemukseen perustuvaan mentaaliseen maailmaan liittyvien ilmiöiden tutkimisessa kokemuksen sivuuttaminen voi johtaa ihmistä itseään mekanisoiviin käsitelmäarittelyihin, tutkimusprosesseihin, kysymyksenasetteluihin, tutkimustuloksiin ja sovelluksiin (vrt. Puhakainen 1995, 1999). Ihmistieteellisen ja yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen tehtävänä on osaltaan paljastaa inhimillistä ja yhteiskunnallista järjestystä ylläpitäviä tekijöitä ja tehdä yhteisöllinen todellisuus inhimillisesti ymmärrettäväksi. Kasvatustieteellisen tutkimuksen tehtävänä on osaltaan selvittää muun muassa niitä inhimillisessä todellisuudessa koettuja merkityksiä, joiden kautta tulevat sekä yksilölliset että yhteisölliset kasvu- ja kasvatustodellisuuden ilmiöt ymmärrettäväksi.

Tutkimus ottaa osaa johtajana kehittymisestä, johtamistyön kehittämisestä ja ammattillisesta kehittymisestä käytävään kasvatustieteelliseen keskusteluun sekä osaltaan tieteenfilosofiseen keskusteluun inhimillisen todellisuuden tutkimisen mahdollisuuksista. Tällä tutkimuksella haluan osallistua myös keskusteluun johtajana kehittymisestä, johtamisesta ja johtajuudesta erityisesti kunta-alalla. Johtamistutkimuksissa on usein sivuutettu johtajan henkilökohtainen kokemus johtamistyöstä, johtamisesta ammattina ja johtajana kehittymisestä. Tarkastelen tutkimukseen liittyviä jatkotutkimusmahdollisuuksia johtajana kehittymisen, ammattikasvatuksen ja johtamistyön tutkimuksen näkökulmasta. Lopuksi pohdin kokemuserustaisten tutkimusten toteuttamisen haasteita.

Johtajana kehittymisen tutkiminen

Kehittymistä on perinteisesti tutkittu toiminnallisuuden näkökulmasta. Haasteellista johtajana kehittymisen kannalta on se, mihin organisaatiossa kiinnitetään huomiota johtajien toiminnassa ja kehittämisessä. Kiinnitetäänkö huomiota johtajan ulkoisesti havaittavaan käyttäytymiseen, joka edustaa johtajana kehittymisen olemuksen ulointa ja pintaoppimiseen suuntautuvaa kehittymistä ja uusintamista vai johtajana kehittymisen kokonaisuuteen, jolla tavoitetaan edellisen lisäksi myös johtajana kehittymisen syväsuuntautuneen oppimisen eri tasot ja johtajana kehittymisen voimaantuminen, suuntautuminen ja uudistuminen. Tämä tutkimus osaltaan osoittaa, että keskeistä kehittämisessä on henkilökohtaisesti koettujen merkitysten kautta tapahtuvat muutokset. Merkitykset liittyvät kehittymismotivaation syntyymiseen (vrt. Ruohotie 1998). Kehittyminen on koettujen merkitysten jatkuvasti uudelleen asemoituvaa prosessia, jossa merkityksellistä on ihmisenä oleminen suhteessa toisiin ihmisiin ja työ suhteessa ammatilliseen työtodellisuuteen.

Tutkimuksen tulosten valossa johtajana kehittymisen olemus ilmenee osin myös

aiempien hyvän johtamisen tutkimusten tuloksissa. Johtajana kehittymisen näkökulmasta merkityksellisiä ovat toimenpiteet, joilla edistetään organisaation oppimista edistävää työkuultuuri tai joilla johtajat hallitsevat ristiriitoja, epävarmuuksia ja joissa esimies toimii roolimallina muille työyhteisön jäsenille, yhteistoiminnallisuutta ja vuoropuhelua sekä reflektiivisten taitojen kehittäminen ja muutoksen hallinta. (Ruohotie 2005, 69–73; Huuhka 2004, 262–265; vrt. Sydänmaanlakka 2003, 2009) Hyvän johtamisen tutkimisessa ja määrittelyssä jäävät johtajana kehittymisen näkökulmasta osa merkityksellisistä elementeistä huomioimatta, kuten johtajana kehittymisen ilmiön kokonaisvaltaisuus, henkilökohtaisuus, yhteisöllisyys ja toiminnallisuus. Merkityskomponenttien tasolle menevän merkitysrakenteen kietoutuneisuuden tutkiminen jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Se olisi tärkeä ja haastava jatkotutkimuksen kohde ja edellyttäisi johtajana kehittymisen olemuksen edelleen mallintamista ja laajempaa empiiristä tutkimista monimetodisesti, esimerkiksi bayesilaisen tilastoanalyysin avulla (vrt. Nokelainen 2010, 2008).

Tutkimus vahvistaa käsitystä, että postmodernissa maailmassa johtajana kehittymistä tulisi entistä voimakkaammin tarkastella tutkimuksissa kokemusperäisesti, holistisesti ja yksilön omien koettujen merkitysten kautta. Tällöin teorian muodotuksessa painopisteen tulisi muuttua inhimillisen todellisuuden perusolemuksen mukaisesti ensin merkityksellisten suhteiden ja ilmiöiden olemuksien tutkimiseen ja sitten niiden perusteella muodostettavien mallien ja teorioiden rakentamiseen. Kehittyminen tulisi perusolemukseltaan nähdä ennen kaikkea suhteessa olemisena ja muuttumisena, jolloin tutkimuksissa tulisi entistä rohkeammin rakentaa relativistiseen tutkimusorientaatioon perustuvia tutkimusasetelmia. Tämän tutkimuksen tulosten valossa ja johtajana kehittymisen kannalta merkityksellisen suhteessa olemisen tarkentamiseksi johtajana kehittymisen ilmiön ymmärrystä syventäviä uusia tutkimuskohteita voisivat olla johtajana kehittymiseen liittyvien motivaatio-, vuorovaikutus-, toiminta-, merkitys- ja valtasuhteiden muutokset osana johtajana kehittymisen kokonaisuutta suhteessa ilmiön olemukseen eli sen entiteetteihin, merkityshorisontteihin ja merkitysulottuvuuksiin. Näin ollen tämän tutkimuksen perusteella johtajana kehittymisen tutkimista kokemusperustaisesti, kokonaisvaltaisesti ja erityisesti merkityksien kautta kannattaisi jatkaa. Johtajana kehittymisen tukeminen ja valmentaminen postmodernissa maailmassa vaatii uudenlaista relativistiseen tutkimusorientaation perustuvaa tutkimustietoa, joka ottaa huomioon johtajana kehittymisen olemuksen suhteessa johtamistyön olemukseen.

Ammatillisen kehittymisen tutkiminen suhteena

Tässä tutkimuksessa tutkittiin ammatillista kehittymistä johtajan ammatin näkökulmasta. Tulosten perusteella johtajana kehittyminen tapahtuu toisaalta suhteessa ihmisenä olemiseen, jolloin se liittyy johtajan inhimillisen toimintaan ja sen kehittymisen myötä persoonallisuuteen sisältyvien johtamistyön kannalta merkityksellisten identiteettien muutoksiin. Toisaalta johtajana kehittyminen tapahtuu suhteessa työhön, jolloin se liittyy johtajan työtoimintaan ja sen kehittymisen myötä johtajan edustaman instituution edellyttämien ammatillisten roolien kehittymiseen. Näin ollen johtajana kehittymisen kokonaisvaltaisena kontekstina on ihmisenä olemisen ja työn suhde.

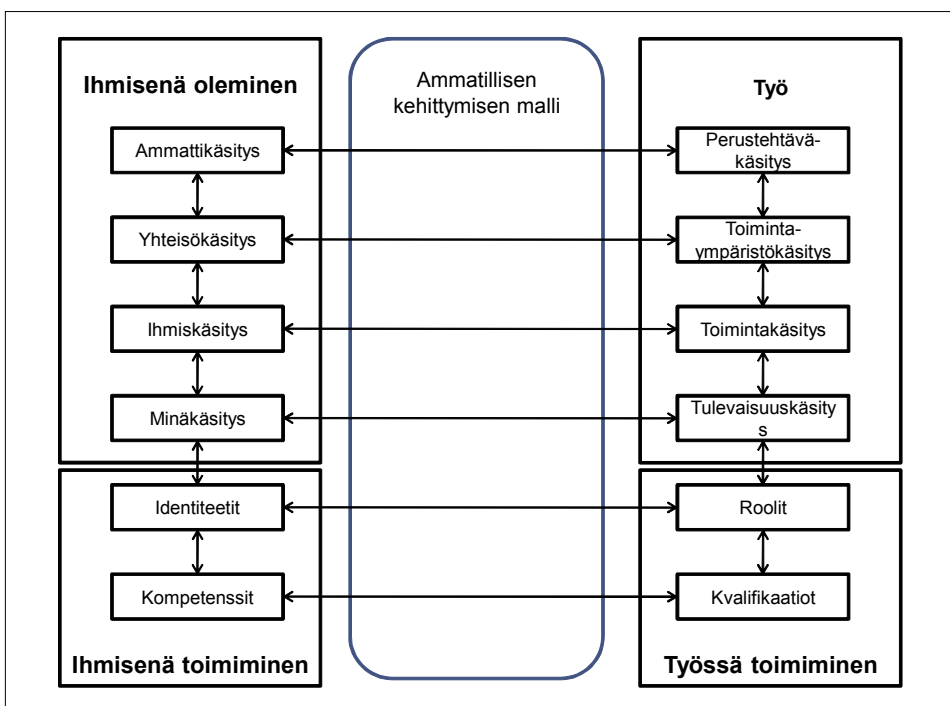
Ammatillisen kehittymisen näkökulmasta kehittämisessä ei ole kyse ainoastaan

persoonan kehittymisestä vaan sen kehittymisestä suhteessa ammatin kehittymiseen. Tätä suhdetta kuvaa esimerkiksi sosiaalipsykologinen interaktiomalli, jonka mukaan instituution sosiaalinen järjestelmä asettaa odotuksia siellä toimivien yksilöiden roolien mukaiselle käyttäytymiselle. Vastaavasti yksilön persoonallisuus ja sen mukaiset tarpeet ja taipumukset asettavat odotuksia persoonallisuuden mukaiselle käyttäytymiselle. Näiden kahden instituutiolähtöisen roolin ja yksilölähtöisen persoonallisuuden välisessä jännitteestä syntyy sosiaalinen käyttäytyminen. (Getzels, et. al. 1968; Helakorpi 2001, 32–33) Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että sosiaalisen käyttäytymisen tutkiminen sinänsä ei ole ammatillisen kehittymisen näkökulmasta riittävää ja että kehittymiseen liittyvässä muutoksessa on olennaista sen merkityksellisiksi koetut tekijät, muutoksen ilmenemisen muodot ja muutoksen kohdentuminen sekä persoonaan sisältyviin identiteetteihin että ammattiin liittyviin rooleihin. Nämä kaikki ovat jatkuvassa uudelleen asemoituvassa suhteessa toisiinsa ja olennaista olisi rakentaa tutkimusasetelmia, joissa tutkimus kohdentuu ammatillisen kehittymisen olemuksen eri elementtien välisten suhteiden tutkimiseen.

Tämä tutkimus tukee käsitystä oppimisen kontekstuaalisesta ja sosiaalisesta luonteesta, kun on kyse oppimisesta ammattiin eli ammatillisesta kehittymisestä. Wengerin (2005, 3–7, 149–163) sosiaalisen oppimisen teoria pyrkii kokonaisvaltaisesti liittämään inhimilliseen todellisuuteen sisältyvän sosiaalisen oppimisen komponentit toisiinsa. Tämän tutkimuksen kanssa samansuuntaisesti Wengerin mukaan toiminta ja identiteetti liittyvät toisiinsa (Wenger 2005, 149–163; vrt. Heikkilä 2006, 110). Wengerin teorian komponentit eivät ole kuitenkaan tämän tutkimuksen tulosten valossa yhteismitallisia. ”Merkitys ja oppiminen kokemuksena”-komponentti on tämän tutkimuksen valossa inhimilliseen todellisuuteen sisältyvän oppimisen perusta, ei sen komponentti. ”Käytäntö ja oppiminen tekemisenä”- sekä ”yhteisö ja oppiminen kuulumisena”-komponentit liittyvät tämän tutkimuksen tulosten valossa oppimisen merkityshorisontteihin eli työhön ja ihmisenä olemiseen. ”Identiteetti ja oppiminen tulemisena”-komponentti liittyy tämän tutkimuksen tulosten valossa johtajana kehittymisen tulokseen.

Inhimillisen todellisuuden ilmiöitä koskevien teorioiden tulisi ensin määritellä ilmiön perusolemus ja sen jälkeen rakentaa sen perusteella tutkimusasetelma, jolla voidaan mallintaa ilmiön olemuksen ehdoilla toteuttava tutkimus ja teorian muodostus. (vrt. oppimisen ja kehittymisen vaiheteorioiden kritiikki⁷⁸). Näihin ilmiöihin liittyvien teorioiden muodostuksessa tulisi aiempaa rohkeammin tarkastella ilmiön olemusta ensin kokonaisvaltaisesti sen omilla ehdoilla ja vasta sen jälkeen rakentaa teoriaa ilmiöstä suhteessa aiempien tutkimusten tuloksiin. Tämän tutkimuksen tulosten valossa ammatillista kehittymisen teoriaa voitaisiin syventää seuraavassa kuvassa esitettyjen elementtien olemusta ja suhteita tarkentavilla tutkimuksilla.

78 Ks. luku 4.3 Johtajana kehittymisen kasvatustieteellinen perusta



Kuva 20. Ammatillisen kehittymisen suhteellisuudet tutkimuskohteena.

Tuominen & Wihersaari (2006) ovat määritelleet ammattikasvatuksen ontologia perustaa siten, että siihen kuuluvat kategoriat "ammatti ja professio", "identiteetti, persoona ja ihminen", "kasvatus ja opettajuus" sekä "ammattitaito, kvalifikaatio ja kompetenssi". Tässä tutkimuksessa tarkasteltaessa johtajana kehittymisen olemusta, selkeästi vahvistui käsitys siitä, että Tuomisen & Wihersaaren (2006, 95–111) ammattikasvatuksen ontologian kategorioiden määrittelyn kategoria "ammatti ja professio", joka ilmentää tämän tutkimuksen työtodellisuuden merkityshorisonttia, kategoria "identiteetti, persoona ja ihminen", joka ilmentää tämän tutkimuksen inhimillisen todellisuuden oluttuvuutta, liittyvät ammattikasvatuksen ontologiseen ytimeen. Tämän tutkimuksen perusteella on syytä pohtia, tulisiko Tuomisen & Wihersaaren (2006) ammattikasvatuksen ontologian tarkastelua jatkaa ammattikasvatuksen olemuksen tarkasteluun laajemminkin, jolloin voitaisiin löytää nyt kuvattujen ontologisten kategorioiden välisiä merkityssuhteita ja tarkempaa sisällöllistä ja käsitteellistä määrittelyä ammattikasvatuksen ontologisesta perustasta tieteen alana. Tämän tutkimuksen tulosten rohkaisemana uskaltaisain väittää, että tieteellisen merkityksen syvällisen analyysin avulla löydettäisiin nyt esitettyä (emt.) moniulotteisempi ammattikasvatuksen olemuksen kuvaus. Lähtökohtana tälle jatkotutkimusta vaativalle tarkastelulle voisi olla Tuomisen & Wihersaaren (2006, 95) ontologisista kategorioista tämän tutkimuksen tulosten perusteella uudelleen muotoiltu lähtökohta ammattikasvatuksen olemuksen ja suhteiden tutkimukselle.

Johtamistyön tutkiminen suhteena

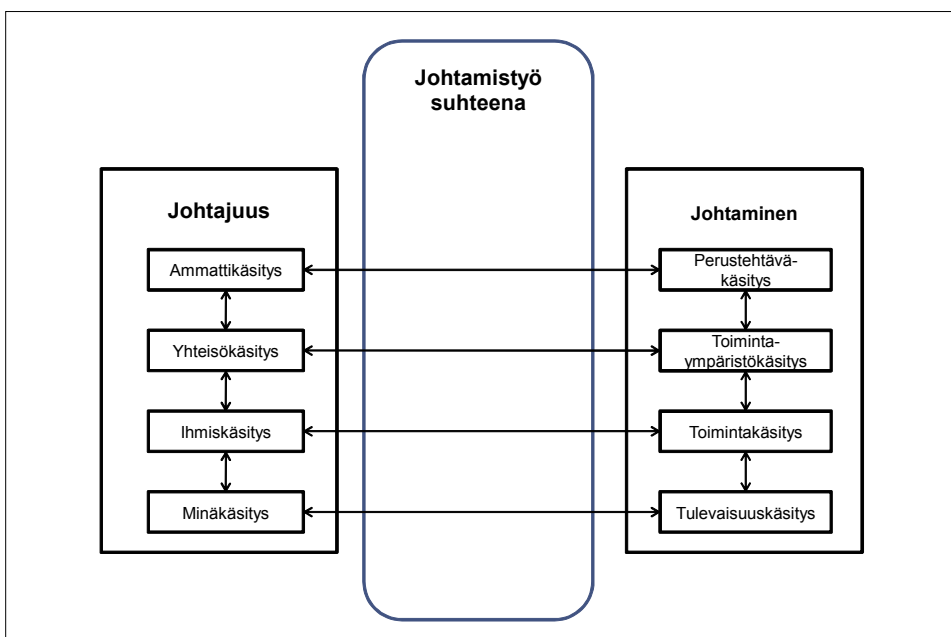
Aiemmissä tutkimuksissa on käsitelty johtamistyötä hyvin monista eri näkökulmista. Useimmiten johtamistyön tutkiminen ja sen myötä rakennetut johtamisteoriat ovat sitoutuneet vahvasti teorian luomisen toimintaympäristöön⁷⁹. Yhteiskunnan muutokset ovat haastaneet johtamistyön toimijat ja tutkijat määrittelemään uuteen tilanteeseen soveltuvat uudet johtamistyön teoriat, mallit ja toimintatavat. Postmodernissa maailmassa kysymys johtamistyöstä ja johtajana kehittymisestä liittyy entistä vahvemmin yksilön toimintaan ja oppimiseen yhteisössä ja sen suuntaamiseen. Tällöin keskeistä on erityisesti johtamistyön näkökulmasta johtajan kyky johtaa itse itseään (Manz & Sims 2001, 217–231).

Johtajana kehittymisen olemusta tutkittaessa jäsenyksi myös käsitys johtamistyöstä ja sen tutkimisesta uudella tavalla. Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että johtamistyö jakautuu kahteen olemuspuoleen: ensinnä varsinaisen työtoiminnan ohjaamiseen eli johtamiseen ja toiseksi inhimillisen toiminnan ohjaamiseen eli johtajuuteen. Näin ollen johtamistyön tutkimisessä ja sen kehittämisessä olisi entistä voimakkaammin keskityttävä siihen, miten auttaa johtajaa henkilökohtaisesti ratkomaan sekä johtamiseen että johtajuuteen ja niiden välisiin suhteisiin liittyviä kehittymishaasteita. Johtaminen eli johtajana toimiminen on organisaatiossa toimivien ihmisten toiminnan ohjaamista suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin. Johtajuus eli johtajana oleminen on ihmisenä olemiseen sisältyvää suhteessa toisiin ihmisiin olemista suhteessa työhön ja sen tavoitteisiin.⁸⁰

Tutkimuksen perusteella johtamistyön olemusta tulisi tutkia entistä voimakkaammin relativistisista lähtökohdista käsin. Johtamistyö on suhteessa olemista ja suhteessa toimimista, jonka olemuksen eri puolien, johtamisen ja johtajuuden, määrittelyn tarkentaminen olisi välttämätöntä. Johtamistyön olemuksen tutkimisen lähtökohtana voisivat olla tämän tutkimuksen perusteella seuraavassa kuvassa esitetyt elementit.

79 Ks. luvut 2 Johtamistyö ja 3 Johtamistyön konteksti

80 Ks. tutkimuksen lähtökohtamäärittelmät johtamiselle ja johtajuudelle, luku 4.4



Kuva 21. Johtamistyön olemuksen tutkimisen lähtökohta.

Kokemusperustaisen tutkimuksen toteuttamisen haasteista

Tämän tutkimuksen metodisena lähestymisotteenä oli johtamistutkimuksissa aiemmin käyttämätön eksistentiaalis-fenomenologinen lähestymisote. Fenomenologi Edmund Husserlin kritiikki ihmistä objektivoivaa ja positivistista tieteenperinnettä kohtaan kiteytyi ajatteluun puhtaan kokemuksen tavoittamisen välttämättömyydestä. Kritiikki oli aikanaan paikallaan, mutta perustui osin inhimillisiä merkitysrakenteita objektivoivaan olettamukseen. Tämä tutkimus on yritys kääntää inhimillisen todellisuuden tutkimuksissa katse vielä vahvemmin Heideggerin ja Giorgin näkökulmia kantalaisessa hengessä mukaellen "ihmisen itseensä". Näin ollen inhimilliseen todellisuuteen sisältyvien ilmiöiden tutkiminen on aina metodinen haaste tutkijalle. Metodiset valinnat rajaavat tulosta ja sen tulkintamahdollisuuksia. Inhimillisen todellisuuden tutkimuksissa objektiivista totuutta ei ole olemassa, mutta liian harvoin sen puutetta tunnustetaan ja lähdetään avoimesti rakentamaan relativistista tutkimusasetelmaa. Ihmistieteisiin soveltuvien tutkimusmenetelmien ja niiden ontologisten perusteiden pohdintaa pidän jokaisessa ihmistä koskevassa tutkimuksessa välttämättömänä. Ilman sitä tutkimus jo perusoletuksillaan mekanisoi ja objektivoi ihmisen.

