



HAAPAKOSKI NIEMELÄ YRJÖLÄ

**NÄIN VÄLTÄT
HYVINVOINTIALUEEN
JOHTAMISEN UMPISOLMUT
VINKIT SUJUVAAN SOTE-JOHTAMISEEN**

TÄMÄ TILAISUUS EI TOISTU!

Tämän oppaan tarkoitus on tuoda hyvinvointialueilla johtajina ja esimiestehtävissä toimiville uusia näkökulmia omaan työhön ja sen haasteisiin. Lisäksi se antaa käytännön vinkkejä esimerkiksi organisaation resilienssin, sekä luottamuksen ja vuorovaikutuksen vahvistamiseen.

Vuosikymmeniä odotettu hetki on pian käsillä. Sote-uudistus on käynnissä ja hyvinvointialueiden toiminta alkaa vuoden 2023 alussa. Tätä hetkeä on varrottu koko Suomessa ja sote-työpaikoilla jo pitkään, ja muutosten valmistelun takia osa muusta kehittämistyöstä on saanut odottaa.

Nyt muutosten johtamisen aika koittaa. Hyvinvointialueilla on ainutlaatuinen mahdollisuus ja velvollisuus kehittää toimintaansa niin, että sote-uudistuksen tavoitteet toteutuvat: suomalaiset saavat hyviä sote-palveluita tulevinakin vuosina, työntekijät viihtyvät työssään ja sitoutuvat tehtäviinsä, ja kaiken lisäksi sosiaali- ja terveystalvueluita tuotetaan vaikuttavasti sekä tehokkaasti.

Johdon ja esihenkilöiden rooli muutoksessa on suuri, ja siksi olemme koonneet tämän oppaan heidän työnsä tueksi.

Nyt syksyllä 2022 suurin osa hyvinvointialueiden toiminnan suunnittelusta keskittyy vielä alueiden toiminnan käyntiin saamiseen: esimerkiksi sopimuksiin, tietojärjestelmiin ja palkkahallintoon.

Hyvinvointialueiden toiminnan starttaaminen on kuitenkin jo hyvin lähellä. Se tarkoittaa johdolle ja esihenkilöille valtavaa integraatioprosessin sekä muutoksen johtamista. Moni luo toimintakulttuuria uudelle organisaatiolle, toimialalle tai yksikölle. Osa miettii uusiksi omaa rooliaan johtajana tai esihenkilönä. Joku kehittää oman tiiminsä toimintaa.

Olemme halunneet koota tähän oppaaseen kiinnostavia näkökulmia kaikille sote-johtamisen ja esimiestyön parissa työskenteleville. Sote-työpaikoilla tehtävällä arkipäivän johtamis- ja esimiestyöllä on iso merkitys koko sote-alan haasteiden voittamisessa. Siksi haluamme olla mukana tukemassa tämän työn tekijöitä.

Helsingissä 18. lokakuuta 2022

HNY Group

Kati Haapakoski, Anna Niemelä, Elina Yrjölä

TÄMÄN JULKAISUN SISÄLTÖ

Tämä julkaisu alkaa sote-alan mutkikkuuden kuvauksella, koska pidämme sitä olennaisena tekijänä johtamisen ja esimiestyön kannalta. Sen jälkeen käsittelemme johtamista erityisenä työnä, joka poikkeaa asiantuntijatyöstä- Sen jälkeen käsittelemme muutamia johtamisen perusasioita: luottamuksen luomista, hyvää vuorovaikutusta sekä tavoitteiden asettamista. Lopuksi luomme vielä katsauksen resilienssiin, joka on olennainen ominaisuus paineisen alan organisaatioille.

Jokaisen jakson lopussa on muutamia lukuvinkkejä. Lisäksi useimmissa jaksoissa on laatikoitu osuus, jossa nostamme esiin kiinnostavia yksityiskohtia ja annamme vinkkejä käytännön työhön.

Toivomme, että tästä kirjasesta on sinulle hyötyä! Jos haluat antaa palautetta tai keskustella lisää, lähetä vaikka viesti osoitteeseen info@hnygroup.fi.

SISÄLLYS

3	Kyllä, se on oikeasti vaikeaa
5	...ja sama sosiaalialalla
6	Johtaminen on oma työnsä
9	Pohdi yksin tai ammattilaisen kanssa
10	Luottamus on kaiken perusta
14	Miten arvioida psykologista turvallisuutta
15	Hyvän vuorovaikutuksen kulttuuri
20	Vinkkejä palautekeskusteluihin
21	Katse palloon
23	Sote-esimies ja tavoitteenasetanta
24	Luokaa resilienssiä ja terveitä tapoja suhtautua resurssien niukkuuteen

KYLLÄ, SE ON OIKEASTI VAIKEAA

Ei ihme, jos terveydenhuollon johtajat ja esimiehet välillä pitävät työtään vaikeana. Se on vaikeaa, osin siitä syystä, että siihen liittyy valtava määrä mutkikkuuden hallintaa.

