

Delfoi Akatemia I

PÄÄTTÖTYÖ

Johtaminen tulevaisuuden Suomessa

- Ihmisten erilaisuus työyhteisön käyttövoimana vanhainkodissa

Katri Tytykoski

Sisällysluettelo

1. JOHDANTO	2
<i>1.1 Työn tausta ja tavoitteet.....</i>	<i>2</i>
<i>1.2 Menetelmät.....</i>	<i>2</i>
2. KÄYTÄNNÖN ARKEA VANHAINKODISSA	3
<i>2.1 Miten johtaja voi oppia tuntemaan alaisensa ja miksi se on tärkeää?</i>	<i>3</i>
<i>2.2 Miten käytännössä hoitajien henkilökohtaisia taitoja voidaan hyödyntää?</i>	<i>5</i>
3. AJATUKSIA VANHUSTYÖN JOHTAMISEN KEHITYSSUUNNISTA JA -TARPEISTA TULEVAISUUDEN SUOMESSA	6
4. LÄHTEET	9

1. Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Kuinka esimies voisi paremmin tunnistaa ja hyödyntää alaistensa erilaisia toimintatapoja ja intressejä? Mitä hyötyä tästä olisi työyhteisölle? Ihmisten erilaisuudesta ja sen huomioon ottamisesta johtamisessa ja työyhteisöissä on kirjoitettu lukuisia kirjoja, ja aiheesta järjestetään monenlaisia koulutustilaisuuksia ja kursseja. Myös tässä päättötyössä käsitellään ihmisten erilaisuutta työyhteisön käyttövoimana. Työssä tarkastellaan pääasiallisesti sitä, miten hoitotyötä tekevien ihmisten erilaisuutta ja erilaisia taitoja voitaisiin yhä paremmin hyödyntää vanhustenhoidossa, jossa tulevaisuudessa johtamiselle omat haasteensa luovat mm. työn houkuttelevuuden vähentyminen, väestön ikääntyminen, alan huono palkkaus ja pätevän työvoiman saannin vaikeutuminen. Työn aihe on valittu opiskelijan ja mentor-organisaation pääyhteys henkilön yhteisen mielenkiinnon pohjalta. Mentor-organisaation pääyhteys henkilö työskentelee pienen kunnan vanhustyönjohtajana.

1.2 Menetelmät

Päättötyön tekemisen keskeisimmät työvaiheet olivat aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuminen sekä keskustelut päättötyön aiheesta ja aiheeseen liittyvän kirjallisuuden herättämistä ajatuksista mentor-organisaation pääyhteys henkilön kanssa. Sen jälkeen omia ajatuksia työstettiin edellisissä työvaiheissa syntyneiden virikkeiden perusteella ja raportoitiin työ.

2. Käytännön arkea vanhainkodissa

2.1 Miten johtaja voi oppia tuntemaan alaisensa ja miksi se on tärkeää?

Ihmisen motivoitumiseen, käyttäytymiseen työyhteisössä, yhteistyökykyyn ja -haluun sekä suhtautumiseen työntekoon vaikuttavat monenlaiset taustatekijät. Ihmisen toimintaa määrittävät mm. ikä, elämäntapa, sukupuoli, sosiohistoria, yksilöllä ohjaavat arvot sekä persoonallisuus. (Harju, 2002.) Ihmisten perusluonnetyyppit poikkeavatkin toisistaan merkittävästi, samoin heidän vahvuutensa ja heikkoutensa toimiessaan erityyppisissä tehtävissä (Leskelä, 2002). Ihmisten erilaisuuden rikkautta pystytään hyödyntämään työyhteisössä, kun opitaan ymmärtämään ihmisten erilaisia tapoja toimia ja toisistaan poikkeavia tapoja käyttää kieltä (Lundberg, 2005).