Toisaalta tämän tutkimuksen alkuvaiheen havainnot johtamistyön, oppimisen ja kehittymisen tutkimusten käsitteellisestä pirstaloitumisesta vakuuttivat siitä, kuinka inhimillisen todellisuuden ihmistä objektivoivat ja positivistiset tutkimus-traditiot ovat johtaneet teorian muodostuksen käsitteelliseen pirstaloitumiseen. Eri ihmistieteellisten tutkimusten tulosten yhteensovittaminen osoittautui erityisen haasteelliseksi, kun tutkimuksista usein puuttuivat sekä ontologisten olettamusten kuvaukset että

metodisten valintojen perustelut suhteessa niihin. Tästä näkökulmasta pirstaloituminen oli ymmärrettävää, mutta ei hyväksyttävää. Tämän tilanteen korjaamiseksi tarvittaisiin vahvaa olemassa olevan ihmistieteellisen tutkimuksen ammattimaista ja systemaattista metatutkimusta sekä johtamistyön että ammatillisen kehittymisen ja oppimisen tutkimusten alueella.

Kolmanneksi tämän ihmistieteellisen tutkimuksen toteuttaminen käytännössä yksinäisenä, oman johtamistyön ohessa tutkimustoimintaa harjoittavana tutkijana osoittautui lähes mahdottomaksi tehtäväksi. Haasteellisia vaiheita olivat sekä aineiston keruun ajoittaminen, sisällöllinen kohdentaminen, toteuttaminen ja suhteuttaminen, analyysivaiheen kokonaisuuksien ja yksityiskohtien suhteuttaminen, aineistosta nousevien kokonaisuuksien ja yksityiskohtien samanaikainen tarkastelu, tulosten suhteutuminen ilmiöön, tutkijaan ja tutkittaviin sekä raportin kirjoittamiseen liittyvät valinnat. Kun pidän tämän tutkimuskokemuksen perusteella edelleen ihmistieteellisessä tutkimuksessa ilmiön olemuksen kokemuseräistä määrittelyä välttämättömänä, käytännön toteuttamisen kannalta olisi tärkeää, että tämän laatuista perustutkimuksia toteuttaa tutkijaryhmä ammattimaisena yhteistyönä.

Neljänneksi ihmistieteellisessä tutkimuksessa ilmiön olemuksen perusteella määritellyt metodologiset valinnat ovat keskeisiä. Ilmiön olemuksen määrittelyssä fenomenologis-heuristiset menetelmät ovat usein osuvia, mutta niitä täydentämään tarvitaan monimetodisia uusia menetelmiä, joista kiinnostavimmat ovat toistaalta bayesilainen tilastoanalyysi (esim. Nokelainen 2010, 2008) ja sumealogiikka (esim. Gravanin et. al. 2007) Tämän tutkimuksen, Nokelaisen (2010, 2008) ja Gravanin et. al. (2007) tutkimuksen tulokset kannustavat heurististen ja monimuotoisten lähestymisotteiden käyttöön, kun on kyse monimutkaisiin inhimilliseen todellisuuteen kuuluvien ilmiöiden tutkimisesta ja kun tutkimusaineistona on luonnonmukainen ja moniulotteinen aineisto, joka herättää heuristisia ideoita ja tutkimussuuntia.

Epilogi

Tutkimuksen tekemisessä on aina kyse tutkijan henkilökohtaisesta näkökulman valinnasta: millaisen ilmiön tutkimiseen tutkijalla on kontribuutioita, millaisesta ilmiöstä tutkija on kiinnostunut, millaisena hän näkee ilmiön, miten hän etsii tietoa ilmiöstä, miten hän tietoa käsittelee ja miten hän raportoi tutkimuksen tuloksista. Jokainen ratkaisu sekä rajaa jotain pois että avaa uuden näkymän. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusprosessi on eräänlainen näkökulman valintaprosessi, joka päättyy kun lopullinen raportti on valmis. Näkökulmavalinnan lähtökohtana on ollut intuitiivinen oivallus inhimillisen todellisuuden kokonaisuuden ja osien, globaaliuden ja paikallisuuden, yhteisön ja yksilön systeemisestä kytkeytymisestä toisiinsa. Halu syventää tätä oivallusta on ohjannut tapaani tarkastella johtajana kehittymisen maailmaa, tapahtumia ja ihmisiä sekä suunnannut minua tutkimaan koettujen merkitysten maailmaa.

Olen lähestynyt ilmiötä useista eri lähtökohdista käsin ja rajannut näkökulmaa löydettyjen merkitysten suuntaamana siten, että uudet näkymät johtajana kehittymisen ilmiön olemukseen ovat suunnanneet tutkimusprosessin seuravan vaiheen toteuttamista. Prosessin toteuttamisen keskeisenä periaatteena on ollut eheän tutkimusprosessin rakentaminen siten, että toteutuksen eri elementit muodostavat loogisen kokonaisuuden, joka toimii tutkimusta koossa pitävänä voimana ja kantaa läpi koko tutkimusprosessin (vrt. Kolkka 2001, 184; Varto 1995a, 95). Näkökulmani tässä tutkimuksessa on kokonaisen ihmisen kokemien merkitysten suuntaama ja aina, kun eri vaiheissa tekemäni tulkinta olemuksesta on osoittautunut epäselväksi tai ristiriitaiseksi, olen palannut autenttisiin johtajien omien kokemien merkitysten pariin ja tarkentanut tulkintaa niiden kautta.

Merkitysten tutkiminen on yksityiskohtien ja osatekijöiden kokoamista merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Johtajana kehittymisen merkityksellisten tekijöiden tunnistaminen ja paikantaminen perustui pitkäjänteiseen ja jatkuvaan systemaattiseen tutkittavien eli toisen ihmisen kokemuksen ymmärtämiseen. Merkityksen tunnistaminen ja paikantaminen voi olla sekä tilannelähtöistä että idealähtöistä. Kokemukseen perustuvia merkityksiä ja merkitysten merkityksiä etsimällä luotiin uudet merkityshorisontit johtajana kehittymisen ilmiölle. Merkitysten ymmärtämisen merkitys on siinä, että inhimillinen toiminta on aina yksilöllistä, se ei ole yleensä vain aina yksilöön kiinnittyvää. (Lehtonen 1996, 27; Toiskallio 2001, 459, 461) Näin ollen merkityksellistymisen suhteuttaa ihmiseen itseensä persoonana ja hänen omaan henkilökohtaiseen ihmiskäsitykseensä. Merkityksellistyminen eroaa selittämisestä siinä, että kun selittämisessä etsitään syy–seuraus-suhteita, merkityksellistymisessä oivalletaan suhteessa itsen olevat eli henkilökohtaisesti merkitykselliset suhteet tai toiminta. Johtaja ikään kuin

tulee itse itselleen tietoiseksi ja tiedostaa itselleen merkityksellisiä asioita ja tutkimusprosessissa tutkija tulee tietoiseksi tutkittavan tarkoittamista johtajana kehittymisen merkityksistä. (vrt. Perälä 2004, 42–46; Rautio 2006, 11–12)

Kasvatustieteellisessä tieto-opillisessa keskustelussa on aika ajoin juututtu realismin ja konstruktivismiin väliseen joko–tai-keskusteluun (Tuominen & Wihersaari 2006, 154). Toivottavasti tämän tutkimuksen lähtökohtana ollut relativistinen tietokäsitys inhimillisestä todellisuudesta kokemustietoon perustuvana tietona suhteessa maailmaan olemisesta ja sen perusteella löydetty tutkimustulos johtajana kehittymisen ilmiön olemuksesta rohkaisevat kasvatustieteen tutkijoita laajemminkin ja tietoisesti lähestymään inhimillisen todellisuuden ilmiöiden tutkimista toisaalta perustuen suhteessa olemisen sekä–että-tietoperustaan ja sen perusteella kasvatustieteellisten ilmiöiden olemuksen tutkimiseen. Tämä tutkimus osaltaan osoittaa että realismia ja konstruktivismia vastakkain asetteleva keskustelu on aika jättää ja keskittyä inhimillisen todellisuuden olemusperustaiseen tutkimukseen.

Oppimista tutkitaan usein ylhäältä alas, teoriasta käytäntöön, ja tutkitaan sitä, miten oppija saadaan reagoimaan ympäröivän yhteiskunnan muutoksiin. Tämä tutkimus osaltaan vahvistaa näkemystä oppijälähtöisten tutkimusten tarpeellisuudesta ja siitä, että oppiminen on jatkuvaa, koko elämän kestäväää yksilöllistä toimintaa, josta merkittävin osa tapahtuu muualla kuin formaalisti järjestetyssä koulutuksessa. (vrt. Su 2007; Russell 2007) Tämän tutkimuksen perusteella näyttää pikemminkin siltä, että oppiminen ja kehittyminen ovat jatkuvaa yksilön ja yhteisön uudelleen asemoitumista ja tapahtuu ihmisten, yhteiskunnan, tulevaisuuden ja oppijan itsensä välisessä suhteessa.

Johtajana kehittymisen olemuksen relativismia korostaa sen määrittäminen suhteessa henkilökohtaisesti koettuihin johtajana kehittymisen ”työ”- ja ”ihmisenä oleminen”-merkityshorisontteihin. Tutkimus osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, kuinka tärkeää on tukea johtajia luottamaan omaan ymmärrykseen ja toimimaan sen mukaisesti sekä johtamistyössään että oman ja organisaationsa kehittymisen jatkuvassa edistämisessä (vrt. Davis 2006). Omaa ymmärrystään ja omaa tulkintaansa merkityksistä ei voi ylittää eikä alittaa, vaan jokainen toimii henkilökohtaisen ymmärryksensä varassa. Kehittyminen edellyttää tämän ymmärryksen systemaattista laajentamista, jotta kukin voisi kuulla enemmän.

Palaan Goethen sanoihin, tämän tutkimuksen myötä niiden merkitys muuttui aiempaa merkityksellisemmäksi ja syvemmäksi minulle tutkijana. Hän on tavoittanut ihmisen oppimisen ja kehittymisen näkökulmasta jotain erityisen syvää.

"Kukin kuulee vain sen minkä ymmärtää."

Goethe

Lähteet

- Aarrevaara, T. 2002. Asiantuntijan tukeminen johtamisen haasteena. Teoksessa T. Aarrevaara, H. Ahonen & J. Öberg, Johtamisen paikka, kehittäjäverkoston käsityksiä asiantuntijoiden johtamisesta. Helsinki – elinvoimainen pääkaupunki, Helsinki: Edita Prima Oy, 6-25.
- Abbot, A. 1988. *The System of Professions: As Essays on the Division of Expert Labor*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Ahonen, A. & Kallio, Tomi, J. 2002. Käsité- ja tekstitutkimuksen metodologia – perusteita, näkökulmia ja haasteita johtamis- ja organisaatiotutkimuksen kannalta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskustelua ja raportteja, 5. Turku: Kirjapaino Grafia Oy.
- Ahonen, H. 2008. Rehtoreiden kertoma johtajuus ja johtajaidenteetti. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. nro 352. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
- Alvesson, M. & Sköldbberg, K. 2000. *Reflexive Methodology. New Vistas for Qualitative Research*. London: SAGE Publications.
- Ansoff, I. 1981. *Strateginen johtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Ansoff, I. 1984. *Strategisen johtamisen käsikirja*. Keuruu: Otava.
- Anttila, P. 2001. Hermeneuttinen tieteen perinne. Verkkojulkaisussa Tutkimisen taito ja tiedonhankinta, luku 2.3.2. Metodix. http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/hermeneuttinen_tieteenperinn. Luettu 08.09.2001.
- Anttila, P. 2005. *Ilmaisu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta*. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.
- Anttiroiko, A., Haveri, A., Karhu, V., Ryyänen, A. & Siitonen, P. (toim.) 2003. *Kuntien toiminta, johtaminen ja hallintasuhteet*. Tampereen yliopisto, kunnallistieteiden laitos. Tampere: Tampere University Press.
- Argyris, C. 1957. *Personality and Organization*. New York: Harper & Row.
- Argyris, C. 2003. *On Organizational Learning*. 2nd p. uud.p. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- Argyris, C. & Schön, D. 1978. *Organizational Learning. A Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts. Addison & Wesley.
- Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Helsinki: Loki-kirjat.
- Aula, P. 2000. *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Porvoo: WSOY.
- Bass, B. M. 1990. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.

- Bass, B. M. 1998. *Transformational Leadership. Industry, Military and Educational Impact.* USA Mahwah NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. 1996. *Postmodernin lumo.* Tampere: Vastapaino.
- Beairsto, J. A. B. 1996. *Professional Growth and Development. What is it and how do we know if it's working?* Teoksessa P. Ruohotie & P. P. Grimmett (toim.) *Professional Growth and Development. Direction, Delivery and Dilemmas.* Vancouver, B.C., Canada: Career Education Centre, 91-111.
- Beairsto, B. & Ruohotie, P. 2003. *Empowering professionals as lifelong learners.* Teoksessa Beairsto, B., Klein, M. & Ruohotie, P. *Professional Learning and Leadership,* Research Centre for Vocational Education and Training. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, s. 115–145.
- Beck, U. 1995. *Politiikan uudelleen keksiminen: kohti refleksiivisen modernisaation teoriaa.* Teoksessa Beck, U., Giddens, A. & Lash, S. *Nykyajan jäljillä. Refleksiivinen modernisaatio.* Tampere: Vastapaino, 11–82.
- Beck, U. 2000. *Risksamhället: på väg mot en annan modernitet.* Göteborg: Daidalos.
- Bennis, W. & Nanus, B. 1986. *Johtajat ja johtajuus.* Helsinki: Weiling&Göös. *Ekonomia.*
- Berne, E. 1961. *Transactional Analysis in Psychotherapy.* New York: Grove Press.
- Blake, R.R., Mouton, J. S. & Allen, R. L. 1993. *Teamwork! Utveckla ledarskap och samverkan som gör gruppen framgångsrik.* Lund: Studentlitteratur.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. 1985. *The Managerial Grid III.* 3rd ed. Houston, Tex: Gulf Publishing.
- Blumer, H. 1986. *Symbolic Interactionism: Perspectives and Method.* Berkeley: University of California Press.
- Boyatzis, R. E. 1982. *The Competent Manager: A Model of Effective Performance.* New York: Wiley & Son.
- Borg, O. 2001. *Demokratia ja paikallinen politiikka.* Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 123-138.
- Buber, M. 1993. *Minä ja sinä. (Ich und Dich, 1923).* Suom. Jukka Pietilä. Juva: WSOY.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 1997. *Organizational behaviour: an introductory text.* PAINOS: 3rd ed. London: Prentice Hall.
- Buckingham, M. & Clifton, D. O. 2001. *Now, Discover Your Strengths. How to develop your talent of the people you manage.* Simon & Schuster. London: Butler & Tanner, LTD.
- Burns, J.M. 1978. *Leadership.* New York: Harper & Row Publisher.
- Burns, R.B. *Self-Concept, Development and Education.* London: Holt, Rinehart and Winston. tarkista laitetaanko johtopäätöksiin?
- Butler & Chinowsky. 2006. *Journal of Management in Engineering* © asce / july 2006, 124
- Castells, M. 1996. *The rise of the Network Society – The Information Age: Economy, Society and Culture.* XXX: Blackwell Publishers.
- Castells, M. & Himanen, P. 2001. *Suomen tietoyhteiskuntamalli. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston, Sitran, julkaisusarja (Sitra 242).* Vantaa: WSOY, Tummavuoren kirjapaino.

- Chi, M. T. H. 1992. Conceptual change within and across ontological categories: examples from learning and discovery in science. Teoksessa Gierre, R. N. (toim.) *Cognitive models of science*. Minnesota Studies in the Philosophy of Science, 15, s. 129-186.
- Ciulla, J. B. (ed.) 1998. *Ethics – Heart of Leadership*. Praeger, Westport, Conn.
- Cohen, M. Z., Kahn, D. L. & Steeves, R. H. 2000. *Hermeneutic Phenomenological Research. Practical Guide for Nurse Researchers. Methods in Nursing Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Covey, S. R. 1999. *The 7 Habits of Highly Effective People. Restoring the Character Ethic*. Great Britain, Bath: The Bath Press.
- Crosby P. B. 1979. *Quality is free*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, S. H. 2006. Influencing Transformative Learning for Leaders. *School Administrator*, vol. 63, nro 8, 10-16. American Association of School Administrators.
- Day, C. 1999. *Developing teachers. The challenges of lifelong learning*. London: Falmer Press.
- De Geus, A. 1997. *The Living Company. Habits for survival in a turbulent business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Deming W. E. 1986. *Out of crisis*. Cambridge: MITT, Center of Advanced Engineering Study.
- Drucker, P. F. 1954. *The Practise of Management*. New York: A Harper Business Book.
- Drucker, P. F. 2000. *Johntamisen haasteet*. Porvoo: WSOY.
- Drucker, P. F. 2001. *Essential Drucker*. New York: Harper Business.
- Eskola, A. 1997. *Jäähyväisluentoja*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Evans 1970. The Effects of Supervisory behavior on the path-goal relationships. *Organizational Behaviour and Human Performance* 2, 277-298.
- Eraut, M. 1995. Developing Professional Knowledge within a Client-Centered Orientation. In T. R. Guskey & M. Huberman (toim.) *Professional Development in Education*. London: Teachers College Press.
- Fiedler, F. E. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Florida, R. 2002. *The Rise of the Creative Class. And How it's Transforming work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Florida, R. 2005. *Cities and the creative class*. New York: Routledge.
- Fraser, D. 2000. *QSR NVivo NUD*IST Vivo Reference Guide*. Malaysia: QSR International Pty. Ltd.
- French, W. L. & Bell, C. H. 1999. *Organization Development. Behavioural science interventions for organization improvement*. 6th ed. Prentice-Hall. Englewood Cliffs (NJ).
- Freppon, P. 2001. Personal and Professional Development: A Lifelong Process. Teoksessa P. A. Freppon (2001) *What It Takes To Be a Teacher. The Role of Personal and Professional Development*, s. 155-163. Portsmouth: Heinemann.
- Fullan, M. 2001. *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Company.
- Gadamer, H-G. 2004. *Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa* (suom. Ismo Nikander). Tampere: Vastapaino.

- Gerth, H. H. & C.W. Mills. 1967 (toim.). From Max Weber: Essays in sociology. London: Routledge & Kegan Paul.
- Getzels, J.W., Lipham, J. H. & Campell, R.F. 1968. Educational Administration as a Social Process. Theory, Research, Practice. New York: Harper & Row.
- Giddens, A. 1990. The Consequences of Modernity. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. 1991. Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Cambridge: Polity Press.
- Giorgi, A. 1996a. (ed.) Phenomenology and Psychological Research. 7th ed. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Giorgi, A. 1996b. Sketch of a Psychological Phenomenological Method. Kirjassa Giorgi, A. (ed.) Phenomenology and Psychological Research. 7th ed. Pittsburgh: Duquesne University Press, 8-22.
- Giorgi, A. 1996c. The Phenomenological Psychology of Learning and the Verbal Learning Tradition. Kirjassa Giorgi, A. (ed.) Phenomenology and Psychological Research. 7th ed. Pittsburgh: Duquesne University Press, 22-85.
- Giorgi, A. 1981. Humanistic Psychology and Metapsychology. Teoksessa J. Royce & L. Moss (ed.) Humanistic psychology: Concepts and Criticisms. New York: Plenum Press, 19-48.
- Gravani, M. N., Hadjileontiadou, S.J., Nikolaidou, G. N. & Hadjileontiadis, L. J. 2007. Professional Learning. A Fuzzy Logic-Based Modelling Approach. Learning and Instruction, vol. 17, nro. 2, 235-252.
- Greenleaf, R. K. 1970. The Servant as Leader. Newton Centre, MA: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. 1977. Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. New York: Paulist.
- Hall, D. T. & Seibert, K. W. 1992. Strategic Management Development: Linking Organizational Strategy, Succession planning, and Managerial Learning. Teoksessa H.D. Montross & C.J. Shinkman (toim.) Career Development: Theory and Practise. Springfield: Charles C. Thomas Publisher, 225-275
- Hamel, G. 2000. Leading the Revolution: how to thrive through turbulent times by making innovation a way of life. Boston MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G. & Breen, B. 2007. Johtamisen uudet tuulet. Talentum. XXX: Gummerus Kirjapaino.
- Hankamäki, J. 2004. Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hanley, P., Maringe, F. & Ratcliffe, M. 2008. Evaluation of Professional Development: Deploying a Process-Focused Model. International Journal of Science Education, vol. 30 nro 5, 711-725.
- Hannus, J. 2000. Prosessijohtaminen: Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. 5. p. Espoo: HM & V Research.
- Harisalo, R. 1984. Innovaatioiden diffuusio kunnallishallinnossa. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tampereensis 163. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hautamäki, A. 1995. Kaupunkiko yritys? Kaupungin strateginen johtaminen ja konserniajattelu. Helsinki : Helsingin kaupunki. Helsingin kaupungin tietokeskuksen keskustelualoitteita

1995:4.