”Each of the data chapters of this book has revealed the mismatch between dominant cultural understandings of the rational means through which modern hospitals go about their business and the organizational forms best suited to supporting everyday delivery processes.”

PUHEIDEN JA ARJEN VÄLILLÄ ON RISTIRIITA

Sairaanhoidajataustaisen brittisosiologin Davina Allenin toteamus tuntuneet tutulta useimmista terveydenhuollon ammattilaisista: se, miten erilaisista johtamisen ja työn rationaalisista välineistä puhutaan, ja se, mitä arkipäivän työssä pitää tehdä, jotta asiat sujuisivat, tuntuvat usein olevan aivan eri maailmoista. Prosesseista sovitaan ja niistä laaditaan kuvauksia, Lean-tauluja täytetään nuppineuloilla, potilasvirtojen kulkua tehostetaan – mutta todellisuudessa kaikki on välillä yhtä sotkua. Se, että asiat todella etenevät kuvausten mukaisesti, vaatii paljon työtä, jatkuvaa säätämistä ja huolehtimista.

HALLINTO – HYÖDYKSI MUTTA MYÖS HAITAKSI

Allen toteaa myös, että välillä muodolliset, hyvässä tarkoituksessa luodut menetelmät saattavat jopa haitata käytännön työtä. Esimerkiksi potilaskertomusten pitää hänen mukaansa täyttää niin monia hallinnointiin, oikeusturvaan ynnä muuhun liittyviä tehtäviä, että ne eivät enää ihanteellisella tavalla palvele alkuperäistä tarkoitustaan eli potilasta ja tämän tilaa koskevan tiedon välittämistä ammattilaiselta toiselle.

MODERNI LÄÄKETIEDE ON VÄISTÄMÄTTÄ MUTKIKASTA

Ainakin osa tästä mutkikkuudesta on väistämätöntä lähtien siitä, että jokainen potilas on yksilö, joten hän reagoi eri tavoin sekä hoidettavaan sairauteensa tai tilaansa että hoitoon. Moderni lääketieteellinen tieto on usein itsessään mutkikasta. Se on myös pitkälle erikoistunutta, ja eri erikoisalojen välinen kommunikaatio tuo oman välillä mutkaisen lisänsä arkipäivän työhön.

**ARVOJÄRJESTELMIEN
VÄLISSÄ,
INSENTIIVIEN
RISTIVEDOSSA**

Sitä paitsi terveydenhuollon ammattilaiset ja johtajat eivät hoida vain potilasta; he hoitavat myös terveydenhuollon järjestelmää. Kulkeeko juuri oikeanlainen tieto osastolta leikkaussaliin ja sieltä heräämöhön? Mistä jatkohoitopaikka? Miten varmistetaan, että kotiutettava potilas pärjää kotona? Mistä resurssit tänään? Entä ensi vuonna?

Lisänsä mutkikkuuteen tuo vielä terveydenhuollon rooli ja sijainti yhteiskunnassa. Lääkäriliitto muotoilee eettisissä ohjeissaan asian näin:

”Terveyspalveluiden johtaja toimii erilaisten arvojärjestelmien välissä. Leimaa antavaa on jatkuva ristiveto yhteisön parhaan ja yksilön parhaan välillä. Yhtäällä ovat hyvinvointivaltion arvot, kuten demokratia, turvallisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus. Toisaalla ovat ammattieettiset arvot, kuten toiminta yksittäisen potilaan parhaaksi ja luottamuksellisuus. Lisäksi toimintaan vaikuttavat sellaiset julkisen vallan byrokraattiset arvot, kuin julkisuus, oikeusturva ja oikeiden prosessien korostaminen sekä liiketoiminnan arvot, kuten taloudellisen tuloksen korostaminen. Terveydenhuollon johtamisen eettiset haasteet voidaan nähdä näiden arvojärjestelmien välisenä tulkintana ja tasapainon etsintänä niin, että terveydenhuoltojärjestelmä kokonaisuutena toimii mahdollisimman hyvin potilaiden parhaaksi.”

Arvojärjestelmät ovat erilaisia, tavoitteet ovat erilaisia, insentiivit ovat erilaisia. Hyvinvointialueiden sisällä on taatusti vielä pitkään kuntien välisiä jännitteitä ja sen vahtimista, että juuri oman kunnan asukkaat saavat hyvää palvelua ja että juuri oma kunta ei ainakaan maksa palveluista liikaa. Perusterveydenhuollon merkitystä tuskin kiistää kukaan, mutta samalla erikoissairaanhoido pyrkii kehittyvän ja intensiivisen luonteensa vuoksi rohuamaan itselleen resursseja, jotka ovat usein pois perusterveydenhuollosta.

Ja tietysti esimiestyö on aina täynnä mutkia ja yllätyksiä myös siitä syystä, että johdettavina on ihmisiä. Tänään on yksi terveenä ja toinen sairaana, jollakulla motivaatio on tapissa ja työ sujuu, mutta joku muu on uupumuksen partaalla. Yhdessä tiimissä välit ovat hyvät, toisessa riidellään tuon tuostakin. Esimiehen tehtävä on setviä myös näitä tilanteita.

