

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Wallin, O. (2021) Haasteellisia johtamistilanteita ja hyviä ratkaisuja. TAMK-blogi, 1.6.2021.

URL: <https://blogs.tuni.fi/tamkblogi/etana-enemman-sote-tyo-uudistuu/haasteellisia-johtamistilanteita-ja-hyvia-ratkaisuja/>

Haasteellisia johtamistilanteita ja hyviä ratkaisuja

1.6.2021 — Arja Hautala



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Etänä
Enemmän
— sote-työ uudistuu

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa on toteutettu pienryhmätoimintaa, joissa on ollut mahdollista käsitellä muun muassa esihenkilöiden kokemia haasteellisia johtamiseen liittyviä tilanteita. Haasteellisiksi tilanteiksi on koettu ensinnäkin työyhteisössä ilmenevät ristiriitatilanteet ja epäasiallinen käyttäytyminen. Pohdintaa ovat aiheuttaneet niin henkilöstön alisuoriutuminen kuin myös liiallinen sitoutuminen työhön. Samoin työn kuormittavuus ja työhyvinvoinnin edistäminen on koettu, varsinkin koronavuonna, haasteellisiksi. Tämän laatuiset tilanteet voivat aiheuttaa jaksamisen haasteita niin yksilöille kuin koko työyhteisöllekin ja heikentää työilmapiiriä, joten niihin on puututtava.

Avointa vuorovaikutusta ja nopeaa reagointia

Ratkaisuja lähdettiin etsimään tutkivan työotteen, vertaisarvioinnin ja reflektion kautta. Alisuoriutumisen ja liiallisen sitoutumisen tilanteissa esihenkilöt sanoittivat sen, mikä on organisaatiossa vaadittava työn laatu ja taso sekä sen, miten tämä mitataan ja osoitetaan. Avoin keskustelu ja jatkuva palautteen anto todettiin hyväksi ratkaisuksi. Konfliktitilanteissa keskeiseksi keinoksi todettiin nopea ja aito puuttuminen. Esihenkilöt pohtivat konflikteihin liittyviä vuorovaikutustilanteita ja sitä, kuinka hallitsevat myös omia reaktiotaan ja tunnetilojaan niissä. He välttivät syyllistämistä ja edellyttivät kaikilta yhteistyötaitoja. He ovat myös varmistaneet, että työyhteisöissä on selkeät toimintaohjeet näitä tilanteita varten ja että toimintaohje on kaikilla tiedossa. Tieto siitä, että työyhteisössä puututaan tämän laatuisiin tilanteisiin ja että henkilöiden näkökulmat huomioidaan, lisäävät kokemusta kuulluksi tulemisesta sekä luottamusta ja turvallisuutta organisaatiossa.

Huomio organisaation prosesseihin ja toimintakulttuuriin

Puutteelliset tai vanhentuneet toimintatavat, toimimattomat pelisäännöt, epäselvät työn- ja toimenkuvat sekä tiedonkulun vajavuudet vaikeuttavat työn tekemistä ja arjen sujuvuutta. Näissä tilanteissa on paljolti kyse organisaation rakenteista ja organisaatiokulttuurista. Näissä haastetilanteissa esihenkilöt lähtivät kiinnittämään erityistä huomiota organisaation prosesseihin ja toimintatapojen yksityiskohtiin. He etsivät rakenteelliset ongelmakohdat ja lähtivät systemaattisesti kehittämään niitä yhdessä työntekijöiden kanssa. Samalla he rohkaistuivat osallistamaan asiantuntijoita entistä enemmän ja varmensivat sen, että rakenteet ja toimintatavat tukevat organisaation strategiaa ja tavoitteita. Yhteissuunnittelun todettiin sitouttavan työntekijöitä ja vahvistavan heidän sisäistä motivaatiotaan ja yhteisöllisyyttään.

Kuuntele työntekijöitä muutostilanteessa

Tyypillinen haastetilanne organisaatioissa liittyy muutokseen. Muutokset organisaatiossa ovat jatkuvia ja väistämättömiä, ja niiden luotsaamisessa on esihenkilöllä tärkeä rooli. Muutos voi avata uusia mahdollisuuksia, mutta myös luoda epävarmuutta. Esihenkilöt pohtivatkin, kuinka tukea työntekijöitä haasteellisissa muutostilanteissa, sillä esihenkilö toimii samanaikaisesti niin suunnannäyttäjänä, kontrolloijana, innovaattorina ja motivoijana kuin muutoksen toimeenpanijana. Hyviksi ratkaisuksi esihenkilöt näkivät viestinnän ja tiedonkulun tehostamisen ja loivat uudenlaisia viestintäkanavia ja -tapoja yksikköihinsä. He panostivat henkilöstöjohtamiseen ja huolehtivat perusturvallisuuden ja jatkuvuuden tunteista muun muassa lisäämällä vaikuttamisen mahdollisuuksia. Tärkeää oli kuunnella ja vastaanottaa muutokseen sisältyviä tunteita. Mielenkiintoiseksi esihenkilöt kokivat myös viestittää onnistumisen tarinoita muutoksen prosessissa. Näin tehden he loivat dialogisuuteen pohjautuvaa organisaatiokulttuuria.

Tukea myös esihenkilölle

Haasteelliset tilanteet kuuluvat johtamiseen ja esihenkilörooliin. Tärkeää on, että esihenkilö saa tukea näihin tilanteisiin. Se, minkä esihenkilö kokee haasteelliseksi tilanteeksi, on myös yksilöllistä. Jollekin haaste on antaa rakentavaa palautetta, toiselle taas rakentaa positiivisen palautteen toimintatapa. Koska esihenkilön kokemus haasteellisista tilanteista on väistämätöntä ja yksilöllinen, on keskeistä, että tilanteita reflektoidaan hänen kanssaan. Tavoite on, että haastetilanteista opitaan ja niistä selvittää hyvin tavoitteet saavuttaen.

Etänä Enemmän – sote-työ uudistuu -hankkeessa vastataan sosiaali- ja terveysalan työn muutokseen kehittämällä etäjohtamista, -työnohjausta ja -vertaistukea sekä muutosjohtamista. Tavoitteena on myös lisätä sote-alan henkilöstön työhyvinvointia, työn hallintaa ja tuottavuutta.



Teksti: Outi Wallin, osaamispäällikkö, Hyvinvointi ja terveysteknologia, TAMK
Pääkuva: Shutterstock, muokkaus Minttu Rantanen