Heidegger, M. 2000. Oleminen ja aika. Osuuskunta Vastapaino. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Kauppakaari. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy

Heikkilä, K. 2006. Työssä oppiminen yksilön lähtökohtien ja oppimisympäristöjen välisenä vuorovaikutuksena. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Heikkilä-Laakso, K. & Heikkilä, J. 1997. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisusarja B 57.

Helakorpi, S. 2001. Innovatiivinen tiimi- ja verkostokoulu. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helsinki tilastoina 1800-luvulta nykypäivään. 2000. Helsingin kaupungin tietokeskus. Tilastoja 2000: 15.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen. Tuloksiin ihmisten avulla. Yritysvalmennus Oy, Yritysvalmennus-kirjat. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1969. Life-Cycle Theory of Leadership. Training and Development Journal 23, 26–34.

Himanka, J. 2002. Se ei sittenkään pyöri: johdatus mannermaiseen filosofiaan. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S. (toim.) 1983. Kasvatustieteen käsitteistö. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Hirsjärvi, S. 1982. Ihmiskäsitys kasvatusajattelussa. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja, B. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 1999. Johdatus kasvatustieteeseen. 4.-6. painos. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Himanka, J. 2002. Se ei sittenkään pyöri. Johdatus mannermaiseen filosofiaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Hodson, R. & Sullivan, T. 1990. The Social Organization of Work. Belmont: Wadsworth.

House, R. J. 1971. A Path-goal Theory of Leader Effectiveness. Administrative Science Quarterly, 16, 321-338.

House, R. J. & Mitchell, T. R. 1974. Path-goal theory of leadership: Lessons, Legacy, and a reformulated theory. Leadership Quarterly, 7 (3), 323-352.

Hukkinen, J. 2001. Mistä maailmankylä elää? Kuntien kestävän kehityksen haasteet globalisoituvassa ympäristössä. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa, s. 59-74. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.

Humble, J. W. 1970. Management by Objectives in Action. New York: McGraw-Hill, 1970.

Husserl, E. 1983. Ideas pertaining to a pure phenomenology and to a phenomenological philosophy. First book. General introduction to a pure phenomenology. Translated by F. Kersten. Hague: Martinus Nijhoff publishers.

Husserl, E. 1913/1995. Fenomenologian idea. Viisi luentoa. Loki-Kirjat, Helsinki. (alkuperäisteos Die Idee der Phänomenologie)

- Huttunen, P. 1994. Johtaminen muuttuvassa julkishallinnossa. Yhtymäjohtaminen. Ekonomiasarja. Weilin+Göös. Juva: WSOY.
- Huuhka, M. 2004. Johtaminen luovassa asiantuntijaorganisaatiossa. Väitöskirja. Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Oulun yliopistopaino, Oulu.
- Hänninen, R. 2009. Hyvän elementit ammatillisen koulutuksen johtajuudessa ja rehtorin työssä. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Otavan kirjapaino, Keuruu.
- Ilgen D. R., Major, D. A., Hollenbeck, J. R. & Segoe, D. J. 1993. Team research in the 1990's. Teoksessa M. M. Chemers & R. Ayman (ed.), Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions. San Diego, CA: Academic Press, 245–270.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Isopahkala-Bouret, U. 2005. Joy and struggle for renewal a narrative inquiry into expertise in job transitions. Väitöskirja, University of Helsinki, Faculty of Behavioural Sciences, Department of Education. Elektroninen aineisto <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kay/kasva/vk/isopahkala-bouret/>.
- Jaari, A. 2004. Itsetunto, elämänhallinta ja arvot. Korrelatiivinen tutkimus Morris Rosenbergin itsetuntokäsitteen taustasta suomalaisilla työikäisillä. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Jensen, R. 1999. The Dream Society. How the Coming Shift from Information Will Transform Your Business. New York: McGraw-Hill.
- Johtamisen taito - näkijöitä ja tekijöitä. 2000. WM-Data Kasanen Oy. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta -sarja. Juva: PS-kuntannus, WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. (toim.) 2002. Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. PS-kustannus, Aavarantasarja n:o 50. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juuti, P. 2005. Toivon johtaminen. Aavaranta -sarja. 2. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. WSOY. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kaivo-oja, J. & Kuusi, O. 1999. Arvioita ja analyysejä tietoyhteiskunnan työmarkkinoiden kehityspiirteistä Suomessa: työelämän kehitystrendit ja osaamisklusteriajattelun kehittäminen ennakointitoiminnassa. Euroopan sosiaalirahaston tavoite 4 -ohjelma. Helsinki: Työministeriö.
- Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Enterprise adviser -kirjasarja, nro 15. Helsinki: Kauppakaari.
- Kananoja, A. 2001. Kunnallinen hyvinvointipolitiikka. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 31–44.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. Strategialähtöinen organisaatio: tehokkaan strategiaproessin toteutus. Helsinki: Kauppakaari.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. The Balanced scorecard: translating strategy into action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment* Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Karaevli, A. & Tim, H. D. T. 2006. How Career Variety Promotes the Adaptability of Managers. A Theoretical Model. *Journal of Vocational Behaviour*, vol. 69, nro. 3, 359–373.
- Karila, K. 1997. *Lastentarhanopettajien kehittyvä asiantuntijuus*. Helsinki: Edita.
- Kasvio, A. 1997. Uusi työn yhteiskunta: suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. 3. p. Helsinki: Gaudeamus.
- Kasvio, A. & Nieminen, A. 1999. *Kilpailu työstä: tutkimus globalisaatiosta maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Sitra. Tampere: Tampereen yliopisto. vai Tampere University Press. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Katz, R. L. 1955. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, January-February, 1955.
- Kauppi, A. 1993. Mistä nousee oppimisen mieli? - Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa *Aikuisten oppimisen uudet muodot. Kohti aktiivista oppimista*. 2.p. Kansanvalitusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kelle, U. (ed.) 1998. *Computer-Aided Qualitative Data Analysis – Theory, Methods and Practice*. Reprinted, 1995 first published: Sage Publications, London.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus. *Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Kunnallisan alan kehittämistäitiö*. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Keskinen, V., Tuominen, M. & Vaattovaara, M. (toim.). 2002. Helsinki – pohjoinen metropoli. 16 ajankohtaisnäkökulmaa Helsingistä suurkaupunkina. Helsingin kaupungin tietokeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kirkpatrick, S. A. & Locke, E. A. 1991. Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, 48–60.
- Kivelä, S. (toim.) 2001. IV Kuntien tulevaisuusfoorumi. Itsenäinen kunta – faktaa vai fiktiota? Suomen Kuntaliitto. <http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p040209143131P.pdf> . Luettu 25.10.2004.
- Kivelä, S. 2000. Näkemyksiä kuntademokratian ja kuntajohtamisentulevaisuudesta: Kunta-alan tulevaisuusbarometri. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Kolbe, L. 2002. Helsinki kasvaa suurkaupungiksi. *Julkisuus. Poliittikka, hallinto ja kansalaiset 1945 – 2000*. Teoksessa Kolbe, L. & Helin, H. *Helsingin historia vuodesta 1945. Osa 3. Kunnallishallinto ja –politiikka, Kunnallistalous*. Helsinki: Helsingin kaupunki, Edita Publishing Oy.
- Kolbe, L. & Helin, H. 2002. *Helsingin historia vuodesta 1945. Kunnallishallinto ja politiikka. Kunnallistalous*. Helsingin kaupunki. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kolkka, M. 2001. *Ammattiin oppimisen situationaalisuus, yksilöllisyys ja prosessuaalisuus*. Acta Universitatis Tamperensis 825. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print.
- Konttinen, E. 1989. Harmonian takuumiehiä vai etuoikeuksien monopolisteja? *Professioiden sosiologian kahden valtasuuntauksen tarkastelua*. Jyväskylän yliopiston sosiologian laitoksen julkaisuja 45. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

- Konttinen, E. 1991. Perinteisesti moderniin: professioiden yhteiskunnallinen synty Suomessa. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto. Tampere: Vastapaino.
- Kopperi, M. 2001. Talouden globalisaatio ja hyvinvoinnin haaste. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteis-kunnassa, s. 21–30. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kotter, J. P. 1990. Johtajuus menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto.
- Kotter, J. P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Kosonen, P. A. 2005. Sosiaalialan ja hoitotyön asiantuntijuuden kehitysehdot ja opiskelijavalinta. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä studies in education, psychology and social research, nro. 271. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Krause, D. G. 2001. *The Way of the Leader. Applying the Principles of Sun Tzu and Confucius - Ancient Strategies for Modern Business World.* Nicholas Brealey Publishing, Finland: WS Bookwell.
- Kurtzman, J. (toim.) 1998. *Thought Leaders. Insight on the Future of Business. A Strategy & Business Book.* Booz-Allen & Hamilton. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Kusch, M. 1986. Ymmärtämisen haaste. Oulu: Kustannusosakeyhtiö Pohjoinen.
- Kuhn, T. S. 1994. *Tieteellisten vallankumousten rakenne.* Juva: Art House.
- Kuhn, T. S. 1967. *The Structure of Scientific Revolutions.* Chicago: University of Chicago Press.
- Kurki, L. 1995. Miten ymmärrän heuristisen tutkimuksen. Teoksessa Nieminen, J. (toim.) *Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimuksen lähtökohdista.* Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos, julkaisusarja B: Nro 13. Tampere: Jäljennepalvelu, s. 119–134.
- Kuusela, P. 2006. Realismi ja sosiaalisen identiteetin episteeminen status. Teoksessa Rautio, P. ja Saastamoinen, M. (toim.) *Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma.* Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, s. 36–56.
- Laakso, S. & Loikkanen, H. A. 2004. *Kaupunkitalous. Johdatus kaupungistumiseen, kaupunkien maankäyttöön sekä yritysten ja kotitalouksien sijoittumiseen.* Helsinki: Gaudeamus.
- Laine, N. 2008. *Trust in Superior-Subordinate Relationship: an Empirical Study in the context of learning.* Väitöskirja. <http://acta.uta.fi/pdf/978-951-44-7418-7.pdf>. Elektroninen aineisto. Tampere: Tampere University Press.
- Laitinen, I. 2010. *Tietoperustainen johtaminen - Case Helsinki.* Suomen kuntaliitto, Acta nro 216. Helsinki: Kuntaliiton paino.
- Lehtisalo, L. (toim.) 1994. *Sivistys 2017. Suomen itsenäisyyden juhlarahaston SITRAn julkaisusarja, nro 132.* Juva: WSOY.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma.* Tampere: Vastapaino.
- Lehtovaara, M. 1994. *Subjektiiivinen maailmankuva kasvatustieteellisen tutkimuksen kohteena.* Tampereen yliopiston julkaisusarja A: 53. Väitöskirja. Tampere; Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu.
- Lehtovaara, M. 1995. *Tutkimus ja tutkimuksen tutkimus fenomenologisesta näkökulmasta.* Teoksessa: Nieminen, J. (toim.) *Menetelmävalintojen viidakossa. Pohdintoja kasvatuksen tutkimisen lähtökohdista.* Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden laitos julkaisusarja B, Nro 13. Tampere: Jäljennepalvelu.

- Lehtovaara, M. 1996a. Oppiminen postmodernin kontekstissa. Kirjassa Lehtovaara Jorma & Jaatinen Riitta (toim.). 1996. Dialogissa osa 2 – ihmisenä ihmisyhteisössä. Tampereen yliopiston opettajakoulutuksen julkaisuja A8. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljennepalvelu, 135–157.
- Lehtovaara, M. 1996b. Situationaalinen oppiminen. Kirjassa Lehtovaara Jorma & Jaatinen Riitta (toim.). 1996. Dialogissa osa 2 – ihmisenä ihmisyhteisössä. Tampereen yliopiston opettajakoulutuksen julkaisuja A8. Tampere: Tampereen yliopisto, jäljennepalvelu, 79–107.
- Lewin, K. 1946. Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues* 2, 34–46.
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Lillrank, P. M. 1990. Laatumaa: johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta. Helsinki: Gaudeamus.
- Lillrank, P. M.. 1999. Laatuajattelu: laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. 2. p. Helsinki: Otava.
- Lonka, K. 1997. Explorations of constructive processes in student learning. Helsinki: Helsinki University, Department of Psychology.
- Lord, R. G., DeVader, C. L. & Allinger, G. M. 1986. A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, 402 - 409.
- Lunnas, H. 2001. Informaatioteknologia ja kunta. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 96–112.
- Luomala, A. 2010. Poliitiikan mahdollisuudesta valtuuston talousarviokokouksessa. Väitöskirja. Yhteiskuntatieteiden ja filosofian laitos: valtio-oppi, Jyväskylän yliopisto. Hämeenlinna: Sosiaalikehitys Oy.
- Lytard, J-F. 1985. Tieto postmodernissa yhteiskunnassa. Tampere: Vastapaino.
- Majoinen, K. 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyin valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Joensuun yliopisto, julkisoikeuden laitos. Acta-väitöskirjasarja 2/2001. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Kuntaliiton painatuskeskus.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista - tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.
- Mann, R. D. 1959. A Review of the relationship between personality and performance in a small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270.
- Manz, C. C. 1986. Self-Leadership. Toward an Expanded Theory of Self-influence processes in Organizations. *Academy of Management Review*, vol. 11, 585-600.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. Jr. 1993. *Business without Bosses: How Self-Managing Teams are Building High-Performing Companies*. New York: Wiley, cop.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. 2001. *The New Super Leadership. Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.
- Mason, J. 2004. *Qualitative Researching*. 2nd ed. London: Sage Publication.
- Masuda, 1980. *The Information Society, as Post-Industrial Society*. Washington: World Future Society.

- Mayo, E. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Macmillan Company.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, D. 1966. *Leadership and Motivation*. Boston: MIT Press.
- Mentkowski, M. & Associates. 2000. *Learning That Lasts: Integrating, Development, and Performance in College and Beyond*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. 1999. *Learning in Adulthood*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Fransisco. Oxford: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow et al. (toim.) *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*, s. 17–37. Helsinki: Miktor.
- Mezirow, J. & Associates. 2001. *Learning as Transfotmation Critical Perspectives on Theory in Progress*. San Francisco: Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.
- Micklethwait, J. & Wooldridge, A. 1996. *The witch doctors: Making sense of management gurus*. New York: Random House.
- Miller, P. 2001. *Mission Critical Leadership. Getting you and your business up to speed in the new economy*. England: McGraw-Hill Publishing Company.
- Minzberg, H, Lampel, J. Quinn, J. B. & Ghoshal, S. 2003. *The Strategy Process: consepts, contexts, cases*. 4. p. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Moustakas, C. E. 1990. *Heuristic Research. Design, Methodology and Applications*. Sage Publications, United States of America.
- Moustakas, Clark. 1994. *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications Inc. Printed in the United States of America, California.
- Muijs D., Harris A., Lumby J., Morrison M. ja Sood K. 2006. Leadership and Leadership Development in Highly Effective Further Education Providers. Is There a Relationship? *Journal of Further and Higher Education*. Vol. 30, No. 1, 87–106.
- Mykkänen, J. ja Koskinen, I. 1998 (toim.). *Asiantuntemuksen politiikka. Professiot ja julkisvalta Suomessa*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Mäenpää, P. 2000. Viihtymisen kaupunki. Teoksessa Stadipiiri (toim.). URBS. Kirja Helsingin kaupunkikulttuurista. Helsingin kaupungin Tietokeskus. Helsinki: Oy Edita Ab, 17–31.
- Neck, C. P. & Manz, C. C. 2007. *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. 4. ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice-Hall, cop.
- Niemenmaa, V. 2002. Berliini – metropolin monet kasvot. Teoksessa: Keskinen, V. , Tuominen, M. & Vaattovaara, M. (toim.) Helsinki – pohjoinen metropoli. 16 ajankohtaisnäkökulmaa Helsingistä suurkaupunkina. Helsingin kaupungin tietokeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 295-312.
- Niikko, A. 1998. Opettajaksi kehittyminen ulkoisena ja sisäisenä prosessina. Näkökulma vaihe-, oppimis- ja sosiaaliisiin teorioihin. Joensuun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia N:o 71, Savonlinnan opettajakoulutuslaitos. Joensuu, Joensuun yliopistopaino.

- Niiniluoto, I. 1984. Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu
- Niiniluoto, I. 1999. Johdatus tieteenfilosofiaan. Käsitteen ja teorian muodostus. 2. p. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Niiniluoto, I. 1990. Maailma, minä ja kulttuuri. Emergentin materialismin näkökulma. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan Painolaitokset.
- Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen. Tieteenfilosofisia esseitä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Nikander, L. 2002. Johtamisosaamisen kehittäminen ammattikorkeakoulussa - esimiesten käsityksiä johtamisesta ja sen kehittämisestä Hämeen ammattikorkeakoulussa. Lisensiaatintutkimus. Hämeen ammattikorkeakoulu ja Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Nikander, L. 2003. "Hyvää mieltä ja yhteistyötä" Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta. HAMK & AKTK -julkaisuja 3/2003. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Nissinen, V. 2001. Military Leadership. A Critical Constructivist Approach to Conceptualizing, Modelling and Measuring Military Leadership in the Finnish Defence Forces. Dissertation. National Defence Force, Department of Management and Leadership. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Nokelainen, P. 2010. Bayesilaisen tilastoanalyysin käyttömahdollisuudet ammattikasvatuksen tutkimisessa. Ammattikasvatuksen aikakauskirja 1/2010, s. 34–46. Ammattikoulutuksen tutkimusseura OTTU ry. Saarijärvi: Saarijärven OffSett Oy.
- Nokelainen, P. 2008. Modeling professional growth and learning: Bayesian approach. Tampere: Tampere University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Northouse, P. G. 2004. Leadership. Theory and Practice. University of Western Michigan. 3. p. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Nupponen, M. 2001. Elinkeinopolitiikka muutosten virroissa – keskittyvän ja eriytyvän kehityksen haasteet ja kehittämistyö. Teoksessa Sotarauta, M. & Majoinen, K. (toim.) Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa, s. 75–95. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Odiorne, G. E. 1965. Management by Objectives. New York: Pitman Publishing corp.
- Olson, L. 2007. Getting Serious About Preparation. Education Week, Vol. 27, Issue 3.
- Orr, 2006. Educating Leaders for Tomorrow. Mapping Innovation in Leadership Preparation in Our Nation's Schools of Education. Lehdessä Phi Delta Kappan, March 2006, s. 492-499.
- Otala, L. 2000. Oppimisen etu: kilpailukykyä muutoksessa. Painos: 3. uud. p. Porvoo : WSOY. Ekonomia.
- Parjanne, R. 2001. Kuntien haasteita. Teoksessa Kivelä, S. (toim.) IV Kuntien tulevaisuusfoorum. Itsenäinen kunta – faktaa vai fiktiota? Suomen Kuntaliitto. http://hosted.kuntaliitto.fi/intra/julkaisut/pdf/p04020_9143131P.pdf, 5-6. Luettu 25.10.2004.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research and Evaluation Methods. 3. ed. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Peltola, H. 2000. Hikeä ja hurmosta: hyvä työ tekee hyvää. Helsinki : Kauppakaari.

- Perttula, J. 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena. Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Suomen fenomenologinen instituutti. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Perttula, J. 1993. Fenomenologinen psykologia - kokemuksen systemaattisesta tutkimuksesta. *Psykologia* 28, s. 267-274.
- Perttula, J. 1994. Fenomenologinen metodi ja sen tutkimusmenetelmä. Psykologian laitoksen lisensiaatintyö. Psykologian laitos, Jyväskylän yliopisto. Julkaisematon.
- Perttula, J. 2005. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: fenomenologisen erityistieteen tie-teenteoria. Teoksessa Perttula J. ja Latomaa T. Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta ja ymmärtäminen. *Dialogia Oy*, s. 116–117
- Perälä, M. 2004. Itse, tietoisuus ja toiminta stoalaisessa psykologiassa ja etiikassa. Teoksessa Kaarakainen, T. & Kaukua, J. (toim.). Stoalaisuus, tiedon, tunteiden ja hyvän elämän filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Peters, T. J. & Waterman, R. Jr. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishing.
- Plimmer, G. & Schmidt, A. 2007. Possible Selves and Career Transition: It's Who You Want to Be, Not What You Want to Do. *New Directions for Adult and Continuing Education*, nro 114, s. 61-74.
- Poikela, E. 1999. Kontekstuaalinen oppiminen. Oppisen organisoituminen ja vaikuttava koulutus. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteellinen tiedekunta. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 339. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Popper, K. R. 1972. *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Oxford: Oxford University Press.
- Porter, G. & Beyerlain, M. 2000. Historic roots of team theory and practice. Teoksessa M. Beyerlain (ed.) *Work teams: Past, present and future*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer, 3-24.
- Porter, M. 1984. *Strategia kilpailutilanteessa*. Helsinki: Tammisaaren kirjapaino Oy.
- Porter, M. 1985. *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Press, F., Siever, R., Grotzinger, J. & Jordan, T. H. 2003. *Understanding earth*. 4. p. New York: W. H. Freeman and Company.
- Puhakainen, J. 1995. Kohti ihmisen valmentamista, holistinen ihmiskäsitys ja sen heuristiikka urheiluvallennuksen kannalta. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Puhakainen, J. 1999. Persoonan kieltäjät. Ihmisen vapaus ja vastuu aivotutkimuksen ja lääketieteen puristuksessa. 2. p. Like. Juva: WSOY.
- Raabe, B., Frese, M. & Beehr, T.A. 2007. Action Regulation Theory and Career Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 70 nro. 2, 297-311.
- Rannisto, P-H. 2005. Kunnan strateginen johtaminen – tutkimus Seinäaapurikuntien strategiaprosessien ominaispiirteistä ja kunnan johtajista strategisina johtajina. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis*, 427. Tampere: Tampereen yliopisto. Väitöskirja. <http://acta.uta.fi>.
- Rauhala, L. 1974. *Psyykinen häiriö ja psykoterapia filosofisen analyysin valossa*. Helsinki: Oy Weiling+Göös Ab.

- Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Oy Gaudeamus Ab. K. J. Gummerus Oy:n kirjapaino, Jyväskylä.
- Rauhala, L. 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoidajien koulutussäätiö. Helsinki: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Rauhala, L. 1990. Humanistinen psykologia. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1992. Henkinen ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 1993. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä. Sufi 8. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Rauhala, L. 1995. Tajunnan itsepuolustus. Helsinki, Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 2005a. Ihminen kulttuurissa - kulttuuri ihmisessä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Rauhala, L. 2005b. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. Helsinki: Yliopistopaino Oy.
- Raunio, Kyösti. 1999. Positivismi ja ihmistiede. Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt. Gaudeamus, Oy Yliopistopainokustannus, Tammer-Paino Oy, Tampere.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Juva, WSOY.
- Rauste-von Wright, M., von Wright, J. & Soini, T. 2003. Oppiminen ja koulutus. 9. uud. p. Helsinki: WSOY.
- Rautio, P. 2006. Historiallista johdattelua minä- ja identiteettitutkimukseen. Teoksessa Rautio, P. ja Saastamoinen, M. (toim.) Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, s. 11-20.
- Richards, L. 2000. Using NVivo in Qualitative Research. (2. ed.) Malaysia: QSR International Pty. Ltd.
- Ruohotie, P. 1997. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. 2. p. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.
- Ruohotie, P. 2001. Empowerment - muutoksen ja kasvun edellytys. Helsinki: Ammattikasvatuksen aikakauskirja 2001:1.
- Ruohotie, P. 2003a. Asiantuntijana kehittyminen. Teoksessa E. Okkonen (toim.) Ammattikorkeakoulun jatkotutkiminto - lähtökohdat ja haasteet. Julkaisu 1. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu. s. 64-79. Hämeenlinna: OffsetKolmio.
- Ruohotie, P. 2004. Metakognitiiviset taidot ja ammatillinen kasvu yliopistokoulutuksessa. Teoksessa Puheenvuoroja kasvatustieteen ja kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotisjuhla-julkaisu. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan 30-vuotisjuhla-julkaisu. Tampereen yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta. Tampere: Paino-Arra, s. 27-38.
- Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.-3.p. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. 2006. Minäkäsityksen ja -identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna, s. 114-128. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Hyvän elämän edistäminen koulutuksen tavoitteena. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta. PS-kustannus, Aavarantasarja n:o 50. Juva: WS Bookwell Oy, s. 97-118.

- Ruohotie, P. & Honka, J. 2003. Ammatillinen huippuosaaminen. Kompetenssitutkimusten avaama näkökulma huippuosaamiseen, sen kehittämiseen ja johtamiseen. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Russell, H. 2007. Learning for Being: An Ontological and Existential Approach. *International Journal of Lifelong Education*, vol. 26, nro. 4, 363-384.
- Rönholm, R. 1999. Identiteetin lähteillä. Kulttuurijuuret minuuden ja opiskelun osana. Turun yliopisto. Turun yliopiston julkaisuja, sarja C, osa 152. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Saarinen, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa I. Niiniluoto & E. Saarinen (toim.) Vuosisatamme filosofia, s. 215–260. Juva: WSOY.
- Saarinen, E. 2008. Philosophy for Managers: Reflections of a Practitioner. *Philosophy of Management*, Volume 7 Supplement 2008.
- Saastamoinen, M. 2006a. Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa Rautio, P. ja Saastamoinen, M. (toim.) Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, s. 170–180.
- Saastamoinen, M. 2006b. Yksilö, riskitietoisuus ja psykokulttuuri. Kulttuurin etnopsykologia. Teoksessa Rautio, P. ja Saastamoinen, M. (toim.) Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy - Juvenes Print, s. 138–169.
- Salminen, A. 1995. Hallintotiede, organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Valtionhallinnon kehittämiskeskus. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Santalainen, T. & Huttunen, P. 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Weilin+Göös.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1997. Oppiva organisaatio - oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. Painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Schein, E. H. 1985. *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimurroksesta. Helsinki: Laatukeskus.
- Scheinin, P. 1990. Oppilaiden minäkäsitys ja itsetunto. Vertailututkimus peruskoulussa ja steinerkoulussa. *Tutkimuksia 77*. Helsinki: Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos.
- Schulman, H. 2002. Onko Helsinki metropoli? Teoksessa: Keskinen, V., Tuominen, M. & Vaattovaara, M. (toim.) Helsinki – pohjoinen metropoli. 16 ajankohtaisnäkökulmaa Helsingistä suurkaupunkina. Helsingin kaupungin tietokeskus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 11–25.
- Senge, P. M. 1994. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of the Learning Organization*. 1st Currency Paperback ed. New York: Doubleday.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. & Smith, B. 1999. *The Dance of Change. The Challenges to Sustaining Momentum in Learning Organisations. A Fifth Discipline Resource*. New York: Doubleday.

- Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R. B. & Smith, B. J. 1994. *The Fifth Discipline Fieldbook. Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. *Elektroninen julkaisu*, 14.3.2010. <http://herkules oulu.fi/isbn951425340X/>
- Siitonen, J. & Robinson, H.A. 1998. Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: Erkkilä R, Willman A & Syrjälä L (toim) *Promoting teachers' personal and professional growth*. University of Oulu. Department of teacher education. *Acta Univ Oul E* 32: 165–191.
- Servage, L. 2007. Making Space for Critical Reflection in Professional Learning Communities. *Education Canada*, vol. 47 nro. 1, 14-17.
- Siltala, H. 2002. Johtamalla eettisyyteen - hyvään elämään. Teoksessa Pauli Juuti (toim.) *Ethosta etsimässä. Puheenvuoroja johtamisen ja yrittämisen etiikasta*. PS-kustannus, Aavarantasarja n:o 50. Juva: WS Bookwell Oy, s. 119–131.
- Silverman, D. 2001. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 2. p. London: Sage Publications.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. *Acta Universitas Tampereensis* 1422. Tampereen yliopisto, Kasvatustieteen laitos, väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino - Juvenes Print.
- Soder, R. 2001. *The Language of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, John Wiley & Sons, Inc.
- Sotarauta, M. & Majoinen, K. (toim.) 2001. Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Sotarauta, M. 2001. Johtaminen ja vaikutusvalta kunnissa: sopivat tyypit oikeassa kokoonpanossa. Teoksessa M. Sotarauta & K. Majoinen (toim.) *Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa*. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 139-157.
- Stogdill, R. M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership. *A Survey of the Literature. Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stogdill, R. M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Stadiipiiri (toim.). 2000. *URBS. Kirja Helsingin kaupunkikulttuurista*. Helsingin kaupungin Tietokeskus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. *Knowledge Management - tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. 2. p. *Ekonomia -sarja*. Porvoo: WSOY.
- Stähle, P. & Grönroos, M. 2000. *Dynamic intellectual capital: knowledge management in theory and practice*. Helsinki: WSOY.
- Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus - avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. *Ekonomia -sarja*. Helsinki: WSOY.
- Su, Y-A. 2007. *The Learning Society as Itself: Lifelong Learning, Individualization of Learning, and beyond Education*. *Studies in Continuing Education*, vol. 29, nro. 2, 195-206.
- Sutinen, P. 1999. Laadun ja arvioinnin kehittäminen. Teoksessa Nummi, J. (toim.) *Kehittyvä ammattikorkeakoulu. Kuusi näkökulmaa*. Helsingin ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B: Raportit 4, 27–47.

- Sutinen, P. 2001. Johtamistyössä kehittymisen viitekehys – Tutkijan ennakkokäsitys johtajan työssään kehittymisen viitekehuksesta. Teoksessa Honka, J. et. al. (toim.) Ammattikasvatuksen uudet tuulet. Vaikutteita AERA 2001 Konferenssista, Tampereen yliopisto, Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus & Hämeen ammattikorkeakoulu, julkaisuja D:140. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy, 107–116.
- Sydänmaanlakka, P. 2003. Intelligent Leadership and Leadership competencies. Developing a Leadership Framework to Intelligent Organizations. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Management. Laboratory of Work Psychology and Leadership.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Talentum. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Taylor, F. W. 1911. Principles of Scientific Management. New York: Harper.
- Temmes, M. 1991. Julkinen johtaminen. Valtion hallinnon kehittämiskeskus, Vapokustannus. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Temmes, M. 1994. Hallinto puntarissa. Hallintouudistusten arvioinnin mahdollisuudet ja edellytykset. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Tilastokeskus. 2007. Väestötilastot. 26.8.2007. <http://statfin.stat.fi/statweb/start.asp?LA=fi&DM=SLFI&lp=catalog&cld=tyossakaynti>
- Toffler, A. 1980. The Third Wave. London: Collins.
- Toiskallio, J. 2001. Postmodernin pedagogiikkaa - kuinka käy toimintakyvyn ja viisauden? Teoksessa: Huhmarniemi, R. et. al. (toim.) Platonista transmodernismiin, s. 445-470. Turku: Painosalama Oy.
- Toskala, A. 1989. Itsetuntemus ja johtajuus. Odeco. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Tuominen, M. & Wihersaari, J. 2006. Ammattikasvatustutkimus. OKKA-säätiön julkaisuja ja Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskuksen julkaisuja. Saarijärven Offset Oy.
- Tuomisto, J. 1986. Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen. Tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien historiallisesta kehityksestä Suomessa. Acta Universitatis Tamperensis ser A vol 2009. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena: konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Tynjälä, P., Heikkinen, H. T. & Huttunen, R. 2005. Konstruktivistinen oppimiskäsitys oppimisen ohjaamisen perustana. Teoksessa Kalli, P. & Malinen, A. (toim.) Konstruktivismi ja realismi, s. 20-48. Aikuiskasvatuksen 45. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa: Dark Oy.
- Valtioneuvosto. 1972. Kunnallisvaalilaki, 572/1972.
- Valtioneuvosto. 1976. Kuntalaki, 953/1976.
- Valtioneuvosto. 1988. Vapaakuntalaki, 718/1988.
- Valtioneuvosto. 1989. Vapaakuntalaki, 592/1989.
- Valtioneuvosto. 1992. Laki sosiaali- ja terveydenhuollon valtionosuuksista, 733/1992.
- Valtioneuvosto. 1992. Laki valtionosuusjärjestelmän uudistamisesta, 688/1992.
- Valtioneuvosto. 1995. Kuntalaki, 365/1995.
- Valtioneuvosto. 1996. Laki valtionosuusjärjestelmän uudistamisesta, 1147/1996.

- Valtioneuvosto. 2003. Laki kunnallisesta viranhaltijasta, 11.4.2003/304
- Valtioneuvosto. 2007. Laki kunta- ja palvelurakenneudistuksesta. 169 / 2007.
- Valtiovarainministeriö. 1994. Ammatiltaan johtaja. Johtamisen kehittämishanke. Loppuraportti. Valtiovarainministeriö, henkilöstöosasto. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Varto, J. 1995a. Fenomenologinen tieteen kritiikki. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta, Vol XXX. Tampere: Tampere University Press.
- Varto, J. 1995b. Filosofian taito 2-3. Kirjayhtymä Oy. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Hygienia-sarja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Varto, J. 1993. Tästä jonnekin muualle: polkuja Heideggerista. Sarja Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistossa Vol XL. Tampere: Tampereen yliopiston jäljennepalvelu.
- Varto, J. 2000. Uutta tietoa. Värityskirja tieteenfilosofiaan. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Weber, M. 1992. Kaupunki. Tampere: vastapaino.
- Weber, M. 1947. The Theory of Social and Economic Organizations. New York: Free Press.
- Wenger, E. 2005. Communities of Practice. Learning, meaning and identity. 13. p. New York: Cambridge University Press.
- Wertz, F. 1996. Method and Findings in Phenomenological Psychological Study of a Complex Life-Event: Being Criminally Victimized. Teoksessa Giorgi, A. (ed.) Phenomenology and Psychological Research. 7th ed. Pittsburg: Duguesne University, 155-215.
- Wilenius, M. & Kamppinen, M. 2001. Tieto ja sen käyttö kunnissa. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 113-122.
- Wilenius, M. 2004. Luovaan talouteen: kulttuuriosaaminen tulevaisuuden voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Wilenius, R. 1999. Mitä on ihminen? Filosofiaa ihmisestä ja inhimillisestä kasvusta. Atena Kustannus Oy. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Woods, P. 2001. Successful Writing for Qualitative Researchers. New York: Routledge Falmer.
- von Herrmann, F-W. 1998. Fenomenologian käsite Heideggerilla ja Husserlilla. Teoksessa A. Haapala (toim.) Heidegger. Ristiriitojen filosofi. Gaudeamus. Helsinki: Yliopistopaino, 105-135.
- Väestörekisterikeskus. 2007. Väestötietojärjestelmä. 26.8.2007.
[http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/BBCFB3B24D6AF904C2256F090045154A/\\$file/Asukasluku_2002-2003.htm](http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/BBCFB3B24D6AF904C2256F090045154A/$file/Asukasluku_2002-2003.htm).
- Väyrynen, R. 2001. Paikka maailmassa: kunnat ja globalisaatio. Teoksessa Kunnat virtaavassa maailmassa – kuntien haasteet globaalissa verkostoyhteiskunnassa. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Hakapaino Oy, 11–20.
- Yandell, J. & Turvey, A. 2007. Standards or Communities of Practice? Competing Models of Workplace Learning and Development. British Educational Research Journal, vol. 33 nro. 4, 533–550.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology Dissertation Series No 12. Espoo: Monikko Oy.

Liite 1. Taustatiedot tutkittavista johtajista

Tutkittavan johtajakokemus vuosina ennen tutkimuksen empiirisen aineistonkeruun aloittamista	N
alle 4	7
5-9	3
10-13	2
14-15	0
16-19	1
yli 19	3
ei tietoa	2
Yhteensä	18

Tutkittavan asema hallintokunnassaan	N
yllin johto	4
keskijohto	7
lähiesimies tai työnjohto	4
asiantuntijajohtaja	3
Yhteensä	18

Tutkittavien alaisten lukumäärä tutkimushetkellä	N
0	3
alle 10	2
10-30	4
31-50	1
51-70	3
71-90	0
91-110	1
111-130	1
131-150	1
yli 151	2
Yhteensä	18

Liite 2. Yhteydenpito tutkittaviin valmennusohjelman ulkopuolella

Seuraavassa on tutkittaville lähetetyt kirjeet ja esimerkkejä sähköpostitse tapahtuneista yhteydenotoista vuosina 2001–2003.

Tammikuu 2003

Yksilölliset palautekysymykset valmennuksen päättyessä

Vastausohje: Kirjoita vastauspaperiin nimesi ja palauta se sähköpostitse tai kirjeenä, osoite lähetteessä. Vastaa kysymyksiin itsellesi sopivassa järjestyksessä. Laita kysymysnumerot vastauspaperiin.

Johtamistyöstä ja johtajana olemisesta

1. Mitä johtamistyö sinun mielestäsi on?
2. Millainen johtaja mielestäsi olet?

Johtajana kehittämisestä johtamisvalmennuksen aikana

1. Yritä palauttaa mieleen aika syksyllä 2001, jolloin päätit hakeutua johtamisvalmennukseen, miksi hakeuduit valmennukseen?
2. Mitä ajattelit johtamistyöstäsi valmennuksen alkuvaiheessa joulukuussa 2001?
3. Mitä ajattelit itsestäsi johtajana ja miltä sinusta tuntui olla johtaja syksyllä 2001?
4. Mitä ajattelet johtamistyöstäsi nyt valmennuksen päättyessä tammikuussa 2003?
5. Mitä ajattelet nyt itsestäsi johtajana ja miltä johtajana oleminen tuntuu sinusta nyt?
6. Miten johtamisvalmennus on tukenut sinua johtamistyössäsi?
7. Miten johtamisvalmennus on tukenut sinua johtajana kehittämisessäsi?
8. Mikä johtamistyössäsi on muuttunut johtamisvalmennuksen aikana?
9. Mitä johtamistyössäsi ja johtajuudessasi haluaisit nyt kehittää?

Kiitos vastauksestasi, otan yhteyttä kevään aikana henkilökohtaisesti!

Päivi

Kaikille tutkittaville 29.9.2003 lähetetty kirje

Tervehdys hyvä valmennukseen osallistuva ja hyvää alkaneen syksyn jatkoa!

Suuret kiitokset kaikista pohdinnoistasi ja kirjoituksistasi, joita olen sinulta jo saanut tutkimuskäyttöön väitöskirjayötäni varten!

Työn aihealueenahan on meitä kaikkia koskettava johtajana kehittymisen / johtajuuden kehittymisen henkilökohtainen kokemus. Ilman teitä, (valmennusohjelman nimi), tämän henkilökohtaisen kokemuksen tutkiminen ei olisi mahdollista! Tavoitteenä tutkimuksessa on kuvata johtajana kehittymisen / johtajuuden kehittymisen ilmiö, jotta tulevaisuudessa voidaan nykyistä paremmin tukea erilaisten johtajien kehittymistä, kunkin omista kokemuksista käsin.

Tutkimuksen tässä vaiheessa ja tulosten luotettavuuden kannalta olisi ensiarvoisen tärkeää saada sinun henkilökohtainen palautteesi ja kommenttisi tekemistäni pelkistyksistä!

Olen lukenut ja pohtinut tekstejäsi ja kiteyttänyt pelkistykseni yhdelle A4:lle avainsanoina. Siihen on piirretty isommilla pallukoilla keskeisimmät elementit ja pienenevillä pallukoilla muut elementit. Viivoilla ja nuoliviivoilla on kuvattu eri tekijöiden liittymistä toisiinsa. Kiteytyksen liitteenä ovat lisäksi ne dokumentit, joiden perusteella olen pelkistuksen tehnyt. Näihin dokumentteihin olen osittain tummentanut kiteytyksen perusteena olevia kohtia.

Toivon saavani sinulta palautetta ja kommentteja seuraavaan kysymykseen:

Onko pelkistys sinun henkilökohtaisen kokemuksesi mukainen ja jos ei ole niin, miten sitä pitää korjata tai täydentää. Tarkoituksena on tämän vaiheen avulla varmistaa, että lopullinen kiteytys on sinun kokemuksesi mukainen.

Voit vapaasti korjata tai täydentää kiteytystä sekä kommentoida tai täydentää tekstejä. Samoin mikäli sinulla on em. dokumentteja täydentäviä kirjoituksia tai pohdintoja vielä olemassa, otan mielelläni ne vielä mukaan tutkimusaineistoon.

Tutkimusotteeni on fenomenologinen ja tutkimus lähestyy johtajana kehittymisen ilmiötä yksilöllisestä kokemusmaailmasta käsin, mikä on uudenlainen avaus johtajuus-tutkimusten kentässä. Teen tutkimusta Tampereen yliopiston, Ammattikasvatuksen koulutus- ja tutkimuskeskukseen dos. Seija Mahlamäki-Kultasen ohjauksessa.

Toivon saavani vastauksesi noin viikon kuluessa! Ohessa on palautuskuori.

Etukäteen kiittäen ja toivottaen mielenkiintoisia oman johtajana kehittymisen / johtajuuden kehittymisen kokemuksen pohtimisen hetkiä, sinulle!

Terveisin Päivi

Jk. Olen nyt opintovapaalla, ja helposti puhelimella (050 518 8289) tai sähköpostilla (paivi.sutinen@stadia.fi) tavoitettavissa, jos haluat tarkentaa tai kysyä jotain kohtaa.

Edelliseen viestiin lisäsin henkilökohtaisia täydennysviestejä tarvittaessa, joista esimerkkinä seuraava:

ACTA

Hei Kosti!

Sinulle vielä henkilökohtaisena täydennyksenä: Tähän vaiheeseen en ole ottanut vielä puhuttujen aineistojen analyysia, vaan ne on tarkoitus liittää analyysiin tämän vaiheen jälkeen.

Ystävällisesti
Päivi

Halukkaille tutkittaville lähetetty täydentävä viesti 1.10.2003:

Tutkimuksen kysymys- ja vastausvaiheen tarkoitus ja ohje

Kiitos, että haluat osallistua tutkimuksen kysymys- ja vastausvaiheeseen! Tämän vaiheen tarkoituksena on syventää ja täsmentää kuvaa, joka on syntynyt aiempien pohdintojesi tai kirjoitustesi perusteella SINUN JOHTAJANA KEHITTÄMISEN KOKEMUKSESTASI.

Kysymykset on kohdistettu aiemmin sanomaasi tai kirjoittamaasi.