Joten: jos johtaminen ja esimiestyö terveydenhuollossa tuntuu välillä vaikealta, niin ei ihme: se nimittäin todella on vaikeaa. Osa rakenteisiin ja toiminnan luonteeseen liittyvästä hankaluudesta on sellaista, että sen kanssa on vain elettävä. Samalla on kuitenkin paljon sellaista, mihin esimies ja johtaja voi yhdessä porukkinsa kanssa vaikuttaa. Tässä julkaisussa keskitymme tällaisiin asioihin tilanteessa, jossa hyvinvointialueet ovat juuri aloittamassa toimintaansa. Kohti sujuvia työpäiviä!

Luettavaa:

Davina Allen: The Invisible Work of Nurses: Hospitals, Organisation and Healthcare. Routledge 2016.

Lääkäriliitto: Lääkärin etiikka. <https://www.laakariliitto.fi/laakarin-etiikka/laakari-ja-yhteiskunta/johtaminen-terveydenhuollossa/> (5.10.2022)

...JA SAMA SOSIAALIALALLA

Iso osa terveydenhuollon mutkikkuudesta koskee myös sosiaalipalveluita. Asiakkaiden tilanne on lähtökohtaisesti enemmän tai vähemmän hankala, kun nämä tarvitsevat sosiaalipalveluita. Usein työntekijät pystyvät auttamaan asiakkaita, mutta eivät aina. Inhimillinen paine on joka tapauksessa kova.

Myös erilaisten arvo- ja insentiivijärjestelmien välillä tasapainottelu on tyypillistä sosiaalipuolellekin. Yhtäällä ovat yhteiskunnan vaatimukset, normit ja resurssit, toisaalla asiakkaiden toiveet, tarpeet ja vaatimukset, ja näiden välissä ammattilaiset oman etiikkansa ja arvojensa kanssa. Hallinto, byrokratia ja erilaiset intressitasot vetävät kukin omaan suuntaansa.

On siis päivänselvää, että mutkikkuus koskee myös sosiaalialan johtamista.

JOHTAMINEN ON OMA TYÖNSÄ

Kun sote-ammattilaisesta tulee esimies tai johtaja, hänen on opittava uutta ja luotava identiteettinsä osin uudestaan.

ASiantuntijasta Johtajaksi

Asiantuntijaorganisaatioita on perinteisesti usein johtanut asiantuntija, ei ammattijohtaja. Tämä näkyy myös sosiaali- ja terveyspalveluissa: johtajilla on usein sama koulutus kuin asiakas- ja potilastyötä tekevillä, samoin työkokemusta alalta.

Tämä vanha periaate näkyy myös uusien hyvinvointialueiden ylimmässäkin johdossa. Hyvä niin. Johtamista helpottaa, kun tietää, miten työ ihan oikeasti tehdään, mikä on helppoa ja mikä vaikeaa. Alan organisaatioita voi kuitenkin – uskokaa tai älkää – johtaa myös ilman sosiaali- tai terveysalan koulutusta. Aivan samoin kuin lääkärin tai sairaanhoitajan koulutus ei estä ihmistä kasvamasta hyväksi johtajaksi, vaikkapa kauppa- tai valtiotieteellinen tutkinto ei estä ihmistä oppimasta ymmärtämään toisen koulutusalan ihmisten työtä ja organisoitumista ja johtamaan näitä alaistensa osaamista kunnioittaen.

Johtaminen on nimittäin lopulta oma työnsä. Asiantuntijaorganisaatioissa on totuttu ajattelemaan, että pätevin pomo on se, joka hallitsee itse työn parhaiten. Joskus näin voi ollakin. Mutta koska johtajan työ on auttaa alaisiaan onnistumaan enemmän kuin onnistua itse ja näyttää suuntaa enemmän kuin ohjata itse työtä, pätevin asiantuntija ei aina automaattisesti ole hyvä johtaja.

Tämä näkyy myös sote-organisaatioissa. Yliopistosairaaloissa johtotehtäviin valikoitumista ohjaa kliinisen kyvykkyyden lisäksi vielä tieteellinen ansioituminen.

Pomoksi ryhtyvää tarvitsee uusia taitoja

Kuten sanottua, on aivan ok, että lääkäreistä, sairaanhoitajista ja sosiaalityöntekijöistä tulee esimiehiä ja johtajia. Olennaista on, että johtaminen hahmotetaan omanlaisekseen tehtäväksi. Tästä seuraa muun muassa, että esimiestehtäviin päätyneen kannattaa pyytää

POMOKSI SIIRTYNEEN ON MUOKATTAVA IDENTITEETTIÄÄN

organisaatioltaan esimies- ja johtamiskoulutusta ja mahdollisesti valmennusta tai työnohjausta. Tämä helpottaa uudenlaisessa uravaiheessa toimimista, kohentaa työyhteisön hyvinvointia ja parantaa työn tuloksia.

