

HUOM! Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Vuokila-Oikkonen, P., & Saarnio, R. (2022). Johtamisen taidonnäyte, innostunut henkilöstö. *Pro Terveys*, 49(2), 22–23.

PLEASE NOTE: This is a self-archived version of the original article.

Please cite the original version:

Vuokila-Oikkonen, P., & Saarnio, R. (2022). Johtamisen taidonnäyte, innostunut henkilöstö. *Pro Terveys*, 49(2), 22–23.

Johtamisen taidonnäyte, innostunut henkilöstö

Ikääntyvien hoivatyössä eräs johtamisen haaste on osaavan ja innostuneen henkilökunnan saaminen ja pysyminen. Johtaminen onkin avaintekijä henkilökunnan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Siihen voidaan vaikuttaa itseohjautuvuutta kehittämällä ja tiedolla johtamisella.

Johtamiskulttuurin muutos on ollut havaittavissa pitkään. Mika D. Rubanovitsch viittaa kirjassaan Kristiina Mäkelään, jonka mukaan johtajuuden kehittymisessä 70 % tulee opista työn kautta, 20 % mentoroinnista ja toisilta oppimisen kautta ja viimeiset 10 luokkahuoneopetuksessa. Moderni johtajuus on ilmiöiden johtamisen lisäksi tekoja (1).

Hyvä johtajuus muodostuu Työterveyslaitoksen mukaan luottamuksesta, arvostuksesta, yhteistyöstä, monimuotoisuudesta, yksilöllisyydestä, osaamisesta ja kehittymisestä, uudistumisesta ja osallisuudesta (2). Laaksonen kuvaa esimieheksi kasvamista matkana, jossa opitaan johtamista käytännön, koulutuksen ja kokemusten kautta, hioutumalla vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenen kanssa (3).

Kehittämisen prosessi

Laatuhoiva-hankkeessa johtamisen kehittäminen noudatti ratkaisuja tuottavan yhteiskehittämisen prosessia (4) ja toteutui työpajoissa noin puolen vuoden aikana neljä kertaa. Työpajaprosessin etenemi-



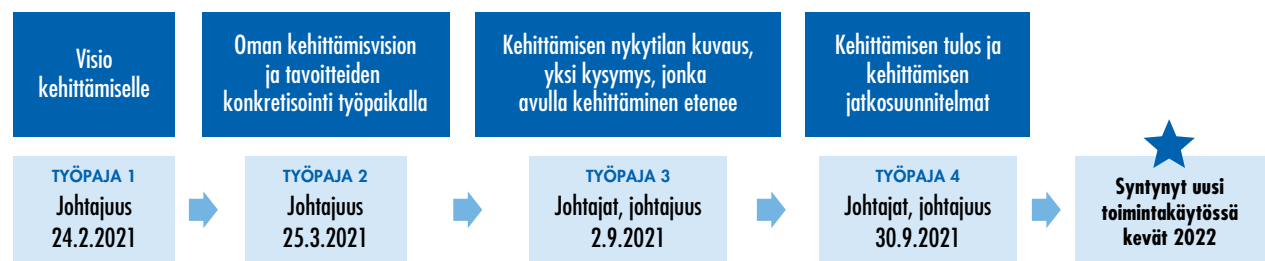
nen näkyy kuviossa 1. Koronaviruksen aiheuttaman etätyösuosituksen takia työpajat toteutettiin etäyhteydellä Teams-sovellusta hyödyntäen ja vain viimeinen työpaja oli mahdollista toteuttaa lähita- paamisena.

Ensimmäisessä työpajassa luotiin yhdessä visio kehittämisen tuloksesta ja osallistujia pyydettiin visioimaan joh-

tajuutta seuraavan instruktioin avulla: "Eletään vuotta 2022, olette kehittäneet johtajuutta ja siitä on kiinnostuttu kansainvälisesti. Teidät on kutsuttu Australiaan kertomaan tuloksistanne, mitä on tapahtunut?"