Ne saattavat tuntua sinusta esimerkiksi

- innostavilta tai haasteellisilta,
- mielekkäiltä,
- helpoilta,
- yksinkertaisilta tai itsestään selvyyksiltä,
- oudoilta tai vaikeilta,
- turhilta tai ärsyttäviltä.

Se, miltä kysymykset sinusta tuntuvat, johtuu siitä, että kyse on sinun omasta kokemuksestasi. Ne ovat sitä sinulle, mutta ne eivät ole sitä minulle, tutkijana.

Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata Johtajana kehittämisen kokemus sellaisena kuin se ilmenee kullekin yksilöllisesti, on tärkeää, että vastaat kysymyksiin rehellisesti ja avoimesti kokemasi mukaan.

Tämä tarkoittaa, että mikäli joku kysymys on sellainen, että sillä ei ole merkitystä johtajana kehittämiseesi, voit jättää vastaamatta siihen kysymyksen. Vastaavasti tämä tarkoittaa, että voit valikoida mielestäsi tärkeimmät kysymykset ja vastata vain niihin.

Oman kokemuksen kuvaamisen avulla on tarkoitus tuottaa uutta tietoa Johtajana kehittämisen -ilmiöstä, jotta tulevaisuudessa johtajien kehittämisen tukemiseen voidaan luoda yksilöllisempiä tapoja.

Vastauksesi toivon saavani noin viikon kuluessa sähköpostin liitetiedostona (pivi.sutinen@stadia.fi) tai postitse osoitteeseen Päivi Sutinen, Martinmäki 20, 02300 Espoo. Vastaa mielelläni kysymyksiisi, p. 050 518 8289.

Kiitokset etukäteen paneutumisestasi tähän sinun osaltasi tämän tutkimuksen viimeiseen vaiheeseen!

Ystävällisesti
Päivi

Liite 3. Tutkittavien tuottama tutkimusaineisto

Dokumentit	Tutkittavat																		Yhteensä
	K	A	P	S	K	A	K	S	P	A	P	P	K	P	S	S	K	A	
	o	t	i	i	r	a	a	a	n	n	k	t	a	y	a	i	a	i	
	s	t	n	m	r	t	n	s	n	a	r	u	r	u	t	n	i	o	
	t	e	j	o	s	o	i	a	i	a	k	r	k	y	u	i	e		
	i		a		i		a			a	a	a	o						
Aloituskeskustelu <i>Tiedostot Akek</i>	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17
Kirjoitus <i>Tiedostot Akik</i>	3	2	2		2	3	2	4	2	2	2	5	3	2	1	1	2	3	41
Kertomus <i>Tiedostot Akek-ker</i>	3													1	1		3	1	9
Valmennus-tehtävä <i>Tiedostot Ajt</i>																1			1
Muu teksti <i>Tiedostot Amt</i>	1			1															2
Palautekirjoitus <i>Tiedostot Av</i>	2				1	1	1	1	2	2	2	2	1		2	2	1	2	22
Palautekertomus <i>Tiedostot Av-na</i>					1														1
Hakemus <i>Tiedostot Amt-hak</i>	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Dokumentteja yhteensä	11	3	4	3	6	6	5	7	6	6	6	9	6	5	6	6	8	8	111
Dokumenteissa sivuja yhteensä⁸¹	113	6	12	9	64	12	14	17	21	19	26	26	12	29	34	44	56	61	575

81 Osa dokumenteista on alle sivun mittaisia, nämä ovat tilastoituneet yhtenä sivuna.

Liite 4. Tutkimusaineiston dokumentointi NVivo-järjestelmään

Dokumenttikansio: Aineistodokumentit 280306 Luotu: 28.3.2006
 Muokattu: 28.3.2006 Dokumenttien lukumäärä: 111

1	Ajt Sini 100203 tk	39	Akik Pasi 180902 tk	77	Amt Kirsi hak 231101 tk
2	Akek Pinja 030702 tk	40	Akik Kauko 180902 tk	78	Amt Kosti hak 151101 tk
3	Akek Kirsi 210502 tk	41	Akik Kauko 230103 a tk	79	Amt Kalle hak 291101 tk
4	Akek Kosti 300702 tk	42	Akik Kauko 230103 b tk	80	Amt Simo näk 050203 tk
5	Akek Kosti ker030103 tk	43	Akik Pekka 180902 tk	81	Amt Pekka hak 261101tk
6	Akek Kosti ker251002 tk	44	Akik Pekka 300103 tk	82	Amt Kati hak 301101 tk
7	Akek Kosti ker291102 tk	45	Akik Kati 180902 tk	83	Amt Sanna hak 121101tk
8	Akek Satu 110602 tk	46	Akik Kati 230103 tk	84	Amt Pyry hak 301101 tk
9	Akek Satu ker311002 tk	47	Akik Sanna 040403 tk	85	Amt Sini hak 201101 tk
10	Akek Kalle ker071102 tk	48	Akik Sanna 141002 tk	86	Amt Aino hak 211101 tk
11	Akek Kalle ker170103 tk	49	Akik Sanna 180902 tk	87	Amt Anna hak 121101 tk
12	Akek Kalle ker310303 tk	50	Akik Sanna 230103 tk	88	Amt Atte hak 301101 tk
13	Akek Kalle050602 tk	51	Akik Arto 180902 tk	89	Av1 Kirsi 031003
14	Akek Pasi 110602 tk	52	Akik Arto 230103 tk	90	Av1 Kosti 081003 tk
15	Akek Kauko 300702 tk	53	Akik Arto 310303 tk	91	Av1 Satu 051003 tk
16	Akek Simo 010802 tk	54	Akik Pyry 180902 tk	92	Av1 Kalle 081003 tk
17	Akek Pekka 070802 tk	55	Akik Pyry 230103 tk	93	Av1 Pasi 061003 tk
18	Akek Kati 270502 tk	56	Akik Sini 180902 tk	94	Av1 Pekka 051003 tk
19	Akek Sanna120602 tk	57	Akik Aino 180902 tk	95	Av1 Kati 131103 tk
20	Akek Arto 230502 tk	58	Akik Aino 230103 tk	96	Av1 Arto 071003
21	Akek Pyry ker070103 tk	59	Akik Aino 070503 tk	97	Av1 Sini 071003 tk
22	Akek Pyry 040602 tk	60	Akik Petra 171202 tk	98	Av1 Aino 071003
23	Akek Sini 010702 tk	61	Akik Petra 180902 tk	99	Av1 Petra 061003
24	Akek Aino ker051202 tk	62	Akik Petra 221102 tk	100	Av1 Anna 131003
25	Akek Aino 020702 tk	63	Akik Petra 230103 tk	101	Av1 Kauko 241103 tk
26	Akek Petra 060602 tk	64	Akik Petra 081102 tk	102	Av2 Kirsi na041103 tk
27	Akek Anna 040602 tk	65	Akik Anna 180902 tk	103	Av2 Kosti 141003 tk
28	Akik Pinja 180902 tk	66	Akik Anna 230103 tk	104	Av2 Satu 031103 tk
29	Akik Pinja 230103 tk	67	Akik Atte 180902 tk	105	Av2 Pasi 031103 tk
30	Akik Kirsi 180902 tk	68	Akik Atte 23 0103 tk	106	Av2 Pekka 051103 tk
31	Akik Kirsi 230103 tk	69	Amt Kosti Äijön laulu	107	Av2 Sanna 131003 tk
32	Akik Kosti 180902 tk	70	Amt Satu hak 301101 tk	108	Av2 Sini 031003 tk
33	Akik Kosti 230103 tk	71	Amt Pasi hak 151101 tk	109	Av2 Aino 201003 tk
34	Akik Kosti 300103 tk	72	Amt Kauko hak 301101 tk	110	Av2 Petra 081003 tk
35	Akik Satu 180902 tk	73	Amt Simo hak 121101 tk	111	Av2 Anna 131003 tk
36	Akik Kalle 180902 tk	74	Amt Arto hak 091101 tk		
37	Akik Kalle 240203 tk	75	Amt Petra hak 301101 tk		
38	Akik Pasi 111102 tk	76	Amt Pinja hak 121101 tk		

Liite 5. Tutkimuksen heuristinen kokonaiskulku, sen dokumentointi ja raportointi

Tutkimuksen heuristinen kulku yksityiskohtaisesti	Dokumentointi	Raportointi
1. Alustava sitoutuminen, vuosina 1997–1999		
Esiymmärryksen syventäminen, näkökulman ymmärtäminen ja puhuttelevan kysymyksen löytäminen. Ilmiökenttään perehtyminen kokemuksen ja tutkimusten avulla, näkökulman kirkastaminen.		
1.a Esiymmärryksen kirjaaminen Ilmiön tarkastelu ennen tutkimusprosessin alkua.	Sutinen 1999, 2001	Luku 1
1.b Näkökulman määrittäminen Ilmiön tarkastelu ennen tutkimusprosessin alkua.	Sutinen 1999, 2001	Luku 1 ja 4
1.c Puhutteleva tutkimuskysymys Tutkimustehtävän tarkastelu		Luku 1 ja 5
2. Syventyminen, vuosina 1999–2001		
Tutkimustehtävän täsmentäminen ja tutkittavan ilmiökentän ymmärtäminen. Tutkittavien valinnan ja tutkimuksen toteutuksen suunnittelu.		
2.a Tutkimustehtävän täsmentäminen Ilmiön ontologinen tarkastelu		Luvut 4 ja 5
2.b Tutkittavien valintakriteerien määrittäminen Tutkittavien henkilökohtainen sitoutuminen Tutkijan uskottavuus tutkittaville Riittävä ajallinen kesto Yhteiseen yhteisöön kuuluminen Yhteiset toimintaa ohjaavat normit		Luku 6
2.c Tutkimusaineiston valintakriteerien määrittäminen Aineiston tuottamistapa Aineiston valintaperiaate Aineiston tuottamistilanne		Luku 6
3. Haudonta, vuosina 2001–2004		
Etäisyydenotto tutkimustehtävän tietoiseen ratkaisuun ja tietoinen edellisen vaiheen unohtus. Tutkittavien kokemusten keruu ja aineiston litterointi.		
3.a Yksilöllisen kokemuksen tavoittaminen aineiston hankintaprosessina		Luku 6
Aloituskeskustelu: Kohtaamisessa keskeistä kuuntelu Dokumentoitu ja keskustelu tutkittavan henkilökohtaisesta johtajana Akek-nimisiin tiedostoihin. kehittymisen kokemuksesta.		
Kirjoittaminen: Tutkittavien kirjoittamisessa keskeistä tutkittavan mahdollisimman vapaa kokemuksen kirjaaminen.	Tutkittavien kirjoitukset dokumentoitu Akik-nimisiin tiedostoihin.	
Keskustelukerronta: Kohtaamisessa keskeistä kuuntelu ja keskustelu tutkittavan henkilökohtaisesta johtajana kehittymisen kokemuksesta.	Keskustelukertomukset dokumentoitu Akeker-nimisiin tiedostoihin.	
Valmennustehtävä: Tutkittavan henkilökohtaisesti valitsema johtamisvalmennukseen liittynyt tehtävä, joka kuvasi hänen johtajana kehittymistään.	Tutkittavan valmennustehtävä dokumentoitu Ajt -nimisiin tiedostoihin.	
Muut merkittävät tekstit: Johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkityksellisiä muita tekstejä.	Muut tutkittavien kannalta merkittävät tekstit on dokumentoitu	

Amt muu -nimisiin tiedostoihin.

- 3.b Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisen metodiset vaiheet Luku 6

Yksilöllisen kokonaisnäkemysten luonti: Aineiston eläytyvä lukeminen, vapaa aineistolähtöinen ja yksilökohtainen koodaus, merkitystihentymien kuvaus pelkistetyn yksilöllisen mallin avulla (liite 9) ja tutkittavan palaute mallista.

590 vapaata koodia.
Pelkistetyt mallit Johtaja 71 -projektissa ja Pelkistys 301003 -tiedostossa. Tutkittavien palautekirjoitukset mallista ovat Av1-nimisissä tiedostoissa.

4. Valaistuminen, vuosina 2003–2004

Ilmiön elementtien, merkitysten, sisäisen rakenteen ja olemuksen oivaltaminen. Yksilöllisten analyysien tekeminen.

- 4.a Yksilöllisen kokemuksen tavoittaminen aineiston hankintaprosessina Luvut 6 ja 7

Tarkentavat yksilölliset kysymykset saadun aiemman aineiston perusteella (kohta 3).
Tarkentaviin yksilöllisiin kysymyksiin saadut palautekirjoitukset.
Tarkentaviin yksilöllisiin kysymyksiin saadut palautekertomukset.
Tutkittavan hakemus johtamisvalmennukseen.

Tarkentavat kysymykset ovat Av-kys-nimisissä tiedostoissa.
Tutkittavien palautekirjoitukset ovat Av2-nimisissä tiedostoissa.
Tutkittavan palautekertomus ovat Av2-na-nimisessä tiedostossa.
Hakemukset dokumentoitu Amt-hak-nimisiin tiedostoihin.

- 4.b Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisen metodiset vaiheet Luvut 6 ja 7

Yksilöllisten merkityssisältöjen alustava, vapaa ja tutkijan intuitioon perustuva tunnistus ja erottaminen.

Yksilöllisten merkityssisältöjen ontologinen ja erityis-tieteellinen tarkastelu eli ontologisen analyysin ja erityistieteenä kasvatustieteen perusolemukseen perustuva koodaus sekä merkityssisältöjen varmentava tunnistaminen ja erottaminen toisistaan.

Jokaisen erotellun merkityssisällön mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu, mielellisen suhteen peilaus, pelkistys ja kielellinen käänös tutkijan kielelle.

Merkitystihentymien mielellisen kietoutuneisuuden tarkastelu kielellisissä käänöksissä.

Yksilöllisen kokemuksen mielellisyyden oivaltaminen ja sen kuvaus.

5. Kehittely, vuonna 2005

Kokonaisvaltainen merkityksen koettelu ja varmistus, käsitys keskeisimmistä elementeistä. Yliyksilöllisten analyysien tekeminen.

- 5.a Yliyksilöllisen merkitysrakenteen tavoittaminen aineiston analyysissa Luvut 6 ja 7

Yleisten ominaisuuksien havaitseminen yksilöllisissä merkitystihentymissä eli kaikilla yksilöillä esiintyvien tekijöiden etsiminen ja löytäminen.

Yksilöiden kokemuksen vertaaminen ja merkityksen löytymisen varmistaminen kaikista yksilökohtaisista merkitystihentymistä siten, että löydetty yleinen taso ei irtaudu yksilöllisestä kokemuksesta.

Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu yli kaikkien yksilöllisten merkitystihentymien, jotta tutkija voi irtautua määrätietoisesti yksittäistapauksista tavoittaakseen yleisen tason.

Ilmiön yleisyyden selkeä määrittely kriittisesti reflektoiden, kattavasti ja siten että vain välttämätön on ilmastu.

6. Luova synteesi, vuosina 2006–2007

Keskeisimpien elementtien syvälinen synteesi. Tutkimustulosten kirkastaminen ja raportointi

6.a Tutkimustulosten kirkastaminen Luku 7

Yliyksilöllisen ilmiön kuvauksen suhteuttaminen aiempiin teorioihin.

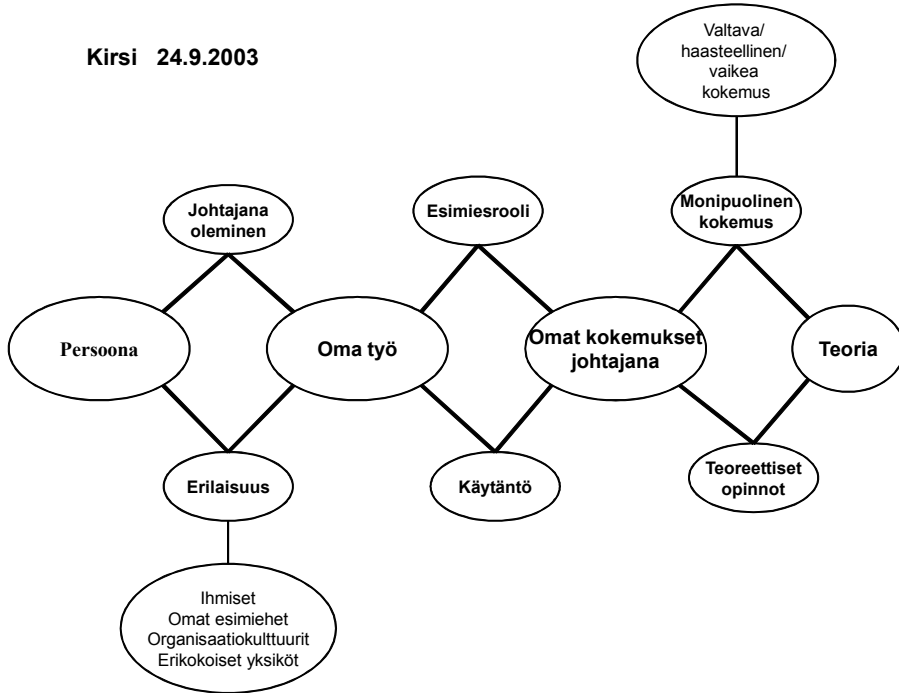
6.b Tutkimuksen raportointi

Tutkimusraportin kokoaminen ja kirjoittaminen.

Yksilöllisen aineiston analysoinnissa tein ensin kunkin johtajan kokemuksen tarkan analyysin erikseen. Keskeisenä periaatteena oli ymmärtää johtajana kehittymiseen liittyviä kokemuksia osana johtajan henkilökohtaista elämismaailmaa. Aineiston koodaus toimi kokemusten ymmärtämisen hermeneuttisena neuvonantajana. Koodauksen tehtävänä oli auttaa minua tutkijana havaitsemaan ja löytämään johtajana kehittymisen kannalta henkilökohtaisesti merkityksellisiä elementtejä sekä auttaa muistamaan ja kytke-
mään toisiinsa löydetty yksilökohtaiset merkitykset, merkitysyhteydet ja merkitystihentymät. Koodauksen muut funktiot tutkimusaineiston analysoinnissa olivat: koodit osoittivat kokemuksen merkityksellisen sisällön aiheen, ilmaisivat kokemuksesta tunnistettavan teeman, osoittivat faktan, osoittivat tapahtuman ja ilmaisivat vihjeen. (mukaellen Kelle 1998, 52–61) Analysointi alkoi jokaisen primaaridokumentin tarkalla avoimella koodauksella, jonka jälkeen pelkistin johtajana kehittymisestä merkityksellisen kokemuksen koodauksen avulla saatujen vihjeiden perusteella henkilökohtaisen johtajana kehittymisen merkitysrakenteen. (Richards 2000 ja Fraser 2000) Koodaus eteni vaiheittain avoimesta, alustavaan ja ontologisen analyysin mukaiseen yksilöllisen merkitysrakenteen kuvaamiseen. Aineiston analyysi tehtiin tietokoneavusteisesti NVivo 1.3.146 -ohjelmiston avulla (Richards 2000 ja Fraser 2000).

Liite 6. Esimerkki yksilötason analyysivaiheen ensimmäisestä pelkistetystä mallista

Vapaan koodauksen avulla erottelin yksilökohtaisesti jokaisen johtajan henkilökohtaiset johtajana kehittymisen merkityskokonaisuudet ja mallinsin niiden avulla alustavan yksilöllisen mallin johtajana kehittymisen henkilökohtaisesta merkitysrakenteesta. Esimerkkinä tällaisesta pelkistetystä mallista on seuraavassa Kirsin johtajana kehittymisen malli.



Liite 7. Esimerkki empiirisen aineiston keruusta ja yksilötason analysoinnista

1. Alustava sitoutuminen, vuosina 1997–1999

- 1.a Esiymmärryksen kirjaaminen
- 1.b Näkökulman määrittäminen
- 1.c Puhutteleva tutkimuskysymys

2. Syventyminen, vuosina 1999–2001

- 2.a Tutkimustehtävän täsmentäminen
- 2.b Tutkittavien valintakriteerien määrittäminen
- 2.c Tutkimusaineiston valintakriteerien määrittäminen

3. Haudonta, vuosina 2001–2004

- 3.a Yksilöllisen kokemuksen tavoittaminen aineiston hankintaprosessina esimerkkinä Kirsin kokemusta kuvaavaa dokumentaatiota.

Aloituskeskustelu

Esimerkki 1: Tapaaminen Kirsin kanssa 21.5.2002 klo 10–11.30. Kirjasin tutkijana keskustelusta muistiinpanot. Kirsi tarkisti ja korjasi muistiinpanot kokemuksensa mukaiseksi 28.5.2002.

Kirsin lause: "Kaksi aiempaa esimiestäni ovat vaikuttaneet erittäin paljon. Ylipäättensä ihmiset ovat olleet keskeiset vaikuttajat." (Document Akek Kirsi 210502 tk)

Tutkijan kielellinen käännös (ks. 3b ja 4b): Hänen kaksi ensimmäistä esimiestään ovat vaikuttaneet hänen johtajana kehittymiseensä erittäin paljon. Ihmiset ovat olleet hänen kehittymiselleen tärkeitä.

Kirjoittaminen

Esimerkki 2: Kirsin kirjoittama kokemus, 18.9.2002.