Asiantuntijasta esimieheksi siirtyneen on myös pohdittava identiteettinsä osin uudelleen. Pomolla on toisenlaiset huolet kuin työntekijällä, ja siksi johtotehtäviin siirtyneen näkökulma alkaa väistämättä erkaantua käytännön työssä puurtavien näkökulmasta. Tämä on luonnollista, ja kannattaa hyväksyä ja ymmärtää tämä muutos mutta toisaalta olla tarkkana, jotta vielä muistaa, miltä asiat näyttivät silloin, kun itse teki vielä lattiatason hommia.

Tämä merkitsee myös oman ammatillisen identiteetin muuttumista. Tanskalainen julkisen hallinnon tutkija Karina Sehested on perehtynyt julkisissa palveluissa asiantuntijasta esimieheksi siirtyneiden tapaan yhteensovitella asiantuntija- ja johtaja-identiteettejään ja jakanut eri tyyliä neljään luokkaan: 1) professionaalinen strateginen johtaja, 2) professionaalinen hallinnoija, 3) professionaalinen yrittäjä ja 4) professionaalinen prosessipäällikkö.

1. PROFESSIONAALINEN STRATEGINEN JOHTAJA

Ensimmäisen tyylin omaksunut professionaalinen strateginen johtaja ei juuri muuta identiteettiään. Hän työskentelee mielellään kaltaistensa kanssa ja vierastaa yleisjohtajia, ja substanssiin – olipa se lääketiedettä, kasvatusta tai mitä hyvänsä – liittyvä tieto on hänelle edelleen etusijalla.

2. PROFESSIONAALINEN HALLINNOIJA

Toisessa ryhmässä professionaalinen hallinnoija omaksuu perinteisen virkamiesroolin. Hän pyrkii tarjoamaan poliittisille päättäjille parhaat mahdolliset tiedot päätösten tueksi ja toteuttaa sitten näiden tekemiä päätöksiä. Hän tekee yhteistyötä muiden palveluntuottajien kanssa ja korostaa kykyä toimia poliitikkojen kanssa.

3. PROFESSIONAALINEN YRITTÄJÄ

Kolmas tyyppi eli professionaalinen yrittäjä on lähimpänä sellaista toimintamallia, jota liiketoiminnan johtajat yleensä harjoittavat. Hän haluaa optimoida organisaation toimintaa toimimalla mahdollisimman vapaasti ja tarttumalla mahdollisuuksiin. Häntä kiinnostavat talouteen ja neuvotteluihin liittyvät taidot.

4. PROFESSIONAALINEN PROSESSIPÄÄLLIKKÖ

Neljäs tyyppi eli professionaalinen prosessipäällikkö on kiinnostunut prosesseista, ei niinkään siitä, mitä palvelujärjestelmä oikeastaan tuottaa. Hän pyrkii tuottamaan laajaa yhteisymmärrystä järjestelmän eri osien kesken osallistamalla ihmisiä päätöksentekoon. Organisaation toimintaa koskevan tiedon merkitys korostuu.

TYILI VAIHTUU TILANTEEN MUKAAN

Useimmat asiantuntijajohtajat käyttävät useampia näistä tyyleistä aina tilanteen mukaan. Sehestedin mukaan tyylien vaihtelu on yleensä tiedostamatonta. Asiantuntijasta johtajaksi siirtyneen työtä voi kuitenkin helpottaa ja tuloksia parantaa sen tiedostaminen, millaisia rooleja on olemassa, mihin itse haluaisi sijoittua eri tilanteissa ja niin edelleen. Yllä esitetyt neljä roolia eivät tietenkään ole lopullinen totuus, vaan identiteettiään pohtiva johtaja voi löytää omien tyyliensä joukosta vielä muunkinlaisia toimintamalleja.

YMMÄRRÄ TIIMISI IDENTITEETTITYÖTÄ

Sosiaali- ja terveyspalveluiden ulkopuolelta tulleelle johtajalle ja esimiehelle taas on hyödyksi ymmärtää alaisiaan myös identiteettien tasolla. Samaten hänen kannattaa pohtia omaa johtajaidentiteettiään ja sitä, miten sitä kannattaa toteuttaa ja kenties muokata onnistuakseen sote-ammattilaisten johtamisessa.

Luettavaa:

Karina Sehested: Role Diversity in the Management of Local Service Institutions. Teoksessa Gunnar Gjelstrup & Eva Sørensen (toim.), Public Administration in Transition. DJØF 2007.

Lääkärilehden artikkeli hyvinvointialueiden johtamisesta ja lääkäriprofessiosta:

<https://www.laakarilehti.fi/terveydenbuolto/pitaako-hyvinvointialueen-johtajan-olla-laakari/>

POHDI YKSIN TAI AMMATTILAISEN KANSSA

Oman johtajaidentiteetin luominen ja selkiyttäminen on merkittävää työssä onnistumisen ja jaksamisen kannalta – eikä vain oman vaan koko tiimin. Siksi sen miettimiselle kannattaa järjestää aikaa. Virikkeenä voi käyttää vaikkapa tässä luvussa mainittua Karina Sehestedin artikkelia, ja apua saa valmentajilta ja työnohjaajilta.

