

Opinnäytetyö (YAMK)

Terveysala

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2010

Tarja Kansanen

VARHAISEN TUKEMISEN MALLI EETTISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ
TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
Terveysala | Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
28.4.2010 | 76 sivua
Ohjaaja Leena Elomaa

Tekijä Tarja Kansanen

Varhaisen tukemisen malli eettisen johtamisen näkökulmasta

Kyseinen aihe nivoutuu Elämän hyvä ehto Kaskenlinnan sairaalassa (EHYEKS) hankkeeseen. EHYEKS- hankkeen tavoitteena on pyrkiä uuden hoitokulttuurin luomiseen, johtamistapojen uudistamiseen ja luomaan niin kutsuttu vetovoimainen sairaala. Vetovoimaisessa sairaalassa potilaiden ja omaisten on hyvä olla, työntekijät viihtyvät työssään, huomioivat toisensa ja sitoutuvat siihen ja johtamistapa on eettisesti pitävää. Käytännössä se näkyy, että mahdollisiin epäkohtiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa. Eettinen johtaminen tutkimuksen kohteena on melko uutta. Siihen liittyvä asiasisältö on tuttua, mutta asioiden yhdistäminen ja peilaaminen ovat uudempi tapa lähestyä aihe kokonaisuutta. Eettinen johtaminen sisältää henkilökunnan näkökulmasta mm. oikeudenmukaisuuden tasa-arvon toteutumista, ammatillisen kehittymisen mahdollistamisen, omaan työhön vaikuttamista ja henkisen työhyvinvoinnin tukemista. Esimiehen näkökulmasta eettinen johtaminen on mm. vuoropuhelun lisäämistä johtajan ja henkilökunnan keskuudessa, hyvä eettinen johtajuus tukee työntekijöiden henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä esimies on esikuva alaisilleen koska omalla toiminnalla hän kertoo alaisilleen mikä on eettisesti hyväksyttävää ja mikä ei. Kehittämiprojektin tavoitteena on kuvata eettinen johtaminen käsitteenä kirjallisuuden pohjalta. Sen pohjalta kehitettiin varhaisen tukemisen malli esimiehen johtamisen työn tueksi.

ASIASANAT: Eettinen johtaminen, vetovoimainen sairaala, varhainen tukeminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Health care | Leadership and Management
28.4.2010 | 76 pages
Instructor Leena Elomaa

Author Tarja Kansanen

Early care support from view of ethical leadership

This project is affiliate to project of Living a good life on hospital of Kaskenlinna (project of EHYEKS). The main project aims are create a new culture of nursing and to create a new way management and a Finnish magnet hospital. The patients and their relatives are comfortable to be there. Employers enjoy their work: their look after each other and this ethical leadership.

Ethical leadership is a new field of discussion and research. The facts are familiar but the practical things are the new perspective. On practice ethical leadership means example the discussion with employers and the ward is more around. Ward should also tell more about ethical leadership to their employers and ward should also be role models to their employers. Meaning of this project is to explain ethical leadership based on literary. After that we are making a model of early care support.

KEYWORDS: Ethical leadership, magnet hospital, early care support

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HANKKEEN TAUSTA JA TARKOITUS	7
2.1 Kehittämissympäristön esittely	7
2.2 Kaskenlinnan kehittämisen teoreettinen perusta	9
2.3 Kehittämishankkeen toteutus	12
3 EETTINEN JOHTAMINEN	15
3.1 Terveydenhuollon etiikka ja arvot	17
3.2 Arvokeskustelu työyhteisössä	19
3.3 Terveydenhuoltoa normittavat ohjeet ja suositukset	21
4 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN HAASTEET	27
4.1 Hoitotyön kehittäminen	27
4.2 Vetovoimainen sairaala	29
4.3 Johtajan arvoäly	32
4.4 Erilaiset organisaatorakenteet	35
4.5 Esimiestyön avaintehtävät	36
5 JOHTAMISEN ERITYISTILANTEITA	39
5.1 Pehdyttäminen	43
5.2 Kehityskeskustelu	44
5.3 Läsnä oleva johtaminen	45
5.4 Muutostilanteiden johtaminen	46
5.5 Osaamisen johtaminen	47

6 VARHAINEN TUKEMINEN	49
6.1 Kriisin vaiheet	50
6.2 Häirintä ja epäasiallinen käyttäytyminen	51
6.3 Häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen vaikutukset	52
7 VARHAISEN TUKEMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN	55
7.1 Teemahaastattelun tuloksia	55
7.2 Varhaisen tukemisen mallilomakkeen luominen	57
8 POHDINTA	60
LÄHTEET	61
KUVIOT	
Kuvio 1.Hankkeen eteneminen	14
LIITTEET	
Liite 1. Haastattelun kysymykset	66
Liite 2. Kysymykset	67
Liite 3. Varhaisen tukemisen malli	68

1 JOHDANTO

Eettinen johtaminen tutkimuksen kohteena on melko uutta. Siihen liittyvä asiasisältö on tuttua, mutta asioiden yhdistäminen ja peilaaminen käytäntöön ovat uudempi tapa lähestyä aihekokonaisuutta. Eettinen johtaminen sisältää henkilökunnan näkökulmasta mm. oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon toteutumisen ammatillisen kehittymisen mahdollistamisen, omaan työhön vaikuttamista ja henkisen työhyvinvoinnin tukemista. Esimiehen näkökulmasta eettinen johtaminen on mm. vuoropuhelun lisäämistä johtajan ja henkilökunnan keskuudessa. Hyvä eettinen johtajuus tukee työntekijöiden henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Esimies on esikuva alaisilleen, koska omalla toiminnallaan hän kertoo alaisilleen mikä on eettisesti hyväksyttävää ja mikä ei. (Arikoski & Sallinen 2007, 13, 122; Kangasniemi 2008, 10 – 12; von Bonsdorff 2009.)

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan eettistä johtamista ikääntyvien hoitotyön arjessa eli kuinka voidaan tukea työntekijöiden henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kyseinen aihe liittyy Elämän hyvä ehto Kaskenlinnan sairaalassa (EHYEKS) hankkeeseen. Hankkeessa pyritään uuden hoitokulttuurin luomiseen, johtamistapojen uudistamiseen ja luomaan vetovoimainen sairaala. Vetovoimaisessa sairaalassa potilaiden ja omaisten on hyvä olla, työntekijät viihtyvät työssään, huomioivat toisensa ja sitoutuvat työhönsä ja johtamistapa on eettisesti pitävää. Käytännössä se näkyy mm., että mahdollisiin epäkohtiin puututaan jo varhaisessa vaiheessa. Hankkeessa tarkastellaan työhyvinvoinnin toteutumista vetovoimaisessa sairaalassa henkilökunnan toiminnan kautta. Miten toteutuu tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus, työntekijöiden keskinäinen kanssakäyminen jne. Millaisia häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen piirteitä esiintyy nykyisin terveydenhuollossa ja kuinka niihin osataan puuttua. Näin haetaan näkökulmia hyviksi käytännöiksi, kuinka toimitaan vaikeissa tilanteissa. (Arikoski & Sallinen 2007, 13, 122; Kangasniemi 2008, 10 – 12; von Bonsdorff 2009.)

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA JA TARKOITUS

2.1 Kehittämissympäristön esittely

Kaskenlinnan sairaalan rakennustyöt käynnistyivät maaliskuussa 2007 ja se valmistui alkuvuodesta 2009. Potilaiden muutto tapahtui aikataulun mukaisesti porrastetusti helmikuussa 2009. Kaskenlinnaan sijoittuivat iäkkäät potilaat, jotka tarvitsevat runsaasti sairaanhoidollisia toimenpiteitä ja ympärivuorokautista hoitoa. Kaskenlinnassa on 214 potilaspaiikkaa, joista 25 on varustettu eristystä tarvitsevien potilaiden hoitoon soveltuviksi. Potilashuoneet ovat 1 ja 2 hengen huoneita. Rakennuksen ensimmäiseen kerrokseen sijoittuvat eristyspotilaat ja geriatrisen sairaalahoidon hallinto. Toisessa kerroksessa sijaitsevat geriatrisen ja neurologisen sairaalahoidon kuntouttavat osastot sekä 3. ja 4. kerroksissa pidempiaikaista sairaalahoitoa vaativien potilaiden osastot. Kaskenlinnan sairaala on tarkoitettu potilaille, joiden hoito kotona tai vanhainkodissa ei enää ole mahdollista. Kuntouttavat osastot ovat tarkoitettu hitaasti kuntoutuville ortopedisille ja neurologisille potilaille. Kaskenlinnan sairaala sijaitsee Vähäheikkiläntie 3. Henkilökuntamäärä on noin 200 työntekijää. Sairaalan omistavat Turun kaupunki (49.9 %) ja Ruissalosäätiö (50.1 %). (Turun kaupunki 2009.)

Kehittämisprojektin taustaorganisaatio oli Turun sosiaali- ja terveystoimi, geriatrinen sairaalahoito Kaskenlinnassa. Projektin ohjausryhmään kuuluu projektipäällikkö, työelämäedustaja, projektin edustaja ja koulutusohjelman edustaja. Projektipäällikkö on tehnyt tiivistä yhteistyötä lomakkeen luomisessa osasto 3 ja osasto 4 osastonhoitajien kanssa. Kirjallisuuskatsauksessa esitettyjen asiakokonaisuuksien tietäminen ja tunnistaminen on esimiehen työhön sisältyvä kokonaisuus. Tähän tueksi on useissa organisaatioissa luotu mallilomakkeita, joista käytetään nimeä varhaisen puuttumisen malli, varhaisen tukemisen malli tai VARTU- lomake.

Kehittämiprojektin tavoitteena on kuvata eettinen johtaminen käsitteenä kirjallisuuden pohjalta. Sen pohjalta kehitetään varhaisen tukemisen malli esimiehen johtamisen työn tueksi. Taustalla ovat terveydenhuollon etiikan sekä yhteisen arvopohjan ja periaatteiden sisällöt. Lisäksi tarkastellaan vetovoimaisen sairaalan käsitettä sekä terveydenhuoltoa normittavia suosituksia ja ohjeita. Johtamisen haasteita osiossa käsitellään hoitotyön kehittämistä, johtajan arvoälyä erilaisten organisaatioiden ja esimiehen avaintehtävien kautta. Käytännön johtamisen työkaluja osiossa tarkastellaan teemoja; kehityskeskustelut, läsnä oleva johtaminen, muutostilanteiden johtaminen ja perehdyttäminen. Lopuksi tarkastellaan älykkään organisaation pääpiirteitä jotka esiintyvät vetovoimaisessa sairaalassa sekä työhyvinvoinnin tukemiseen liittyviä asioita. Tätä kautta nousevat esille teema – alueet joista työstetään varhaisen tukemisen malli esimiehen johtamistyön tueksi. Hankkeessa tarkastellaan eettistä johtamista juuri ikääntyvien hoitotyön arjessa eli kuinka voidaan tukea työntekijöiden henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Kehittämiprojektin taustaorganisaatio on Turun sosiaali- ja terveystoimi, geriatrinen sairaalahoito Kaskenlinnassa. Projektipäällikkö on tehnyt tiivistä yhteistyötä osastonhoitajien kanssa. Yhteistyönä on luotu varhaisen tukemisen malli lomakkeisto Kaskenlinnan organisaation käyttöön (LIITE 3).

Tavoitteet:

1. Lisätään lähiesimiesten tietoisuutta käsitteestä eettinen johtaminen ajankohtaisen kirjallisuuskatsauksen kautta (välitavoite).
2. Kirjallisuuden pohjalta kehitetään malli, josta saadaan organisaation esimiehille käytännön työn tueksi ”varhaisen tukemisen malli”. Näin käsite eettinen johtaminen näkyy käytännössä ja muokkaa käytännön toimintaa (pitkän ajan muutos tavoite).

2.2 Kaskenlinnan kehittämisen teoreettinen perusta

Hankkeen viitekehyksenä on oppiva organisaatio. Oppivassa organisaatiossa ihmiset kehittävät kyvykkyyttään saadakseen aikaan haluamiaan asioita. Organisaatiossa rohkaistaan yhteistoiminnallisten tavoitteiden muodostamista ja ihmiset oppivat oppimaan yhdessä. Yhteinen päämäärä ja visio saavat ihmiset oppimaan. Ensimmäinen askel kohti yhteistä visiota on luopua käsityksestä, että visiot annetaan ylhäältä päin. Ideana on ensin analysoida kehittämistarpeet ja tämän pohjalta sitouttaa koko työyhteisö koulutukseen ja tätä kautta toiminnan kehittämiseen. Tarvitaan yhteistä keskustelua ja pohdintaa yhteisen näkemyksen muodostamiseksi. Visio auttaa muodostamaan päämääriä ja yhteisiä tavoitteita ja antaa suunnan suunnittelulle. Esimiehen oma persoona on oppivassa organisaatiossa johtamisprosessin työkalu. Kiireessä tahtoo elämä karata käsistä, joten on hyvä pysähtyä perusasioiden pariin. (Sydänmaanlakka 2006, 61; Hätönen 2007.)

Oppiminen on muuttumista, kasvua, kehittymistä ja kypsymistä. Oppimista tapahtuu koko ajan. Yleensä oppiminen edellyttää riittävästi aikaa arvioinnille (reflektoinnille). Siinä analysoidaan omia kokemuksia, vertaillaan niitä aikaisempiin, liitetään laajempiin viitekehyksiin ja luodaan uusi toimintamalli, jota voidaan soveltaa tulevaisuudessa. Oppiminen voidaan määritellä seuraavasti. Se on prosessi, jossa yksilö hankkii uusia tietoja, taitoja, asenteita ja kokemuksia, jotka johtavat muutokseen työntekijän toiminnassa. Kyseiseen prosessiin vaikuttavia tekijöitä ovat kognitiiviset alueet, yksilön oma tulkinta, taidot, asenteet sekä arvot ja edeltävät kokemukset. Lisäksi todellinen oppiminen pitää sisällään soveltamisen sekä toiminnan että jotain muuttuu oppimisen takia. Kyseiset muutokset tapahtuvat ajattelu-, tunne- tai käyttäytymisen tasolla. Oman tietämättömyyden tunnistaminen on oppimisen edellytys. (Sydänmaanlakka 2000, 30 – 31, 44.)

Sydänmaanlakan (2000) määritelmän mukaan, oppivalla organisaatiolla on kyky jatkuvasti sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Organisaatio oppii kokemuksistaan sekä pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan. Käsitteen oppiva organisaatio yhteydessä tulisi käyttää termiä älykäs organisaatio. Älykäs organisaatio osaa tasapainottaa kolmea tekijää, jotka ovat elintärkeitä organisaation olemassaololle pitkällä tähtäimellä. Nämä ovat tehokkuus, uudistuminen ja hyvinvointi. Älykäs organisaatio toimii tehokkaasti, jotta se on kilpailukykyinen. Tehokkuus on kuitenkin vain yksi tavoite sille. Toiseksi älykäs organisaatio panostaa jatkuvasti oppimiseen ja omaan uudistumiseen. Tällä tavoin se varmistaa myös tulevaisuuden kilpailukyvyn. Kolmanneksi älykäs organisaatio pitää hyvää huolta hyvinvoinnistaan. Tällä se varmistaa sen, että sen henkilöstö jaksaa pitkällä tähtäimellä tehdä tulosta, uudistua ja voida hyvin. Neljä johtamisprosessia, joilla tasapainotus on mahdollista konkreettisesti tehdä; ovat suorituksen, osaamisen, tiedon ja itsensä johtaminen. Suorituksen johtaminen tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään, sekä sitä, että he saavat riittävästi palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Tärkeimmät konkreettiset työkalut suorituksen johtamisessa ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut. Useimmissa organisaatioissa nämä keskustelut eivät valitettavasti toimi kunnolla tai vain osa henkilöstöstä käy niitä. Suorituksen johtaminen on mielestäni kuitenkin tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, jonka varaan monia muita prosesseja rakennetaan. Siksi sen toimivuuteen organisaatiossa olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota. (19 – 28, 51 – 52.)

Sydänmaanlakan (2000) mukaan osaamisen johtaminen tarkoittaa, että organisaation strategiasta, visiosta ja tavoitteista lähtien määritellään organisaation ydinosaaminen ja muu tarvittava osaaminen. Osaamisen johtaminen on noussut viimeisten kymmenen vuoden aikana kaikkien tietoisuuteen. Kaikki muuttuu nopeasti, myös organisaatiossa tarvittava osaaminen. Osaamisesta ja sen jatkuvasta kehittämisestä on tullut selviytymiskysymys niin organisaatioille kuin yksilöille. (21 – 32.)

Tiedon johtaminen on prosessi, jossa luodaan, hankitaan, jaetaan, sovelletaan ja varastoidaan tietoa. Näissä alaprosesseissa yksilön tieto muuttuu tiimin tiedoksi ja piilevä tieto havaittavaksi tiedoksi. Perimmäisenä tavoitteena on tiedon nopea soveltaminen päätöksentekotilanteissa. Tiedon räjähdysmäinen kasvu asettaa yksilöille suuria haasteita, miten pystyä jäsentämään tätä jatkuvasti kasvavaa tietotulvaa sairastumatta info-ähkyyn. Tärkein näistä prosesseista on itsensä johtaminen. Jatkuvassa muutoksessa eläminen ei ole aina hauskaa. Meillä pitäisi olla aikaa pysähtyä miettimään, minne minä olen matkalla, mitä minä haluan elämältäni ja kuka minä olen. Elämä on elämän parasta aikaa, joten sitä olisi osattava elää hyvin. (Sydänmaanlakka 2000, 30 – 42.)

Itsensä johtaminen koostuu varsin konkreettisista asioista. Meillä kaikilla on riittävästi tietoa hyvään itsemme johtamiseen. Ongelma on usein tiedon käytäntöön vienti eli asioiden toteuttaminen. On hyvä tiedostaa, että hyvä itsensä johtaminen vapauttaa energiaa ja antaa uusia sisäisiä voimavaroja. Se on keino taistella kyllästymistä, urautumista ja väsymistä vastaan. Meissä on kaikissa paljon käyttämättömiä voimavaroja, jotka on mahdollista löytää itsensä johtamisen avulla. Kun olemme löytäneet itsestämme uusia voimavaroja, silloin meidän tulisi herätä ja miettiä, mitä todella on tapahtumassa laajemmassa ympäristössä. Syvällisiä muutoksia ei toteuteta nykyisillä ajattelumalleilla. Meidän tulee perusteellisesti muuttaa ajatteluamme. Tähän tarvitaan tunteeseen, tietoon sekä intuitioon liittyvää luovaa älykkyyttä. Todellinen muutos on kuin hyppy tuntemattomuuteen, jonne on vain uskaltauduttava jos haluamme löytää jotain uutta. (Sydänmaanlakka 2002, 43 – 52; Hätönen 2007.)

Tavoitteena on ihmisen kokonaisvaltainen kasvu ja kehittyminen. Muutos alkaa aina itsestämme. Sen jälkeen on opeteltava kärsivällisyyttä, nöyryyttä ja itsekuria. Organisaatiot on luotu ihmistä varten eikä päinvastoin. Meidän on pistettävä ihminen organisaatioidemme ytimeen. Älykäs organisaatio on rakennettu ihmistä varten eikä ihmistä mukautettu organisaatiota varten. Meidän tulee tehdä niistä ihanteellisia paikkoja tehdä työtä, olla yhdessä ja kasvaa kokonaisvaltaisesti ihmisinä. (Sydänmaanlakka 2002, 43 – 52; Hätönen 2007.)