Osallistujien vision mukaan johtamisen kehittäminen on systemaattista ja johtajuus takaa, että työyksikössä on

Työpajojen ja prosessin aikataulu



KUVIO 1.

LAATUHOIVA-HANKE

Laatuhoiva-hanke on ESR-rahoitteinen ja sitä toteuttavat Diakonia-ammattikorkeakoulu, Oulun ja Kajaanin ammattikorkeakoulut sekä koulutuskuntayhtymä OSAO viidessä tehostetussa palveluyksikössä. Esihenkilöitä oli mukana 11. Hanke toteutuu vuosina 2020–2022. Hankkeessa kehittämistyötä tehdään eri teemoissa, joista yksi on johtajuuden kehittäminen. Artikkelissa kuvataan johtajuuden kehittämistä hankkeeseen osallistuvissa tehostetuissa palveluyksiköissä.

tekemisen meininki, työympäristö on positiivinen, tavoitteet ovat tiedossa ja ne on priorisoitu. Yhteisen vision luomisen jälkeen osallistujat nimesivät tavoitteet kehittämiselle ja niissä korostuivat itseohjautuvuuden ja tiedolla johtamisen kehittäminen, joita kuvaamme seuraavaksi.

Itseohjautuvuutta ja vapautta vaikuttaa

Johtajuus vaatii työntekijän itseohjautuvuuden mahdollistamista. Työntekijän itseohjautuvuudella Martela ym. tarkoittavat työntekijän vapautta päättää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Työntekijän itseohjautuvuudessa voidaan nähdä kolme eri tasoa: valtaa päättää työn tekemisen tavoista, valtaa päättää työn päämääristä ja prioriteeteista ja valtaa osallistua organisaation rakenteiden ja käytänteiden jalostamiseen. Itseohjautuvuudessa on kyse työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden tunteesta, jolloin sisäinen motivaatio saa työntekijän antamaan parhaansa. Martelan ym. mukaan vahvempi kokemus itseohjautuvuudesta oli yhteydessä suurempaan työn imuun ja alhaisempaan työuupumukseen. Itseohjautuvuutta kokevat työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja ovat vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaa. (5).

Väitetään, että itseohjautuvuutta tukevissa organisaatioissa tehdään enemmän innovaatioita, ollaan tyytyväisempiä ja sitoutuneempia työhön ja säästetään turhaan byrokratiaan liittyvissä kustannuksissa. Lisäksi itseohjautuvuuden

tukeminen tekee organisaatioista ketterämpiä liikkeissään ja houkuttelevampia työnantajia. Itseohjautuvuudessa ja sen kehittämisessä on olennaista hahmottaa miten merkittäviä päätöksiä yksittäinen työntekijä tai tiimi voi tehdä. (1). Laatuhoiva -hankkeen työpajoissa itseohjautuvuuden kehittäminen tarkoitti työtiimin itseohjautuvuuden parantamista ja kehittymistä.

Tiedolla johtaminen tärkeää sote-uudistuksessa

Laihonon ja Saranto näkevät tiedolla johtamisen sote-uudistuksen mahdollistajana. He määrittelevät tietojohdamisen Finto-asiasanaston mukaan: "tietojohdamisella pyritään paitsi organisaatioissa olevan ja organisaation saavutettavissa olevan tiedon hyödyntämiseen myös sen varmistamiseen, että organisaatioissa tai sen saavutettavissa on tulevaisuudessa tarvittava tieto. Tietojohdamisella voidaan tarkoittaa tiedon johtamista tai tiedolla johtamista" (6). Tiedon ja osaamisen johtamisen tulee perustua organisaation strategiaan ja visioon, joiden perustella ydinosaaminen määritellään. Etenkin muuttuvassa toimintaympäristössä strateginen tiedon ja osaamisen johtaminen on tärkeää. Verkostot ovat tärkeitä osaamisen jakamisessa. Organisaation sisällä yhteistyön merkitys korostuu. (7)