Monet työpaikan ongelmista johtuvat nimenomaan siitä, että ihmiset eivät ymmärrä toisiaan. Vuorovaikutustilanteet epäonnistuvatkin helposti, kun kaikki ajattelevat ja toimivat eri tavalla. Sen lisäksi, että olisi ymmärrettävä, mitä toiset sanovat, pitäisi myös ymmärtää, mitä toiset tarkoittavat, tahtovat ja tavoittelevat. Toisen ihmisen tunteminen ja ymmärtäminen edellyttää tietoja hänen elämäntilanteestaan ja -kokemuksistaan, myös häntä koskevien henkilökohtaisten tietojen saamista. Tämä edellyttää ihmisten omasta tahdosta tapahtuvaa tasavertaista vuoropuhelua, jolle työyhteisössä annetaan fyysiset edellytykset. (Perkka-Jortikka, 2002.)

Vanhainkodissa työskentelee tyypillisesti lähihoitajia, perushoitajia, sairaanhoitajia ja laitosapulaisia. Vaikka työntekijöiden koulutustausta on monilta osin melko homogeeninen, ihmisten erilaiset persoonallisuuspiirteet ja erilaiset taidot tekevät työyhteisöstä monivivahteisen. Vanhustyönjohtajalle on helpompaa oppia tuntemaan alaisensa, tunnistaa heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa sekä ymmärtää heidän tapansa toimia ja tehdä työtä, jos hän voi itse työskennellä fyysisesti lähellä alaisiaan. Lähellä olemalla esimies oppii paremmin tuntemaan alaistensa käytännön työtä ja aistimaan kulloinkin

vallitsevan tunnelman työpaikalla. Lähellä oleminen mahdollistaa myös esimiehen osallistumisen työyhteisön jokapäiväiseen elämään. Esimies voi myös tiukan paikan tullen auttaa hoitohenkilökuntaa päivittäisissä työtehtävissä ja esimerkiksi tukea henkilökuntaansa vaikeissa vuorovaikutustilanteissa omaisten kanssa. Fyysinen läheisyys helpottaa myös vuorovaikutustilanteita omien alaisten kanssa, mm. välittömän palautteen antamista. Myös työpaikan ongelmatilanteita on helpompi ratkoa, kun esimies pääsee itse seuraamaan tilanteita lähempää tapahtumapaikkaa. Tällöin ongelmia ei tarvitse ratkoa yksinomaan kuullun perusteella.

Fyysinen läheisyys ja läsnäolo tarkoittaa myös läsnäoloa työyhteisön järjestämässä vapaamuotoisissa tilaisuuksissa työajan ulkopuolellakin. Se tarkoittaa tapahtumiin osallistumista ja niiden organisointia yhdessä alaisten kanssa. Läsnä oleminen on ainoa tapa oppia tuntemaan työyhteisön jäsenet. Esimiehen fyysinen läheisyys ja läsnäolo ei kuitenkaan saa rajoittaa työntekijöiden vapautta ja vastuuta omasta työstään.

Kehityskeskustelut ovat esimiehen tärkeä formaalisempi työkalu ihmisiin tutustumisessa ja sitä kautta ihmisten erilaisuuden huomioon ottamisessa. Vaikka esimies usein joutuu noudattamaan keskustelussa tiettyä organisaatiossa yhteisesti sovittua kaavaa ja käyttämään valmista työnantajan hyväksymää lomakepohjaa, esimiehelle on tärkeää itse aidosti innostua asiasta ja nähdä keskustelujen hyödyt. Esimiehen on voitava luottaa omiin keskustelutaitoihinsa, mutta samalla oltava valmis itsekkin koko ajan oppimaan uutta. Esimies, vaikka olisinkin työskennellyt vuosikausia fyysisestikin lähellä alaisiaan, voi oppia kahdenkeskisissä keskustelutuokioissa alaisistaan monenlaisia uusia asioita. Kun esimies onnistuu luomaan kehityskeskusteluun avoimen ilmapiirin, hänellä on hyvä tilaisuus saada alaiset puhumaan siitä, miten he haluaisivat saada omia henkilökohtaisia taitojaan käyttöön jokapäiväisessä hoitotyössä ja miten he haluaisivat kehittää itseään ja työnkuvaansa.