LUOTTAMUS ON KAIKEN PERUSTA

Muutokset eivät voi onnistua ilman ihmisten luottamusta toisiinsa ja organisaatioon. Hyvinvointialueilla kannattaa varmistaa, että ihmisille annetaan keinoja luottamuksen rakentamiseen organisaation kaikilla tasoilla.

Sote-uudistuksen tavoitteena on sosiaali- ja terveystalouden integraatio, toimivat palvelut ja hoitoketjut sekä kustannusten pitäminen kurissa. Tähän pääseminen edellyttää paitsi toimivia rakenteita, myös laadukasta toimintaa rakenteiden sisällä.

Yksi osa tätä on organisaatiossa vallitseva luottamus. Sillä tarkoitetaan työntekijöiden luottamusta organisaatioon, organisaation luottamusta työntekijöihin ja asiakkaiden luottamusta organisaatioon.

ALUEET OVAT ERI VAIHEISSA

Hyvinvointialueet ovat hyvin eri vaiheessa yhteistyön ja luottamuksen luomisessa.

On alueita, kuten Eksote ja Essote, joissa eri kunnat, sosiaali- ja terveydenhuolto sekä perus- ja erikoissairaanhoidot ovat toimineet jo vuosia yhdessä. Näissä on jo ehditty opetella uusia toimintamalleja ja aiemmin vaikkapa eri kunnissa toimineet ammattilaiset ovat tutustuneet toisiinsa. Luottamuksen rakentaminen on siis jo käynnissä.

Hyvin monella hyvinvointialueella yhteistyön ja sitä kautta myös luottamuksen rakentamisessa ollaan kuitenkin alkuvaiheessa. Yhteistyötä on toki jo opeteltu hyvinvointialueen valmistelun yhteydessä. Johtavat viranhaltijat ovat esimerkiksi käyneet läpi toiminnan nykytilaa sekä eri kuntien ja yksiköiden toimintatapoja.

Hyvinvointialueilla on ehditty hahmotella uusia toimintamalleja, mutta käytännössä toimintamallien todellinen muuttaminen ja kehittäminen alkaa vuonna 2023, kun hyvinvointialueiden toiminta käynnistyy.

LUOTTAMUSTA YLI ORGANISAATIO-RAJOJEN

Toimivan yhteistyön rakentamisessa on olennaista luoda luottamusta hyvinvointialueella eri tehtävissä työskentelevien ihmisten välille kaikilla organisaatiotasoilla. Se tarkoittaa, että luottamusta pitäisi rakentaa esimerkiksi niin sosiaalityön ja terveydenhuollon työntekijöiden välille

kuin perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon välille sekä tietenkin kaikkien näiden toimintojen sisällä.

TOISTEN TYÖSTÄ VOI OLLA VAIN VÄHÄN TIETOA

Nykytilanne on monesti se, että eri toiminnoissa työskentelevät ihmiset tietävät melko vähän toisten työnkuvasta, vaikka asiakkaat olisivatkin yhteisiä. Näin on esimerkiksi päihde- ja lapsiperheiden palveluissa. Sosiaalityöntekijä ei usein tunne koivin hyvin sairaanhoitajan tai lääkärin työtä, hoitoketjua tai toisinpäin. Kun palvelutarvetta on paljon, työtä tehdään kiireessä ja hoitoketjujen toiminnassa on hankausta, voi syntyä epäluottamusta toisen organisaation ja sen työntekijöiden toiminnasta. Hoitaako sosiaalityö oman osuutensa asiakkaan tilanteessa? Ovatko heidän toimintamallinsa toimivia? Entä tarjoaako terveydenhuolto riittävän nopeasti sellaista apua, jota asiakas tarvitsee?

Miten luottamuksen rakentaminen onnistuu todellisuudessa, jossa hyvinvointialueen talous- ja henkilöstöresurssit ovat kireällä ja esimerkiksi eri kuntien ja kaupunkien välillä saattaa olla historian painolastina epäluottamusta ja ennakkoluuloja?

Tehtävä ei ole helppo, mutta sen toteuttaminen on välttämätöntä, jotta hyvinvointialueella on mahdollisuus päästä sen tavoitteisiin.

MIKSI LUOTTAMUS ON OLENNAINEN?

Miksi luottamus on niin olennaista ja miksi se on olennaista nimenomaan muutostilanteessa ja haastavien resurssien aikana?

Luottamus on ihmisten välisten suhteiden perusta ja toimiva palvelutuotanto sekä johtaminen edellyttävät luottamusta eri osapuolten välillä. Tutkimusten mukaan luottamus tukee sitoutumista, tiimityötä, tuottavuutta ja viestintää. Kaikki nämä ovat erittäin olennaisia myös hyvinvointialueen johtamisen näkökulmasta.