Kirsin lause: "Miten ylläpidän perustehtävässä pysymistä. Mitä se on? Minun perustehtäväni on johtamistyö. Miten teen omaa johtamistyötäni niin, että ylläpidän alaisissa ja sitä kautta koko yksikön johtamisessa yllä perustehtävää. Millä tavalla kykenen tukemaan perustehtävän suorittamista / sen jatkuvaa määrittelyä jne." (Document Akik Kirsi 180902 tk)

Kielellinen käännös(ks. 3b ja 4b): Hänen johtajana kehittymisensä yksi keskeinen prosessi on jatkuva perustehtävän ja siinä pysymisen määrittely sekä yksin että yhdessä henkilöstön kanssa.

Esimerkki 3: Kirsin kirjoittama kokemus, 23.1.2003.

Kirsin lause: "Mitä muuttunut valmennuksen aikana. Oman kokemukseni/näkemykseni mukaan valmennus ei ole oleellisesti vaikuttanut tai muuttanut johtamistani. Valmennus on tarjonnut lähinnä ehkä uusia näkökulmia katsoa asioita, jotka pitkälle jo aikaisemmin tuttuja/joita on pohtinut ja joita olen opiskellut toisissa yhteyksissä. Valmennus ei siis oleellisesti ole tarjonnut jotakin kokonaan uutta tai aiemmin kokemattonta." (Document Akik Kirsi 230103 tk)

Kielellinen käännös (ks. 3b ja 4b): Johtamisvalmennus on tarjonnut hänelle mitään oleellisesti uutta, vaan lähinnä uusia näkökulmia jo aiemmin tuttuja asioiden tarkasteluun ja pohtimiseen.

Esimerkki 4: Kirsin kirjoittama kokemus, 23.1.2003.

Kirsin lause: "Toki avartavaa on ollut se että on kuullut muiden ajatuksia/kokemuksia johtamistyöstä muissa työyhteisöissä/virastoissa, mutta keskustelu ei kuitenkaan yleisesti ottaen ole mennyt kovin syvälle sen suhteen mitä kukin ajattelee omasta johtajuudestaan tai itsestään johtajana." (Document Akik Kirsi 230103 tk)

Kielellinen käännös (ks. 3b ja 4b): Johtamisvalmennuksessa käydyt keskustelut toisten esimiesten ajatuksista, kokemuksista ja johtamistyöstä eri yksiköissä on ollut hänestä avartavaa, mutta keskustelu on jäänyt melko pinnalliseksi suhteessa hänen omiin tavoitteisiinsa.

3.b Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisen metodiset vaiheet

Vapaa koodaus

Esimerkki 5: Kirsin alkukeskustelun yksilöllisen kokemuksen vapaa koodaus, 21.5. 2002.

Koodit toimivat tutkittavakohtaisina hermeneuttisina neuvonantajina eli ne auttoivat tutkijaa tunnistamaan, ymmärtämään ja muistamaan koetun merkityksen.

Kirsin lause: "Kun yrittää viestittää yksikössä talusasioista, jotta ihmiset saisivat paremman kokonaiskuvan tilanteesta, alaiset antavat sinulle talusihmisen roolin." (Document 'Akek Kirsi 210502 tk, Paragraphs 152–153)

Esimerkin vapaat koodit: Kokonaisnäkemysten ja merkitystihentymän etsintää auttaneet vapaat koodit edellä kuvatussa esimerkissä olivat: oma kokonaisuus hahmottaminen, oman työn haasteet, omat alaiset, rooli ja yhteistyö.

Pelkistetty malli

Vapaan koodauksen avulla erottelin Kirsin henkilökohtaisen johtajana kehittymisen merkityskokonaisuuksia ja pelkistin alustavan mallin. Tämä malli on esitetty liitteessä 10.

Palaute pelkistetyistä mallista.

Kirsin palaute pelkistetyistä mallista, 3.10.2003:

Kirsin lause: "Olen nyt tutustunut tuottamaasi aineistoon. Minulla ei ole siihen lisättävää. Mielestäni olet tavoittanut olennaisen." (Document Av1 Kirsi 031003)

Kielellinen käänös: Hänestä on ollut turhauttavaa, kun hän on yrittänyt auttaa ihmisiä ymmärtämään paremmin toiminnan kokonaisuutta kertomalla heille talusasioista. Hänet on leimattu pelkästään talusihmiseksi.

4. Valaistuminen, vuosina 2003– 2004

4.a Yksilöllisen kokemuksen tavoittaminen aineiston hankintaprosessina

Tarkentavat yksilölliset kysymykset

Tarkentavat yksilölliset kysymykset saadun aiemman aineiston perusteella (kohta 3). Esimerkki Kirsin haastattelua varten (4.11.2003) suunnitelluista henkilökohtaisista kysymyksistä, jotka perustuivat Kirsin aiemmin tuottamaan aineistoon. Ennakkoon valmisteltuja kysymyksiä oli yhteensä 97. (Av Kirsi kys 021003)

Esimerkki ennakkoon tarkennetuista kysymyksistä, 2.10.2003:

Kerroit, että kun yrittää viestiä ihmisille talusasioita, ihmiset antavat sinulle talusihmisen roolin. 34: Miten olet kehittynyt johtajana silloin, kun sinulle on annettu talusihmisen rooli?

Keskustelutilaisuudessa 4.11.2003 edellä mainitun kysymyksen esitin käytännössä seuraavasti: "... Tota sit sä puhuit siitä, että et kun sulle ihmiset antaa tän talusihmisen leiman tai roolin niinin, onks se kehittäny sua jotenkin johtajana?"

Tarkentaviin yksilöllisiin kysymyksiin saadut palautevastaukset.

Kirsin lause: "Totta kai, siis kyllähän mun mielestä jos mä siis ajattelen tätä nyt niin kun ja opiskeluni myöskin. Et jos mä aattelen, että et kyllä mun mielestä mä niin kun voi sanoa, et kyllä kai nää opinnotkin on osaltansa jos aattelet sitä 90-luvun puolta väliä alkupuolta, jolloin tää niin kun lama tuli ja periaattees tää talus tuli tähän mukaan. Niin kyllä se opiskelu on ollut hirveen niin kun tärkeä elementti. Jos aattelee just tästä, et johtamiseen kuuluu talous. Eikä niin kun hoitotyön johtaja ei ole mikään hoitotyön johtaja ellei hän ajattele myöskin taloutta. Ja ja just tätä niin kun mä taisin kommentoidakin, niin kun yks ylihoitaja sano mulle, että taloudesta puhuminen hoitotyön osalta ei ole eettistä. Siis kysymys kuuluu, että haloo missä maailmassa?"

Ja tota noi niin niin kun, että opiskelu on niin kun tukenu sitä ja periaatteessa tuonu sen niin kun ihan väistämättä niin kun sen näkökulman, tän talousnäkökulman ja taloudellisen harkinnan tähän kuvaan, ja mä koen sen eettisenä asiana. Et kyllä must meijän pitää yhteiskunnan varoja käyttää niin, että tää talus on mukana. Et mull ei oo mitään itselläni niin kun sen suhteen. Mutt

se et missä määrin sit leikataan ja säästetään ja mistä niin se on sitten ehkä toinen keskustelu." (Document Av2 Kirsi na041103 tk, Paragraph 574)

Kielellinen käänös: Hänen oman kehityksensä kannalta opiskelu työn ohessa on ollut erittäin tärkeä elementti. Erityisesti sen takia, että 1990-luvun laman myötä talous tuli mukaan ja jäi pysyväksi osaksi johtamistyötä hoitoalalla, kun samaan aikaan hän on kohdannut näkemyksen, että ei ole eettistä puhua taloudesta hoitotyön yhteydessä. Hän on kokenut suurta ristiriitaa sen välillä, millaisena hän itse näkee toimintaympäristönsä ja millaisena hänen kollegansa virastossa sen näkevät. Opiskelun avulla hän on kyennyt työn ohessa ratkaisemaan tätä ristiriitaa.

Tutkittavan hakemus johtamisvalmennukseen.

Kirsin valmennukseen hakeutumisen perusteluista. Hän on kirjoittanut ne 23.11.2001. Tutkijana perehdyin hakemukseen 24.2.2003 alkaen.

Kirsin lause: "Perustelut, miksi hakeutuu valmennukseen: Omien johtamista koskevien tietojen päivittäminen selviytyäkseni/jaksaakseni paremmin tehtävässäni. Oman johtajaroolin uudelleenarviointi ehkä tarpeen!" (Document Amt Kirsi hak231101)

Kielellinen käänös: Hän hakeutui johtamisvalmennukseen päivittääkseen johtamista koskevat tietonsa, jotta hän jaksaisi paremmin tehtävässään. Lisäksi hän arvioi olevan tarpeellista arvioida omaa johtajarooliaan uudelleen.

4.b Yksilöllisen kokemuksen tavoittamisen metodiset vaiheet

Yksilöllisten merkitysisältöjen tunnistus ja erottaminen.

"Kirsin lauseet" yllä ovat esimerkkejä näistä tunnistetuista ja erotetuista merkitysisällöistä.

Yksilöllisten merkitysisältöjen ontologinen ja erityistieteellinen tarkastelu

Situaatiot: hallinnon opiskelu, johtamisen opiskelu, teoreettinen opiskelu, taloushallinto, hallinnon kulttuuri, tietoisuus hallinnon odotuksista, ristiriitaisuus ja toisen osaston esimiehet.

Tavoitteet: johtamisen eettisyys, talouden hoito, laaja ymmärrys ja yhteyksien ymmärrys.

Toiminta: kohtaaminen, toisen kohtaaminen, vertaisryhmän esimiehien kohtaaminen, oman työn tekeminen, opiskelu ja opiskelun yhdistäminen käytäntöön.

Tulos: hallinta, johtamisen kokonaiskuva, kokonaisuuden johtaminen, ristiriidoista selviäminen ja vahvistuminen.

Jokaisen erotellun merkitysisällön mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu, mielellisen suhteen peilaus, pelkistys ja kielellinen käänös tutkijan kielelle.

"Kielelliset käänökset" yllä ovat esimerkkejä näistä tunnistettujen ja erotettujen merkitysisältöjen mielikuvatasolla tapahtuneen muuntelun, mielellisen suhteen peilauksen ja pelkistyksen tuloksena syntyneistä tutkijan kielelle käännetystä kokemuksesta.

Merkitystihentymien mielellisen kietoutuneisuuden tarkastelu kielellisissä käänöksissä.

Yhden tutkittavan, esimerkiksi Kirsin, kaikkien kielellisten käänösten kokonaisuuden ja yksityiskohtien tarkastelu ja pohtiminen. Pohtimisen suunta oli vuorotellen kokonaisuudesta yksityiskohtiin ja yksityiskohdista kokonaisuuteen.

Yksilöllisen kokemuksen mielellisyyden oivaltaminen ja sen kuvaus.

Yksilöllisen johtajana kehittymisen merkitysrakenteen oivaltaminen ja kuvaus, esimerkki tämä oivallus on Kirsin osalta kuvattu tämän taulukon lopussa.

5. Kehittely, vuonna 2005–2006

5.a Yliyksilöllisen merkityksen tavoittaminen aineiston analyysissa

Yleisten ominaisuuksien havaitseminen yksilöllisissä merkitystihentymissä eli kaikilla yksilöillä esiintyvien tekijöiden etsiminen ja löytäminen.

Yksilöiden kokemuksen vertaaminen ja merkityksen löytymisen varmistaminen kaikista yksilökohtaisista merkitystihentymistä siten, että löydetty yleinen taso ei irtaudu yksilöllisestä koke-

muksesta.

Mielikuvatasolla tapahtuva muuntelu yli kaikkien yksilöllisten merkitystihentymien, jotta tutkija voi irtautua määrätietoisesti yksittäistapauksista tavoittaakseen yleisen tason.

Ilmiön yleisyyden selkeä määrittely kriittisesti reflektoiden, kattavasti ja siten että vain välttämätön on ilmaistu.

6. Luova synteesi, vuosina 2006–2007

- 6.a Tutkimustulosten kirkastaminen ylikysilöllisellä tasolla
 - 6.b Tutkimuksen raportointi
-

Liite 8. Esimerkki merkitysulottuvuuksien ja -komponenttien ilmenemisyhteyksien tunnistamisesta

Johtajana kehittymisen merkitysulottuvuuksien ja -komponenttien tunnistamisen eteneminen Kirsin koekeskuksena tunnistamisvaiheittain yksilölliseltä tasolta (vaiheet 1–4) ylyksilölliselle tasolle (vaiheet 5–8).

Yksilöllinen tason ilmenemisyhteys (vaiheet 1–4)	Yksilöllisen ilmenemisyhteyden liittyminen yksilölliseltä tasolta ylyksilölliselle tasolle (vaiheet 5–8)	
Situaatioulottuvuudet		
Vaihe 1.	Vaihe 5.	
Oma yksikkö	JOHTAJA ITSE	
Oma esimies	Itse	
Organisaatiokulttuuri	TOISET IHMISET	TAPAHTUMAT
Oma koulutus	Oma esimies	Oma koulutus
Tietoisuus ajallisuudesta	Organisaatiokulttuuri	Oma johtamistyö
Kaupungin johtaminen	Oma henkilöstö	Oma johtamisvalmennus
Oma johtamistyö	Oma ammattikunta	
Oma johtamisvalmennus	Vertaisryhmä	
Oma henkilöstö	Toiset ihmiset	
Itse	Toimialan henkilöstö	
Oma ammattikunta	Kansalaiset	
Vertaisryhmä	Asiakkaat	
Toiset ihmiset	TIETÄMYS	OIVALLUKSET
Oma hallintokunta	Oma yksikkö	
Tietoperusta	Tietoisuus ajallisuudesta	
Toimialan henkilöstö	Kaupungin johtaminen	
Kansalaiset	Oma hallintokunta	
Tietoisuus tilanteellisuudesta	Tietoperusta	
Toinen yksikkö	Tietoisuus tilanteellisuudesta	
Yhteiskunnan muutos	Toinen yksikkö	
Asiakkaat	Yhteiskunnan muutos	
Tavoiteulottuvuudet		
Vaihe 2.	Vaihe 6.	
Hyvä johtaminen	ASEMOITUMINEN	ARVOSTUS
Tuen saanti	Itsen kehitys	Hyvä johtaminen
Itsen kehitys	Selviytyminen	Tuen saanti
Oman tehtävän ymmärrys	Oman tehtävän rajojen selkeys	Varmuus
Toiminnan ymmärrys	Haasteellisuus	Tuen antaminen
Ihmisten johtamisen ymmärrys	Viisaus kohdentaa tietoisesti	Työyhteisön ilmapiiriin tunnistaminen
Toisen ymmärrys	Emansipaatio	Toiminnan kehityksen arvostus
Selviytyminen	Tasa-arvo	
Oman tehtävän rajojen selkeys	Tutkinto-opiskelu	
Arjen ilmiöiden ymmärrys	Turvallisuus	
Haasteellisuus		
Organisaatiokulttuurin ymmärrys		
Varmuus	OSAAMINEN	REALISTISUUS
Tuen antaminen	Oman tehtävän ymmärrys	Toimeenpanokyky
Viisaus kohdentaa tietoisesti	Toiminnan ymmärrys	Uuden asian oppiminen
Emansipaatio	Ihmisten johtamisen ymmärrys	
Työyhteisön ilmapiiriin tunnistaminen		Toisen ymmärrys
Toiminnan kehityksen arvostus	Arjen ilmiöiden ymmärrys	
Tasa-arvo	Organisaatiokulttuurin ymmärrys	
Oppivan organisaation ymmärrys	Oppivan organisaation ymmärrys	
Tutkinto-opiskelu		
Turvallisuus		
Toimeenpanokyky		
Uuden asian oppiminen		

Toimintaulottuvuudet		
Vaihe 3.	Vaihe 7.	
Yhdessä pohtiminen	TYÖSTÄMINEN	KOHTAAMINEN
Itsen kohtaaminen	Ymmärtäminen	Itsen kohtaaminen
Toisten esimiestyön havainnointi	Kommunikointi toisen kanssa	Toisten esimiestyön havainnointi
Toiminnan arviointi	Vertailu	Yhteistyö
Ymmärtäminen	Tietäminen	Uuden kohtaaminen
Yhteistyö	Jatkuva pohdinta työstä	Opiskelu
Hyväksyminen		Oman työn tekeminen
Uuden kohtaaminen		Toisen kohtaaminen
Kriittinen pohdinta, reflektointi		Oman tietämättömyyden sietäminen
Opiskelu		Passiivisuuden sietäminen
Oman työn tekeminen		Kirjoittaminen
Määrittelemine		Selittäminen
Toisen kohtaaminen		Ihmisten havainnointi
Oman tietämättömyyden sietäminen		Muutoksen kohtaaminen
Passiivisuuden sietäminen		Vastuksen kohtaaminen
Peilaaminen		
Kommunikointi toisen kanssa		
Palautteen saanti työstä	KOHDENTAMINEN	PEILAAMINEN
Kirjoittaminen	Yhdessä pohtiminen	Toiminnan arviointi
Pakko ottaa kantaa	Hyväksyminen	Kriittinen pohdinta, reflektointi
Vertailu	Määrittelemine	Peilaaminen
Selittäminen	Luopuminen	Palautteen saanti työstä
Tietäminen	Rajojen kohtaaminen	Pakko ottaa kantaa
Luopuminen	Rajojen asettaminen	Uudelleen arviointi
Uudelleen arviointi	Jaksaminen	
Jatkuva pohdinta, työstä	Ongelmanratkaisu	
Rajojen kohtaaminen	Kulttuurin ymmärtäminen	
Rajojen asettaminen	Keskittyminen	
Ihmisten havainnointi		
Muutoksen kohtaaminen		
Jaksaminen		
Vastuksen kohtaaminen		
Ongelmanratkaisu		
Kulttuurin ymmärtäminen		
Keskittyminen		

Tulosulottuvuudet		
Vaihe 4.	Vaihe 8.	
Kokonaisuuden johtaminen	VAHVISTUMINEN	HALLINTA
Johtamisen kokonaiskuva	Ristiriidoista selviäminen	Kokonaisuuden johtaminen
Ristiriidoista selviäminen	Sinnikkyys	Johtamisen kokonaiskuva
Tietoisuus omasta toiminnasta	Oman työn merkityksen löytäminen	
Erilaisuuden havaitseminen	Omien näkemysten tuki	Rohkeus
Ihmisen ymmärtäminen laajemmin		
Tietoinen suhde omaan työhön		
Ymmärrys toisen toiminnasta		
Sinnikkyys	YMMÄRTÄMINEN	SUUNTAAMINEN
Oman työn merkityksen löytäminen		Tietoisuus omasta toiminnasta
Toiminnan rajaaminen		
Asioiden ymmärtäminen	Erilaisuuden havaitseminen	Realistisuus
Tietoisuus omasta kulttuurista	Ihmisen ymmärtäminen laajemmin	Viisaus
Omien näkemysten tuki	Tietoinen suhde omaan työhön	
Toiminnan rajaaminen	Ymmärrys toisen toiminnasta	
Realistisuus	Asioiden ymmärtäminen	

Viisaus	Tietoisuus omasta kulttuurista
Tiedostettu tarve	Tiedostettu tarve
Osaamattomuuden tiedostaminen	Osaamattomuuden tiedostaminen
Toisen aliarviointi loukkaaminen	Toisen aliarviointi loukkaaminen
Itsesuojelun tiedostaminen	Itsesuojelun tiedostaminen
Rohkeus	Tietoisuus strategiat ei toteudu
Toisten vastuuttomuuden tiedostaminen	Tietoisuus päätöksenteosta
Tietoisuus strategiat ei toteudu	Toisten vastuuttomuuden sietäminen
Tietoisuus päätöksenteosta	Tietoisuus omasta halusta
Toisten vastuuttomuuden sietäminen	Tietoisuus todellisuudesta
Tietoisuus omasta halusta	
Tietoisuus todellisuudesta	

Liite 9. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi yleisten luotettavuuskriteerien mukaan

1. Tutkimusprosessin johdonmukaisuus

Tutkimusprosessin johdonmukaisuudella tarkoitetaan ilmiön perusrakenteen, aineistonhankinnan, teoreettisen lähestymistavan, analyysimenetelmän ja raportointitavan on oltava loogisessa yhteydessä sekä ontologisella että reaalisiltäöjtä kuvaavalla tasolla (Perttula 1995, 102). Tässä tutkimusprosessin johdonmukaisuus varmennettiin:

1. Ontologisella tasolla johdonmukaisuus varmennettiin sovittamalla yhteen tutkimuksen perusrakenne, teoreettiset lähtökohdat, aineistonhankinta, analyysimenetelmät ja raportointi. Kokonaisrakennetta tarkasteltiin säännöllisesti tutkimuksen eri vaiheissa arvioiden osien kohdallisuus kokonaisuuden kanssa. Kaikissa vaiheissa pidettiin mielessä tehdyt ontologiset ratkaisut ja niiden avulla selkiytettiin ja varmennettiin aineiston hankinnan, käsittelyn, taltioinnin ja analysoinnin eri vaiheiden pysyminen alkuperäisen tutkimustehtävän suuntaisena. Ilman perusteellista ontologista analyysia systemaattinen pitäytyminen tutkittavien yksilöllisen kokemuksen analysoinnin saturaatiopisteeseen asti ei ollut mahdollista. Käytännössä jokaisen tutkittavan yksilöllisen kokemuksen analysointia ja tulkintaa jatkettiin siihen pisteeseen, että tutkija oli ymmärtänyt kokonaan tutkittavan ilmaiseman kokemuksen merkitykset. Ontologisen tason johdonmukaisuus on ollut tutkimuksessa tulosten luotettavuuden kannalta riittävä.
2. Reaalisiltäöjten tasolla tutkimusprosessin johdonmukaisuus varmennettiin systemaattisella aineistolähtöisellä yksilöllisen kokemisen kokonaisuutta kunnioittavalla otteella. Tutkija rakensi määrätietoisesti ymmärtämisyhteyttä tutkittavan kokemukseen hänen yksilöllisen kokemisensa kautta osana tutkittavan elämämaailmaa. Tämä toteutettiin jatkuvalla kokonaisuuden ja yksityiskohtien yhteensopivuuden tarkastelulla. "Kaukaa ja läheltä katsomisen" -varmennusprosessia käytettiin prosessin kaikissa vaiheissa. Sen avulla löydettiin ensin kunkin tutkittavan yksilöllinen merkitysrakenne osana hänen kokemuksen kokonaisuutta ja sitten ylikysilöllinen tutkittavien yhteisen todellisuuden mukainen merkitysrakenne.

2. Tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus

Tutkimusprosessin reflektointi ja reflektoinnin kuvaus tarkoittaa, että tutkijan on perusteltava tutkimukselliset valinnat, tutkimusraportin on kuvattava tutkimusprosessin kulku ja kokonaisuus sekä tutkijan on kuvattava aineiston analyysin eteneminen konkreettisesti (Perttula 1995, 102). Tässä tutkimuksessa prosessin reflektointi toteutettiin seuraavasti:

1. Tutkijan oma "johtajana kehittymisen" merkitysrakenne analysoitiin ennen tutkittavien aineistojen analysointia. Näin lisättiin tutkijan tietoisuutta omasta kokemuksesta, jotta analyysin aikana se pystyttiin erottamaan tutkittavien kokemuksesta.
2. Tutkijan havaintojen kirjaaminen prosessin eri vaiheissa tutkittavien johtajana kehittymisestä ja siihen vaikuttaneista tekijöistä varmennettiin, että tulkinat tehdään aineiston eikä tutkijan havaintojen perusteella.
3. Tulkintaa auttavia ajatuksia ja ideoita kirjattiin koko tutkimusprosessin ajan, suunnitteluvaiheesta aineiston analysoinnin ja tulkinnan loppuun asti ja niitä käytettiin tarkentavien kysymyksien kohdentamisessa ja merkityksen ymmärtämisen kirkastamisessa.
4. Tutkijan uskottava tutkittavien näkökulmasta vahvasti tutkittavien kokemusta siitä, että tutkija on riittävän uskottava ymmärtämään heidän kokemustaan. Se ilmeni mm. tutkittavien haluna tuottaa osin runsaastikin aineistoa kokemuksestaan. Tutkijan kokemus johtamisesta, kehittymisestä, kunta-alasta ja johtajana kehittymisestä on samanaikaisesti sekä tutkimuksen toteuttamisen näkökulmallisuuden että tutkimuksen luotettavuuden perusta.
5. Raportin kirjoittamisessa on pyritty kuvaamaan tehdyt valinnat, prosessin kulut ja kokonaisuus sekä aineiston analysointi tarkasti ja konkreettisesti, koska laadullinen tutkimus on aina näkökulmallista ja siten tutkijan persoonan kautta suodattuvaa.

3. Tutkimusprosessin aineistolähtöisyys

Aineistolähtöisyys on kokemuksen tutkimisen luotettavuuden kannalta keskeinen ehto. Aineisto on keskeisessä asemassa tutkimusprosessissa ja se etenee aineiston ehdoilla. (Perttula 1995, 102) Aineistolähtöisyyden toteuttamiseen kiinnitettiin erityistä huomiota koko tutkimusprosessin ajan. Sen kaikissa vaiheissa varmennettiin, että prosessi etenee aineiston ehdoilla ja siten, että se mahdollistaa tutkittavien henkilökohtaisten kokemusten merkityksen välittymisen tutkijalle:

1. Aineistolähtöisyys aineiston hankinnassa: Keskeisenä periaatteena oli avoin ja ennakkoon määrittelmätön aineiston hankintaprosessi. Tutkittavat valitsivat heille parhaiten soveltuvat tavat, muodot ja määrät tuottaa aineistoa tutkimukseen.
2. Aineistolähtöisyys aineiston analysoinnissa ja tulkinnassa: Aineisto analysoitiin ja tulkittiin välttämättä tietoisesti teoreettisia ennako-oletuksia, jotta tutkija ymmärtäisi tutkittavan kokemuksen aidon merkityksen. Tietoisesti pitäydettiin vain tutkittavien tuottamien aineistojen välittämässä merkityksissä ja varmennettiin niiden aitous. Aineiston tulkintavaikeudet ratkaistiin systemaattisesti palaamalla aineistoon ja varoen tekemästä tulkintaa tutkijan havaintojen tai kokemusmaailman suunnassa. Tutkittavat saivat kommentoida ja täsmentää tutkijan tekemiä tulkintoja. Lisäksi he saivat vastata tulkintaa täsmentäviin kysymyksiin.

4. Tutkimusprosessin kontekstisidonnaisuus

Kontekstina voi olla joko ihmisen ulkopuolinen todellisuus tai ihmisen koettu maailma. Kontekstisidonnaisuus ihmisen koettuun maailmaan merkitsee sitoutumista ihmisen kokemaan, hänen tajuntansa sisältöiseen kokonaisuuteen, jolloin merkityssuhteet ovat tulkittavissa vain suhteessa ihmisen kokemuksen maailman kokonaisuuteen. Tämä vaatii yksilökohtaisuuden säilyttämistä tutkimuksessa mahdollisimman pitkään. (Perttula 1995, 102) Sidonnaisuus tutkittavan kokemaan maailmaan merkitsee tutkimusprosessin sidonnaisuutta tutkimustilanteessa läsnä oleviin todellisuuden piirteisiin. Vain subjekti voi kuvata omalle toiminnalleen keskeiset merkitykset. Merkitysten selvittämisessä olennaista on ymmärtää tutkittavien kokemusta sekä ilmiöstä itsestään että kontekstista. Merkityksellistä kontekstia ei voi määrittellä ulkopuolinen objekti eli tutkija ulkoisten havaintojen perusteella.

1. Kontekstisidonnaisuus tutkimustilanteissa: Tutkimusprosessi toteutettiin sekä aineiston hankinnan että sen tulkinnan osalta ottaen huomioon tutkittavien henkilökohtainen tulkinta omasta johtajana kehittymisen kontekstista.
2. Kontekstisidonnaisuus yksilöllisen merkitysrakenteen tulkinnassa: Tutkija ei voi asettaa ihmisenä oman olemisensa ja omien kokemustensa ulkopuolelle. Sen vuoksi merkitysrakenteen tulkinnassa olennaista oli, että tutkija tietoisesti pyrki pääsemään mahdollisimman hyvin tutkittavien kokemusmaailmaan sisään ja ymmärtämään tutkittavia heidän kokemuksensa mukaisesti. Merkitystulkinnan suuntautumisen tutkittavien kokemuksen kokonaisuuteen, ei suhteessa tutkijan kokemuksen kokonaisuuteen, varmistettiin tietoisella refletoivalla pohdinnalla jokaisessa analyysi- ja tulkintatilanteessa.
3. Kontekstisidonnaisuus yliyksilöllisen merkitysrakenteen tulkinnassa: Yliyksilöllisen merkitysrakenteen tulkinnassa keskeistä oli säilyttää yksilökohtaisuus analyysissa ja tulkinnassa mahdollisimman pitkään. Tässä se toteutettiin tekemällä jokainen yksilökohtainen merkitysrakenne ennen kuin yliyksilöllistä merkitysrakennetta lähdettiin tulkitsemaan.

5. Tavoiteltavan tiedon laatu

Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tavoiteltava tiedon laatu perustuu ontologiseen analyysiin. Tieto voi olla essentiaalisesti yleistä, käsitteellisesti yleistä tai persoonakohtaisesti yleistä tietoa ja se on ilmaisutavalla kielellisesti. Essentiaalisesti yleinen tieto on syntynyt ontologisen analyysin tuloksena. Käsitteellisesti yleinen tieto liittyy ajatteluun ja kieleen sekä ajattelun kielellistämisen vaatimukseen. Tutkimuksen kontekstisidonnaisuuteen liittyen se voi liittyä yhden tai useamman ihmisen merkityssuhteiden kuvaamiseen. Persoonakohtainen yleinen on käsitteellistä yleistä ja siinä kuvataan yhden koetun maailman merkitysverkostoja.

6. Metodien yhdistäminen

Tutkimusmenetelmien valinta ontologisen analyysin perusteella on keskeinen tutkimuksen luotettavuusehto. Ilmiön tarkasteleminen useata tutkimusmenetelmää yhdistäen lisää tutkimuksen luotettavuutta, jos se on ontologisen analyysin mukaan perusteltua. (Perttula 1995, 103) Tässä tutkimuksessa yhdistettiin ontologisen analyysin perusteella hermeneuttinen, fenomenologinen ja heuristinen metodi, jotta tutkittavasta johtajana kehittymisen ilmiöstä saatiin tietoa yksilöllisesti merkityksellisistä tekijöistä.

7. Tutkijayhteistyö

Tutkimusprosessin luotettavuutta lisää tutkijayhteistyön käyttö, jos se parantaa menettelytapojen systemaattisuutta ja ankaruutta. Usean tutkijan käyttö ei sinällään lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä kokemusta tutkittaessa usean ihmisen käsitys ei ole luotettavampi kuin yhden ihmisen käsitys. (Perttula 1995, 103) Ontologisen analyysin perusteella ei ollut relevanttia käyttää tässä tutkimuksessa tutkijayhteistyötä.

8. Tutkijan subjektisuus

Tutkijan tajunnallisuus ja oman tutkimustyönsä subjektina oleminen on kokemuksen tutkimisen välttämätön edellytys. Tutkijan on kuitenkin reflektoitava, analysoitava ja raportoitava tämä subjektina olemisen merkitys tutkimustyön eri vaiheissa. (Perttula 1995, 103) Tutkijan subjektius toimi tässä tutkimuksessa luotettavuuden varmentajana

9. Tutkijan vastuullisuus

Kokemusta tutkivan tutkimuksen raportissa tutkija ei voi raportoida kaikkia tutkimuksellisia systemaattisia toimenpiteitään yksityiskohtaisesti, minkä vuoksi tutkijan vastuullisuus on keskeinen osa tutkimuksen luotettavuutta. (Perttula 1995, 104) Tässä tutkimuksessa koko tutkimusprosessin eri vaiheet on toteutettu hyvin tarkasti ja yksityiskohtia myöten ontologisen analyysiin perustuvan metodin mukaisesti.

Liite 10. Johtajana kehittymisen merkitysrakenteen ilmeneminen yksilöllisellä tasolla

Kooste tutkittavien johtajana kehittymisen merkitysrakenteen osarakenteiden merkitysolottuvuuksien ilmeneminen yksilöllisellä tasolla

Johtajan kehittyminen kokemuksena	Kosti	Atte	Pinja	Simo	Kirsi	Arto	Kati	Sanna	Pasi	Anna	Pekka	Petra	Kauko	Pyry	Satu	Simi	Kalle	Aino
Situaatiolottuvuudet																		
Tapahtumat																		
Toiset ihmiset																		
Tietämys																		
Johtaja itse																		
Oivallukset																		
Tavoiteulottuvuudet																		
Osaaminen																		
Arvostus																		
Asemoituminen																		
Realistisuus																		
Toimintaulottuvuudet																		
Kohdentaminen																		
Kohtaaminen																		
Työstäminen																		
Peilaaminen																		
Tulosolottuvuudet																		
Hallinta																		
Vahvistuminen																		
Suuntaaminen																		
Ymmärtäminen																		
<i>Dokumenteissa sivuja</i>	113	6	12	9	64	12	14	17	21	19	26	26	12	29	34	44	56	61

Värien selitys:



Tutkittavan kokemuksessa ilmenee kyseistä ulottuvuutta ilmentäviä tekijöitä

Tutkittavan kokemuksessa ei ilmene kyseistä ulottuvuutta ilmentäviä tekijöitä

Acta-sarjassa vuodesta 2009 lähtien ilmestyneet julkaisut

Aiemmin ilmestyneet Acta-sarjan julkaisut osoitteessa: <http://www.kunnat.net> -> Toimialat -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Acta-tutkimusjulkaisut

- 208 Pekka Juntunen, Veli-Pekka Nurmi, Jari Stenvall: **Kuntien varautuminen ja turvallisuuden hallinta muuttuvissa hallinto- ja palvelurakenteissa**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509267.
- 209 Risto Nakari, Stefan Sjöblom: **Toimiva kunnallinen palveluorganisaatio**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509269.
- 210 Kari Ahokas: **Kasvukunnan johtajana**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509272.
- 211 Jari Stenvall, Jenni Airaksinen: **Manse mallillaan – Tampereen mallin arviointi ja palveluinnovaatiot**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509279.
- 212 Santtu von Bruun, Torsti Kirvelä: **Suurten kaupunkien tulevaisuus ja tulevaisuuden kaupunkipolitiikka**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509283.
- 213 Anne Korhonen: **Yksityisyys ja henkilötietojen suoja kunnallisessa virantäytössä**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509285.
- 214 Marjukka Weide: **Ulkomailla syntyneenä suomalaisessa kunnallispolitiikassa**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509297.
- 215 Anni Jäntti & Marianne Pekola-Sjöblom (toim.): **Kuntademokratian ja -johtamisen tila valtuustokaudella 2005–2008**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509300.
- 216 Ilpo Laitinen: **Tietoperustainen johtaminen – Case Helsinki**. 2009. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509309.
- 217 Raine Mäntysalo, Lasse Peltonen, Vesa Kanninen, Petteri Niemi, Jonne Hytönen & Miska Simanainen: **Keskuskaupungin ja kehyskunnan jännitteiset kytkennät**. Viiden kaupunkiseudun yhdyskuntarakenne ja suunnitteluyhteistyö Paras-hankkeen käynnistysvaiheessa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 2. Raportissa tarkastellaan kunta- ja palvelurakennemuutoksen (Paras-hanke) toteutuksen lähtöasetelmia kaupunkiseuduilla yhdyskuntarakenteen toimivuuden näkökulmasta. Tutkimukseen valituilla kaupunkiseuduilla tarkastelu kohdistuu erityisesti keskuskaupungin ja sen yhden kehyskunnan maankäytön toimintakulttuureihin ja niiden muutoksiin. Kuntien keskinäisiä suhteita peilataan laajempaan kaupunkiseudun kehitykseen. Tutkitut keskuskaupunki-kehyskuntaparit ovat Jyväskylä/Urainen, Kuopio/Siilinjärvi, Oulu/Haukipudas, Turku/Lieto ja Vaasa/Mustasaari. Kaupunkiseutujen reagointia Paras-hankkeeseen on selvitetty huomioiden niiden lähihistorian suunnitteluyhteistyö, laaditut suunnitelmat, ohjelmat ja strategiat sekä yhdyskuntarakenteen muutoksen ”kehityspolun”. Onko näköpiirissä, että Paras-hankkeen myötä nämä polut alkavat muuttaa suuntaansa? Entä mitä tämä muutos merkitsisi yhdyskuntarakenteen toimivuudelle? Tutkimuksesta on vastannut Aalto-yliopiston teknillisen korkeakoulun Yhdyskuntasuunnittelun tutkimus- ja koulutuskeskuksen tutkimusryhmä osana Kuntaliiton koordinoimaa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU).2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509310.
- 218 Jarmo Vakkuri, Olavi Kallio, Jari Tammi, Pentti Meklin & Heikki Helin: **Matkalla kohti suuruuden ekonomiaa? Kunta- ja paikallistalouden lähtökohdat Paras-hankkeessa**. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 3. Talousajattelun merkitys korostuu julkisen hallinnon toiminnassa. Tämä ilmenee myös Paras-uudistuksessa, jonka tavoitteet nivoutuvat monella tavalla taloudellisen ajattelun ympärille. Uudistuksen keskeisenä syynä on se, että useat kunnat eivät pysty järjestämään käytettävissä olevilla voimavaroilla riittäviä palveluja ja toimivia elämisen olosuhteita kuntalaisille ja erilaisille organisaatioille. Tässä tutkimusraportissa, joka on toteutettu osana Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU), analysoidaan ARTTU-ohjelmassa mukana olevien tutkimuskuntien taloutta uudistuksen lähtötilanteessa. Tutkimuksessa kunta nähdään sekä organisaatiotaloutena, joka järjestää ja tuottaa palveluja kuntalaisille että paikallistaloutena, joka vaikuttaa paikallisen yhteisön taloudellisiin ja muihin toimintaedellytyksiin. Tutkimuksessa tarkastellaan myös Paras-uudistuksen keskeistä olettamusta, suuruuden ekonomian ajattelutapaa. Mitä kuntakoon kasvattaminen lopulta tarkoittaa? Millaisissa kunnissa mittakaavaedut voidaan parhaiten hyödyntää? Miten kuntakoon kasvattaminen näkyy lopulta kuntaorganisaation toimipisteiden rakenteessa ja palveluverkossa? 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509313.

- 219 **Minna Kaarakainen, Vuokko Niiranen & Juha Kinnunen (toim.): Rakenteet muuttuvat – mihin suuntaan?** Sosiaali- ja terveyspalvelut Paras-hankkeessa. Lähtötilanteen kartoitus. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 6. Sosiaali- ja terveyspalvelut ovat kunta- ja palvelurakennemuutoksessa erityisen kiinnostuksen ja uudistamisvaatimusten kohteena. Julkaisussa tarkastellaan vanhuspalvelujen, lapsiperheiden palvelujen sekä perusterveydenhuollon lääkäripalvelujen organisaattiorakenteita ja palvelujen käyttöä sekä kokemuksia palveluiden saatavuudesta ja laadusta Paras-hankkeen alkuvaiheessa 2006 sekä uudistuksen ensimmäisten vuosien aikana 2007–2009. Tutkimuksen kohteena ovat Paras-arviointitutkimusohjelman (ARTTU) 40 kuntaa. Paras-hanketta tarkastellaan myös laajemmin osana kunta-valtio -suhteen ohjausmekanismeja. Sosiaali- ja terveyspalvelujen rakenteet muuttuvat, mutta mihin suuntaan? Mikä merkitys uudistuksella on palvelujen saatavuuden ja saavutettavuuden kannalta? Entä eheytyykö vai pirstaloituuko sosiaali- ja terveyspalvelujen verkosto? Palvelun saatavuuden ja saavutettavuuden ohella keskeisiä uudistuksen alueita ovat palvelujen monipuolisuus ja uusien innovatiivisten palveluratkaisujen kehittäminen. Palveluja lähesyttään monipuolisesti organisaattiorakenteiden sekä palvelujen käyttöä kuvaavien indikaattoreiden näkökulmasta sekä erilaisten kuntaryhmittelyjen avulla. Raportti sisältää myös kuntakohtaisia tietoja ARTTU-tutkimuskuntien palveluista. Tutkimuksesta on vastannut Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tutkijaryhmä osana Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU). 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509319.
- 220 **Atte Honkasalo: Hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaaminen.** Väestön ikääntyminen ja samanaikainen työikäisten ikäluokkien pieneneminen aiheuttaa haasteita työvoimavaltaiselle hyvinvointipalveluiden tuotannolle. Mikäli palvelutuotannon tuottavuutta ei pystytä kasvattamaan, hyvinvointipalveluiden järjestämiseen joudutaan suuntaamaan yhä kasvava osuus kokonaistuotannosta. Nykyään tunnustetaan laajalti, että julkisen palvelutuotannon tuottavuuden jatkuva kasvu on keskeinen edellytys nykymuotoisen hyvinvointivaltion ja palvelutarjonnan säilyttämiselle myös tulevaisuudessa. Tällöin yksiselitteisen informaation saaminen tuottavuuden tasosta ja sen kehityksestä on tärkeä julkisen johtamisen väline. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hyvinvointipalveluiden tuottavuuden mittaamisen ongelmakentän jäsentäminen mahdollisimman yhtenäiseksi kokonaisuudeksi. Tutkimuksessa tarkastellaan tuottavuuden käsitettä, sen osatekijöiden tuotoksen ja panoksen määrittelyn julkiselle sektorille ominaisia ongelmia sekä tuottavuuden mittaamiseen käytettäviä menetelmiä. Lisäksi tutkimusmenetelmiä sovelletaan kahteen tapaustutkimukseen: Tampereen ja Vantaan kaupunkien hyvinvointipalveluiden tuottavuuskehityksien mittaukseen aikavälillä 2002–2007. 2010. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509331.
- 221 **Juhani Määttä: Hybridiorganisaatioiden ja niiden konsernijohtamisen muotoutuminen.** Tutkimus Jyväskylän, Oulun, Tampereen ja Turun hierarkkisten ja markkinasuuntautuneiden toimintatapojen ja niiden konsernijohtamisen muutoksista 1993–2006. Tuotetaanko palvelut omalla organisaatiolla, ostetaanko ne ulkoa vai kehitetäänkö yhteistyöhön ja sopimuksiin perustuvia välimuotoja? Tämä on ollut kenties yleisin kunnallispolitiikan keskustelukysymys viime vuosina. Tässä tutkimuksessa sitä on tarkasteltu kaupunkien johdon kannalta vuosina 1993–2006. Millaisia toimintatapojen valintoja kaupungit ovat tehneet ja miten muotoutunutta kokonaisuutta, hybridiorganisaatiota, hallitaan muotoutuneen konsernijohtamisen avulla? Vaikka toimintatapojen valinta ei ole perustunut kustannuslaskelmiin, vaan lähinnä konsernijohtamisen näkökulmiin, on niiden taustalla transaktiokustannusajatteluun perustuvaa analyysia markkinoiden toimivuuden ja tuotantotekijöiden rajoitusten vaikutuksesta palvelujen järjestämisen ja tuotantokustannuksiin. Niillä voidaan taas tutkimuskirjallisuuden mukaan perustella eri toimintatapoja erilaisissa toiminnoissa ja hybridiorganisaatioissa. Strategioihin perustuvasta konsernijohtamisesta ja ns. toimintamalleista on muotoutunut keinoja tuloksellisuuteen perustuvien valintojen ja poliittiseen demokratiaan perustuvan hallinnan tasapainottamisessa. 2010 Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509322.
- 222 **Mikko Komulainen: Ulkoistaminen kunnissa.** Oikeudellinen tutkimus ulkoistamisen ilmenemis- muodoista ja vaikutuksista sekä ulkoistamisen rajoituksista ja sille asetettavista vaatimuksista yhtenä kunnallisten palvelujen tuottamismuotona 2010. Eri palvelujen tuottamismuodot ovat yleistyneet, ja ne hakevat muotoaan. Kunnat ovat etenkin 2000-luvulle tultaessa ulkoistaneet entistä enemmän palvelujaan, mikä on vahvistanut kuntien roolin muutosta palveluiden tuottajasta niiden järjestäjäksi. Uudentyyppiset toimintatavat ovat tuoneet kunnat myös uusien oikeudellisten kysymysten eteen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös, mitä vaatimuksia eri toimintavoille on asetettava sekä miten ne ilmenevät kunnissa. Tutkimuksen keskipisteenä on, miten eri säännökset ohjaavat ja rajoittavat ulkoistamista sekä mitä vaatimuksia niille asetetaan. Ulkoistaminen jaotellaan kokonaisulkoistami-