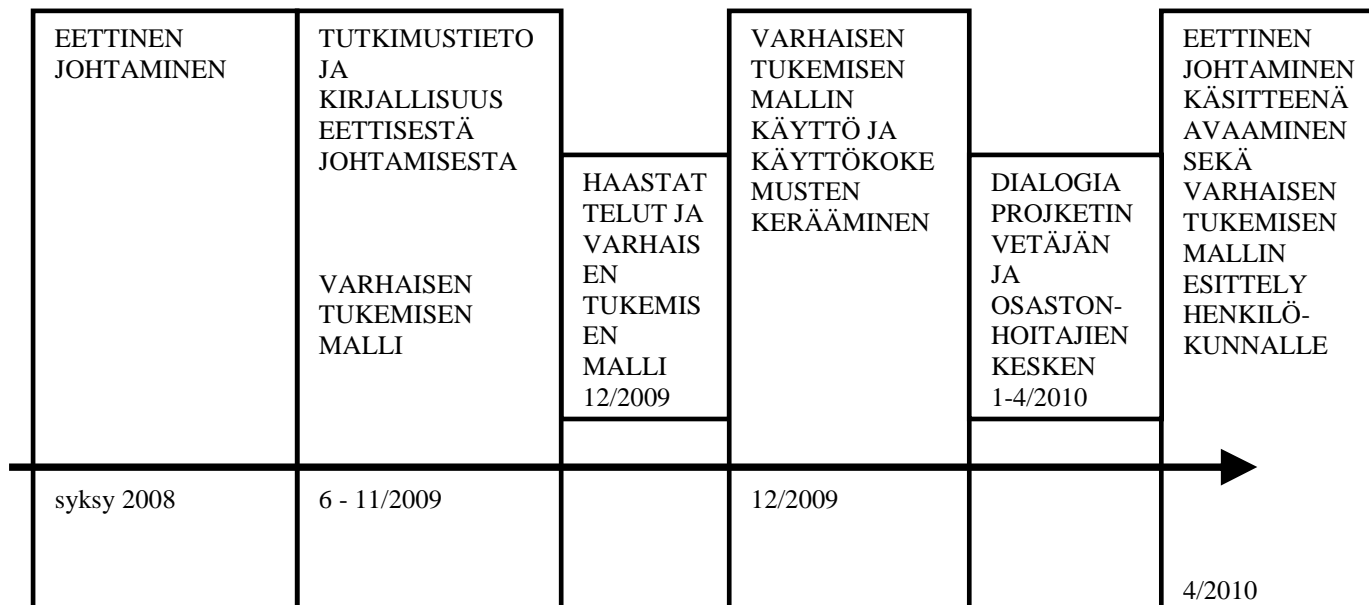
Hyvä johtaminen luo perustan innostuneelle organisaatiolle, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin. Onnistumiseen liittyy jollakin selittämättömällä tavalla ajatus toivon heräämisestä. Toivon johtaminen on parhaimmillaan sen etsimistä, mikä ihmisessä ja työyhteisössä on jo nyt parasta. Se on mahdollisuuksien etsimistä ja löytämistä. Johtaminen on ihmisten välinen rakennelma, ihmiset luovat maailman vuorovaikutuksensa seurauksena. Johtajuus on välttämätöntä jokaiselle työyhteisölle. Sitä kautta rakennetaan työyhteisön toiminnan päämäärät, tavoitteet ja menettelytavat. Johtajuuden kautta syntyy myös työyhteisön henki ja työsitoutumisen aste. Johtamista tarkasteltaessa kysytään usein, kuinka erilaiset ihmiset, joilla on erilainen maailmankuva ja koulutus, kykenevät työskentelemään yhdessä. Tällainen johtaminen perustuu hyvään dialogiin ja käyttää hyväkseen ihmisille tyypillistä tarinallista tapaa ajatella. Ihmisten on helppo ymmärtää tapahtumia, kun ne esitetään tarinallisessa muodossa, tapahtumia ajatellaan ja tunnetaan omiksi. Asioita huomioidaan myös toisten näkökulmasta ja sitä kautta jäsenetään omia kokemuksia sekä koetaan yhteisyyden tunnetta vahvemmin. Organisaatio, joka pystyy tarkastelemaan tapahtumia hyvän dialogin kautta, on ns. oppiva organisaatio. Dialoginen kerronta on sekä että kerrontaa. Kaikki erilaiset näkökulmat ovat tervetulleita rakennuspuita ja halutaan erilaisia näkökulmien esittäjiä. (Juuti 2004, 11,19 – 21.)

2.3 Kehittämishankkeen toteutus

Organisaatiomuutoksen johtaminen on hyvin herkkä sille toimintaympäristölle, jossa kulloinkin eletään. Muutosprosessit näyttävät jakaantuvan eri vaiheisiin. Näitä ovat mm. muutostarpeen määrittely, muutossuunnitelman laatiminen ja siitä kommunikoiminen, muutoksen toteuttaminen sekä muutoksen vakiinnuttaminen eli ankkurointi käytäntöön. Muutoksen kohteena oleva henkilöstö reagoi muutokseen eri tavoin prosessin eri vaiheissa. (Surakka ym. 2008, 94; Caven – Suominen 2005, 12.)

EHYEKS – hankkeen tavoitteena on pyrkiä uuden hoitokulttuuriin luomiseen, johtamistapojen uudistamiseen ja luomaan vetovoimainen sairaala. Ratkaisevaa muutoksen onnistumisen kannalta on yhteisen vision sisäistämisestä työntekijöiden tasolla. EHYEKS- hankkeen edetessä on osastonhoitajat ja tiiminjohtajat kokoontuneet säännöllisesti projektipäällikön ohjaamana. Tapaamisten yhteydessä on käsitelty mm. sosiaali- ja terveystoimen visiota ja strategiaa sekä kuinka ne jalkautetaan osastoille, kuinka toteutetaan hallittu ja realistinen johtamismalli työhyvinvointi huomioiden. Lisäksi pohdittiin kuinka avataan käsitteet kokonaisvaltaisuus, eettisyys, vuorovaikutteisuus, jaettu johtajuus, osaamisen johtaminen ja voimaannuttaminen sekä ajatukset jatkuva kehittäminen, näyttöön perustuva toiminta, jatkuva dialogi ympäristön kanssa sekä avoimuus. (Surakka ym. 2008, 94; Caven – Suominen 2005, 12.)

Kehittämiprojekti toteutettiin ylemmän AMK – opiskelijan kehittämishankkeena. Projektin etenemisen vaiheet on esitetty kuviossa 1. Hankkeen aikataulu on ollut seuraavanlainen. Syksyn 2008 ja kevään 2009 aikana on tehty kirjallisuuskatsaus sekä tutustuttu aiheeseen liittyviin tutkimuksiin. Kesäkuussa 2009 aikana rakennettiin kirjallisuuskatsauksen pohjalta varhaisen tukemisen malli. Lokakuussa 2009 oli osastonhoitajille haastattelu ja koulutusinterventio varhaisen tukemisen mallin käyttöönotosta. Joulukuussa 2009 aloitettiin mallin evaluointi (mm. seuranta, mallin käyttöasteen tarkastelu, palautekeskustelu sekä parannusehdotusten muokkaus) tämä vaihe kesti helmikuun 2010 loppuun asti. Keston pituuteen vaikutti käyttökokemusten kerääminen. Huhtikuussa 2010 toteutettiin varhaisen tukemisen mallin esittely ja luovutus organisaation käyttöön osastonhoitajien ja henkilökunnan yhteisessä koulutuksessa.



Kuvio 1. Hankkeen eteneminen

Kirjallisuuskatsauksen tekeminen aloitettiin syksyllä 2008. Aiheena oli eettinen näkökulma johtamisessa. Hankkeessa on työskennelty osatavoitteen kautta lopulliseen tavoitteeseen. Hankkeen osatavoite on ollut käsitteen eettinen johtaminen avaaminen kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Sen pohjalta on luotu yhteistyössä organisaation osastonhoitajien kanssa varhaisen tukemisen malli esimiehen johtamisen työn tueksi. Varhaisen tukemisen mallin ensimmäinen versio koostettiin kirjallisuuden pohjalta. Seuraavassa vaiheessa sitä muokattiin osastonhoitajien kanssa vastaamaan tarkemmin organisaation olosuhteita. Hankkeen aikana on pohdittu perusteluja lähestymistavan yhteydellä tutkittavaan ilmiöön sekä kuinka se saadaan osaksi organisaation toimintatapaa, ettei se jäisi irralliseksi ulkopuolelta saatetuksi tiedoksi. Samalla arvioitiin sen käytännön toteutusta ja aikataulua. Varhaisen tukemisen malli koettiin tarpeelliseksi organisaation näkökulmasta katsottuna, sellaista lomakkeistoa ei ole luotu organisaation sisällä. Lisäksi Kaskenlinnan sairaalan ideologia lähtee eettisen johtamisen korostamisen pohjalta ja sitä kautta varhaisen tukemisen malli koetaan tarpeelliseksi lähiesimiestyöhön.

Hankkeessa väljästi mukailleen toteutuu toimintatutkimuksen piirteet eli tehdään samanaikaisesti teoreettinen tutkimuskatsaus ja tavoitteena on varhaisen puuttumisen toimintamallin muutoksen jalkauttaminen organisaatiossa. Tätä kautta kehitetään organisaation hoitotyötä. Hankkeen eteneminen perustuu siihen, että tärkeä ja olennainen elementti asetetaan koko hankkeen taustalle kantavaksi ideaksi. Tässä hankkeessa se on eettinen johtaminen. Se ohjaa kaikkia työskentelyn vaiheita kysymyksenasettelusta ja aineiston kokoamisesta menetelmän valintaan ja tulosten arviointiin saakka. (mukaiillen Anttila 2006.)

3 EETTINEN JOHTAMINEN

Puhuttaessa hyvästä johtajuudesta, ei voida sivuuttaa etiikkaa. Käsite hyvä pitää sisällään eettisyyden merkityksen. Se ei ole mikään uusi johtamisen ismi, vaan yksinkertaisesti se tarkoittaa hyvää johtamista: reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettinen johtaminen ponnistaa sekä hyvistä johtamistavoista että alan eettisten arvojen tuntemuksesta. Eettinen johtaja on sekä – että - johtaja. Hänen on tehtävä inhimillisesti toimivaa tulosta. Hyvä johtaja on henkilö, joka ei aja vain omaa tai ylimmän johdon etua, vaan on vilpittömästi oman organisaationsa etujen valvoja. Eettisen johtamisen on kiistatta todettu johtavan parempaan taloudelliseen tulokseen. Henkilöstön lisäksi asiakkaat haluavat olla osa menestystarinaa. Eettisen ja vastuullisen johtamisen puute voi puolestaan heijastua organisaation tehottomuutena. Suurin osa johtajista pyrkii varmasti oikeudenmukaiseen toimintaan. Päätöksenteko on usein niin nopeaa, ettei ole aikaa pysähtyä pohtimaan päätöksiä perusteellisesti. Eettiset periaatteet ja arvot on pidettävä mukana uudistusten vauhdissa. Siksi onkin tärkeää, että johtajalla on vankka eettinen kivijalka, jolle päätökset rakentuvat ikään kuin selkäytimestä. Eettisiä ratkaisuja on aina useampi kuin yksi, eikä eettisen johtajan pidä olla laiska ja tyytyä ainokaiseen. Eettinen johtaminen vaatiikin näkökulman ja ajattelun laajentamista, siirtymistä välillä helikopteriperspektiiviin. Johtaja ei saa unohtaa miettiä, mitä kaikkia jälkiä hänen päätöksensä jättää henkilöstöön, organisaatioon ja yhteiskuntaan. (Kangasniemi 2007; Salminen 2008, 14, 16.)

Eettinen johtaminen tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja jaksamista. Työhyvinvointi osaaminen nähdään arvona, joka on osa organisaation ja työyhteisön osaamispääomaa. Työoloja kehittämällä voidaan lisätä työelämän laatua, yksilön työhyvinvointia sekä edesauttaa työssä jaksamista. Organisaatioiden visio, strategia, johtaminen ja laatu eli koko toiminnan perusta ja tuloksellisuus lähtevät arvoista. Arvo on arvo vain, jos se näkyy myös toiminnassa ja voimavarojen suuntaamisessa sekä toteutuu käytännön toiminnan kautta. (Arikoski & Sallinen 2007, 13, 122; Kangasniemi 2008, 10 – 12, Antila ym. 2008, 44 – 45; von Bonsdorff 2009.)

Eettisyys kuuluu johtajuuteen, koska toisiin ihmisiin vaikuttaminen on perimmältään vallankäyttöä ja arvovalintoja. Johtajuutta tulee arvioida hyvän ja pahan, oikean ja väärän, oikeudenmukaisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden valossa. Hoitotyön johtajan henkilökohtainen eettinen perusta, työssä viihtyminen, kokemus, eettiset toimintatavat ja ammattitaito edistävät eettisten ohjeiden mukaista johtamista. Työyhteisön kannalta tärkeintä on esimiehen osoittama todellisuuden hallinta ja aito pyrkimys toimia työyhteisön parhaaksi. Hyvinvoivat ja sitoutuneet työntekijät lisäävät yrityksen taloudellista menestystä. Henkilöstön henkiset voimavarat ja sitoutuminen organisaatioon sekä laadukas esimiestyö ovat voimakkaasti yhteydessä toimipaikan suorituskykyyn. Hyvin toimiva esimiestyö on osa kestäväää henkilöstöjohtamista. (Arikoski & Sallinen 2007, 13, 122; Kangasniemi 2008, 10 – 12; Antila ym. 2008, 44 – 45; von Bonsdorff 2009.)

Eettisen johtamisen käsitteen rinnalla puhutaan oikeudenmukaisesta johtamisesta. Molemmat käsitteet sisältävät samankaltaisia piirteitä. Oikeudenmukaiseen johtamiseen sisältyy työntekijöiden tasapuolinen kohtelu, vuorovaikutus heidän kanssaan, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, työn organisointi sekä esimiehen luotettavuus ja luottamus. Oikeudenmukaisen johtamisen keskeisin keino on esimiehen tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Työyhteisön ilmapiirin luomisessa esimiehellä on vahva asema. (Boyatzin & Oosten 2003; Romana ym. 2004, 5 – 15; Hujala ym. 2009, 32 – 37.)

Omalla käytöksellään, eleillä ja puheilla saa aikaan paljon niin negatiivista kuin positiivista ilmapiiriä tukevaa toimintaa. Johtamisen koettu oikeudenmukaisuus on yksi tärkeä osatekijä, kun etsitään toimivaa johtaja – työntekijä – suhteen edellytyksiä. Organisaatioiden keskeinen perusarvo on oikeudenmukaisuus ja sitä kautta syntyy luottamus organisaatioon. Tämä prosessi vaatii pohjalle yhteisen eettisen normiston joka koostuu organisaation visiosta, arvoista ja periaatteista. Mitä enemmän työntekijöillä on kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja luottamusta johtoon, sitä enemmän he haluavat ponnistella auttaakseen tarpeen mukaan. Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen johtaminen on vuorovaikutusta, työn organisointia, luottamusta, luotettavuutta sekä tasapuolista kohtelua. (Boyatzin & Oosten 2003; Romana ym. 2004, 5 - 15; Hujala ym. 2009, 32 – 37.)

Esimiehet pitivät oikeudenmukaisen johtamisen tärkeimpinä elementteinä vaikutusmahdollisuuksia, esimiehen itsetuntemus, työyhteisön toiminta, tasapuolinen kohtelu ja esimiehen tilannetaju. Ajan mittaan oikeudenmukaisen johtamisen vaikutus työyhteisöön ja sen tuottavuuteen on aina positiivinen. Vaikeat päätökset ja ratkaisut on helpompi hyväksyä, kun niiden taustalla olevat menettelytavat ovat oikeudenmukaiset ja eettisesti kestävä. (Boyatzin & Oosten 2003; Romana ym. 2004, 5 - 15; Hujala ym. 2009, 32 – 37.)

3.1 Terveysthuollon etiikka ja arvot

Terveysthuollon päämääränä on terveyden edistäminen, sairauksien ehkäisy ja hoito sekä kärsimyksien lievittäminen. Tällöin ollaan koko ajan tekemisissä ihmiselämän peruskysymysten kanssa ja etiikka tulee konkreettiseksi ja käytännölliseksi. (Etene 2001; Aaltonen ym. 2003, 18 – 19, 20 – 21,42; Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 60 – 61.)

Etiikan tehtävänä on kuvata ja perustella hyviä ja oikeita tapoja elää ja toimia maailmassa. Etiikka koostuu arvoista, ihanteista ja periaatteista jotka koskevat hyvää ja pahaa, oikeaa ja väärää. Etiikan tehtävänä on auttaa ihmisiä tekemään valintoja, ohjaamaan ja arvioimaan omaa ja toisten toimintaa. Etiikka ei anna valmiita ratkaisuja, vaan tarjoaa ajattelun ja pohtimisen välineitä. Arvojen tunnistaminen on monivaiheinen prosessi. Arvot ankkuroituvat sekä järkeen että tunteeseen. Jotkut arvot ovat näkyviä, eräänlaisia ihanteita. Osa arvoista on taas tunnistamattomia piiloarvoja, jotka kuitenkin vaikuttavat koko ajan valintoihimme. Kokemusten kautta muodostuu käyttökelpoinen keino määrittellä arvoja. (Etene 2001; Aaltonen ym. 2003, 18 – 19, 20 – 21, 42; Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 60 – 61.)

Arvojen määrittelyä helpottamaan voidaan käyttää seuraavanlaisia kriteereitä. Arvojen jaettavuus ja niukkuus; henkistä arvoa ei tarvitse jakaa. Henkinen arvo yhdistää ihmisiä. Materiaalinen arvo puolestaan alenee jaettaessa ja erottelee ihmisiä. Arvon syvyys; mitä syvällisemmin arvot tyydyttävät ihmistä, sitä korkeampia tai ylevämpiä ne ovat. Arvon kesto; mitä pysyvämpi arvo, sitä korkeampi se on. Arvon yleispätevyys; mitä vähemmän arvo on suhteessa arvon kannattajan haluihin, sitä korkeampi arvo se on. Lisäksi kokemus toimii käyttöteorianana. Hyvä arvokeskustelu on jatkuvaa ja keskustelijoiden kokemuksiin perustuvaa. Työ yhteisön jokainen yksilö on arvomaailmaltaan erilainen minkä vuoksi henkilöiden välille syntyy helposti arvo hiertymiä. Näistä syntyy hiljaisen tiedon tutkijoiden mukaan uutta innovaatiota. (Etene 2001; Aaltonen ym. 2003, 18 – 19, 20 – 21,42; Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 60 – 61.)

Potilaan hoidossa tapahtuvien eettisten ongelmien havaitseminen saattaa olla vaikeaa, jos henkilökunta joutuu kamppailemaan omien ristiriitojensa kanssa työryhmässä. Yleisen tietomäärän lisääntyminen, hoidon teknistyminen ja terveydenhuollon asiakkaiden oikeusaseman kehittyminen on lisännyt vaatimuksia eettisten kysymysten huomioimisessa. Terveydenhuollon henkilökunnan tulee toimia eettisten periaatteiden ja hyväksytyjen toimintatapojen mukaisesti. Eettisen ongelman peruskysymys on, mikä on hyvää tai pahaa, oikein tai väärin jossakin tietyssä tilanteessa tai jollain tietyllä inhimillisen toiminnan alueella. Eettinen ongelma muodostuu ristiriidasta kahden tai useamman arvon välillä. Eettisen ongelman tunnusmerkkejä ovat; ilmenee eri tavoin, useita ratkaisuvaihtoehtoja, arvojen välinen ristiriita, kaikki ratkaisuvaihtoehdot epätäydellisiä ja pitkäaikainen sekä kauaskantoinen. (Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 15, 58.)

3.2 Arvokeskustelu työyhteisössä

Arvokeskustelun piirre on yhteisten arvojen tunnistaminen, tavoitearvoista sopiminen ja niiden jalkauttaminen. Keskustelun myötä yhteisöllisyys syvenee ja vuorovaikutus kehittyy paremmaksi. Prosessi vaatii toteutuakseen aitoa dialogia eli keskustelujen muodolla on väliä. Keskusteluissa esiintyvät tunteet ovat vahvasti läsnä ja vaikuttavat koko prosessin ajan. Kohtelias ilmapiiri rakentaa keskustelulle turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Prosessin tässä vaiheessa mielipiteitä kerätään, arvioidaan, määritellään ja testataan ennen kuin valitaan yhteisön yhteiset arvot. Mutta syntyykö lopputuloksena tavoitearvot ja toimintaa ohjaavat arvot vai käyttöarvot? Kyseinen jaottelu kannattaa kyseenalaistaa. Oikeat arvot ovat niitä, joiden pohjalta teemme päivittäisiä valintoja. Kaikki kirjatut arvot eivät siis ole tavoitearvoja jos ne eivät aidosti ilmaise yhteisön päättäväisyyttä toteuttaa niitä päivittäin (Aaltonen ym. 2003, 67 – 71, 96, Kanste 2008, 36 – 41.)

Terveydenhuollossa toiminnan tulee olla eettisesti tasokasta. Toimintaa ohjaa eettisestä näkökulmasta työstetyt hallinnolliset päätökset. Käytännössä arvot ovat organisaatioissa toimivien yksilöiden määrittelemiä mielipiteitä. Arvot määrittelevät millaista on hyvä terveydenhuolto. Terveydenhuollossa on myös toimintaa ohjaavia eettisiä periaatteita. Ne eivät vielä sellaisenaan anna selvää ohjetta toiminnasta tietyissä käytännön tilanteissa. Periaatetta joudutaan usein täsmentämään ja konkretisoimaan normin tai ohjeen muotoon. Käytännössä organisaatioiden toimintaa ohjaavat arvot ja periaatteet ilmenevät organisaatiolle kirjatusta toiminta- ja strategiasuunnitelmista. Myös henkilökunnan oman toiminnan ja kehittymisen kannalta tulisi olla yhtenevä oman yksikön ja koko organisaation kanssa. Näin turvataan se, että organisaation kaikki jäsenet ja yksiköt toimivat yhteisen tavoitteen mukaisesti. (Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 252 – 254.)