Luottamus on tunne, mutta se syntyy konkreettisten tekojen tuloksena.

Luottamus voidaan jaotella esimerkiksi seuraaviin kolmeen osa-alueeseen:

LUOTTAMUKSEN KOLME OSA-ALUETTA

1. Luottamus pystyvyyteen:

- Ihmisen työssään tarvitsemat tiedot, taidot ja osaaminen ovat kohdallaan

2. Luottamus tekemiseen:

- Ihmiset tekevät mitä sanovat ja lupaavat, heihin voi turvautua hankalissa tilanteissa

3. Viestinnällinen:

- Halutaan jakaa tietoa, kertoa totuus, myöntää virheet

Yksi mahdollisuus vahvistaa luottamusta ja varmistaa luottamuksen syntymistä omaan organisaatioon ja omaan yksikköön on käydä läpi yllä olevia asioita. Luottavatko ihmiset omaan pystyvyyteensä ja saavatko he esimerkiksi kaikki työssään tarvitsemat tiedot? Onko varmistettu, että ihmisten osaaminen on riittävää myös uudelleen rakentuneessa organisaatiossa? Jos todetaan, että tässä on puutteita, mitä tehdään pystyvyyden ja osaamisen varmistamiseksi ja miten mahdollistetaan ihmisille esimerkiksi ajan käyttö kouluttautumiseen? Olennaista on huolehtia myös siitä, ettei muutoksen aiheuttama huoli tai vastarinta tule yksilöiden ja organisaation kehityksen esteeksi.

TIETOJÄRJESTELMIEN TOIMINTA ON OSA LUOTTAMUSTA

Hyvinvointialueella tulee olemaan aiempaa parempi mahdollisuus vahvistaa työntekijöiden keinoja saada työssään tarvitsemia tietoja. Kun organisaatio ja tietojärjestelmät ovat yhteisiä, esimerkiksi potilaan hoitopolun seurannan tulisi onnistua paremmin kuin hajanaisten järjestelmien organisaatiossa. Tämän takia tietojärjestelmien toimivuus ja niiden käyttötavat ovat tärkeitä myös luottamuksen näkökulmasta.

On tärkeää varmistaa, esihenkilöt ja työntekijät voivat luottaa toisten tekemään mitä he sanovat ja toisiin voi luottaa hankalissa tilanteissa. Sotealan työt ovat suurimmaksi osaksi tiimityötä, joten tämä on erittäin olennainen kohta organisaation luottamuksen rakentamisessa. Soteammattilaisten ammattietiikka on vahva ja luotto toisen tiimiläisen työhön on yleensä vahvaa.

TIEDONJAKOA TARVITAAN

Isompi kysymys on se, millainen on organisaation eri osissa toimivien ihmisten luotto toisiinsa, kuinka työntekijät luottavat johtoon ja kuinka johto viestii luottamuksestaan työntekijöihin. Tämän luottamuksen vahvistamiseksi on tärkeää ymmärtää, mitä toisessa yksikössä tehdään, millainen osaaminen toisilla ammattilaisilla on sekä kuinka esimerkiksi hoitoprosessin kokonaisuus etenee.

Luottamus johdon toimiin rakentuu arkipäivän kokemusten kautta. Johto voi vahvistaa työntekijöiden luottamusta avoimella viestinnällä eli onnistumisten ja ongelmien esiin tuomisella sekä osoittamalla, että se kuulee työntekijöiden viestin ja puuttuu esimerkiksi heidän esiin tuomiin epäkohtiin.

Viestinnällinen luottamus on vahvasti organisaatiokulttuuriin liittyvä asia. Se, haluavatko ihmiset jakaa tietoa, kertoa totuuden ja tuoda myös virheitä esiin, kertoo, kuinka organisaatiossa suhtaudutaan esimerkiksi virheiden tai epäkohtien esiin tuomiseen. Jos työntekijät tuovat epäkohtia esiin ja heitä rangaistaan siitä tai esitetuille ongelmille ei tehdä mitään, aktiivinen viestiminen vähenee tai jopa loppuu vähitellen.

AVOIMUUS KUNNIAAN

Jos sen sijaan organisaation jokaisella taholla tuodaan esille, että avointa viestintää ja epäkohtien esiin tuomista arvostetaan, tuodaan esimerkkien kautta näkyväksi, miten epäkohtia on alettu ratkoa ja kannustetaan rakentavaa kritiikkiä antaneita, viestinnällinen luottamus vahvistuu.

Organisaatiokulttuurin ja viestinnällisen kulttuurin muuttaminen lähtee ylimmästä johdosta ja sen näyttämästä mallista, mutta jokainen vaikuttaa siihen myös omalla toiminnallaan.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS ON AVAINASEMASSA

Avoimesti toimivassa ja virheisiin rakentavasti suhtautuvassa organisaatiossa psykologinen turvallisuus on vahvaa. Psykologinen turvallisuus tarkoittaa muun muassa sitä, että ihmiset uskaltavat kertoa virheistä ja epävarmuuksistaan ilman pelkoa syytelystä.