2.2 Miten käytännössä hoitajien henkilökohtaisia taitoja voidaan hyödyntää?

Vaikka hoitotyössä on paljon rutiineja, jotka toistuvat joka päivä, työpäivien sisältöön voi saada vaihtelua, kun hoitajille annetaan rutiinien suorittamisen ohella mahdollisuus käyttää työn rikastuttamisessa omia henkilökohtaisia taitoja ja luovuutta. Pienessä työyhteisössä esimies voi muodostaa hoitajista työpareja ja isommassa useamman henkilön tiimejä, jotka ottavat hoitaakseen tiettyjä tehtäviä. Esimies voi pyrkiä luomaan työparit ja tiimit tietoisesti siten, että alaisten erilaiset toimintatavat tukevat toisiaan ja että alaiset pystyvät niiden avulla kehittämään omia persoonallisia toimintatapojaan muiden erilaiset toimintatavat hyväksyen ja huomioon ottaen. Samanlaisesta ammatillisesta koulutuksestakin huolimatta esimerkiksi erilaisten kirjallisten tehtävien suorittaminen on toisille vaikeaa ja epämieluisaa, toisille taas sujuvaa ja mieluisaa työtä. Käytännössä mm. hoitosuunnitelmia voidaan pohtia yhdessä laajemmalti hoitohenkilökunnan kesken, mutta hyvät kirjallisen ilmaisutaidon omaavat ottavat vastuun suunnitelman kirjaamisesta.

Toisena käytännön esimerkkinä työntekijöiden erilaisten taitojen ja intressien hyödyntämisestä olkoon uusi tekniikka sen vaatimat käyttötaidot. Kaikki, erityisesti iäkkäämmät hoitajat, eivät välttämättä ole kiinnostuneita käyttämään aikaansa uusien tietoteknisten järjestelmien käyttämisen opettelemiseen. Työpareja ja tiimejä muodostettaessa voidaan ottaa huomioon, että hoitajien erilaiset taidot täydentäisivät näidenkin taitojen osalta toisiaan.

Kolmas esimerkki erilaisuuden mukanaan tuomista mahdollisuuksista voidaan ottaa työntekijöiden harrastuksien hyödyntämisestä arkisten rutiinien lomassa. Henkilökohtaisten harrastusten kautta opittuja taitoja voi hyödyntää esimerkiksi antamalla hoitajille mahdollisuus järjestää spontaanisti musiikki- ja lauluhetkiä vanhusten iloksi. Samalla tavalla esimerkiksi viherpeukaloille ja esteetikoille voidaan antaa mahdollisuus huolehtia yhteisen työ- ja asumisympäristön viihtyisyydestä.

Neljäntenä esimerkkinä voidaan mainita erilaisten vuorovaikutustaitojen hyödyntäminen. Vuorovaikutustaidot ovat yksi tärkeimmistä hoitajien osaamisalueista. Vuorovaikutustaitoja voi toki opetella, mutta perusreaktiot tilanteissa toimimiseen ovat syvällä henkilöiden persoonallisuudessa. Vanhukset, omaiset ja muut yhteistyökumppanit luovat toisinaan jännitteitä ja haastavia vuorovaikutustilanteita työpaikalle. Hoitajat voivat joutua laittamaan kaikki taitonsa peliin vaikeiden vuorovaikutustilanteiden selvittämiseksi. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös uusien työntekijöiden ja harjoittelijoiden opastuksessa. Vuorovaikutustaidot tunnistamalla ja oikein hyödyntämällä esimies voi nimetä perehdyttäjäksi tai mentor-hoitajaksi henkilöitä, joilla on siihen luontaisesti hyvät edellytykset. Vuorovaikutustaitoja voidaan hyödyntää myös esimerkiksi antamalla halukkaille mahdollisuus silloin tällöin arkirutiinien ohessa järjestää erilaisia keskustelutuokioita vanhusten kanssa.