Hyvässä arvokeskustelussa henkilöstö on mukana. Osallistuminen vaikuttaa vahvasti siihen, mitä olemme valmiita ottamaan vastaan. Arvokeskustelu etenee prosessin mukaisesti. Aluksi tarkastellaan organisaatiota eri näkökulmista, esim. eri sidosryhmien kautta. Seuraavaksi esille nousseita asioita tiivistetään ja punnitaan niiden merkitystä. Määritellään kolme – viisi arvoa ja pohditaan mitä kyseiset arvot ovat ja miten niiden mukainen käyttäytyminen tarkoittaa käytännön toiminnassa. Arvojen tulisi muodostua koko organisaation kehittämisen kulmakiveksi ja ohjenuoraksi helpottaen ja selkiyttäen mm. esimiestoimintaa. Onnistuneen prosessin edellytys on eri henkilöstöryhmien osallistuminen keskusteluun / työskentelyyn. Hyvän arvokeskustelun pelisääntöjä ovat; puhu hitaasti, kuuntele, puhu omasta näkökulmasta, etsi yhteisiä näkökulmia sekä sovelta arkeen. Hyvän arvokeskustelun aikana mietitään oman työn tärkeiksi koettuja näkökohtia, hyvän työtoverin ominaisuuksia sekä hyvän esimiehen / osastonhoitajan toimintatavat. Keskustelun aikana valituksi tulevat arvot muuttuvat osaksi arkea vain harjoittelemalla. (Etene 2001; Ojala 2003, 49; Aaltonen ym. 2003, 131, 157 – 158.)

Yhdessä suunnitellun aikataulun mukaisesti otetaan esille yksi yhteinen arvo ja pohditaan, millaista toimintaa arvon avulla tavoitellaan ja millaista vältetään. Lopuksi arvioidaan onko asetettuihin tavoitteisiin päästy, mikä on ollut hyvää ja missä on vielä kehittämistä. Kun kyseinen arvo on muuttunut eläväksi, voidaan ottaa toinen työn alle. (Etene 2001; Otala 2003, 49; Aaltonen ym. 2003, 131, 157 – 158.)

3.3 Terveydenhuoltoa normittavat ohjeet ja suositukset

Suomalainen poliittinen järjestelmä pohtii erilaisia asiakokonaisuuksia, joiden ratkaisemiseksi tulee hallita laajoja asiakokonaisuuksia ja ymmärtää erilaisten päätösten seuraukset. Aina valinnat eivät tunnu oikeudenmukaisilta kaikkien osapuolten näkökulmasta katsottuna. Poliittisen järjestelmän tarkastelun yhteydessä tulee huomioida kyseisen valtion yhteiskunnallinen historia sekä kulttuuriperinnön mukanaan tuomat näkökulmat ja painopistealueet. Tämän lisäksi voidaan tarkastella ulkopuolelta tulevia ohjeita ja suosituksia. (Saukkonen 2007) Suomen kohdalla sosiaali- ja terveysministeriön ohjeet ovat ns. sisältä tulevia ohjeita ja vastaavasti Euroopan unionin kautta tulevat ohjeet ovat ns. valtion ulkopuolelta tulevaa ohjeistusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kenttää tarkasteltaessa tulee ensimmäisenä mieleen erilaiset ohjeet, suositukset ja toimenpide ohjelmat joiden avulla ja tuella muokataan yhteiskunnallisia toimintatapoja sosiaali- ja terveydenhuollon alueella. Lisäksi tätä kautta ohjeistetaan valtakunnallisen rahoituksen ohjautuvuutta eri sektoreille. Sosiaali- ja terveysministeriön hanke terveydenhuolto 2000- luvulle lähtee paikallisen ja yksikkötason yhteisestä visiosta ja tahdosta. Tätä kautta tulevat uudistukset näkyvät käytännössä vasta kun työntekijät toteuttavat niitä käytännön tasolla. Kehittämiskohteiksi on nostettu mm. potilaan aseman vahvistamista, ammatillisen osaamisen parantamista, ennaltaehkäisevän työn kehittämistä, hoitoon pääsyn ja terveystalvelujen toimivuuden parantamista, laadunhallinnan ja tutkittuun tietoon perustuvan terveydenhuollon kehittämistä. Käytännön työn toteuttamiseksi luotiin viisi alueellista yhteistyöryhmää ja heidän toimintaa seuraamaan ja tukemaan ohjausryhmä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999.)

Terveydenhuollon alueellisesta ja paikallisesta kehittämisestä vastaavia osapuolia ovat kunnat, sairaanhoitopiirit ja terveyskeskukset. Riittävien palveluiden turvaaminen asukkaille kuuluu edelleenkin kuntien vastuulle sekä terveydenhuollon toiminnallisten kokonaisuuksien kehittäminen. Sairaanhoitopiirien sisällä keskinäisestä työjaosta sopimista tarvitaan kun tarkastellaan perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon, yksityisen terveyspalvelujen ja työterveyshuollon toimintaa. Sosiaali- ja terveysministeriö tukee alueellisten kehittämisohjelmien toimeenpanoa tuottamalla tarvittavaa materiaalia ja tarjoamalla tietotukea. Tarvittaessa tehdään lisäselvityksiä ja osallistutaan alueellisen kehittämistyön rahoitukseen valtion talousarvioon hyväksytyin määrärahan kautta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 1999.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma (KASTE) on lakisääteinen strateginen ohjausväline sosiaali- ja terveyspolitiikan johtamiseen. Se on hyväksytty 31.1.2008 ja siinä määritellään Suomen vuosien 2008 – 2011 sosiaali- ja terveyspoliittiset tavoitteet, kehittämistoiminnan ja valvonnan painopisteet sekä niiden toteuttamista tukevat uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset. Ohjelman tavoitteet ovat; osallisuus lisääntyy ja syrjäytyminen vähentyy, hyvinvointi ja terveys lisääntyvät, hyvinvointi- ja terveyserot kaventuvat sekä palveluiden laatu, vaikuttavuus ja saatavuus paranevat, alueelliset erot kapenevat. Ohjelman keinoja ovat; ehkäistään ennalta ja puututaan varhain, varmistetaan henkilöstön riittävyys ja osaaminen sekä luodaan eheät palvelukokonaisuudet. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön toimintaohjelma 2009 – 2011 tavoitteena on parantaa sosiaali- ja terveyspalveluiden saatavuutta ja vaikuttavuutta sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia uudistuvissa toimintaympäristöissä. Lähtökohdaksi tässä toimintaohjelmassa on nostettu osallistava johtaminen ja tiedolla johtaminen. Ne luovat perustan näyttöön perustuvalla johtamisella. Tästä näkökulmasta katsottuna tavoitteena on vahvistaa tiedon käyttöä päätöksenteossa ja rajapinnat ylittävien prosessien johtamista sekä parantaa henkilöstön osaamista ja työhyvinvointia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

”Työturvallisuuslain 8 §:n mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on tarkkailtava työyhteisön tilaa ja otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Työnantajalla on siten yleisellä tasolla hyvin laaja vastuu työturvallisuuden toteutumisesta. Lisäksi työnantajan on työturvallisuuslain 10 §:n mukaan työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät. Työturvallisuuslain 14 §:n mukaan työnantajan on annettava työntekijöille riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä ja niiden välttämiseksi. Tämä lakikohta liittyy mm. perehdytyksen toteuttamiseen käytännössä. Työturvallisuuslain 18 § 3 momentin mukaan työntekijöiden on työpaikalla vältettävä muihin työntekijöihin kohdistuvaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, joka aiheuttaa heidän turvallisuudelleen tai terveydelleen haittaa tai vaaraa. Häirintä ja epäasiallinen kohtelu voivat ilmetä mm. kielteisinä sanattomina viesteinä, yhteisöstä eristämisenä, työnteon jatkuvana perusteettomana arvosteluna ja vaikeuttamisena, maineen tai aseman kyseenalaistamisena tai henkilökohtaisen koskemattomuuden loukkaamisena”. (Työterveyslaitos 2002, 21 - 32, 46 – 50.)

”Työturvallisuuslain 25 § sanoo, jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla. Työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin työn kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi ja vähentämiseksi. Kuormituksella tarkoitetaan haitallinen fyysinen tai henkinen kuormitus. Jos työssä esiintyy työntekijään kohdistuvaa hänen terveydelleen haittaa tai vaaraa aiheuttavaa häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua, työnantajan on työturvallisuuslain 28 §:n mukaan asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi ”. (Työterveyslaitos 2002, 21 - 32, 46 – 50.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden lakisääteinen järjestämisvastuu on kunnilla. Keskeisimmät haasteet ovat henkilöstön saatavuuden vaikeutuminen, väestörakenteen muutoksesta johtuva palvelutarpeen kasvu sekä kuntatalouden kantokyky. Uudistettu ikäihmisten laatusuositus tukee ja kannustaa palveluiden uudistamista siten, että palvelujen vaikuttavuus, laatu ja saatavuus paranevat. Laatusuositus on tarkoitettu ikääntyneiden palvelujen kehittämisen ja arvioinnin välineeksi kuntien päättäjille. Laatusuositus koskee ikääntyneiden säännöllisesti käyttämiä sosiaali- ja terveyspalveluja kuten laitoshoidoa, kotihoitoa, palveluasumista ja omaishoitoa. Suosituksen perustana on, että ikääntymiseen liittyvät kysymykset kytketään osaksi kunnan strategiaa. (Merikallio 2008.)

Strategian toimeenpano on kytketty kunnan talousarvioon ja – suunnitelmaan ja kunta seuraa ja arvioi strategian toteutumista säännöllisesti. Palvelun laadun takaamiseksi ja kustannusten kasvun hillitsemiseksi tulee palvelurakennetta ja – prosesseja uudistaa rohkeasti. Tulevaisuudessa palvelurakenteen laitosvaltaisuuden purkaminen tulee ajankohtaiseksi. Vastaavasti kotiin tuotavia palveluja ja tarpeenmukaisia asumispalveluja tulee kehittää tulevaisuudessa. Laitospaikkojen määrän vähentäminen on sekä inhimillisesti perusteltua että taloudellisesti tarkoituksenmukaista toimintaa. Suositus sisältää linjauksia palvelujen sisällöiksi ja henkilöstö- ja kattavuusmitoituksiksi. (Merikallio 2008.)

Kunnat kehittävät ja uudistavat palvelujaan kunta- tai seutukohtaisten strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Laatusuositusta tulee käyttää kehittämisen välineenä innovaatioiden ja uudistumisen näkökulmasta. Turun kaupungin ikääntymispoliittinen strategia vuosille 2009 – 2012 tehtävänä on ohjata vanhuspalvelujen kehittämistä ja tuottamista sekä tukea kaupungin päätöksentekoa ja suunnittelua. Strategian peruslähtökohtana ovat vanhusten hoidon ja palveluiden linjat vuoteen 2015 ja sosiaali- ja terveysministeriön ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Turun sosiaali- ja terveystoimen pitkäaikaissairaanhoidon strategiassa on kirjattu auki tehtävä, tavoite ja keinot. Pitkäaikaissairaanhoidon tehtävä on hoitaa pitkäaikaissairaita, jotka eivät tule enää toimeen kotona tai vanhainkodeissa. Hoito sisältää yleislääkäritasoisien sairaanhoidon ja perushoidon. Tavoitteena on, että pitkäaikaissairaanhoidossa hoidetaan pitkäaikaispotilaita asiakaslähtöisesti sekä potilaan kuntoutumista ja toimintakykyä tukevasti. Jokaisen potilaan hoito suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan yksilöllisesti hänen tarpeistaan ja voimavaroistaan lähtien. Lopputuloksena on potilaan hyvä olo. (Siipola & Laalo 2003, 8; Merikallio 2008; Sosiaali- ja terveystoimi 2009, 6 - 10.)

Keinoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi ovat; ammatillisen koulutuksen saanut henkilökunta, arviointi ja johtaminen. Henkilökunta pitää ammattitaitoaan yllä hankkimalla tietoa, osallistumalla täydennyskoulutuksiin ja kehittämällä omia työskentelytapojaan. Henkilökunta arvioi omaa toimintaansa ja suhtautuu kehitykseen myönteisesti. Suhtautuminen työhön on vastuuntuntoista ja joustavaa. Pitkäaikaissairaanhoidossa henkilökunnan vuorovaikutustaidot ja empaattisuus korostuvat. Pitkäaikaissairaanhoitoa kehitetään laatumittareiden, ilmapiirikartoitusten sekä asiakas-, omais- ja opiskelijapalautteiden kautta. Esimiehet tuovat mittareista, kartoituksista ja palautteista saadun tiedon osaston hyödynnettäväksi. Tutkimustyöhön sisältyy alan tutkimusten seuranta ja hyödyntäminen sekä osallistumien tutkimushankkeisiin. Koko henkilökunta seuraa oman alansa ammattilehtiä. (Siipola & Laalo 2003, 8; Sosiaali- ja terveystoimi 2009, 6 - 10.)

Pitkäaikaissairaanhoidossa johtaminen perustuu avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja tavoitteellisuuteen. Johtamisen tarkoituksena on pitkäaikaissairaanhoidon perustehtävän selkeyttäminen ja henkilökunnan tukeminen perustehtävän suorittamisessa. Toiminnan taloudellisuutta arvioidaan jatkuvasti. (Siipola & Laalo 2003, 8; Sosiaali- ja terveystoimi 2009, 6 - 10.)

Turun terveystoimen pitkäaikaissairaanhoidossa käytetään eri mittareita potilaiden toimintakyvyn arviointiin, palvelutarpeen ja hoidon laadun määrittämiseen. Tällä hetkellä on käytössä RAVA - indeksi hoidon suunnittelun tukena. Hoidon laatua mitataan potilas- ja omaiskyselyjen avulla. RAVA- indeksi lasketaan RAVA- toimintakykymittarin avulla. Mittarin avulla arvioidaan toimintakykyä päivittäisten perustoimintojen ja kodinhoitoon liittyvien toimintojen avulla. Lisäksi kerätään tietoa potilaan liikkumisesta, pukeutumisesta, syömisestä, hygienianhoidosta, mielialasta ja muistista. Indeksien minimi on 1,29 ja maksimi 4,02. Mitä suuremman arvon asiakas saa sitä suurempi on hoidon ja hoivan tarve. Pitkäaikaissairaanhoidossa indeksi vaihtelee 3,5 – 4,02. (Siipola & Laalo 2003, 10.)

Turun terveystoimessa painottuvat seuraavanlaiset asiat hoitoetiikan alueella. Hoitoetiikka tutkii oikeaa ja väärää, hyviä ja huonoja tekijöitä hoitotyössä. Hoitosuhde on keskeinen tekijä hoitotyössä, joten hoitoetiikassa korostuu ihmissuhteiden etiikka. Inhimilliset oikeudet ja oikeudenmukaisuusperiaate ovat kaiken hoitamisen perusta. (Siipola & Laalo 2003, 10.) Laki potilaan asemasta ja oikeuksista (785/1992) säätelee potilaan oikeudellista asemaa terveydenhuollossa. Siinä on säädelty potilaan oikeuksista, potilasasiakirjoista, potilasasiamiehestä, muistutuksesta ja lisäksi siinä annetaan erinäisiä säännöksiä.

4 TERVEYDENHUOLLON JOHTAMISEN HAASTEET

Julkinen hallinto on ollut viime vuosikymmenenä monenlaisessa myllerryksessä. Lisäksi tulee huomioida ulkoisen ohjauksen ja sisäisen itseohjautuvuuden suhde toisiinsa. Hoitotyön johtajan tehtävänä on varmistaa, että hoitaminen on eettisesti tasokasta. Lisäksi henkilöstön jaksamisen tukemisesta on tullut terveydenhuollon johdolle uusi haaste. Tavoitteena on, ettei henkilöstön uupuminen heikentäisi terveydenhuollon laatua. Sukupuolten tasa-arvon ja työolojen yhteyttä on työolotutkimuksen avulla analysoitu lukuisissa tutkimusraporteissa ja artikkeleissa. Sukupuolten välisen tasa-arvon on katsottu toteutuneen omalla työpaikalla paremmin nykyisin kuin verrattuna tilanteeseen kymmenen vuotta sitten. (Oulasvirta ym. 2002; Leino-Kilpi & Välimäki 2004, 255; Lehto & Sutela 2008.)

4.1 Hoitotyön kehittäminen

Hoitotyön johtajilla on selkeä rooli, kun halutaan edistää näyttöön perustuvaa hoitotyötä. Hoitotyön johtajien tehtävistä eräs tärkeimpiä on tutkimustietoon perustuva hoitotyön jatkuva kehittäminen. Hoitotyön johtajia ovat ylihoitajat sekä osastonhoitajat että muut lähiesimiehet eri organisaatiotasoilla. Hoitotyön jatkuvan kehittämisen avulla varmistetaan hoidon laadun pysyminen mahdollisimman hyvänä. Hoitotyön kehittämiseen osallistuminen ja kehittämistyön mahdollistaminen kuuluu kaikkien niiden johtajien toimenkuvaan, jotka haluavat säilyttää yksikkönsä hoidon hyvänä tai kehittää sitä. Hoitotyön johtajat ovat keskeisessä asemassa muutettaessa perinteitä tutkimusmyönteiseen ja tutkimusten käytön suuntaan. Näin toimien hoitotyön johtajat ovat myös esimerkkinä henkilöstölleen. (Vuorinen 2002; Paavilainen 2007, 10 -11, Kent ym. 2009, 183 – 185.)

Johtajana kehittyminen nykypäivän yhteiskunnassa vaatii kouluttautumista. Valmennustilanteissa yhteisön arvot syvenevät ja tulevat näkyvämmäksi. Kuten edellä on jo esitetty, niin hyvä johtaminen lähtee itsetuntemuksesta. Hyvä johtaja tunnistaa oman elämehistoriansa tärkeimmät piirteet, omat rajansa, keskeiset arvonsa, tyypillisen toimintatapansa ja – tyyliensä sekä tärkeimmät visiot. Kaikkein tärkein ja parhain oppimisympäristö on kuitenkin arki, teot, vuorovaikutus ja palaute. Kehittämistyön painopiste on siis käytännön teoissa. Se on reflektion, perusolettamusten ja lähtökohtien uudelleen tarkastelua. Koko prosessin ajan kannattaa muistaa kysymys, mitä tämä vaikuttaa arkiseen toimintaan sekä muiden sidosryhmien esim. potilaiden arkeen. Esimiehiltä odotetaan nykypäivänä johdonmukaisuutta ja oikeudenmukaisuutta. Siinä painottuu myös vastuu ja velvollisuus huomioiden yhteiset pelisäännöt ja yhteiset arvot. (Ojala 2003, 45; Aaltonen ym. 2003, 191 – 196.)

Hoitotyössä ei ole vielä itsestäänselvyys käyttää hoitotieteellisen tutkimuksen eli oman tieteenalan tuottamia tuloksia hoitamisessa ja sen johtamisessa sekä opettamisessa. Hoitotyön johtajien oma esimerkkinsä suunnannäyttäjinä ja tutkimuskulttuurin luojina on välttämätön. Hoitotyön johtajat tarvitsevat hoitotieteellistä tietoa esimerkiksi vastuualueensa tunnistamiseen ja sen sisällön kehittämiseen, henkilökunnan tukemiseen kehittämistoiminnassa, järkevään henkilöstön mitoittamiseen sekä hoitotyön laadun takaamiseen. Oman tieteenalan arvostaminen on keskeinen edellytys tiedon soveltamisen kannustamisessa ja käytäntöön soveltamisessa. Sairaanhoidajan päätöksenteon saaminen näkyväksi on puhuttanut hoitotyön ammattilaisia jo kauan. Hoitotyön päätöksenteko voidaan nähdä prosessinosaisesti etenevänä. Lopputulokseen päädytään kognitiivisen ajattelun kautta. Ratkaisuja tehdään erilaisten vaihtoehtojen välillä. Tehdyt päätökset pohjautuvat hoitotyön tietoperustaan. Päätöksentekoon liittyviä epävarmuustekijöitä ovat kiire, epävarmuus ratkaisun tuloksellisuudesta sekä tilannekohtaiset muuttujat, tilanteet eivät ole samanlaisia sekä ongelmat ovat monitahoisia. Sähköinen kirjaaminen ja ydintietojen mukainen tekstin järjestäminen helpottaa tiedon hakua, siirtoa ja käyttöä päätöksenteon tukena. Lisäksi hoitotyön laadun ja vaikuttavuuden arviointi tarkentuu. (Lundgren-Laine & Salanterä 2007, 25 – 34; (Paavilainen 2007, 11 – 12.)

4.2 Vetovoimainen sairaala

Vetovoimainen sairaala pohjautuu magneettisairaala- termiin. Se tulee USA:sta, jossa tietyt kriteerit täyttävillä sairaaloilla on mahdollisuus saada magneettisairaala status. Magneettisairaala on vetovoimainen sairaala potilaiden ja työntekijöiden sekä myös talouden näkökulmasta. Tässä työssä käytetään termiä vetovoimainen sairaala. Hoidon laatu on korkeatasoista, johtaminen on kehittynyttä ja vuorovaikutus henkilökunnan kanssa ja johtajien välillä on avointa, henkilökunta on motivoitunutta, osaavaa ja sitoutunutta sekä myös eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö on sujuvaa. Henkilöstönäkökulmasta tutkitaan työtyytyväisyyttä, mentorointia, johtamista, perehdyttämistä, potilaiden hoitosuutta ja henkilökuntamitoitusta. Sairaala on vetovoimainen potilaiden ja työntekijöiden sekä myös talouden näkökulmasta. Vetovoimaisessa sairaalassa hoidon laatu on korkeatasoista, henkilökunta on motivoitunutta, osaavaa ja sitoutunutta ja johtaminen on kehittynyttä ja vuorovaikutus henkilökunnan ja johtajien välillä on avointa, myös eri henkilöstöryhmien välinen yhteistyö on sujuvaa sekä organisaation toimintaa ohjaavat arvot koetaan läheisiksi. Vetovoimaisen sairaalan tavoitteena on toimintaympäristön jatkuva seuranta, arviointi ja näyttöön perustuva hoitotyön kehittäminen. (Leino-Kilpi & Peltomaa 2009; Kuopion yliopisto 2009.)