Tutkimuksissa on todettu, että psykologisesti turvalliset tiimit ovat tuottavampia ja luovempia kuin tiimit, joissa psykologien turvallisuus on heikkoa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa koko alan kehittämisen ja jo potilasturvallisuuden kannalta on olennaista, että jokainen kokee turvalliseksi tuoda epäkohdat ja virhemahdollisuudet esille.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä ihmiset pystyvät myös ajattelemaan luovemmin ja tuomaan enemmän ideoita esille kuin työyhteisössä, jossa psykologinen turvallisuus on heikompaa.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä myös ilo ja huumori ovat vahvoilla. Se on tärkeää kaikilla työpaikoilla ja etenkin sosiaali- ja

terveydenhuollossa, jossa ollaan tekemisessä ihmisten kanssa hyvin vaikeissakin tilanteissa. Hyvä työilmapiiri ja turvallinen työyhteisö tuovat vastapainoa raskaiden asioiden kanssa työskentelyyn sekä vapauttavat ajattelemaan asioita uusista näkökulmista ja kehittämään tekemistä.

Lukemista:

<https://fisher.osu.edu/blogs/leadreadtoday/building-a-culture-trust>

<https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>

[Measuring psychological safety in healthcare teams: developing an observational measure to complement survey methods | BMC Medical Research Methodology | Full Text \(biomedcentral.com\)](#)

MITEN ARVIODA PSYKOLOGISTA TURVALLISUUTTA?

Näihin väitteisiin vastaamalla voit arvioida psykologista turvallisuutta tiimissäsi tai koko organisaatiossa. Jos saat väitteisiin kyllä-vastauksia, psykologisen turvallisuuden voi olettaa olevan hyvällä mallilla.

- **Minun ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä**
- **Uskallan olla eri mieltä toisten työkavereideni ja esihenkilöiden kanssa**
- **Esihenkilöni arvostaa ideoitani**
- **Työntekijät uskaltavat ottaa esiin ongelmia ja vaikeita asioita**
- **Minun on helppo pyytää apua työkavereiltani tai esihenkilöltä**

HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN KULTTUURI

Toimiva vuorovaikutus tukee organisaatioita toteuttamaan muutoksia ja kehittämään toimintaa, siksi siihen on tärkeä kiinnittää huomiota hyvinvointialueilla. Hyvä vuorovaikutus auttaa luomaan työpaikan, johon ihmiset sitoutuvat, jonne halutaan töihin ja jonka palvelut toimivat.

Hyvinvointialueilla on hieno mahdollisuus rakentaa hyvän vuorovaikutuksen kulttuuria, koska monella alueella organisaatiot aloittavat puhtaalta pöydältä uusissa rakenteissa.

Toki taustalla on vanhojen organisaatioiden käytäntöjä ja sote-alan totuttuja toimintamalleja.

5 SYYTTÄ PANOSTAA VUOROVAIKUTUKSEEN

Organisaatioiden vuorovaikutus on hyvä ottaa yhdeksi tärkeäksi kehittämiskohteeksi. Tämä on olennaista monesta syystä:

1. Alan kiinnostavuutta työntekijöiden keskuudessa on pystyttävä vahvistamaan.
2. Työntekijät tulee saada sitoutumaan työhönsä ja viihtymään työssä.
3. Potilaat ja asiakkaat, palveluiden maksajat, ansaitsevat tulla kohdatuksi hyvin.
4. Hyvä vuorovaikutus tukee toiminnan kehittämistä.
5. Hyvä vuorovaikutus ei lisää kustannuksia.

VUOROVAIKUTUKSEN KOLME TASOA

Hyvä vuorovaikutus tukee tutkitusti ihmisten sitoutumista työhönsä, työssä viihtymistä, parantaa tiedonkulkua sekä vaara- ja haittatilanteista raportointia. Tunteet tarttuvat ihmisten välillä niin työssä kuin kotonakin eikä kukaan jaksaa työskennellä pitkään negatiivisessa ilmapiirissä. Sote-organisaatioissa työskennellään ihmisten hyväksi ja organisaatioiden hyvä vuorovaikutus näkyy suoraan myös asiakkaille ja parantaa myös palvelukokemusta.

Mitä hyvä vuorovaikutus sote-alan organisaatiossa tarkoittaa? Hyvää vuorovaikutusta voidaan tarkastella ainakin kolmella eri tasolla: koko organisaation tasolla, tiimien tasolla sekä yksilöiden tasolla.

Hyvä vuorovaikutus on jokaisen työntekijän olennainen työyhteisötaito, eikä se ole vain johdon tai esimerkiksi viestinnän vastuulla. Johto ja esihenkilöt vastaavat kuitenkin hyvän vuorovaikutuksen kulttuurin rakentamisesta ja hyvinvointialueiden käynnistymisen kaltainen suuri muutostilanne korostaa johdon toiminnan merkitystä.