3. Ajatuksia vanhustyön johtamisen kehityssuunnista ja -tarpeista tulevaisuuden Suomessa

Väestön ikääntyminen on Suomessa tällä hetkellä kansainvälisestikin verrattuna nopeaa. Väestön ikärakenne on painottumassa vanhempiin ikäryhmiin ja hyvin iäkkäiden osuus väestöstä kasvaa. Tämä kehityssuunta johtaa siihen, että hoivan tarve lisääntyy vähitellen. Erityisen voimakkaasti tarve lisääntyy vuoden 2020 jälkeen, jolloin hyvin iäkkäitä alkaa olla paljon. Hoivan tarpeen lisääntyminen näkyy sosiaali- ja terveysalalla kasvavana työvoiman tarpeena jo lähivuosina. Kasvavaan työvoiman tarpeeseen liittyy myös sosiaali- ja terveyssektorin työntekijöiden keski-ikä, joka on korkeampi kuin useilla muilla toimialoilla. Samaan aikaan väestön ikääntyessä kotimaisen työvoiman tarjonta alkaa supistua jo lähivuosina. Koska syntyperäinen suomalainen väestö vähenee, ulkomaisen työvoiman maahanmuutto Suomeen on välttämätöntä, jotta työkäistä väestöä olisi jatkossakin riittävästi. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2015)

Vanhustenhuoltoon kohdistuu jo tänä päivänä monenlaisia haasteita. Työ on fyysisesti raskasta ja henkisesti vaativaa, siihen voi sisältyä väkivallan uhkaa ja alan palkkataso on alhainen. Työvoimapula aiheuttaa jo nyt sekä hoitohenkilöstölle että esimiehille lisää kuormitusta. Tulevaisuudessa haasteiden odotetaan edelleen voimakkaasti kasvavan. Tällöin vanhustyön johtamisen onkin osattava yhä paremmin vastata lukuisiin sitä kohtaaviin haasteisiin. Huomiota on kiinnitettävä merkittävästi enemmän mm. nykyisen työvoiman pitämiseen työkykyisenä, hyvinvoivana, työhaluisena ja mukana työelämässä mahdollisimman pitkään. Tässä ikäjohtamisen merkitys tulee korostumaan entisestään.

Yksi merkittävistä tulevaisuuden haasteista on ulkomaisen työvoiman liittäminen suomalaisiin työyhteisöihin. Sen lisäksi, että yhä suurempi osa hoitohenkilökunnasta on tulevaisuudessa maahanmuuttajataustaisia, maahanmuuttajaväestö itsessäänkin tarvitsee aikanaan vanhustenhuollon palveluja. Monikulttuurisuus niin hoitohenkilökunnan keskuudessa kuin vanhustenhuollon asiakkaiden joukossa luo johtamiselle oman erityisen haasteensa tulevaisuuden vanhustyön johtamisessa.

Uusien tietoteknisten järjestelmien käyttöönotto muuttaa tulevaisuudessa viestinnän luonnetta hoitotyössäkin. Riittävän osaamisen varmistaminen on hoitotyön johtamisessakin oleellinen haaste, kun uuden informaatioteknologian käyttö tiedonsiirrossa yleistyy ja uusien järjestelmien hallinnasta tulee hoitotyöhönkin oleellinen ammattitaitovaatimus. Työvoiman osaamisen kehittämisen lisäksi johtamisen on, niin vanhustenhuollossa kuin muuallakin yhteiskunnassa, tuettava tuottavuuden parantamista sekä henkilöstön kykyä joustavasti sopeutua muihinkin työelämän muutoksiin, uusiin vaatimuksiin sekä odotuksiin.

Hoitotyössä vanhusten parissa tarvitaan tulevaisuudessakin monitaitoisia työntekijöitä. Hoitotyö käynee yhä raskaammaksi sekä fyysisesti että psyykkisesti. Pienenevillä henkilöstöresursseilla työntekijöiden erilaisuuden ja heidän omien henkilökohtaisten taitojen hyödyntäminen nousee tulevaisuudessa entistä tärkeämpään asemaan työyhteisön käyttövoimana, jaksami-

sen ja työtyytyväisyyden edistäjänä, henkilökohtaisen työmotivaation kasvattajana sekä työyhteisön ilmapiirin kohottajana. Näiden positiivisten vaikutusten kautta se samalla parantaa tuotetun hoitopalvelun laatua ja sen myötä vanhusten, ja sitä kautta omaistenkin, elämänlaatua. Työntekijöiden erilaisuuden huomioon ottamisella työyhteisöissä on näin ollen hyvin laajakantoiset vaikutukset ihmisten hyvinvointiin työyhteisön ulkopuolellakin.