Schamalenberg ja Kramer (2008) ovat tutkineet sairaaloiden hoitokulttuuria ja ovat tiivistäneet vetovoimaisen sairaalan välttämättömät ominaispiirteet. Ne ovat hoitotyön johtajien tuki, hoitotyön käytännön jatkuva seuranta ja arviointi, tarkoituksen mukainen henkilökuntarakenne, kliinisesti pätevät ja osaavat sairaanhoitajat, potilasta arvostava hoitokulttuuri, hoitotyön autonominen asema, myönteinen sairaanhoitaja – lääkäri suhde ja koulutustuki. Näiden lisäksi vaikuttavat organisaation arvot ja periaatteet sekä eettinen turvallisuuden.

Eettinen turvallisuus on yhteydessä eettisiin ongelmiin, jolloin on kyse arvojen ristiriidasta eri ammattiryhmien, johdon tai omaisten välillä. Magneettisairaalamalli tarjoaa systemaattisen ja näyttöön perustuvan vetovoimaisen toimintaympäristön, sekä viitekehyksen laadukkaaseen johtamiseen ja hallinnon kehittämiseen. (Vehviläinen – Julkunen & Miettinen 2006, 28 – 29; Partanen ym. 2007, 20; Leino-Kilpi & Peltomaa 2009.)

Kangasniemen (2007) pro gradu työssä nousi esille, että eettinen toiminta on työyhteisön laadun osoittamista parhaimmillaan. Toteutuessaan, hyvä eettinen johtajuus tukee sairaanhoitajien henkistä työhyvinvointia ja jaksamista ja mahdollistaa siten myös hoitotyön korkean laadun ja osaamisen. Henkilöstö, joka kokee työilmapiirin myönteiseksi ja vaikutusmahdollisuutensa hyväksi, käyttää koko osaamistaan ja on halukas päivittämään tietojaan ja taitojaan ja ottamaan vastuuta.

Vetovoimaisia sairaaloita tutkittaessa on osoitettu, että näiden sairaaloiden vetovoimaisuuden avaintekijät liittyivät organisaatio- ja johtamiskulttuuriin, joissa korostuivat erityisesti sellaiset johtamisominaisuudet, kuten johtajien näkyvyys, visionäärisyys, avoin ja kuunteleva vuorovaikutteisuus henkilöstön kanssa. Terveystalossa tarvitaan hyvää eettistä johtajuutta tukemaan henkistä työhyvinvointia ja työssä jaksamista sekä työyhteisössä että organisaation tasolla. (Kangasniemi 2008.)

Seitsemän keskeistä käsitettä, joiden toteutumista tulisi pohtia kun halutaan hyväksi työyhteisöksi. Näitä ovat; ystävällisyys talon sisällä alaisia ja työtovereita kohtaan sekä ulospäin asiakkaita ja omaisia kohtaan. Lisäksi alttius kuulla kaikkien osapuolten näkemyksiä ja ehdotuksia nähdään hyvänä. Kuuntelemisen taito on viestinnän toinen puoli. Toinen on tiedon jakaminen. Eli yhdessä ne tarkoittavat, että emme vain syödä tietoa alaisille, vaan ensiksi aina kuuntelemme mitä tietoa he haluavat. Toisaalta on erittäin tärkeää kuunnella alaisten ehdotuksia, ideoita ja ajatuksia. (Koskinen 2000, 108 – 111.)

Luotettavuus työyhteisössä tarkoittaa, että siellä on turvallista, koska jokainen tietää työtovereiden ja esimiesten voivan luottaa häneen ja hänen heihin. Lojaalisuus on, että tiedämme kehen voi luottaa. Aitoon lojaalisuuteen kuuluu keskinäinen kannustus kun onnistutaan, ja rakentava kritiikki, kun on korjaamisen varaa. Jokainen auttaa toinen toistaan kasvamaan ja kehittymään. Edellä esitetty toiminta muokkaa maaperää ylpeydelle ja me- hengelle. Kiinteys ja selkeys ilmenevät tietoisuutena työyhteisön päämääristä ja periaatteista, teoriassa ja teoissa. Oikeudenmukaisuus tai oikeamielisyys tarkoittaa järjen, tunteen ja tahdon tasapainoa. Toiminnassa kautta linjan noudatetaan reilun pelin henkeä unohtamatta ihmisten erilaisuutta. (Koskinen 2000, 108 – 111.)

Lehdon & Sutelan (2008) julkaisussa organisaatioiden toiminnan kannalta on erittäin tärkeää, miten esimiestyö on järjestetty ja miten se toimii. Useat tutkimukset osoittavat, että esimiehen toiminta on ratkaisevaa esimerkiksi ikääntyvien työmotivaation kannalta tai työpaineista selviytymisessä. Naiset ovat esimiehinä ja työnjohtajina hieman erilaisia kuin miehet. Naisjohtajat osoittautuvat tutkimustuloksien perusteella selvästi miehiä paremmiksi sellaisissa asioissa kuin tuen ja rohkaisun antamisessa, hyvistä työsuorituksista kiittämisessä, innostavuudessa, työntekijöiden tunteiden huomioon ottamisessa ja ennen muuta kannustamisessa opiskelemaan ja kehittymään työssä.

Määttä ym. (2009) tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata vetovoimaisen sairaalan osastonhoitajan lähijohtamisen laatua hoitohenkilökunnan arvioimana erikoissairaanhoidossa. Magneettisairaaloiden hoitotyön johtajat ovat helposti lähestyttäviä, kannustavia, tukeva antavia, näkyviä ja osaavia muutosjohtajia. Hoitotyön johtaja kannustaa ja motivoi omalla esimerkillään hoitohenkilökuntaa kohti korkeatasoisen potilashoidon toteuttamista. Osastonhoitajan tehtävänä on olla laadukkaan työn toimintaedellytykset mahdollistava lähijohtaja. Se, miten osastonhoitaja johtaa työyksikköään, on vaikutusta sekä hoitohenkilökunnan vaihtuvuuteen että potilashoidon laatuun. Magneettisairaalan osastonhoitajan päätöksenteossa on oleellista puolueettomuutta, johdonmukaisuus, hyvä tiedonkulku ja perusteleminen. Arvostavassa työyhteisössä energia vapautuu itse hyvän työn tekemiseen ilmentyen laadukkaana potilashoitona. (34 – 39.)

Osastonhoitaja tukee henkilökunnan ammatillista kehittymistä tiedottamalla kehittämis- ja koulutusmahdollisuuksista sekä kannustamalla jatkuvaan oppimiseen. Oikeudenmukaisuus on yksi arvo ja se voidaan nähdä arvoksi sinänsä tai moraaliseksi hyveeksi. Arvojen merkitys korostuu erityisesti muutostilanteissa, sillä arvot ovat organisaation näkymätön, koossa pitävä voima. Organisaation keskeinen voimavara on työntekijä. Yksilön kyvykkyyttä tulee tukea, näin organisaatio toimii tuottavasti ja laadukkaasti. Hoitotyön johtaja tukee henkilökuntaa pyrkien sovittamaan työtehtävät ja -ajat työntekijöiden osaamistasoa ja tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksessa todetaan, että suomalaisen osastonhoitajan lähijohtamisessa on magneettisairaalan johtamisen piirteitä, mutta osin johtaminen kaipaa systemaattista kehittämistä. (Määttä ym. 2009, 34 – 39.)

4.3 Johtajan arvoäly

Johtamisessa korostuu sanojen ja tekojen yhdenmukaisuus ja otetaan huomioon sekä organisaation ja että yksilöiden ja yhteiskunnan tarpeet. Johtaminen on arvonmuodostusta. Tehtävänä on muodostaa johtamisen avulla lisäarvoa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella. Johtamisen avulla arvot, visio ja strategia ovat selkeitä kaikilla organisaation tasoilla. Arvojohtajaksi kasvaminen lähtee itsetuntemuksesta ja omien arvojen tunnistamisesta. Ydintekijöitä ovat yksilön kasvu itseohjautuvaksi moraaliseksi persoonaksi toteuttaen hyviä päämääriä, vaikkei niistä olisi hänelle itselleen välitöntä hyötyä. Management vai leadership eli asioiden vai ihmisten johtamista? Suomenkielisessä kirjallisuudessa on käytössä vain termi johtaminen ja englanninkielellä termejä on enemmän. Johtamiseen siis kuuluu eri ulottuvuuksia vaikka käytössä olisi vain yksi termi. Johtamisavaruus käsite kertoo johtajuuden eri ulottuvuuksista. Nyt- ulottuvuus kertoo siitä, mitä johtamisessa tapahtuu tässä ja nyt tehtävässä. On kyettävä hahmottamaan mitä juuri nyt tarvitaan. Kriisin sattuessa tulee toimia nopeasti ja päättäväisesti. Puhutaan ns. johtamisenergiasta. (Yukl 2003; Aaltonen ym. 2003, 185 – 189; Kotter 2009.)

Tulevaisuus- ulottuvuus kertoo, että johtajan tulee pystyä näkemään päätösten ja tekojen seuraukset sekä aavistamaan mitä ehkä on tulossa ja hahmottamaan miten eri asiat liittyvät toisiinsa. On myös tärkeää huomata milloin ei tarvita muutosta, vaan asiat tulee pitää ennallaan. Johtamisteorioissa korostetaan käsitteitä luottamus, käyttäytyminen, vuorovaikutus ja määräysvalta. Rationaalinen- ulottuvuus kertoo johtajan suhteesta ihmisiin. Riittävän itsetuntemuksen omaava johtaja voi tuntea muita ihmisiä ja heidän kykyjään, tarpeitaan ja unelmiaan. Johtaja aistii milloin on oltava jämäkkä ja milloin tarvitaan joustavuutta. Tähän osioon liittyy myös tunneäly. Edellä esitettyyn viitaten käsite management sijoittuu ulottuvuuksille nyt ja rationaalinen. Vastaavasti käsite leadership on puolestaan tulevaisuuden ja ihmisten johtamista. Tehokkuusvaatimusten lisääntyminen, jatkuva oppimisen tarve ja jatkuva kiire ovat tuoneet lisätaakkaa työntekoon. Toiminnan tehostamisen ohella jaksamiseen, ikäjohtamiseen ja hyvinvointiin liittyvät kehittämistarpeet ovat nousseet näkyvästi esille. Samanaikaisesti on keskustelun kohteeksi nostettu tunteiden ja tunneälyn merkitys työelämän menestys- ja voimavaratekijänä. Tutkimusten mukaan tunneälytaidot ovat tärkeimpiä ja myös opittavissa olevia johtamiskompetensseja, joilla on keskeinen merkitys organisaation toiminnan ja ilmapiirin tuloksiin. (Yukl 2003; Aaltonen ym. 2003, 185 – 189; Kotter 2009.)

Simströmin (2009) tutkimuksessa selvitettiin millainen rooli tunneälytaidoilla on hyvässä esimiestyössä. Työpaikkojen huonon ilmapiirin nähdään johtuvan ennen kaikkea esimiesten ihmissuhdetaitojen puutteesta. Näitä ovat ryhmä- ja yhteistyötaito, kannustavuus ja taito hallita konflikteja. Tutkimuksen kautta luotiin kahdeksan tunneälytaitoa, jotka ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys, kannustavuus, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja sekä yhteis- ja ryhmätaito.

Oivan (2007) tutkimuksen tarkoituksena on luoda strategiakeskeinen kyvykkyyden johtamismalli, jonka avulla voidaan parantaa organisaation kyvykkyyttä toimialan kehitysvauhtia nopeammin sekä vahvistaa organisaation strategista valmiutta. Tutkimuksessa testataan kahta johtamismallia. Kyvykkyydellä kuvataan mitä organisaatio osaa tehdä ja viittaa organisaation ominaisuuteen. Sen kautta voidaan määrittää organisaation suoritus- ja kilpailukyky. Strategiset kyvykkyydet ovat ominaisuuksia, jotka ovat välttämättömiä strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Toteutumattoman strategian ratkaisuna ei välttämättä ole uuden strategian määrittäminen, vaan organisaation kyvykkyyden ja strategisten tavoitteiden välisen kuilun arviointi ja strategisten kyvykkyyksien kehittäminen. Organisaation strateginen valmius kuvaa onko organisaatiolla strategian toimeenpanon ja kyvykkyyksien vahvistumisen edellyttämät johtamisprosessit ja – käytännöt. Tutkimuksen lähtökohtana oli kyvykkyyden johtamismalli (People Capability Maturity Model, P-CMM). Sitä testattiin yhteistyössä 19 eri organisaation kanssa. Organisaatiot toimivat energia-, elektroniikkateollisuus-, metsäteollisuus-, metalliteollisuus-, terveydenhuolto- ja koulutusaloilla sekä valtion, kunnan ja aluetoimijasektoreilla. Testauksen tarkoituksena oli tutkia johtamismallin toimivuutta kyvykkyyden johtamiseksi. Johtamismalli osoittautui kuitenkin riittämättömäksi. Siksi sitä laajennettiin konstruktiivisella menetelmällä strategiakeskeisen kyvykkyyden johtamismalliksi. (55 – 78.)

Hoitotyön johtajat tarvitsevat merkityksellistä tietoa päätöksenteon tueksi. Hoitotyön johtamisen osa – alueita ovat terveystalouteen vaikuttaminen, muutoksen johtaminen, osaamisen johtaminen eli näyttöön perustuvien toimintojen johtaminen, terveyspalveluiden laadun, vaikuttavuuden ja taloudellisuuden arviointi, moniammatillinen ja poikkihallinnollinen yhteistyö sekä henkilöstöhallinto. Hoitotyön johtamisessa keskeisiä elementtejä ovat mm. toiminnan laatu, vaikuttavuus ja kustannusseuranta sekä paikalliseen ja alueelliseen hyvinvointi- ja terveystalouteen vaikuttaminen. Johtajuuden elementit ovat kiteytettynä; asioiden johtaminen, ihmisten johtaminen ja muutoksen johtaminen. (Viitala 2002; Häyrynen & Ensio 2007, 139 - 140.)

4.4 Erilaiset organisaatorakenteet

Työorganisaatioiden toimintatavat ja rakenteet ovat olleet jatkuvassa muutoksessa 1990-luvun alusta lähtien. Muutos on koskettanut erityisesti organisaatioita, joissa innovaatioiden synnyttäminen ja tiedon jakaminen ovat keskeisiä organisatorisia prosesseja. Niin joustava toimintatapa kuin työn tietoistuminen on merkinnyt samalla luottamuksen ja yhteisöllisyyden kasvua työn kontrollimekanismeina. (Koivumäki 2008; Mass 2008.)

Koivumäen (2008) väitöstutkimuksen keskeinen empiirinen tehtävä oli tarkastella lähityöyhteisötasolla ilmenevän yhteisöllisyyden ja luottamuksen merkitystä ja rakentumista muutoksen tilassa olevissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Tutkimuksessa hyödynnetään vuosina 2004 ja 2005 tehtyjä valtion työntekijöiden teemahaastatteluja sekä keväällä 2006 viidestä valtion asiantuntijaorganisaatiosta kerättyä kyselyaineistoa. Tutkimustulokset osoittavat, että yhteisöllisyys ja luottamus ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa, koska ne mahdollistavat arjen sujuvuuden. Vahva luottamus ja yhteisöllisyys ennakoivat myös voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja suojaavat työperäiseltä stressiltä.

Koivumäen (2008) tutkimustulosten perusteella näyttää siltä, että työprosessiin liittyvä autonomia ja monipuoliset työtehtävät, edesauttavat sosiaalisen pääoman muodostumista. Toisaalta monet vakaan byrokratian ominaisuudet, kuten byrokraattinen johtaja ja selkeä työnjako, tuottavat myös sosiaalista pääomaa. Organisaation sosiaalisen pääoman rinnalla pitää huomioida sekä työyhteisötason sosiaalinen pääoma että henkilöstön luottamus organisaation ylimpään johtoon. Työn ennakoitavuuden ja vakauden puute näyttää olevan keskeinen tekijä pohdittaessa epäluottamuksen syntymistä ylimpää johtoa kohtaan. Muutosten tarpeellisuuden perustelemiseen pitäisi tulevaisuudessa panostaa huomattavasti nykyistä enemmän. (Koivumäki 2008.)

4.5 Esimiestyön avaintehtävät

Työpaikan toiminnan lähtökohta on sen perustehtävä. Se määrittelee, mitä varten kyseinen työpaikka on olemassa ja mitä siellä on tavoitteena toteuttaa. Esimiehen tehtäviin kuuluu jatkuvasti huolehtia, että työntekijät tietävät perustehtävänsä ja työskentelevät sen toteuttamiseksi. Perustehtävää tulee tarkistaa ja selkiyttää säännöllisesti, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuvien tarpeiden luomiin odotuksiin. (Järvinen 2001, 27 – 28; Surakka ym. 2008, 68 – 71.)

Esimiestyön avaintehtäviä ovat sisäisen työskentelyn jäsentäminen, päätöksenteko, ulkoisten suhteiden hoitaminen, arviointi omasta työstä sekä oppiminen että tavoitetietoisuuden ylläpitäminen. Tavoitetietoisuuden ylläpitäminen tarkoittaa, että johtajan keskeisin tehtävä on huolehtia siitä, että työyhteisö toimii tavoitteellisesti perustehtävänsä mukaisesti. Ilman perustehtävää työyhteisöllä ei ole merkitystä, koska vain se antaa työyhteisölle olemassaolon oikeutuksen. Perustehtävän toteuttaminen vaatii sen jalkauttamisen käytännön työn osaksi. Yhteisen työskentelyn ohjaamiseksi tarvitaan tavoitteita, jotka antavat toiminnalle suunnan. Tavoitteet määritellään useimmiten vuoden tai puolen vuoden aikajänteellä. Sen taustalla on visio, joka määrittelee, millaiseksi yhteinen tulevaisuus halutaan rakentaa. Työyhteisön mahdollisuudet kirjataan halutuksi tulevaisuudenkuvaksi, joka antaa myös yksittäisen työntekijän työpanokselle uuden merkityksen ja liittää hänen työnsä osaksi suurempaa kokonaisuutta. (Järvinen 2001, 27 – 28; Surakka ym. 2008, 68 – 71.)

Hyväksyttävä arvoperusta ja työn mielekkyys ovat puolestaan avaimia henkilöstön motivaatiolle ja työssä jaksamiselle. Lähiajan konkreettiset tavoitteet viitoittavat työyhteisön toimintaa vision saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettaminen perustuu vastavuoroiseen keskusteluun kaikilla organisaation tasoilla. Henkilökunnan osallistumisen mahdollistaminen tavoitteiden määrittelyyn lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista työhön. (Järvinen 2001, 27 – 28; Majoinen 2006; Surakka ym. 2008, 68 – 71.)

Työyhteisön ja sen ympäristön välisen riittävän vuorovaikutuksen varmistaminen on tärkeä osa johtajuutta. Vuorovaikutuksen päämääränä on varmistaa, että organisaation sisäinen toiminta perustuu realistiseen käsitykseen ulkomaailmasta. Yleiskuva, joka työyhteisöstä välittyy ulospäin, on entistä tärkeämpi. Asiakkaiden valintaoikeuden lisääntyminen ja asiakaslähtöisyyden korostuminen tuo esimiehelle haasteita. Esimiehen on entistä enemmän ponnisteltava sen eteen, että työyhteisön toiminnasta muodostuu myönteinen kuva ja että asiakkaat tuntevat luottamusta työyhteisön toimintaa kohtaan. Tätä luottamusta ja hyvää ulkoista imagoa esimies ei voi synnyttää yksin, vaan se muodostuu koko henkilöstön yhteisen ponnistelun tuloksena. (Majoinen 2006; Mass 2008.)

Johto ja esimiehet muokkaavat omalla toiminnallaan organisaatiossa vallitsevia asenteita. Johtajuutta on usein luonnehdittu rajalla olemiseksi. Johtajan tehtäviin kuuluu valmius liikkua joustavasti työyhteisön sisälle ja sieltä ulos. Omassa työssään johtajan on löydettävä riittävä tasapaino ulkoisten ja sisäisten asioiden välille. Riittävän turvallisuuden lujittamiseksi tarvitaan läsnäoloa. Persoonallisuuksien ja osaamisen laajasta kirjosta syntyy rikkautta koko ryhmälle. Näin voimavarat saadaan mahdollisimman hyvin yhteiseen käyttöön. Rakentaessaan toimivaa kokonaisuutta esimies kohtaa ristiriitoja ja erilaisuutta. Erilainen osaaminen tulisi yhdistää perustehtävän suuntaiseksi toiminnaksi mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Yhdistäjänä toimiminen asettaa esimiehen keskelle ristiriitoja. Niiden henkilökohtainen kokeminen ja ratkaiseminen ovat oleellinen osa esimiehen tehtävää kenttää. (Caven – Suominen 2005, 23; Majoinen 2006.)