- siin, osa-alueen ulkoistamisiin ja osittaisulkoistamisiin. Samalla tarkastellaan, mitä ulkoistamisella tarkoitetaan, mitä vaikutuksia ulkoistamisilla on sekä millaisia ongelmia eri muotoihin liittyy. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509324.
- 223 **Jenni Airaksinen, Helena Tolkki & Toni K. Laine: Paras palvelutuotanto – peruskunnasta peruskallioon?** Kallioliainen tilaaja-tuottaja-sovellus ja kunnan ohjaustunne: Peruspalvelukuntayhtymä Kallion toimintamallin arviointi. Käynnissä olevat ja käynnistettävät Paras -lain mukaiset sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminta-alueet muodostavat uudenlaisia palvelujen järjestämisen ja tuotannon ohjausjärjestelmiä, jotka eroavat varsin merkittävästi yksittäisen kunnan ohjaustavasta. Kallion peruspalvelukuntayhtymän arviointi käsittelee Nivalan, Ylivieskan, Alavieskan ja Sievin kuntien alueelle rakennettua yhteistoiminta-alueorganisaatiota ja alueella sovellettua ohjaus- ja johtamisjärjestelmää. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti kuntien kokemusta vaikutusvallastaan sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen. Arvioinnin tulosten perusteella Kallion peruspalvelukuntayhtymä on esimerkki onnistuneesta kuntien yhteistoiminnasta ja yhteisen organisaation ylätason toimijoiden sitoutumisesta. Samalla Kallio on kuitenkin varoittava esimerkki muutosjohtamisen ja fuusioitumisen hankaluudesta sekä siitä, mitä tapahtuu jos henkilöstön jotkut osat jäävät muutoksen ulkopuolelle. Yhteistoiminta-alueet muodostavat moniulotteisen johtamis- ja ohjauskokonaisuuden, joissa huolellisesti suunniteltu omistajaohjausjärjestelmä ja yhteiset strategiset sekä tulokselliset päämäärät eivät riitä, vaan huomiota on jo fuusion alkuvaiheessa kiinnitettävä muutoksen etenemiseen organisaation linjahierarkiassa aina asiakasrajapintaan asti. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509338.
- 224 **Arto Haveri, Jari Stenvall, Kaija Majoinen & Marianne Pekola-Sjöblom: Kunnallisen itsehallinnon peruskivet.** Julkaisu haastaa lukijansa pohtimaan, onko meillä Suomessa varaa rapauttaa kunnallinen itsehallinto. Mikä merkitys itsehallinnollisesti vahvoilla kunnilla voisi olla siinä kamppailussa, jota suomalainen yhteiskunta käy selviytyäkseen tulevaisuuden haasteista? Mitkä ovat kunnalliseen itsehallintoon kohdistuvat uhat ja mahdollisuudet toimintaympäristön nopean muuttumisen vuoksi? Teos sisältää yhteensä 30 tieteellistä artikkelia ja käytännön puheenvuoroa kunnallisesta itsehallinnosta niin talouden, politiikan kuin oikeudenkin näkökulmasta. Kirjoittajat ovat eri alojen tutkijoita ja käytännön vaikuttajia. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509339.
- 225 **Ilkka Vohlonen, Jan Klavus, Veli Koistinen, Tuula Talvinko, Martti Virtanen: Terveystuotannon rahoituksen optimaalinen väestön koko:** Rahoituspoliittinen tutkimus väestön sairastamiseen perustuvasta ennakoinnista. Tutkimus oli rahoituspoliittinen arvio siitä, kuinka hyvin suomalainen nykyiseen kuntarahoitukseen perustuva rahoitusmalli mahdollistaa väestön odotettavissa olevaan sairastamiseen perustuvan rahoituksen suunnittelun. Samalla VAKKA-hanke antoi tietoja muiden terveydenhuollon rahoitusmallien arviointia varten. Erityisesti tarkasteltiin erikoissairaanhoidon osalta sitä, mikä olisi vakuutusmatemaattisesti laskettuna kunnan väestön optimikoko, jos lähtökohdaksi otetaan kunnan väestön sairastumisen ja siihen liittyvien sairaanhoidon kustannusten ennustettavuus mahdollisimman tarkasti. Hankkeessa käytettiin perusaineistona valtakunnallisia kuntakohtaisia poistoilmoitustietoja (HILMO) edellisen kymmenen (2000–2009) vuoden ajalta, jotka luokiteltiin DRG-ryhmiin (Diagnosis Related Grouping) kustannusten laskemiseksi. Hanke toteutettiin Suomen Kuntaliiton johdolla verkostohankkeena, jossa oli mukana kuusi sairaanhoidon toimijaa. Hankkeen toteuttamisesta vastasi Oy Audiapro Ab yhteistyössä Itä-Suomen yliopiston kanssa. Tämän rahoituspoliittisen tutkimuksen tulokset osoittavat yksiselitteisesti sen, alle 20 000 asukkaan kunnissa on sairastamisen ja vastaavien kustannusten ennustaminen lähes mahdotonta. Tutkimus myös osoitti toisaalta myös sen, että ei ole perusteita kansallisen tason rahoituspoliittiselle vaihtoehdolle. Tutkimuksesta on vastannut Itä-Suomen yliopiston Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen tutkijaryhmä yhdessä maan johtavien alan asiantuntijoiden kanssa. 2011. Hinta 20 euroa. Tilausnumero 509340.
- 226 **Harri Jalonen, Kim Aarva, Pekka Juntunen, Harri Laiho, Ilpo Laitinen, Antti Lönnqvist: Arvoverkkoa kokemassa – saaliina tuottavuutta ja innovaatioita.** Kirja liittyy yhteiskunnalliseen keskusteluun hyvinvointipalvelujen tulevaisuudesta. Kirjan lähtökohdaksi toimii ajatus siitä, että hyvinvointipalvelujen turvaaminen edellyttää palvelujen tuottamiseen ja johtamiseen liittyvien perusolehtusten kyseenalaistamista ja uudelleen arviointia. Erityisenä haasteena kirjoittajat pitävät julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin yhteistyötä palvelujen tuottamisessa ja kehittämisessä. Selvää on, että niukka resurssit ja muutokset palvelutarpeissa eivät itsestään muutu tuottavuudeksi ja uusiksi palveluinnovaatioiksi. Yhteistyöhön liittyvän tuottavuus- ja innovaatiopotentiaalın lunastamisen edellytyksenä on, että yksittäisten organisaatioiden sijaan huomio kohdistetaan erilaisista toimijoista koostuvaan hyvinvointipalvelujärjestelmään. Kirjassa tarkastellaan hyvinvointipalvelujärjestelmän

- johtamista ja kehittämistä sekä tuottavuuden että innovaatioiden näkökulmista. Kirjassa esitetään myös käytännön toimenpide-ehdotuksia hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamisen kehittämiseksi. Kirja muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu kuudesta artikkelista, joissa kussakin avataan hyvinvointipalvelujärjestelmän johtamisen haasteita erilaisista teoreettisista näkökulmista. Empiirisen tarkastelun kohteena artikkeleissa toimii Helsingin sosiaaliviraston arvoverkko. Arvoverkolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu sosiaaliviraston järjestämisvastuulla olevien hyvinvointipalvelujen tuottamisesta sekä sitä lähellä olevasta toiminnasta. Helsingin sosiaaliviraston arvoverkkoa hyödynnetään artikkeleissa idealähteenä, pohdinnan katalysaattorina ja toimenpide-ehdotusten sovelluskohteena. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509343.
- 227 Ilona Lundström: Kuntien palveluhankintojen murros.** Tutkimus kuntien palveluhankintojen kilpailuttamisessa esiintyvistä ongelmista ja niiden syistä. Sairaankuljetusta, konsulttipalveluja, siivousta, vieroitushoitoa, jätteen kuljetusta, lääkärinkonsultaatioita, joukkoliikennettä, arviointia, tietojärjestelmäpalveluja, elinkeinon kehittämistä, matkapuhelinliikennettä, pesulapalveluja ja rahoitusta. Muun muassa näitä palveluja kunnat ostavat. Tutkimuskohteena ovat palveluhankinnat siitä syystä, että ne ovat yksi vaikeimmista julkisten hankintojen alueesta, jolla sekä ostajilla että myyjillä on kiistatta paljon ongelmia. Tutkimuksessa tarkastellaan kuntien julkisia palveluhankintoja ja niiden hankintaprosessissa esiintyviä ongelmia. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, mitä ongelmia kuntien palveluhankinnoissa esiintyy, mistä ongelmat johtuvat sekä sitä, missä palveluissa ongelmia esiintyy. Tutkimuksessa etsitään yhteyksiä palveluhankintojen ongelmien ja kuntien hallinnan muutoksen välillä sekä tuotetaan tutkimukseen perustuvaa tietoa kuntien palveluhankintojen kehittämisen tueksi. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509345.
- 228 Esa Jokinen, Tuula Heiskanen & Risto Nakari: Henkilöstö PARAS-uudistuksessa.** Juhlapuheissa henkilöstö on kuntatyönantajan tärkein voimavara, mutta miten hallinnolliset ja rakenteelliset uudistukset kohtaavat henkilöstön työelämän arjen? Jääkö Paras-uudistus henkilöstölle kysymymerkiksi joissain kunnissa? Millaisiin kuntiin ja mihin toimintoihin suurimmat haasteet näyttävät kasautuvan? Muun muassa näihin kysymyksiin etsitään vastauksia osana PARAS-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) toteutetussa henkilöstötutkimuksessa. Raportissa selvitetään sosiaali-, terveys- ja koulutoimen henkilöstön työelämän laatua ja kuvataan PARAS-uudistuksen alkuvaiheen tilannetta 40 tutkimuskunnassa. Tutkimus perustuu vuoden 2009 henkilöstökyselyyn ja sisältää vertailuja KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelmassa vuosina 1995, 1998 ja 2003 toteutettujen vastaavien kyselyjen tuloksiin. Tutkimuksesta on vastannut Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuskeskuksen tutkimusryhmä. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509347.
- 229 Marianne Pekola-Sjöblom: Kuntalaiset uudistuvissa kunnissa.** Tutkimusraportti on osa Paras-arviointitutkimusohjelmaa (ARTTU) ja perustuu syksyllä 2008 tehtyyn laajaan kuntalaiskyselyyn kaikkiaan 65 kunnassa. Tutkimuksessa kartoitetaan kuntalaisten mielipiteitä Paras-uudistuksen alkuvaiheessa, ennen lukuisten kuntaliitosten ja yhteistoiminta-alueiden perustamista. Kyselyyn vastasi kaikkiaan noin 13 000 henkilöä ja vastausprosentti oli 46. Tutkimusaineiston keräämisestä on vastannut Kuntaliiton Kuntakehitys- ja tutkimusyksikkö. Kuntalaistutkimuksessa selvitetään muun muassa miten kuntalaiset oman kotikuntansa osalta arvioivat kunnallisten palvelujen hoitoa ja saavutettavuutta, kunnallisten päätöksenteon toimivuutta, omia osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiaan sekä Paras-uudistusta. Tutkimuksen avulla piirretään kuvaa myös kuntalaisten samaistumisesta kotikuntaan sekä muihin alueellisiin kokonaisuuksiin. Soveltuvin osin tuloksia verrataan myös aikaisempiin KuntaSuomi 2004 -tutkimusohjelman kuntalaiskyselyjen tuloksiin. 2011. Hinta 25 euroa. Tilausnumero 509355.
- 230 Tuula Jäppinen: Kunta ja käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta.** Kunnan ja kuntalaisen vuorovaikutus palveluja koskevassa päätöksenteossa ja niiden uudistamisessa. Innovaatiot, kilpailukyky ja osaaminen ovat nousseet maamme alue- ja elinkeinokehittämisen keskeisiksi käsitteiksi. Myös tuore 2000-luvun kunta-alan tutkimus suuntautuu julkisen sektorin innovaatioihin hallinnon, palvelujen, innovaatioprosessin, johtamisen ja julkisten hankintojen näkökulmista. Uusimmassa keskustelussa esiin nousevat innovaatioiden avoimuus, asiakkaiden rooli ja verkostot, jotka yhdistyvät avoimen innovaation käsitteessä. Tutkimuksen aiheena on julkisen sektorin käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta. Sen tavoitteena on kuvata miten palvelujen käyttäjät osallistava avoin innovaatiotoiminta on hyödynnettävissä kuntien palvelujen kehittämisessä. Samalla tutkimus tuo kolmen tapausesimerkin avulla esiin kuntien innovaatiotoiminnan uusia mahdollisuuksia osana laajempaa hyvinvointi- ja yhteiskuntapolitiikkaa. 2011. Hinta 30 euroa. Tilausnumero 509362.
- 231 Olli Hokkanen: Kaupunkipolitiikkaa edunsaajille?** Urbaani poliittistaloudellinen tutkimus

kaupunkipolitiikan tavoitteista Yhdysvalloissa, Suomessa ja Isossa-Britanniassa jatkaa ja syventää kaupunkipoliittista keskustelua aikaisempien Suomen Kuntaliiton kaupunkipoliittisten tutkimuksen pohjalta – nyt politiikan oikeudenmukaisuuden ja eri edunsaajien näkökulmista. Missä järjestyksessä kaupunkipolitiikan näkökulmat tulisi ensinnäkin huomioida? Miksi tiettyinä aikoina tehdään tietynlaista kaupunkipolitiikkaa? Kuinka oikeudenmukaisesti kaupunkipolitiikat painottuvat kokonaisuuden edun ja ryhmien kapeiden etujen kannalta? Miten selittää painotuseroja? Tutkimus hakee selitystä näihin kysymyksiin poliittisen taloustieteen käsitteistöllä ja tarkastelee kaupunkipolitiikkaa eri edunsaajien näkökulmista. 2011. Hintaa 25 euroa. Tilausnumero 509368.

- 232 **Jaana Leinonen: ”Monelta suunnalta on suitsia suussa mutta niiden kanssa on eletävä”.** Johtamisen liikkumavara kunnanjohtajan silmin. Jaana Leinosen väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan kuntajohtamista kunnanjohtajien näkökulmasta, keskeisenä käsitteenä johtamisen liikkumavara. Tutkimus nostaa esiin kuntajohtamiseen liittyviä ajankohtaisia kysymyksiä sekä todentaa kuntajohtamisen moniulotteisuutta. Tämän moniulotteisuuden taustalla muun muassa ovat kuntaorganisaation ja koko kuntayhteisön alati muuttuvat vuorovaikutussuhteet ja -rakenteet, johon vaikuttavat laajemmat, aina kunta-valtiosuhteeseen saakka ulottuvat elementit. Tulosten mukaan johtamisen liikkumavaran keskiön muodostaa hallinnon ja politiikan välinen suhde, jonka kautta myös kunnanjohtajan liikkumavara pitkälti määrittyy. Tutkimuksen empiirisestä aineistosta rakennettu ydin, ”hallinnon ja politiikan välinen kompleksinen vuorovaikutuksellinen arena”, viittaa hallinnon ja politiikan välisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön yllätykselliseen dynamiikkaan ja kunnanjohtajan liikkumavaran amebamaisuuteen. Tulokset osoittavat kuinka kuntajohtamisen kehittämisessä on edelleen ajankohtaista pohtia kunnanjohtajan sekä hallituksen ja valtuuston, erityisesti kunnan poliittisen johdon välistä suhdetta, sekä keinoja sen selkiyttämiseksi, tiivistämiseksi ja yhteistyön vahvistamiseksi. 2012. Hintaa 30 euroa. Tilausnumero 509370.
- 233 **Päivi Sutinen: Johtajana kehittämisen olemus kunta-alan johtajan kokemana.** Johtamistyötä tehdään modernin ja postmodernin maailman toiminnallisten ja rakenteellisten murrosten keskiössä. Johtaminen ammattina on juuri nyt erityisen haastavaa. Johtamista ja sen kehittämistä on perinteisesti lähestytty tutkimuksissa hyvän johtamisen viitekehyksestä käsin ja johtamiskäyttämistä tutkien. Mutta tiedetäänkö, mitä on hyvä johtaminen ja miten sitä pitäisi kehittää kiihtyvien muutosten keskellä? Mihin johtamisen kehittämisessä kannattaisi erityisesti kiinnittää huomiota? Tässä tutkimuksessa johtamisen kehittämisen kysymystä lähestyttiin kokonaan uudesta näkökulmasta. Johtajat itse saivat kertoa, mikä on merkityksellistä heidän kehittämiselleen johtajana ja suhteessa mihin johtaja kehittyy. 2012. Hintaa 30 euroa. Tilausnumero 509375.

Acta-julkaisusarjan kestopilaus

Ennakoivaa, soveltavaa ja ajankohtaista tutkimustietoa kunnista

Acta-julkaisusarja on tarkoitettu Sinulle, joka haluat käyttöösi tutkittua tietoa kuntien nykytilasta ja kehityksestä. Tutkitulla tiedolla tehdään tulevaisuutta.

Acta on Suomen Kuntaliiton tutkimustoiminnan julkaisusarja. Sarjassa ilmestyy vuosittain vähintään yhdeksän kunta-alaa monipuolisesti käsittelevää julkaisua. Acta-sarja tarjoaa ajankohtaista ja soveltavaa tutkimustietoa kunnista sekä ennakoi kuntien toimintaympäristön tulevia muutoksia.

Sarjan julkaisut käsittelevät mm. kuntien hallintoa, johtamista, demokratiaa ja palveluita. Kirjat sisältävät suomen-, ruotsin- ja englanninkielisen tiivistelmän.

Tarjoamme Acta-julkaisusarjan kestopilausta

Voit tilata Acta-julkaisusarjan kestopilauksena, jolloin saat kaikki sarjassa vuosittain ilmestyvät kirjat edulliseen hintaan.

- Kestopilauksen hinta on 220 euroa/vuosi (sis. alv.).
- Yksittäisen Acta-julkaisun hinta on 20–30 euroa
- Sarjassa ilmestyy vähintään yhdeksän kirjaa.
- Kestopilaajilta ei peritä toimitusmaksuja.
- Kestopilauksen hinta laskutetaan vuosittain keväällä.

Lisätietoja kestopilauksesta:

Elna Nissinen ja Kaija Majoinen/Suomen Kuntaliitto
puh. (09) 7711, faksi (09) 771 2726

Lisätietoja Acta-julkaisusarjasta löydät kotisivuiltamme:

<http://www.kunnat.net> -> Asiantuntijapalvelut -> Kuntakehitys ja tutkimus -> Kuntatutkimus

- Tilaan ACTA-sarjan kestopilauksena edulliseen hintaan 220 euroa/vuosikerta (sis. alv.)
- En tällä kertaa tee kestopilausta, mutta tilaan seuraavat ACTA-sarjan julkaisut:

vastaanottaja
maksaa
postimaksun

Tilaaaja

Yhteisö/yritys

Lähtöosoite

Postinumero ja -toimipaikka

Puhelinnumero

Päiväys ja allekirjoitus

Julkaisujen toimitusosoite, ellei sama kuin yllä

Suomen Kuntaliitto
Kuntakehitys ja tutkimus
Vastauslähetyssopimus
00530/75
00003 HELSINKI