Tiedolla johtamiseen perehdyttiin kolmannessa työpajassa, jossa osaaminen lisääntyi osallistujien perehtyessä Hoito-työn tutkimussäätiön (Hotus) hoitosuosituksiin ja näyttövinkkeihin. Tiedolla johtamiseen osallistujat liittyivät kehittämiskohteina yhteisistä toimintatavoista sopimisen sekä osallistavat viikkopalaverit. Tehtävien jako ja vastuiden selkeyttäminen työyhteisössä liittyi myös tiedolla johtamisen kehittämiseen.

Epilogi

Prosessin aluksi on tärkeää luoda yhteinen ymmärrys siitä, mitä kehittäminen on ja miten se tapahtuu. Oleellista on, että kehittäminen tapahtuu johtajien, esihenkilöiden ja työntekijöiden yhteistyönä.

Muutos syntyy tekemällä ja tulevaisuuden johtaminen on yhdessä tekemistä. (1).

Koska toteutimme työpajat etäyhteydellä, haasteita ilmeni teknologian osaamisessa ja yhteyksissä. Kehittäminen vaatii kohtaamisia ainakin ensimmäisessä työpajassa. Tällöin tutustutaan, osallisuus kehittämiseen lisääntyy ja syntyy me-tunnetta (4).

Kehittämisprosessin aikana esihenkilöillä syntyi oivalluksia: osallistujat oivalsivat tiedon merkityksen työssään ja otti tiedolla johtamisen käyttöön. Esihenkilöt ja johtajat kokivat esihenkilötyön merkitykselliseksi ja vertaisuuden tärkeäksi: he perustivat vertaistukeen perustuvan WhatsApp-ryhmän. Osallistujien kokemuksen mukaan kehittämisprosessi oli palvellut käytännön kehittämistä.

Mielestämme tarvitaan osaamista työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa työpaikan strategiaa. Työhyvinvoinnin johtaminen tarkoittaa myös henkilöstön osaamisen kehittämistä, joista itseohjautuvuus ja tiedolla johtaminen ovat merkityksellisiä. ●

LÄHTEET

- Rubanovitsch M. D. Modernin johtajan käsikirja: Älä ole pomo. Oy Imperial Sales Ab 2020.
- Työterveyslaitos. Palvelu johtaminen työpaikan kulttuuriksi. <https://www.ttl.fi/tyoyhteisto/nyvan-johtamisen-kriteeri/>
- Laaksonen H. Esimieheksi kasvaminen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Salin (toim.) Iloa ja intoa johtamiseen. Käytännön eväitä sosiaali- ja terveysalan esimiestyöhön. Oppian 2019.
- Vuokila-Oikkonen P. Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen lähestymistapana ja menetelmänä. Teoksessa E. Kesitalo & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Ratkaisuja tuottava yhteiskehittäminen. Diak. Työelämä 25. 2022. Diakonia-ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-493-392-6>
- Martela F., Hakanen J., Hoang N., Vuori J. Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa. Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai-pahoinvoinnin lähde? Aalto University publication series. Business + Economy 3/2021. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-64-0359-5>
- Laihonon H., Saranto K. Tiedä ensin, johda sitten: Sote-tietojohdamisen osaamistarpeet sekä kansallisen koulutuksen ja tutkimuksen nykytila. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2021:33. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-6890-5>
- Mustakangas, T. (2021). Tiedon ja osaamisen johtaminen korkeakouluorganisaatioissa: Case Oulun ammattikorkeakoulu. Lisensiatintutkielma, johtaminen.



PÄIVI VUOKILA-OIKKONEN
erityisasiantuntija, TKI-palvelut, TtT, työelämän kehittäjä, muutosvalmentaja, työnohjaaja, Diakonia-ammattikorkeakoulu



REETTA SAARNIO
yliopettaja, TtT, Oulun ammattikorkeakoulu