Hyvä tapa on lähestyä asioita kunkin omien kokemusten kautta. Työyhteisö, jossa työntekijöiden on tapana jakaa omia tunteitaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan ja ottaen vasta sitten kantaa toisten tekemisiin, toimii pehmeämmin, yksilöä vähemmän uhaten. Esimiehen keinoja välttää negatiivisten tilanteiden syntyminen on antaa palautetta ja jakaa mahdollisimman todenmukaista tietoa. (Majoinen 2006; Surakka ym. 2008, 68, 91 – 92.)

Palautetta annettaessa on tärkeää arvioida toimintaa määritellyistä tavoitteista käsin. Parhaimmillaan erimielisyys purkautuu rauhallisen keskustelun, ideoinnin ja uuden löytämisen kautta. Entisestä käsityksestä luopumiselle on varattava suruaikaa. Surutyö ja aktiivinen luopuminen mahdollistaa sitoutumisen uuteen. Onnistuminen sisäisen työskentelyn jäsentämisessä näkyy siinä, miten hyvin kunkin työntekijän osaaminen, asiantuntijuus ja erilainen kokemus voidaan hyödyntää, perustehtävän toteuttamisessa. Erilaisen osaamisen näkeminen ja sen hyväksyminen työyhteisön yhteiseksi voimavaraksi mahdollistaa koko työyhteisön oppimisen. Työskentelemällä pieninä tai suurina tiimeinä mahdollistaa osaamisen ja oppimisen jakamisen toinen toiseltamme. (Majoinen 2006; Surakka ym. 2008, 68, 91 – 92.)

Ilman päätöksentekoa ei yksikään organisaatio voi päästä tavoitteisiinsa ja tuloksiinsa. On sovittava, miten tehdään, mitä tehdään, milloin ja kuka tekee. Ilman päätöksentekoa hyvätkin esitykset ja asiat jäävät ilmaan sekä turhauttavat työntekijöitä. Tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus lisääntyy, jos työyhteisössä ei pystytä tekemään päätöksiä eteen nousevista, vaikeista asioista. Se näkyy välittömästi niin työyhteisön ilmapiirissä kuin suhteessa asiakkaisiin. Päätöksenteko voi kohdistua niin työyhteisön tavoitteisiin, organisaation ja sen ympäristön välisiin suhteisiin kuin työyhteisön sisäiseen työnjakoon. Muutostilanteiden johtaminen edellyttää kykyä tehdä päätöksiä rajallisen informaation varassa. Tulosityksikön johtamisessa päätöksenteon muotojen tulee olla joustavia ja tilanteen mukaan muotoutuvia. Päätökseen sitoutumiselle ja laadukkaan päätöksen aikaansaamiselle on eduksi, että päätös on saatu aikaan tasavertaisen yhteistyöprosessin kautta. Monet vaikeat päätökset ovat luonteeltaan sellaisia, että esimies joutuu tekemään päätöksen yksin. Tärkeää on, että päätökset tukevat perustehtävän toteuttamista. Tästä esimies kantaa vastuun. Jokaisen työyhteisön on arvioitava tuloksiaan. Vasta arviointi antaa työyhteisölle tietoa tavoitteiden mielekkyydestä, voimavarojen käytöstä ja toiminnan koordinoinnista. (Majoinen 2006; Surakka ym. 2008, 94 – 95.)

Arviointi antaa pohjaa uuden suunnittelulle. Se osoittaa, onko tavoite viime kerralla asetettu realistisesti, vai onko tavoitteita madallettava tai nostettava. Ne voivat aiheuttaa turhautumisen ja epäonnistumisen tunteen. Tulosten säännöllinen ja aktiivinen arviointi on tärkeää työyhteisölle, näin työyhteisön perustehtävä pysyy kirkkaasti mielessä. Työyhteisön tuleva toiminta voidaan rakentaa vain rehellisen arvion pohjalta. Tätä kautta tuetaan työtyytyväisyyttä ja tunnetta, että työnantaja arvostaa hyvin tehtyä työtä. Lisäksi omasta työstä oppiminen edistää vastuullisuuden lisääntymistä omaan työhön, työyhteisöön ja sen kehittämiseen sekä itseohjautuvuuden kasvamiseen. Työntekijä arvioi omaan tietämiseensä sekä tahtoonsa että tunteisiinsa perustuvaa toimintaa osana työyhteisön perustehtävän toteuttamista. Toimintatapa edellyttää työprosessin tietoista analyysia. Tutkitaan yhdessä, miten ja miksi toimittiin sekä millaisen mielikuvan ja tiedon varassa se tehtiin. Tätä kautta koko työyhteisö parantaa yhteistä työorientaatiotaan, käsitystä työn tavoitteista, tekemisestä ja sisällön ehdoista. Työn yhteinen tutkiminen kehittää samalla vuorovaikutustaitoja ja yhteistyötä. Näin toimien eivät vain yksilöt opi, vaan koko organisaatio. Esimies voi johtaa omasta toiminnasta oppimisen avulla koko työyhteisöä kehittymään entistä tuloksellisemmaksi. (Majoinen 2006; Surakka ym. 2008, 94 – 95.)

5 JOHTAMISEN ERITYISTILANTEITA

Työyhteisön erilaiset ongelma- ja konfliktitilanteet ovat jokaisen työpaikan arkipäivää. Ongelmatonta työyhteisöä ei ole olemassakaan. Joidenkin määritelmien mukaan johtaminen on jatkuvaa ongelmien ratkaisemista. Työyhteisön ongelmat muodostavatkin johtamisen varsinaisen koetinkiven. Tähän liittyykin kysymys, onko esimiehellä riittävä tahto sekä taito käsitellä ja ratkaista työpaikan konflikteja? Lähiesimiestyö lähtee siitä arvopohjasta, joka heijastuu esimiehen toimimiseen työyhteisössä. Esimies on itse oman työnsä instrumentti, jonka asenteet, arvot ja toimintatavat puhuvat selkeämmin kuin mitkään suunnitelmat. (Järvinen 2001, 69 – 71; Kajaste 2009.)

Yksilökeskeisiä ongelmia ovat esimerkiksi erilaiset fyysiset ja psyykkiset sairaudet, alkoholi- ja huumeongelmat, hankalat persoonat, elämänkriisit sekä työn ulkopuolisista seikoista johtuva uupuminen. Vastaavasti yhteisöllisiä ongelmia ovat työstä aiheutuva uupuminen, erilaiset yksilöiden ja ryhmien väliset ristiriidat, muutosten ja uudistusten aiheuttamat epäselvyydet sekä syntipukkidraamat. Jako yksilöllisiin ja yhteisöllisiin ongelmiin on käytännössä vaikeaa, koska yksilö ja yhteisö vaikuttavat monin tavoin toisiinsa. Tilanteen käsittelyn ja ratkaisemisen kannalta esimiehen on kuitenkin tärkeä hahmottaa, mistä ongelmat ensisijaisesti johtuvat. Esimiehen tulee tarttua toimintaa haittaaviin ongelmiin. Ongelmiin tarttuminen on vaikeaa ja koetaan osaamattomuutta ja avuttomuutta. Tulee muistaa, että esimiehen tehtävänä on katsoa, että työyhteisö toimii hyvin ja sillä on työnteon edellytykset kunnossa. (Järvinen 2001, 69 – 71; Kajaste 2009.)

Työhyvinvointiin sisältyy osaamisen ja jaksamisen lisäksi innostus ja halu saada aikaan. Se vaikuttaa suoraan henkilökustannuksiin vähentämällä sairauspoissaoloja. Työhyvinvointi on myös osa laatua. Tarvitaan yksittäisten ihmisten hyvinvointi, jotta koko yhteisö voi hyvin. Yksittäisen ihmisen hyvinvointi koostuu seuraavista tekijöistä; ammattitaito ja osaaminen, omat arvot ja asenteet, sosiaalinen hyvinvointi sisältää mm. suhteet työtovereihin, psyykkinen hyvinvointi sisältää tasapainon työn ja muun elämän välillä ja lopuksi on fyysinen hyvinvointi käsittäen terveyden ja fyysisen jaksamisen. Keräämällä tietoa yksilön hyvinvoinnista voidaan puuttua kehittämistä vaativiin kohtiin ajoissa. Tärkein työhyvinvointitekijä on lähin esimies. Johtamisjärjestelmän selkeys ja tasapuolisuus sekä esimiehen ihmistaidot ovat avainasemassa. Tämän päivän esimiestyö on ennen kaikkea osaamisen johtamista ja ihmisten potentiaalin kehittämistä. Hyvinvoiva työpaikka siis koostuu seuraavista asioista; johtaminen, osaaminen, yksilön suorituskyky ja hyvinvointi sekä työyhteisön hyvinvointi. (Ojala 2003, 14 – 17; Kanste 2008, 36 – 41.)

Hoitotyön johtajuudella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia hoitohenkilöstön työuupumuksen kannalta. Palkitseva muutosjohtajuus ja työntekijöiden aktiivinen valvominen toimivat työuupumukselta suojaavina tekijöinä ja passiivinen välttäminen työuupumukselle altistavana tekijänä. (Ojala 2003, 14 – 17; Kanste 2008, 36 – 41.)

Työyhteisön työhyvinvointi muodostuu mm. ilmapiiri, tiedonkulku, vuorovaikutus, tavoitteiden selkeys, työn sisältö ja mielenkiinto, työnjaon / vastuun selkeys, työjärjestelyt, ergonomia ja työturvallisuus. Työyhteisön työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat työpaikkakiusaaminen vie motivaation ja laskee moraalialia, tiedon ja osaamisen jakaminen ei toimi huonossa vuorovaikutuksessa, tiedon puute korvautuu helposti huhuilla, jotka voivat johtaa ihmisiä ristiriitaisiin suuntiin, epävarmuus lisääntyy, tehdään päällekkäisiä toimintoja ja resursseja tuhlaantuu, yksitoikkoinen työ johtaa väsymiseen ja sairaus poissaolojen lisääntymiseen, motivaatio laskee ja yhteistyö ei suju. Työyhteisön työhyvinvointia kehitetään keskustelutilaisuuksilla, tiedon kulun tarkistaminen säännöllisesti, tiimityön kehittäminen sekä työhyvinvoinnin esittelemine. Selvitetään mistä tekijöistä se koostuu sekä henkilöstön omien toiveiden huomioiminen työoloja järjestettäessä. Kehitystä voidaan seurata työtyytyväisyysmittarilla, asiakaspalautteella, sairauspoissaoloseurannalla ja työkykyindeksillä. (Ojala 2003, 60 – 61.)

Kansteen (2005) tutkimuksessa tulee esille, että hoitotyön johtajat osoittautuivat työntekijöitä palkitseviksi muutosjohtajiksi. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että johtamiskäyttäytymisessä esiintyi myös perinteistä välttävää johtajuutta sekä työntekijöiden passiivista ja aktiivista valvomista. Eroja ilmeni johtajan työkokemuksen, iän, perustyöhön osallistumisen ja työtehtävän mukaan. Puolella hoitohenkilöstöstä esiintyi keskimääräistä ja noin kymmenesosalla voimakasta työuupumusta. Vastaavasti hoitohenkilöstön ikä, työaikamuoto, työllisyystilanne ja työtehtävien luonne vaikuttivat johtajuuden ja työuupumuksen yhteyteen.

Hyvä johtamisen periaatteet ja johtamismalli on selkeä. Tavoitteet on asetettu selkeästi ja arvot näkyvät käytännön toiminnassa. Johtajien ja esimiesten johtamistaitoja kehitetään jatkuvasti sekä ihmisille annetaan mahdollisuus osallistua ja johtaa omaa työtään. Edellä esitetyt asiat muodostuvat seuraavanlaisista kokonaisuuksista. Ajan tasalla oleva tietämys henkilöstön määrästä ja laadusta, selkeä visio ja tavoitteet, arvot ja toiminnan periaatteet, kannustus ja palaute, kehityskeskustelut, työjärjestelyt ja ajankäyttö ja työ hyvinvoinnin edistäminen. (Ojala 2003, 46 – 48; Kajaste 2009.)

Työntekijöiden mukaan oikeudenmukainen esimies tukee ja auttaa on läsnä sekä kannustaa. Lisäksi hän tarttuu jämäkästi asioihin ja on suunnitelmallinen ja ennakoiva sekä kuuntelee henkilöstöä päätöksenteossa ja perustelee tehtyjä päätöksiä. Vastaavasti riskejä joita syntyy kun työhyvinvointi ontuu. Tietämättömyys henkilöstön rakenteesta, yhtäaikainen eläköityminen ja osaamisen karkaaminen, tavoitteet epäselviä, visio puuttuu, sekava ajankäyttö, palautteen puute, arvojen puute johtaa helposti turvattomuuden tunteen lisääntymiseen ja epäjohtonmukaiseen johtamiseen sekä ideoiden puute ei tuota innovaatioita eikä parannuksia toimintaan. Työhyvinvointia voidaan kehittää esimiesten valmentaminen, vision jalkauttaminen niin, että jokainen voi kokea vaikuttavansa tapaan, jolla visio toteutetaan, yhteisistä arvoista sopiminen, niiden harjoittaminen ja niiden mukaan toimiminen sekä mentorointi. Menetelmiä, joilla voidaan kerätä tietoa ja seurata kehitystä ovat; ilmapiirimittaus, asiakastytyväisyysmittari, kehityskeskustelujen toteutuminen ja palaute, mentor- suhteiden lukumäärä sekä työtytyväisyys. (Ojala 2003, 46 – 48; Kajaste 2009.)

5.1 Perehdyttäminen

Työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Lisäksi työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijän ammatillinen osaaminen ja työkokemus huomioidaan perehdyttämisen yhteydessä. Perehdyttämisen tulee toteutua niin uuden kuin työhön palaavan kohdalla, esimerkiksi kun palataan pitkältä sairauslomalta tai äitiyslomalta takaisin työyhteisöön. Samalla tavalla kuin se toimii opiskelijoiden tai uusien työntekijöiden kohdalla. Perehdytystä siis tarvitaan, kun uusi työntekijä tutustuu uuteen organisaatioon, henkilöstöön, työyksikköön, tuleviin työtehtäviin ja työyhteisön työtapoihin. Perehdytys auttaa sopeutumaan uuteen työyhteisöön. Perehdytys lähtee organisaation vision, strategian ja tavoitteiden esille tuomisesta. Työnantaja mahdollistaa perehdytyksen toteuttamisen ja on vastuullinen siitä. (Työterveyslaitos 2002; Surakka ym. 2008, 81 – 82; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytys vaikuttaa työntekijän osaamiseen ja työn laatuun sekä työn kuormittavuuteen. Se suojaa emotionaaliselta väsymykseltä ja työstä etääntymiseltä sekä lisää onnistumisen tunnetta. Työn hallinta lisää vaikutusmahdollisuuksia työhön ja osallistumismahdollisuutta omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Työntekijälle annettua opetusta ja ohjausta täydennetään tarvittaessa. Perehdytyksen toteuttaminen on lähiesimiehen vastuulla. (Työterveyslaitos 2002; Surakka ym. 2008, 81 – 82; Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

5.2 Kehityskeskustelu

Erilaisten palaverien ja jatkuvan päivittäisen yhteydenpidon lisäksi tarvitaan säännölliset kehityskeskustelut, kun halutaan onnistua ryhmien ja yksilöiden johtamisessa. Ne kaikki kuuluvat esimiehen perustyökaluihin, joten mikään niistä ei yksin korvaa toisiaan. Kehityskeskustelun tulee olla jokaisen työntekijän oikeus. Työpaikalla tulee kaikilla olla mahdollisuus vähintään kerran vuodessa keskustella henkilökohtaisesti ja rauhassa esimiehensä kanssa omaan työhönsä liittyvistä kysymyksistä. Keskustelun yhteydessä arvioidaan edellisen vuoden osalta miten henkilö onnistui tehtävissään ja saavutti tavoitteensa. Samalla mietitään uusia tavoitteita. Kehityskeskustelut on usein vakavan itsetutkistelun paikka niin alaiselle kuin hänen esimiehelleen. Työpaikkaa tulisi tarkastella myös oppimisympäristönä. Siellä on monenlaisia mahdollisuuksia jakaa ja syventää siellä olevaa tietoa ja kokemusta. Yksilön kohdalla puhutaan oppimispolun eli yksilöllisen kehityssuunnitelman rakentamisesta. Kehityskeskusteluihin valmistautuu niin esimies kuin alainenkin. Valmiin kaavakkeen avulla turvataan, että kaikki olennaiset asiat tulee käytyä huolellisesti läpi. Kirjallisten dokumenttien avulla turvataan asioiden oikeellisuus ja ymmärrettävyys ja myöhemmin voidaan seurata ja arvioida, miten sovitut asiat ovat toteutuneet. (Järvinen 2001, 43 – 45, 48 – 50.)

Yksi keskeisistä vuorovaikutustavoista esimiehen ja työntekijän välillä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelua käydään joissain tilanteissa ensin tiimeittäin ja sitten vasta yksilöiden kesken. Tiimikohtaisesti tarkastellaan ensin saavutettuja tuloksia, tulevaisuuden haasteita sekä niiden edellyttämiä osaamis- ja resurssitarpeita. Huom. pääkohtia ei kaikenkattava selvitys. Menneen toiminnan arvioinnissa painotetaan; onko avaintehtävät hoidettu tuloksellisesti tavoitteen mukaisesti, tavoitteiden toteutuminen tiimin / yksilön näkökulmasta, työsuorituksia edistäneet / haitanneet tekijät, millainen motivaatio ja kiinnostus tehtäviin liittyvät, onko tehtävän edellyttämä osaaminen kunnossa, onko tehtäviin käytetty tavoitteisiin nähden liikaa tai liian vähän aikaa. (Ojala 2003, 52 – 58.)

Tulevan toiminnan arvioinnissa painotetaan tärkeimpiä tehtävä alueita. Näitä ovat ajankäyttö, eniten aikaa vievät tehtävät, kiinnostavimmat tehtävät, vähiten kiinnostavat tehtävät sekä vastuualueet ja onko niiden rajaus onnistunut tai epäonnistunut. Lisäksi tarkastellaan yhteistyötä esimiehen kanssa, miten esimies voisi tukea tavoitteiden saavuttamista parhaiten, yhteistyö oman tiimin / ryhmän kanssa, yhteistyö muiden sidosryhmien kanssa. Lopuksi arvioidaan omien voimavarojen, kuten kykyjen, koulutuksen, tietojen ja taitojen hyväksikäyttö nykyisessä toimessa. Tulevat haasteet osiossa painottuu millaisia haasteita on edessä, millaisia tavoitteita voidaan asettaa ja mistä tiedetään että ne on saavutettu. Millaisia voimavaroja (osaamista, resursseja jne.) tarvitaan sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Millaisia kehittämiskohteita on jaksamisen ja työ hyvinvoinnin alueella. (Ojala 2003, 52 – 58.)

Esimiehen antama tuen tarve ja palaute on alaisille tärkeää. Esimiehen pitäisi luottaa alaisiinsa ja välttää liiallista neuvomista ja kontrollia. Toisaalta pitäisi kuitenkin osoittaa kiinnostusta heidän työhönsä ja tukea heitä. Työelämämme palautteen puute on lähes krooninen. Palautteen annon vaikeus johtuu kulttuurisesta taustastamme. Vastaavasti palautteen vastaanottaminen koetaan vaikeana. Palautetta siis kaivataan työpaikoilla, mutta saatua palautetta vähätellään tai sitä ei haluta vastaanottaa. Kehityskeskustelun kautta tulee vastaus tähän ongelmaan. Kehityskeskustelu on esimiehen perustyökalu, jolla hän voi huolehtia, että kaikki ovat tietoisia työnsä sisällöstä ja tavoitteista sekä saavat aika ajoin palautteen työstään. (Järvinen 2001, 111 – 113.)

5.3 Läsnä oleva johtaminen

Onnistuneen esimiestyön kriteereitä ovat; läsnä oleva johtaminen, rohkeus tarttua ongelmatilanteisiin, kyky itsensä likoon laittamiseen, luottamuksen rakentaminen, valmentava johtajuus ja riskinä uusavuttomuus. Omassa johtajatyössään esimiehen olisi löydettävä riittävä tasapaino sisäisten ja ulkoisten asioiden välille. Muutostilanteissa turvallisuuden lujittamiseksi tarvitaan läsnäoloa työyhteisössä. (Stenvall 2007, 69, 78.)