Hyvän johtajan taitoihin kuuluu tulevaisuudessa entistä voimakkaammin ihmisten erilaisuuden ja heidän käytössään olevien voimavarojen tunnistaminen sekä erityisesti erilaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien taidokas hyödyntäminen työyhteisön voimavarana. Esimiehen on kuitenkin samalla tärkeää saada työntekijät itsekkin ymmärtämään, että vaikka kaikilla on yhteinen käsitys työn tavoitteesta ja lopputuloksesta, työskentelytavat voivat olla erilaisia ja asiat voidaan tehdä hyvin monella tavalla. Esimiehen on toiminnallaan näytettävä esimerkkiä, että ihmisten erilaisuutta ja heidän erilaista tapaa tehdä työtä ymmärretään ja kunnioitetaan työyhteisössä.

Erilaisuuden ymmärtämisen kanssa samaan hengenvetoon puhutaan usein myös johtajan omasta itsetuntemuksesta, jonka syventämisen nähdäänkin monesti olevan yhä keskeisempi osa-alue johtajana kehittymisessä. Jotta ihminen pystyy hyväksymään ihmisten erilaisuuden ja erilaiset ajattelu- ja toimintatavat, on usein ensin tarkasteltava omia asenteita, tunteita, toimintapreferenssejä sekä niiden mekanismeja. Kun on oppinut ymmärtämään ja hyväksymään sen, etteivät kaikki ihmiset toimi tai ajattele samalla tavalla ja kun on nähnyt erilaisuuden syyt, voi esimiehenä oppia hyödyntämään ihmisten erilaisuutta. (Lundberg, 2005.) Tähän on tulevaisuuden johtamisessa kiinnitettävä yhä enemmän huomiota.

Tulevaisuuden hoitotyössä jaksamisen kannalta olisi erityisen tärkeää, että varsinaisilta rutiininomaisilta hoitotöitä jäisi jatkossakin aikaa itsensä toteuttamiselle ja omien henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämiselle työssä. Pelkästään ajalliset resurssit eivät kuitenkaan yksin riitä, vaan tarvitaan myös

oikeanlainen kannustava ilmapiiri, mahdollisuudet ja motivaatiota. Tarvitaan siis taidokasta ihmisten johtamista.

Hyvälle esimiehelle tuottaa erityistä iloa katsella, kun työntekijät saavat toteuttaa itseään, näyttää oman persoonallisuutensa ja hyödyntää luovuuttaan työtä tehdessään. Taitava esimies osaa tulevaisuudessa käyttää ihmisten erilaisuutta työyhteisön käyttövoimana. Hän tuntee alaisensa, hän on läsnä ja lähellä alaisiaan. Hänellä on aikaa yhteisille välittömille keskusteluille alaisten kanssa, ja hän osaa keskustelemalla auttaa purkamaan vaikeitakin asioita. Hyvä johtaja on täydellä sydämellään osa työyhteisöä: läsnä työntekijöiden kanssa elämän iloissa ja suruissa.

4. Lähteet

Harju, Kristiina. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi. 269 s.

Leskelä, Jori. 2002. Motivaatiojohtaminen – Ihmistuntemuksen ja itsetuntemuksen kehittäminen matkalla kohti oppivaa organisaatiota. Hämeenlinna, Hämeen ammattikorkeakoulu. 140 s.

Lundberg, Tom. 2005. Tuntematon sotilas ja Johtamisen taito. Porvoo, Motto Universal Oy. 320 s.

Perkka-Jortikka, Katriina. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki, Edita Prima Oy. 178 s.

Sosiaali- ja terveystalouden strategiat 2015 - kohti sosiaalisesti kestäväää ja taloudellisesti elinvoimaista yhteiskuntaa. 2006. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2006:14. Helsinki, Sosiaali- ja terveysministeriö. 50 s.