Läsnä oleva esimies altistaa itsensä keskustelulle olemalla läsnä. Muutosta ei voi viedä eteenpäin esimerkiksi sähköpostin välityksellä. Erittäin tärkeää on myös työntekijöiden kuunteleminen. Esimiehen vuorovaikutus henkilöstön kanssa on keskeinen läsnäolon tunnusmerkki. Muutosta toteutettaessa tulee eteen myös ongelmia ja kitkatekijöitä, joihin läsnä oleva esimies voi puuttua välittömästi. Jokaisessa muutosprosessissa ilmenee erilaisia ongelmia, jotka vaativat ratkaisuvaihtoehtojen etsimistä, käsittelyä ja päätöksentekoa. Yksi johtajuuden kulmakivistä on päätöksentekokyky. Muutostilanteessa tulee pystyä päättämään vaikeista asioista koska muuten tulevaisuuteen liittyvä epävarmuus lisääntyy. Muutosta johdettaessa päätöksenteon muotojen tulee joustaa tilanteen mukaan. (Stenvall 2007, 69, 78.)

5.4 Muutostilanteiden johtaminen

Työpaikalla tehtävien muutosten ja uudistusten yksi perusongelma on siinä, että miten esimiehet onnistuvat kertomaan ja tekemään ymmärrettäväksi muutoksen tarkoituksen ja tavoitteet. Ihmisten on vaikea työskennellä sellaisten asioiden puolesta, joiden merkitystä hän ei ymmärrä. Työn mielekkyys ja motivaatio ovat asioita, joiden hyväksi jokainen joutuu tekemään töitä jatkuvasti. Työn tarkoitus ja mielekkyys vaihtelevat yksilöittäin. Muutosten johtaminen ei ole koskaan pelkkä tiedotusluonteinen asia. Muutosten tapahtuessa ihmiset haluavat ymmärtää, mistä on oikein kysymys. Esimerkiksi pyydetään vastaamaan seuraavanlaisiin kysymyksiin; mitkä ovat muutoksen perusteet ja tavoitteet, mihin muutoksella pyritään, miksi ei voida jatkaa entisellä tavalla sekä miten muutos toteutetaan käytännössä. Esimiehen tehtävänä on eri tavoin tukea ja auttaa henkilöstöään muutoksen käsittelyssä. Muutos horjuttaa ihmisten sisäistä tasapainoa ja heikentää yksilön hallinnan tunnetta suhteessa työhönsä. (Järvinen 2001, 97 – 101, 117 – 118.)

Johdon tehtävä on päättää muutoksesta ja sen viestinnästä. Päätetyn pohjalta luodaan visio tulevaisuudesta ja annetaan toimintaedellytykset muutoksen hyvälle läpiviennille. Tarvitaan monialaista yhteistyötä onnistuneen muutoksen toteuttamiseksi. Näissä tilanteissa esimiehet panevat päätöksiä täytäntöön ja huolehtivat yksikköjensä miehityksestä ja motivoinnista. Henkilöstöhallinto tukee esimiehiä, varmistaa henkilöstösuunnittelun, avainosaamisen sekä muutoksen läpivientiprosessin. Työterveyshuolto huolehtii eri tukitoimin henkilöstön työkykyisyydestä. Työsuojelu huolehtii yhteistyöstä ja tarjoaa henkistä tukea. Luottamusorganisaatio neuvottelee oikeudenmukaisista henkilöstöratkaisuksista ja kuljettaa tietoa. Jokaisen työntekijän on hyvä olla oma-aloitteinen, korostaa omia vahvuuksiaan, huolehtia itsestään ja työkyvystään. (Työterveyslaitos 2002, 40 – 44.)

Yksilön henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat sekä yksittäisillä työpaikoilla tapahtuvat muutokset että laajat yhteiskunnalliset muutokset. Yhteiskunnan taloudellisen tilanteen muutoksilla on vaikutusta ihmisten tulkintoihin, ajattelutapoihin ja toimintaan työelämän tilanteista. Muutoksen hallinnassa on kyse sekä toteutusprosessista että tavoitteista. Kehittävien muutoshankkeiden tarkoituksena on lisätä voimavaroja kasvattaa. Muutoshankkeet saattavat aiheuttaa jossakin vaiheessa ristiriitaisia tunteita ja psyykkistä kuormittuneisuutta, mutta yleensä ne koetaan myönteisinä tilanteina. Työelämän kehittämishankkeiden avulla pyritään ylläpitämään työntekijöiden toimintakykyä sekä työn tuottavuutta. Hyvän työn piirteitä organisaatiossa ovat: kehittävyys, itsemäärääminen, tiedonsaanti, työn kokonaisuuden hallinta, tehtäväkuvan selkeys, palautteen saaminen sekä mahdollisuus vuorovaikutukseen. Työn joustavuuden lisääminen on koettu tarpeelliseksi kilpailun ja talouselämän tuomien haasteiden vuoksi. Esimerkiksi työnantajien ja työntekijöiden yhteisesti sovitut työajan joustot ovat näitä kehittäviä muutoksia. Supistaviin muutoksiin liittyy toiminnan rajoittaminen, estyminen tai lopettaminen. Nämä muutokset koetaan epävarmuutta ja psyykkistä kuormittuneisuutta aiheuttavina tekijöinä. (Surakka ym. 2008, 42 – 44; Koivumäki 2008.)

5.5 Osaamisen johtaminen

Osaamisen johtamisen merkitys sosiaali- ja terveystoimialan organisaatioissa korostuu entisestään tulevina vuosina. Perustehtävät muuttuvat, tehtäväkuvat laajenevat ja toimintakonseptit uudistuvat. Työssä tarvitaan yhdessä oppimista perinteisemmän kokemuksesta oppimisen rinnalle. Osaaminen on jotain hankittua, saavutettua ja ylläpidettävää. Oppiminen on jotain dynaamisempaa, jatkuvasti tapahtuvaa ja sille luodaan koko ajan edellytyksiä. Osaamisen johtamisessa tulisi siirtyä oppimisen johtamiseen. Osaamisen johtamisen lähtökohdaksi on otettava kunkin organisaation perustehtävä, visio, arvot ja strategia. Henkilökohtainen osaaminen muodostuu tiedoista, joita olemme hankkineet koulussa ja työelämässä, taidoista joita hankitaan harjoittelemalla ja tekemällä, kokemuksista, joita kertyy opiskelun ja työelämän kautta, eri kontakteista ja verkostoista joissa olemme mukana sekä asenteista eli omasta tahdosta ja avoimuudesta uusille asioille. Työyhteisön osaaminen muodostuu ihmisten osaamisesta niin täsmätiedosta kuin hiljaisesta tiedosta kulttuurista, järjestelmistä ja menettelyistä sekä verkostoista, kontakteista ja kumppaneista. Osaamista voidaan tukea mm. hyvä perehdytys, osaamisen jakaminen ja siirtämisen tukeminen, osaamisen johtaminen ja osaamisen hankkiminen. Mahdollisia riskejä ovat, että laatu heikkenee, ammattitaito ja osaaminen jäävät jälkeen strategian tarpeesta, osaaminen ei siirry eikä osaamista jaeta. (Viitala 2002; Ojala 2003, 27 – 31; Mäkitalo 2005; Leino 2008, 12 – 13, Mäkitalo 2008, 10 – 11, Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Erilaisia tapoja jakaa osaamista ovat esim. kisälli – mestari toiminta, mentor toiminta sekä erilaiset projektit. Johtajan työkalupakista pitäisi strategian lisäksi löytyä työkaluja, millä henkilöstön osaamista voidaan mitata ja arvioida. Osaamisalueita pitää voida määritellä sekä asettaa osaamisalueille tavoitetasot. Ennen kaikkea pitää pystyä seuraamaan osaamisen kehittymistä yksilö-, yksikkö ja organisaatiotasolla. Osaamisen johtamisessa on lopultakin kyse henkilöstön kautta tapahtuvasta organisaation perustehtävän tavoitteiden saavuttamisesta. Osaaminen ja oppiminen ovat avaimia myös työssä jaksamiseen ja henkilöstön pysyvyyteen. (Viitala 2002; Ojala 2003, 27 – 31; Mäkitalo 2005; Leino 2008, 12 – 13, Mäkitalo 2008, 10 – 11, Sosiaali- ja terveysministeriö 2009.)

Huotarin (2009) väitöksessä tuli esille, että lähijohdon rooli osaamisen johtamisessa ja strategisessa johtamisessa on korostunut viime vuosina. Tämän vuoksi lähiesimiesten työnkuvaa on tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan. Lisäksi nousi esille henkilöstön mukaanotto strategiseen keskusteluun, jolloin henkilöstö voi omaksua strategian edellyttämät osaamisen kehittämistarpeet.

6 VARHAINEN TUKEMINEN

Psyykinen hyvinvointi muodostuu mm. selkeistä tavoitteista, työntekijä sitoutuu omaan työhön ja tavoitteisiin, työn hallinta onnistuu sekä omaa riittävästi näkemystä, jotta osaa priorisoida asioita. Vastaavasti riskejä joita esiintyy kun työ hyvinvointi ontuu. Näitä ovat stressi, uupumus, unihäiriöt ja työkyky laskee. Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu kun suhteet perheeseen ja läheisiin sekä ystäviin on kunnossa ja suhteet työtovereihin toimivat. Työ hyvinvoinnin huonontuessa ilmaantuu riskejä ja ilmenee työpaikan ilmapiirin heikkenemistä, yhteistyötaitojen heikkenemistä ja tiedon kulku vaikeutuu. Työntekijän arvopohja muodostuu omista arvoista ja ihanteista, sisäisestä motivaatiosta ja omatunnosta. Työ hyvinvoinnin heikentyminen näkyy riskien kasvaessa eli arvaamattomuus lisääntyy, tavoitteettomuus lisääntyy ja tehottomuus kasvaa. (Ojala 2003, 20 – 23.)

Hyvän työyhteisön ja johtamisen tunnusmerkki on se, että erilaiset ongelma- ja ristiriitatilanteet nähdään haasteina ja oppimisen mahdollisuuksina. Ongelmia ei tulisi henkilöidä tai syyllistää. Paljon vaativampi ja vastuullisempi tapa olisi henkilöitymisen sijaan pohtia ja keskustella siitä, mikä on eri henkilöiden käsitys ongelmien syistä ja mitä itse kukin voisi tehdä jatkossa eri lailla, jotta ongelmat eivät enää toistuisi. Ongelmien ehkäisy ja ratkaisun lähtökohta on, että esimies jatkuvasti havainnoi ja seuraa työyhteisön toimintaa. Jos esimies ei tiedä, mitä työpaikalla tapahtuu, hän ei myöskään voi puuttua riittävän varhaisessa vaiheessa ongelmiin. (Järvinen 2001, 73 - 74, 88 – 90; Arnkil 2009, 28.)

Ongelmatilanteissa arvioitavia asioita ovat esimerkiksi, miten työt sujuvat ja yhteistyö pelaa, keitä ongelmat koskevat, onko kyse yksilöllisestä vai yhteisöllisestä ongelmasta, miten kauan ongelmat ovat jatkuneet, mitä on jo tehty ongelman ratkaisemiseksi, kenellä on ratkaisun avaimet, mitä seuraa jos tilanteeseen ei puututa. Ongelmien käsittelyn periaatteena työpaikoilla tulisi olla se, että parempi puuttua epäkohtiin liian varhain kuin liian myöhään. (Järvinen 2001, 73 - 74, 88 – 90; Arnkil 2009, 28.)

Esimiehen aktiivinen puuttuminen ja kiinnostus asioiden ratkaisun saamiseksi pakottaa työyhteisön jäsenet miettimään omaan toimintaansa ja perustehtäväänsä. Tässä on avainasemassa varhaisen tukemisen malli, jonka tavoitteena on varhainen avoin yhteistyö. Siihen kuuluu avoin vuoropuheluesimiehen ja työntekijän välillä sekä erilaisten ratkaisujen löytäminen yhdessä. Vaikeiden asioiden esille ottamista ei kannata pelätä, mutta täytyy miettiä, miten ja milloin puhua niin, että yhteistyö voi jatkua. (Järvinen 2001, 73 - 74, 88 – 90; Arnkil 2009, 28.)

6.1 Kriisin vaiheet

Lyhytaikaiset työsuhteet ja työsuhteiden muuttuminen epävarmemmiksi aiheuttavat työntekijöille henkisen hyvinvoinnin laskua. Luottamus ja yhteisöllisyys ovat työyhteisön sosiaalista pääomaa ennen kaikkea, koska ne mahdollistavat arjen sujuvuuden. Vahva yhteisöllisyys ja luottamus ennakoivat voimakkaampaa sitoutumista organisaatioon ja suojaavat työperäiseltä stressiltä. (Surakka ym. 2008, 42 – 44; Koivumäki 2008.)

Rajun muutostilanteen läpivientikyky ja siihen liittyvien henkisten ja emotionaalisten reaktioiden ennakointi, tunnistaminen ja käsittely kuuluvat hyvään henkilöstöpolitiikkaan. Kriisi on uhka, mutta on nähtävä myös mahdollisuutena. Tilanteeseen liittyy kyvyttömyys selviytyä tutuin ongelmanratkaisukeinoin. (Saarelma – Thiel 2009, 22 – 25; Työturvakeskus 2009.)

Usein vanhat toimintamallit eivät päde eikä uutta tapaa reagoida vielä ole. Lopputulos voi olla kielteinen tai myönteinen. Kriisi uhkaa toiminnan vakiintuneita arvoja ja jatkuvuutta. Samalla se kuluttaa inhimillisiä voimavaroja ja lisää psyykkistä pahoinvointia. Nykyisin työelämässä tapahtuu koko ajan muutoksia. Työelämän erilaiset kriisi- tai muutostilanteet edellyttävät työntekijöiltä eriasteista sopeutumista. (Saarelma – Thiel 2009, 22 – 25; Työturvakeskus 2009.)

Työkriisillä on sekä taloudellinen että inhimillinen hinta. Työyhteisön toimintakyky joutuu koetukselle ja tarvitaan yhteistä ponnistusta ja luovuutta jähmettymisen sijaan. Keskeiset rutiinit ja työt on vaikea hoitaa, työkuorma kasvaa varsinkin irtisanomisten yhteydessä ja tuottavuus vähenee. Mielipaha kohdistetaan johtoon, koska heidän koetaan olevan asiasta vastuussa. Kriisitilanteissa erilaiset tukitoimet on käynnistettävä välittömästi. Työpaikan muutoksen- ja kriisinhallintatoiminta on hyvää henkilöstöpolitiikkaa. Työpaikan kannattaa hoitaa kriisiprosessi suunnitelmallisesti ja hallitusta. Näin toimien turvataan työpaikan toiminnan jatkuvuus, henkilöstön arvokkuus, yhteisön ja yksilöiden työ - ja toimintakyky ylläpitäminen sekä huolenpidon tunteen olemassaolo. (Työterveyslaitos 2005.)

6.2 Häirintä ja epäasiallinen käyttäytyminen

Häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta tulee työsuojelupiirein runsaasti yhteydenottoja. Harva näistä yhteydenotoista johtaa jatkotoimiin. Suurin osa tapauksista saadaan selvitettyä työpaikoilla. Työturvallisuuslain mukaan työpaikoilla tapahtuvan häirinnän selvittäminen kuuluu työnantajalle. Työn ihmissuhdekuormitus ja työyhteisön hierarkkisuus näyttäisivät lisäävän ongelmia. (Työsuojelupiiri 2008.)

Työsuojelupiirin tarkastajan arvion mukaan häirintään johtavia syitä ovat yleisimmin työnjohdolliset epäselvyydet, kuten esimerkiksi työtehtävien epäselvyydet, yhteisten pelisääntöjen puuttuminen sekä koettu epätasa-arvoinen kohtelu. Huonosti johdettujen muutosprosessien aiheuttama turhautuminen ja stressi näyttäisivät lisäävän epäasiallisen kohtelun kokemuksia. Kuormittava tilanne purkautuu usein epäasiallisena käytöksenä työkaveria kohtaan. Häirintää ei esimerkiksi ole perusteltu kurinpidollinen toimenpide tai palkkausjärjestelmän henkilökohtaisen osan arviointi. Työturvallisuuslaki (738/2002) edellyttää työnantajaa puuttumaan tiedon saatuaan epäasialliseen kohteluun. (Työsuojelupiiri 2008.)

Käytännössä puuttumisvelvollisuus on esimiehellä. Työnantajan tehtävä on tasapuolisesti selvittää tapahtumien kulku ja tehdä sen pohjalta ratkaisu tilanteen korjaamiseksi. Työsuojelupiiri suosittelee työnantajaa laatimaan ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä varhaisen puuttumisen hallintamallin häirintäasioiden käsittelemiseksi. Käytännön kokemuksen mukaan hallintamallin menestyksellä käyttö edellyttää esimiehille annettavaa koulutusta, sillä muutoin he saattavat kokea häirintätilanteiden selvittämisen vaikeaksi. Työsuojelupiiristä muistutetaan avoimuuden, hallitun muutoksen sekä työntekijöiden ja esimiesten kuuntelun tärkeydestä. (Työsuojelupiiri 2008.)

6.3 Häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen vaikutukset

Häirinnän seuraukset voivat ilmetä kielteisinä ajatuksina ja voimakkaina tunteina tai johtaa vakavaan masennukseen tai muuhun psyykkiseen sairastumiseen. Terveiden ja hyvinvoinnin häiriöt voivat pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyteen. Työyhteisössä seuraukset näkyvät työyhteisön toimivuuden heikentymisenä ja työilmapiirin huonontumisena. Poissaolojen, sairastamisten ja mahdollisten irtisanoutumisten myötä työn laatu heikkenee ja tuottavuus laskee. Niiden seuraukset työnantajalle ovat lopulta taloudellisia menetyksiä ja ylimääräisiä kustannuksia. Tiedot työyhteisössä pitkään jatkuneista ongelmista saattavat vaikuttaa sen ulkoiseen kuvaan niin yhteistyökumppanina kuin työpaikkana. (Työsuojelupiiri 2009.)

Esimiehet muokkaavat omalla toiminnallaan organisaatioissa vallitsevia asenteita ja vaikuttavat voimakkaasti ilmapiiriin sekä organisaatiokulttuurin kehittymiseen. Esimiehenä onnistumisen lähtökohta on, että johtaja ymmärtää oman tehtävänsä merkityksen ja käyttää siihen liittyvää valtaa aktiivisesti työyhteisön parhaaksi. Esimiehellä tulee olla halua kuunnella ja hyödyntää henkilöstönsä osaamista ja mielipiteitä. Vastaavasti tarvittaessa hänen tulee pystyä myös tekemään selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. Johtajaksi ei suinkaan synnytä, vaan kyse on tehtävästä ja taidoista, jotka voi oppia. Esimiehen tulee tuntea laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. Moni esimies ei ole tehtävää vastaanottaessaan tullut tietoisesti miettineeksi, mitä kaikkea johtamistyöhön kuuluu. Sillä harva esimies on saanut opiskelujensa yhteydessä koulutusta johtamiseen. Kärjistetysti voidaan todeta, ettei johtamistyön merkitystä ole suomalaisessa työelämässä ymmärretty. Johtamistyössä tarvitaan sekä taustalla olevaa delegoijaa ja valtuuttajaa sekä aktiivista että määrätietoista johtajaa. Keskustelujen kautta esimies välittää tietoa, antaa palautetta, motivoi, delegoi ja ylläpitää avointa ja välitöntä ilmapiiriä työyhteisössä. Esimiehen tulee liikkua joukkojensa parissa ja siten osoittaa kiinnostusta alaistensa työhön. Keskeinen esimiehen tehtävä on käyttää aktiivisesti valtaa eli johtaa työntekoa. Päätösten ja ratkaisujen teko vaatii itsenäistä työtettä, joskus jopa päätöksenteko tulee tehdä kuuntelematta laisinkaan henkilöstöä. Alaisten silmissä esimies on aina auktoriteetti, käytti hän asemansa suomaa valtaa tai ei. (Järvinen, 2001,13 - 23; Keinänen & Häkkinen 2003, 38; Caven-Suominen 2005, 23.)

Esimiehen henkilökohtaisena tehtävänä on oppia käyttämään hänelle annettua valtaa johtamiensa henkilöiden ja koko yrityksen parhaaksi. Lyhyesti voidaan todeta: pidä sydän lämpimänä ja pää kylmänä. Työntekijöissä luottamusta ja turvallisuutta herättää esimies, joka kuuntelee maltillisesti ja kiinnostuneesti työyhteisön erilaisia mielipiteitä, toiveita ja huolia sekä kritiikinaiheita. Huomattavasti tehokkaampaa on ehkäisevin toimenpitein varmistaa, ettei huonoa kohtelua esiinny. Silloin henkilöstö yhdessä työnantajan kanssa laatii menettelyohjeet vastaavanlaisia tilanteita varten. (Järvinen, 2001,13 - 23; Keinänen & Häkkinen 2003, 38; Caven-Suominen 2005, 23.)

Puheeksiottaminen vaatii esimieheltä näkemystä, jonka mukaan hän on oikealla asialla ja ainoastaan puuttamalla vaikeisiin tilanteisiin hän voi löytää nykytilannetta parempia ratkaisuja. Puheeksiottaminen ja myönteisen palautteen antaminen työyhteisössä sisältää seuraavia näkökohtia. Kannustaminen auttaa aina ja kaikki vastaanottavat myönteistä palautetta mielellään. Osoita arvostavasi kaikkia työtehtäviä. Työpaikalla sovitaan etukäteen pelisäännöt siitä miten työhön liittyvien ongelmien ilmetessä toimitaan kaikkien kohdalla. Välittämisen kulttuurissa ongelmat sekä havaitaan että otetaan käsittelyyn varhaisessa vaiheessa. Ongelmien puheeksiottaminen on normaalia esimiestyötä. Myös asianomainen tai työkaverit voivat ottaa asioita puheeksi. (Caven-Suominen 2005, 25; Kajaste 2009.)

Aktiivinen aikainen tukeminen on osa terveyttä edistävää työtapaa. Aktiivisella tukemisella siirrytään suojelun ja välinpitämättömyyden kulttuurista välittämiseen. Aktiivista tukemista tarvitaan työpaikalla silloin kun, työtoverit ovat huolestuneet työntekijästä tai valittavat hänestä, työntekijän tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut heiketä, työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai päihteiden käyttöön, huomataan työntekijän työkäyttäytymisessä muutos verrattuna aikaisempaan käyttäytymiseen, työntekijällä on vaikeuksia sitoutua työaikoihin, työpaikalla joku kokee tulevansa häirityksi tai syrjityksi, työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua, esimerkiksi keskittymis- tai tarkkaavaisuusongelmia. Aktiivinen tukeminen on yksilön kannalta tärkeisiin ja merkityksellisiin asioihin puuttumista. (Caven – Suominen 2005,16 – 17, 21.)

Aktiivisella puuttumisella siirrytään välinpitämättömyyden kulttuurista välittämiseen. Aktiivinen aikainen puuttuminen on aitoa kollegasta, työtoverista ja alaisesta välittämistä. Se ei ole kontrollia. Aktiivinen aikainen tukeminen sisältää myös sopimuksen toimenpiteistä tilanteen muuttumiseksi ja seurannasta. (Caven-Suominen 2005, 21, 25; Kajaste 2009.)

Mitä siis kannattaa huomioida käytännössä. Sovitaan keskusteluaika henkilökohtaisesti noin 1½ tuntia rauhoitetussa tilassa ja suljetaan puhelimet. Muistetaan suora, arvostava ja ystävällinen asenne. Toimitaan kiireettömästi ja säilytetään katsekontakti sekä puhutaan minä muodossa. Esimies vastaa keskustelun etenemisestä ja työn maailmassa pysymisessä. (Caven-Suominen 2005, 21, 25; Kajaste 2009.)

Ratkaisukeskeisen keskustelun eteneminen voidaan kuvata seuraavalla tavalla. Lähtötilanteen kartoitus eli a) miksi keskustelu on käynnistetty, esimiehen konkreettiset havainnot, b) mikä on tilanne nyt, miten työ sujuu sekä vuorovaikutus työyhteisössä, c) mitä asianomaisen työnkuvaan kuuluu eli perustehtävän hoitaminen. Näiden pohjalta mietitään ja arvioidaan d) tavoite, mikä olisi riittävän hyvä tilanne, e) mikä nyt jo toimii, asianomaisen vahvuudet ja kyvyt, f) käytännön teot, joiden avulla päästään yhteiseen tavoitteeseen. Lopuksi arvioidaan g) etenemisen seuraamistapa sekä sovitaan tarvittaessa uusi tapaaminen. Valmiit lomakkeet helpottavat vaikeaa asiaa koskevaa keskustelua sekä varmistavat oikeudenmukaisia käytäntöjä, kun kaikkien kohdalla toimitaan samalla tavalla. (Caven-Suominen 2005, 25; Kajaste 2009.)

7 VARHAISEN TUKEMISEN MALLIN KEHITTÄMINEN

Varhaisen tukemisen mallin luomista on selvitetty seuraavassa. Teoriaosuuden työstämisen aloitettiin syksyllä 2008 ja rinnalla tutustuttiin eri organisaatioiden lomakkeisiin, nimillä varhaisen tukemisen malli, puheeksi ottamisen malli ja varhainen puuttuminen. Näiden lomakkeiden sekä kirjallisuuskatsauksen avulla tehtiin Kaskenlinnan sairaalan varhaisen tukemisen mallin ensimmäinen versio. Maaliskuussa 2009 kokoontuivat opiskelijat sekä EHYEKS- hankkeen ohjausryhmän ja valmennusryhmän jäsenet. Tapaamisessa esiteltiin opiskelijoiden tekemien hankkeiden projektisuunnitelmat. Toisessa tapaamisessa olivat läsnä EHYEKS – hankkeen projektipäällikön johdolla valmennusryhmän jäsenet ja opiskelijat. Tapaamisten yhteydessä mietittiin organisaation näkökulmasta esiin tulevia asioita.

7.1 Teemahaastattelun tulokset

Lokakuussa 2009 toteutettiin tapaaminen, jossa varhaisen tukemisen lomake malli annettiin osastonhoitajille tutustuttavaksi yhteisen tapaamisen yhteydessä, samalla toteutettiin osastonhoitajien teemahaastattelu. Kysymykset lähetettiin etukäteen kirjallisen materiaalin mukana Kaskenlinnan osastonhoitajien tutustuttavaksi (LIITE 1). Haastateltavana oli Kaskenlinnan sairaalan osasto 3 ja osasto 4 osastonhoitajat. Hankkeen projektipäällikkö toimi haastattelijana sekä muistion laatijana. Sisällöstä ei osastonhoitajien pyynnöstä tehty nauhoitusta. Keskustelu toteutettiin vapaamuotoisena osastonhoitajien toivomuksesta. Tämä salli vapaamuotoisemman keskustelu ilmapiirin luomisen sekä ajatustenvaihdon osastonhoitajien välillä. Haastattelijan tavoitteena oli neutraalina pysyminen eli haastattelijalla ei ohjannut missään vaiheessa osastonhoitajien antamia kommentteja. Kysymykset toimivat keskustelun runkona ja ohjasivat sen etenemistä.

Teemahaastattelun tuloksia on esitelty seuraavassa. Työhyvinvointia voidaan edistää siten, että lähiesimiehen ja työntekijöiden välillä avoimuus lisääntyy, luottamus kasvaa sekä ilmaistaan aitoa välittämistä. Tarkoitetaan, että ns. ME-henki lisääntyy ja tuetaan työturvallisuutta. Varhaisen tukemisen mallin käyttöönotolla on positiivinen vaikutus puheeksi otto tilanteiden läpikäymisessä. Ristiriitojen selvittely prosessin käynnistäminen koetaan lomakkeen kanssa helpommaksi. Kirjallinen lomake on hyvä, koska sisältää valmiita kysymyksiä, joiden avulla voidaan ohjata keskustelun etenemistä. Käytännössä on helpompi lähteä liikkeelle kyseisellä lomakkeella kuin ns. blanko paperin kanssa. Lisäksi työterveyshuoltoon on helpompi ottaa yhteyttä, kun asiat on kirjattu. Varhaisen tukemisen mallin kehittämiskohteita pohdittaessa todettiin, että kysymyksiä ei ole tarvetta muuttaa tai poistaa. Lisäyksenä kohta joka käsittelee siviilielämää. Ulkoasu kysymysten kohdalla on hyvä, ei muutostarvetta.

Osastonhoitajan esimiestyön vahvuuksina nähtiin seuraavat asiakokonaisuudet. Työvuosien kautta tuleva kokemus helpottaa, sillä ongelman ydin löytyy paremmin ja kokemus tuo varmuutta ja malttia erilaisiin tilanteisiin. Esimiehen tulee osata lähestyä erilaisia tilanteita ja kokemuksen kautta asiat tarkentuvat helpommin. Tulee huomioida, että tilanteet ovat aina "uusia". Perusasiat ovat samoja, mutta tilannekohtainen eteneminen on tärkeää, puhuttiin ns. tilanne älystä. Nykyisin ihmissuhde ongelmat kuormittavat organisaatioita. Tulee muistaa rauhallisuus sekä ei tunteilla mukaan. Muutosristiriita sekä muutosjohtajan osa-alue ominaisuudet painottuvat nykyisin hyvin paljon. Asiat ja tunteet tulee muistaa pitää omina kokonaisuuksina.

Tulevaisuuden osaamisen vahvistamista esimiehennäkökulmasta puhuttaessa korostuu ryhmätyön ohjaus. Työnohjaus, jossa on paikalla useita ihmisiä samoista töistä. Silloin korostuisi tuen ja keskustelun samanhenkisten ihmisten kanssa samankaltaisista tilanteista. Tällä hetkellä tukea saa kollegalta. Organisaation puolelta toivotaan enemmän asioista keskustelua ja sitä kautta tulevaa tukea. Oman työn haasteita nyt ja lähitulevaisuudessa muokkaavat arjen hoitotyötä. Yhteiskunta on muuttunut, käytöstavat unohtuvat sekä alaistaitojen huomiointi on vähäistä. Puhutaan millainen on hyvä esimies ja miten tulee toimia, mutta alaistaidoista voisi myös puhua samanaikaisesti.

Tämän päivän Suomessa on tapahtunut ns. kulttuuri muutos eli toisesta kulttuurista tulleet työntekijät, potilaat ja omaiset. Rinnalla on resurssien vähyys, sijaishankinnat ja rekrytointi vie suuren osan työajasta ja sen kautta "sihteerin" työt eli onko kaikki tämä osastonhoitajan työnkuvaa. Johtamiskulttuuri muutos vie aikaa. Vastuu oppimisesta tulee antaa työntekijöille itselleen. Vanhasta pois oppiminen vie aikaa. Sitoutuminen ja sitouttaminen eivät toteudu hetkessä. Lisäksi muutosten maailmassa niiden aikataulut tulisi vaihteistaa, nykyisillä projekteilla vallitsee ns. "vauhtisokeus".

Eettisen johtamisen ja varhaisen tukemisen mallin integroinnissa tulee ylläpitää avointa keskustelua tiimijohtajien kanssa. Se toteutuu parhaiten osastokokouksissa ja kehityskeskusteluissa. Tiimijohtajien tukemista vastuun ottamisessa tulee vahvistaa. Ne, joilla on aikaisempaa kokemusta, niin heillä on helpompaa kuin muilla. Vastaavasti ne joilla on kokemusta vähemmän, niin vastuun siirtoa tapahtuu osastonhoitajille asti vaikka vastuu on tiimijohtajan. Kokonaisuuksien läpiviemisessä kaivataan organisaation tukea enemmän. Keskustelu oli kaikkien läsnäolijoiden mielestä onnistunut ja tapahtui avointa ja rakentavaa ajatustenvaihtoa. Uuden toimintatavan luomisessa sairaalaan on välillä havaittavissa ns. vauhtisokeutta. Tällä tarkoitettiin sitä, että edellinen hanke ei ehdi kunnolla päättyä kuin seuraava jo tuodaan esille ja pyydetään sitoutumaan siihen.

7.2 Varhaisen tukemisen mallilomakkeen luominen

Lomakkeeseen on luotu laajasta näkökulmasta katsottuna kysymyksiä. Tarkoituksena on, että lomake olisi käytettävissä useissa tilanteissa apuvälineenä. Tarkoituksena ei ole joka kerta käydä läpi kaikkia kysymyksiä vaan käyttää niitä, joihin on sillä kertaa tarpeen puuttua. Lomakkeen kysymykset koettiin hyväksi.

Joulukuussa 2009 tarkistettiin tämän hetkinen tilanne. Todettiin, että olemme edenneet suunnitelman mukaisesti aikataulussa arjen haasteet huomioiden. Tässä vaiheessa jo voimme todeta, että käyttökokemuksien saamiselle jää liian vähän aikaa, mutta aika näyttää missä määrin niitä saadaan kasaan. Varhaisen tukemisen malli koettiin hyväksi, mutta käyttöönotto tilannekohtaisesti tulee muistaa esimiehen taholta.

Tammikuussa 2010 todettiin, että käytännön kokemuksia on vain toisella osastonhoitajalla yksi keskustelu. Kokonaisuutena on tullut esille, että lomakkeen käyttö helpottaa asioiden selvittelyä ja prosessin käynnistämistä. Osastonhoitajien toivomuksesta lomakkeeseen lisättiin kysymys koskien epäasiallista käyttäytymistä.

Toinen osastonhoitajista oli käynyt lomaketta läpi tiimijohtajien kanssa, toisen osaston kohdalla ei ollut tästä keskustelua. Käyttökokemuksia odotettiin helmikuun 2010 loppuun. Tiimijohtajien roolia varhaisen tukemisen mallin käyttöönottilanteissa ei ole vielä selvitetty. Organisaatiossa käytiin keskustelu ja pohdintoja tulevaisuuden linjauksista. Päätettiin, että varhaisen tukemisen lomake on vain esimiehen käytössä. Lopputuloksena oli, että lomakkeen käyttö / läpikäyminen on esimiehen tehtävä työntekijän kanssa.

Tiimijohtajien tulee tietää, että kyseinen lomake on organisaatiossa käytössä ja informoida esimiehiä tilanteista joissa sen käyttöä tulisi harkita. Eli tiimijohtajia ei haastateltu lomakkeen käyttökokemuksiin liittyen. Joten tästä johtuen otin yhteyttä osastonhoitajiin maaliskuun alussa. Osastonhoitajille lähetettiin kysymykset liittyen lomakkeen käyttökokemuksiin. (LIITE 2)

Palautteissa osastonhoitajat toivat esille, että tiimijohtajat ovat suurena apuna kartoittamassa tilanteita, jos ilmaantuu aiheita varhaiseen tukemiseen. Tiimijohtajat työskentelevät päivittäin työntekijöiden kanssa ja tuovat arvokasta tietoa henkilökunnan voinnista osastonhoitajalle. Yhdessä keskustellen löydetään mahdollisen tuen tarvisijat. Tiimijohtajat kokevat, että osastonhoitaja vastaa ja ryhtyy tarvittaviin toimenpiteisiin, jos ilmenee ongelmia tai epäilyksiä varhaisen tukemisen tiimoilta. Lomake on siinä tilanteessa hyvä työkalu.

Käytännön työtä tarkastellessa todettiin, että lomake ei osastonhoitajien mielestä vastaa sellaiseen ongelmaan kuin epäammattillinen käyttäytyminen. Siihen on puututtava välittömästi, mikäli sitä esiintyy. Toinen osastonhoitajista on käyttänyt lomaketta tilanteessa, jossa työntekijä on ollut paljon poissa. Työntekijä sai lomakkeen täytettäväkseen ja keskusteluaika sovittiin, jossa lomaketta käytiin läpi. Keskustelu koettiin hyväksi, toki paljon asioita tuli esille myös ohi lomakkeen mutta apuna kartoituksessa ihan hyvä. Toisen osastonhoitajan käyttökokemuksia on yhden työntekijän osalta. Työntekijä käyttäytyi tylästi toisia kohtaan. Kielenkäyttö lähinnä oli loukkaavaa muita työntekijöitä kohtaan.

Keskusteluun käytettävä aika on aina yksilöllinen ja esimiehen kokemukset näistä tilanteista auttavat. Lomakkeen läpikäymiseen liittyvä ajankäyttö arvio on noin 45min - 60 min. Lomakkeen käyttöön liittyviä keskusteluja on käyty osastonhoitajien ja tiimijohtajien välillä saaden positiivista palautetta. Molemmat osapuolet kokivat, että on helpompi puuttua asioihin, kun on työstetty lomake valmiina, jota voidaan sitten tarvittavilta osin käyttää monasti hankalissakin tilanteissa. Ts. on helpompi ottaa asiat puheeksi, kun on lomake kädessä.

Maaliskuussa 2010 projektipäällikkö keskusteli Kaskenlinnan sairaalan ylihoitajan kanssa hankkeen etenemisestä. Varhaisen tukemisen lomakkeelle päätettiin otsikko, varhainen tukeminen on välittämistä. Osastojen 3 ja 4 osastotunti oli huhtikuussa 2010 ja tuolloin oli sovitusti hankkeen ja varhaisen tukemisen lomakkeen esittely henkilökunnalle.

8 POHDINTA

Kehittämishankkeen riskit voidaan kuvata seuraavasti. 1. Kehittämishankkeen riskit ovat a) aikataulun venyminen sekä hankkeen etenemisen hidastuminen / pysähtyminen, b) varhaisen tukemisen mallin testaus aikana ei esiinny tarvetta käyttöönotolle tai sitä ei osata käyttää, c) malli koetaan vieraaksi kun se tuotetaan organisaation ulkopuolelta. 2. Kehittämishankkeen riskienhallinnan keinoja ovat a) säännölliset ja ennalta sovitut (sisällöt) mentor tapaamiset, b) mallin käyttöönotto ohjaus koulutus ennen käytäntöä, jos jakson aikana ei esiinny tarvetta käytölle tulee tilannetta tarkastella uudesta näkökulmasta teorian kautta, c) ohjaus / koulutus tilanteissa korostetaan avoimuutta ja esimiesten tarpeita mallin sisällön muokkaamisessa. 3. Kehittämishankkeen vahinkoihin varautuminen ennakoiden ja positiivinen näkökulma huomioiden tarkoittaa, että aika asettaa tilanteessa omat rajoituksensa ja se täytyy hyväksyä.

Aikataulu tuo mukanaan haasteen, että varhaisen tukemisen mallin käyttöönotolle ei jää riittävästi aikaa ja näin käyttökokemukset ennen loppuraporttia ovat hyvin suppeat. 4) Kehittämishankkeen seuranta ajantasaista ja voidaan jälkikäteen arvioida tarkemmin mahdolliset muutokset tarpeet ja hyödyntää niitä tulevaisuudessa. (mukaillen Nenonen & Nousiainen 2004.)

Hankkeen loppuvaiheessa huhtikuussa 2010 voidaan todeta, että riskienhallinnan osalta on onnistuttu kohtuullisesti. Ajankäyttö suunnitelma lomakkeen käyttökokemusten saamiseksi oli tehty liian haasteelliseksi. Malli koetaan tarpeelliseksi, vaikka määrällisesti käyttökokemuksia on vähän. Mentor tapaamisten toteutuminen oli suunnitelmallista ja hankkeen etenemistä tukevaa. Hankkeessa mukana oleminen oli erittäin antoisa ja haasteellinen tehtävä. Hankkeen osatavoite oli kirjallisuuskatsauksen kautta selvittää käsite eettinen johtaminen avaaminen, se onnistui suunnitelmien mukaisesti. Lisäksi tältä pohjalta työstetty varhaisen tukemisen malli joka asetettiin hankkeen päätavoitteeksi, saavutettiin. Vastaavanlaisen hankkeen aikataulu tulevaisuudessa kannattaa rakentaa väljemmin, jotta saataisiin riittävä määrä käyttökokemuksia niin esimiehiltä kuin työntekijöiltäkin. Lisäksi, jos halutaan seurata lomakkeen kautta tehtyjä seuranta tapaamisia ja niiden vaikuttavuutta puhutaan vuosien seurannasta ja vaikutusten kirjaamisesta. Terveystieteiden tutkimuksessa tapahtuu muutoksia jatkuvasti ja sitä kautta henkilökunnalta vaaditaan pitkäjänteistä osaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä myös tulevaisuudessa. Organisaatioiden esimiehillä ja yksiköiden esimiehillä on suuri vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja kehittämisestä jotta tulevaisuuden haasteisiin pystytään vastaamaan. Hankkeessa toteutetulla varhaisen tukemisen mallilla voidaan osaltaan vastata tähän haasteeseen ja tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Mitä varhaisemmassa vaiheessa henkilökunta otetaan mukaan kehittämiseen, sitä sitoutuneempia he ovat. Organisaation haasteeksi tulevaisuudessa muodostuu varhaisen tukemisen mallin käyttöasteenseuranta sekä tilanteiden kartoitus eli millaisissa tilanteissa varhaisen tukemisen mallia suunnitelmallisesti käytetään.

Hankkeessa työstetty varhaisen tukemisen malli esiteltiin osastonhoitajille 21.4.2010. Varhaisen tukemisen malli todettiin hyväksi ja tarpeelliseksi. Eettinen johtaminen nähdään hyvänä kokonaisuutena tämän päivän terveydenhuollon arjessa. Esimiestyön arjen tilanteet nähdään kauaskantoisina ja haasteellisina. Johtaminen puhuttaa paljon tämän päivän esimiestyötä tekeviä ihmisiä. Johtaminen tulee pystyä ottamaan haltuun, jos siihen ei pysty se viedään pois ja sen jälkeen esimiehen on vaikea työskennellä sovittujen ohjeiden mukaisesti.

Tulevaisuuden kehittämissuositus organisaatiolle on aktiivinen mallin käyttöönotto. Varhaisen tukemisen mallilomakkeen käyttökokemuksia tulee seurata vuoden verran ja kirjata kokemukset säännöllisesti muistiin. Näiden tulosten pohjalta voidaan arvioida varhaisen tukemisen mallilomakkeen käyttöä varmemmalta pohjalta. Tämän hankkeen aikana varhaisen tukemisen mallilomakkeen käyttö oli vähäistä aikataulun tiukkuuden vuoksi ja tältä pohjalta ei näin niukoilla tiedoilla voida tehdä johtopäätöksiä mallilomakkeen toimivuudesta.

LÄHTEET

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja yhteisön kehittäjänä. Werner Söderström Osakeyhtiö Helsinki.

Antila, A., Partanen, P. & Kylmä, J. 2008. Hoitotyön johtamisen eettiset ohjeet ylihoitajien näkökulmasta. Premissi 3 (5), 44 – 49.

Anttila, P. 2006. Ammatillisten prosessien metodologinen ote. Viitattu 30.3.2010 <http://www.oamk.fi/tapahtumia/tutkimuspaivat/docs/.../anttila.ppt>.

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Johtamistaidon opisto JTO. Työterveyslaitos. Otavan kirjapaino Oy, Keuruu.

Arnkil, T. 2009. Eettinen varhainen puuttuminen on kaikkien etu. Tesso 5 (3), 27 – 31.

Boyatzis, R., E. & Oosten Van E. 2003. A leadership imperative: Building the emotionally intelligent organization. Viitattu 19.9.2009 http://www.gHhrpa.ca/NR/rdonlyres/17696323 - BE06 - 4E89 - B51A - 89DEFF2EFD4F/o/building - the emotionally_intelligent_org.pdf.

Caven – Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys. Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Kuntatyö kunnossa.

ETENE 2001. Terveystieteiden yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE_ julkaisuja I. Viitattu 30.1.2009 <http://www.etene.org/dokumentit/EteneFIN.pdf>.

Huotari, P. 2009. Strateginen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali- ja terveystoimessa – neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Viitattu 4.11.2009 <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/vaitokset/2009014.html>.

Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen - reilua peliä. Premissi 4 (6), 2009, 32 – 37.

Hätönen, H. 2007. Oppivan organisaation kokonaisuus. Viitattu 13.3.2009 http://info.stakes.fi/NR/rdonlyres/09B05A90-DA27-4CE5-A074-BAE48DEFEE73/0/Hatonen2_08102007.pdf.

Häyrinen, K. & Ensio, A. 2007. Hoitotyön perustiedoston hyödyntäminen johtamisessa. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.

Juuti, P. 2004. Toivon johtaminen. Otavan kirjapaino Oy Keuruu.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Werner Söderström Osakeyhtiö Helsinki.

Kangasniemi, E: 2007. Eettisen johtajuuden toteutuminen ja sen merkitys henkisen työhyvinvoinnin tukemisessa – sairaanhoitajien kokemuksia sairaalan osaston työyhteisössä. Pro Gradu tutkielma. Jyväskylä yliopisto. Viitattu 21.3.2009 <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-2007885>.

Kangasniemi, E. 2008. Eettinen johtajuus tulee sairaanhoitajien työhyvinvointia ja jaksamista. Sairaanhoitaja 10 (81), 10–12.

Kajaste, H. 2009. Esimiestyö. Valtionkonttori. Viitattu 9.10.2009 <http://www.valtionkonttori.fi/Public/default.aspx?noneid=16581>.

Kanste, O. (2005) (väitös) Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. Viitattu 29.1.2009 <http://hercules.oulu.fi/isbn9514276485/isbn9514276485.pdf>.

Kanste, O. 2008. Työhyvinvointi ja työhön sitoutuminen terveysalalla. Premissi 6 (5),36 – 41.

Keinänen, J. & Häkkinen, K. 2003. Huono kohtelu työssä. Valvonnan suuntaaminen Uudenmaan työsuojelupiiri Sosiaali- ja terveysministeriö Työsuojeluosasto. Pk-Paino Oy Tampere 2003.

Kent, B., Hutchinson, A.M., & Fineout-Overholt, E. 2009. Getting Evidence into Practice – Understanding Knowledge Translation to Achieve Practise Change. Worldviews on Evidence-Based Nursing. Third Quarter 2009, 183 – 185.

Koskinen, L. (2000) Kannattaako etiikka? Otavan Kirjapaino Oy Keuruu.

Kotter, J. P.(2009) What leaders really do. Harward Business Review. Viitattu 4.9.2009 <http://dte.net.au>.

Kuopion yliopisto 2009. Vetovoimainen ja turvallinen sairaala (Magneettisairaala)-hanke Pohjois-Savon sairaanhoitopiirin erityisvastuualueella vuosina 2006-2012. Viitattu 30.1.2009 <http://uku.fi/hoitot/magneettisairaala/>.

Koivumäki, J. 2008. (väitös) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentamisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. (Social Capital of Work Groups: A Study on the Antecedents and Functions of Trust and Group Cohesion within the Expert Organizations of the Finnish State Administration in Organizational Change) Viitattu 14.4.2009 <http://acta.uta.fi>.

Laki potilaan asemasta ja oikeuksista 785/1992.

Lehto, A-M. & Sutela, H. 2008. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977-2008. Viitattu 23.3.2009 http://www.tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/isbn_978-952-467-930-5.pdf.

Leino, K. 2008. Osaamisen johtamisen työkaluista. WSOY. WS Bookwell Oy Juva.

Leino – Kilpi, H. & Välimäki, M. 2004. Etiikka hoitotyössä. Werner Söderström Osakeyhtiö. Juva 2004.

Leino-Kilpi, H. & Peltomaa, K. 2009. Eettinen turvallisuus – vetovoimaisten sairaaloiden ominaispiirre. Viitattu 30.1.2010 [http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset _urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti](http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitajalehti).

Lundgren-Laine, H. & Salanterä, S. 2007. Hoitotyön päätöksenteko – muuttavatko järjestelmät sairaanhoitajan päätöksenteon näkyväksi? WSOY. WS Bookwell Oy Juva.

Mass, H. 2008. Times of Change. Nursing Leadership, 21 (2) 2008, 23-27. Viitattu 23.3.2009 <http://www.longwoods.com/product.php?printable=Y&productid=19871&cat=552&p>.

- Majoinen, K. 2006. Esimiestyön avaintehtävät. Viitattu 11.2.2009 http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;348;84961;85381;85557.
- Merikallio, J. 2008. Uudistettu laatusuositus ikäihmisten palveluille. Viitattu 22.12.2008 kunnat.net/binary.asp?path=1;29;60;498;132449;134449;134495;134613;143619;&field=FileAttachment&version=1.
- Mäkitalo, J. 2005. (väitös) Work-related well-being in the transformation of nursing home work. Viitattu 29.1.2009 <http://hercules.oulu.fi/isbn9514277678/isbn9514277>.
- Mäkitalo, J. 2008. Miten ratkaista uudet osaamisen ongelmat. Premissi 4 (5), 10 – 11.
- Määttä, M., Kvist, T., Kankkunen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2009. Osastonhoitaja – matkalla vetovoimaisen sairaalan hoitotyön johtajaksi. Premissi 5 (6), 34 – 39.
- Nenonen, S. & Nousiainen, H. 2004. Riskienhallinnan arvioinnin välineet. Viitattu 10.4.2009 <http://www.valtiokonttori.fi/Public/default.aspx?nodeid=16255>.
- Oiva, A. 2007. Strategiakeskeinen kyvykkyyden johtaminen ja organisaation strateginen valmius Kahden johtamismallin testaus. Teknillinen tiedekunta, Oulun yliopisto.
- Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. WSOY. WS Bookwell Oy Juva.
- Oulasvirta, L., Ohtonen, J., Stenvall, J., 2002. Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ohjaus. Tasapainoista ratkaisua etsimässä. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:19. Sosiaali- ja terveysministeriö Helsinki.
- Paavilainen, E. 2007. Hoitotyön johtaja näyttää tietoon perustuvan suunnan. Sairaanhoitaja 10 (80), 10 - 12.
- Partanen, P., Kvist, T., Turunen, H., Vehviläinen-Julkunen, K. & Miettinen, M. 2007. Magneettisairaalamalli – uusi mahdollisuus suomalaisen terveyspalvelujärjestelmän vetovoimaisuuden kehittämiseksi? Pro terveys 5 (35), 19 – 21.
- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Tutkimusraportti Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä. Kuntien eläkevakuutus Helsinki.
- Saarelma – Thiel, T. 2009. Eteenpäin kriisistä. Työterveyslaitos. Vammalan kirjapaino.
- Salminen, A. 2008. Eettinen johtaminen on osa hallinnon uudistumista. Premissi 3 (5), 14 – 16.
- Schmalenberg & Kramer 2003. Magnet Hospital Nurses Describe Control Over Nursing Practice. Western Journal of Nursing Research Online 4 (25), 434 – 452. Viitattu 11.2.2009 <http://wjn.sagepub.com/cgi/reprint/25/4/434>.

Siipola, S. & Laalo, A. (toim.) 2003. Pitkäaikaissairaanhoidon hoitotyön käsikirja. Karhukopio, 2.painos. Käsikirjatyöryhmä: Tuomisto, R., Erlin, K., Lummikko, R. & Viherkallio, T.

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Viitattu 19.11.2009 <http://www.uta.fi/laitokset/kirjasto/vaitokset/2009075.html>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 1999. Terveydenhuolto 2000- luvulle kehittämissuunnitelman toimeenpano. Onnistuminen edellyttää yhteistä visiota ja tahtoa. Sosiaali- ja terveysministeriön tiedote 32/1999. Viitattu 11.12.2009 <http://pre2003163.stm.fi/suomi/tiedote/tied99/haotiedote201.html>>4.2.2007.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetoa hoitotyöhön, toimintaohjelma 2009 – 2011. Viitattu 11.12.2009 http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf.

Sosiaali- ja terveystoimi 2009. Turun kaupungin ikääntymispoliittinen strategia vuosille 2009 – 2012. Viitattu 31.3.2010

Stenvall ym. 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusioissa. Acta 191, 69.78. Suomen kuntaliitto, Helsinki.

Surakka, T., Kiikkala, I., Lahti, T., Laitinen, H. & Rantala, T., 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Talentum.

Turun kaupunki 2009. Potilaat muuttavat Kaskenlinnan sairaalaan helmikuussa. Viitattu 31.1.2009 <http://www.turku.fi/Public/default.aspx?contentid=117819&nodeid=4467>.

Työsuojelupiiri 2008. Haitallinen häirintä ja epäasiallinen kohtelu. Viitattu 11.2.2009 <http://www.tyosuojelu.fi/fi/322>.

Työterveyslaitos 2002. Työturvallisuuslaki. Soveltamisopas. Helsinki 2002.

Työturvakeskus 2009. Työyhteisön ilmapiiri. Viitattu 24.11.2009 <http://www.ttk.fi/index.phtml?printer=1&s=133>.

Vehviläinen – Julkunen, K. & Miettinen, M. 2006. Vetoa sisältävä, menestyvä sairaala – miten siinä voi onnistua? Premissi 3 (3), 28 – 29.

Viitala, R. 2002 (väitös) Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto. Viitattu 23.3.2009 http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_951-683-987-8.pdf.

von Bonsdorff, M. (2009) Hyvinvointi tuottaa tulosta. Työterveyslaitos yms.

Yukl, G. 2003. Leadership in Organizations. Viitattu 4.9.2009 <http://www.ncsl.org.uk/media-F7B-97-randd-leaders-business-yukl.pdf>.

LIITE 1 Teemahaastattelun kysymykset

HEI!

Ohessa kysymyksiä Kaskenlinnan osastonhoitajille liittyen varhaisen tukemisen mallin kaavakkeen luomiseen.

Toivon Teidän kannanottoa seuraaviin kysymyksiin. Alustavasti voitte pohtia palautetta aiheisiin itsenäisesti. Ehdotan yhteistä tapaamista 5.10.09 klo. 10.00 – 14.00 välisenä aikana, miten Teille parhaiten sopii. Tarvittaessa sopii joku iltapäivä tätä ennen. Aikataulu on tiukka, mutta ohjautuu koulun puolelta jotta työ saadaan valmiiksi asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Pyydän aikataulu vahvistusta tai uuden ajan sopimista 1.0.09 mennessä.

1. Miten työhyvinvointia voidaan edesauttaa varhaisen tukemisen mallin avulla?
2. Miten arvioit varhaisen tukemisen mallin vaikuttavan puheeksi otto tilanteisiin sekä vaikeiden asioiden esille nostamiseen?
3. Mitä kehittämiskohteita haluat tuoda esille varhaisen tukemisen mallin lomakkeessa?
4. Mitkä ovat sinun esimiestyön vahvuutesi?
5. Millaisia johtamisvalmiuksia haluaisit itsessäsi vahvistaa?
6. Mitä haasteita tunnistat työssäsi nyt ja lähitulevaisuudessa?
7. Miten integroit eettisen johtamisen ja varhaisen tukemisen mallin käyttöönoton nykyisessä työyhteisössä?

Kiitos!

Tarja Kansanen

LIITE 2 Kysymykset

Millaisia ajatuksia lomakkeen käyttö on tuonut esille?

Onko käyttökokemuksia?

Jos on, voiko kertoa millaisissa tilanteissa sitä on käytetty?

Millaisia ajatuksia sen käyttäminen on herättänyt niin esimiehellä kuin työntekijässä?

Millainen aika kannattaa varata tilanteeseen?

Onko tarvetta muuttaa / korjata / lisätä joitain kohtia lomakkeessa?

Muuta palautetta projektipäällikölle?

Kiitos!

Tarja Kansanen

LIITE 3 VARHAISEN TUKEMISEN MALLI
TURUN KAUPUNKI, SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMI
KASKENLINNAN SAIRAALA
VARHAINEN TUKEMINEN ON VÄLITTÄMISTÄ

Työpaikan koko henkilökunnalle tiedotetaan varhaisen tukemisen mallista sekä työpaikka kohtaisista toimintaperiaatteista. Esimiesten tekemässä työolojen jatkuvassa tarkkailussa kiinnitetään huomiota tämän toimintamallin mukaisen toiminnan toteutumiseen. Toimintamallin kautta tuetaan työtyytyväisyyttä, henkistä jaksamista sekä yhdenvertaisuutta työyhteisössä.

Mallin päävaiheet;

1. TUNNISTETAAN merkkejä työkyvyn mahdollisesta heikkenemisestä.
2. Työntekijä ja hänen esimiehensä OTTAVAT PUHEEKSI ja neuvottelevat tilanteesta ja työkykyyn vaikuttavista asioista sekä miettivät ratkaisuvaihtoehtoja.
3. Tulevaisuuden YHTEINEN SUUNNITTELU toteutetaan tarvittaessa työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon edustajien kanssa.
4. SEURANTAPALAVEREISSA arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia.
5. Prosessi voi olla pitkä, siksi sen eri vaiheissa on tärkeää sopia aikatauluista selkeästi ja jakaa vastuu toimenpiteistä ennen PROSESSIN PÄÄTÖSTÄ.

Varhaisen tukemisen hallinta edellyttää, että asia tuodaan tai tulee jollakin tavalla esimiehen tietoon. Esimiehellä tulee olla valmiudet, valtuudet ja tuki tilanteen selvittelyyn ja ratkaisemiseen. Varhaisen tukemisen tarpeen tunnistaminen ja toimenpiteet sen hallitsemiseksi ovat ensiapuosaamisen kaltaista varautumista ihmissuhteiden häiriötilanteisiin.

Asioihin puuttuminen varhaisessa vaiheessa on eduksi niin asianosaiselle kuin työnantajalle. Aloitteen tekee esimies tai työntekijä. Aluksi esimies ja työntekijä keskustelevat tilanteesta keskenään. Tarvittaessa tilanteen läpikäymiseen osallistuvat työterveyshuolto tai työsuojeluviranomaiset. Muulle työyhteisölle kerrotaan asian ratkaisusta, jos ratkaisulla on merkitystä työyhteisön toimivuuteen. Mallin tavoitteena on auttaa työyhteisöä tunnistamaan työhyvinvointia heikentävät tekijät ja ottamaan asia puheeksi sekä käynnistää korjaavat toimenpiteet. Työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä ovat;

- työntekijällä on vaikeuksia sitoutua työaikoihin
- työntekijällä on vaikeuksia sitoutua työyhteisön sääntöihin
- sairauspoissaoloja on kolme kertaa kolmen kuukauden aikana
- työntekijän käyttäytyminen viittaa päihteiden tai lääkkeiden ongelmakäyttöön
- työntekijän käyttäytymiseen (sanallinen / sanaton viestintä) liittyy häirintää tai epäasiallista käyttäytymistä työtovereita tai potilaita / asiakkaita tai omaisia kohtaan
- työntekijä kokee joutuvansa häirinnän tai epäasiallisen käyttäytymisen kohteeksi työtovereiden, potilaiden / asiakkaiden tai heidän omaisten taholta
- työntekijä kokee joutuvansa työyhteisössä syrjinnän kohteeksi
- työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverinsa kanssa
- työtoverit ovat huolestuneet työntekijästä tai valittavat hänestä
- työntekijän työkäyttäytymisessä huomataan muutos aikaisempaan työkäyttäytymiseen
- työntekijä kokee työnkuormittavuuden kasvaneen liian suureksi
- työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan keskittymis- tai tarkkaavaisuusongelmia

TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Onko työmääräsi kohtuullinen?

_____ KYLLÄ

_____ EI

Millaisia kehittämissuhteita?

Arvostetaanko työtäsi?

_____ KYLLÄ

_____ EI

Miten asiaa voisi

parantaa? _____

Voitko vaikuttaa työhösi riittävästi?

_____ KYLLÄ

_____ EI

Mihin haluaisit vaikuttaa

enemmän? _____

Oletko kokenut ongelmia työssä jaksamisessa?

_____ KYLLÄ,

Millaisia _____

_____ EI

Onko työyhteisön työilmapiirissä ongelmia?

_____ EI

_____ KYLLÄ,

Millaisia _____

Miten niitä voitaisiin

kehittää? _____

Saatko esimieheltäsi riittävästi tukea?

___ KYLLÄ

___ EI, Millaista tukea toivoisit

Onko perustehtävä tuttu?

___ KYLLÄ

___ EI, Mitä

tarkennettavaa _____

Onko sinulla joku osaamisen alue, jota haluaisit hyödyntää työssäsi?

___ KYLLÄ, millainen taito _____

___ EI

Oletko kohdannut työaikana epäasiallista käyttäytymistä

___ EI työtoverin taholta ___ KYLLÄ,

Millaista _____

___ EI omaisen taholta ___ KYLLÄ,

Millaista _____

___ EI esimiehen taholta ___ KYLLÄ, Millaista

TYÖVÄLINEET, TYÖERGONOMIA

Ovatko käyttämäsi työvälineet / apuvälineet /suojavälineet

ajanmukaisia

___ KYLLÄ

___ EI

Mitä puutteita olet

todennut _____

Onko työergonomiaa huomioitu riittävästi (mm. työasennot, valaistus)

_____Kyllä

_____Ei

Korjausehdotuksia_____

Tarvitaanko asiantuntija apua

_____Kyllä,

Millaista_____

_____Ei

SAIRAUDET, VAJAAKUNTOISUUS

Onko sinulla sairauksia, jotka vaikuttavat heikentävästi työkykyysi?

_____KYLLÄ, miten ne tulisi

huomioida_____

_____Ei

Onko sinulla ongelmia alkoholin / lääkkeiden / päihteiden liikakäytön kanssa?

_____KYLLÄ

_____Ei

Tarvitsetko asiantuntijan apua?

_____KYLLÄ, Millaista

_____Ei

Onko levon ja työn suhde kohdallasi tasapainossa?

___KYLLÄ

___Ei, mitä parannettavaa

SAIRAUSSLOMAT

Oletko viimeisen vuoden aikana joutunut olemaan useasti sairauslomalla?

_____ KYLLÄ

_____ EI

Jos olet ollut usein sairauslomalla, onko syy ollut

_____ tuki- ja liikuntaelinsairaudet

_____ työssä jaksaminen

_____ muu syy,

mikä _____

Voiko sairauslomia vähentää työjärjestelyillä?

_____ KYLLÄ, Miten

_____ EI

AMMATTITAITO, KOULUTUS

Onko ammattitaitosi riittävä työn suorittamiseen

_____ KYLLÄ

_____ EI

Mitä lisä/täydennyskoulutusta

toivoisit _____

Onko perehdytys / ohjaus / opastus ollut riittävää

_____ KYLLÄ

_____ EI

Millaista perehdytystä / ohjausta tarvitset

Onko mentor toiminnasta apua / tukea

_____ KYLLÄ

_____ EI

Antaako työsi tarpeeksi haasteita

_____ KYLLÄ

_____ EI

Miten työ saataisiin

haastavammaksi _____

Onko haasteita liikaa voimavaroihin nähden

_____ KYLLÄ

_____ EI

Miten voimavaroja voidaan

tukea _____

Miten voisit itse vaikuttaa työhyvinvointiisi?

-

-

-

-

Muut mahdolliset esille tulleet asiat jotka on syytä kirjata
(niin työhön kuin yksityiseen elämäntilanteeseen liittyvät asiat)

Sovittiin seuraavista toimenpiteistä / kehittämiskohteista

-
-
-
-

Seurantapalaverin ajankohta _____/_____20____

Paikka _____

Aika _____

Turku _____/_____20____

Allekirjoitukset

Esimies

Työntekijä