MITÄ HYVÄ VUOROVAIKUTUS VAATII

Hyvä vuorovaikutus organisaation tasolla tarvitsee tuekseen vähintään seuraavia asioita:

Välineet ja pelisäännöt

- On määritelty, millä välineillä mistäkin asioista viestitään ja millaiset pelisäännöt eri välineiden käytöstä on
- On tärkeä varmistaa, että käytetään oikeaa viestintäkanavaa oikeisiin asioihin. Koska hyvinvointialueiden käynnistyessä organisaatio muuttuu ja sen koko kasvaa, tulee käydä läpi, missä kanavissa eri asioista viestitään ja varmistaa, että viesti tavoittaa oikeat ihmiset: Viestitäänkö esimerkiksi kahvihuoneen ilmoitustaululla, pilvipohjaisella alustalla, yhteisellä asemalla vai sähköpostilla.
- Pelisäännöt määrittävät, miten eri kanavia käytetään: milloin ja mistä asioista eri kanavissa viestitään. Tämä varmistaa, ettei viestinnästä tule sillisalaattia, jolloin ihmiset eivät löydä tietoa ja pysty muistamaan, missä tietyistä asioista viestittiin.

Käytännöt

- Koko organisaation tasolla on tärkeää olla toimivat käytännöt yhteiseen viestintään, jonka avulla tieto kulkee johdolta ja esihenkilöiltä koko organisaatiolle ja johdon sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden on mahdollista käydä vuoropuhelua keskenään.
 - Tämän voi toteuttaa esimerkiksi webinaareissa, Teams-kokouksissa tai läsnätapaisissa.
- Tärkeää on, johto ja työntekijät käyvät molemmille osapuolille olennaisista asioista säännöllistä dialogia ja sovittujen asioiden etenemistä seurataan.
- Kokoukset ovat tiimin vuorovaikutuksen olennainen osa. On hyvä huolehtia, että niissä on toimivat käytännöt.
 - Kokouksiin valmistaudutaan hyvin, esim. luetaan ennakkomateriaalit tai tehdään ennakkotehtäviä
 - Määrä ja kesto on hyvä haastaa, paljonko kokouksia on tarpeen olla ja voiko niitä tiivistää
 - Osallistaminen, kannattaa miettiä keinoja, joilla kaikki osallistujat saadaan mukaan, myös etäkokouksissa
 - Viikon fiilikset -kierros tai muu tapa saada ihmiset mukaan ja kuulla jokaisen näkemyksiä
- Esihenkilöillä ja työntekijöillä olisi tärkeää olla kahdenkeskisiä keskusteluja säännöllisesti
 - Näissä käydään läpi työntekijän tavoitteita ja niihin pääsemistä, työhyvinvointia ja kehittämistoiveita

JOHTAJAN HYVÄN VUOROVAIKUTUKSEN VINKIT

Johto näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, ja esimerkin voima on vahva myös hyvän vuorovaikutuksen kulttuurin rakentamisessa. Muutostilanteessa olevassa organisaatiossa vaikeita keskusteluja tulee vastaan säännöllisesti ja muutosvastarinta tai haastaminen on luonnollista. Johtaja voi luoda hyvää vuorovaikutusta kiinnittämällä huomiota seuraaviin asioihin:

1. EMPATIA KÄYTTÖÖN

Ensinnä: muista empatia ja arvostava vuorovaikutus.

Kun käyt vaikeita keskusteluja, muista että vastassa on toinen ihminen. Hänellä on oma käsityksensä tilanteesta ja omat syynsä toimia kuten on toiminut. Jokainen ihminen haluaa päästä vaikeastakin neuvottelusta pois tyytyväisenä, siksi neuvottelutilannetta kannattaa aina miettiä myös toisen osapuolen näkökulmasta.

Vaikeatkin asiat on tärkeä ottaa puheeksi, ja ne on käsiteltävä mahdollisimman nopeasti. On kuitenkin hyvä muistaa, että syytös johtaa helposti tilanteen kärjistymiseen. Yksi mahdollisuus onkin vaihtaa syytös uteliaisuuteen. Sen voit tehdä esimerkiksi näin: Kuvaa ongelmallista käytöstä tai tapahtumaa havaintojen kautta, käytä faktoja ja neutraalia kieltä, varo, ettet lähde liikkeelle tunteella. Ota ihmiset mukaan pohtimaan tilannetta, kysy esimerkiksi, mistä syistä ongelmat heidän mielestään johtuvat.

Pyydä ratkaisuehdotusta työntekijöiltä, voit kysyä suoraan, mitä heidän mielestään pitäisi tapahtua, jotta tilanne ratkeaa tai kuinka se sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla. Voit myös kysyä, kuinka voisit olla avuksi tilanteen ratkaisemisessa.

2. VALMISTAUDU REAKTIOIHIN

Toiseksi: valmistaudu reaktioihin ja vasta-argumentteihin.

Kun kerrot organisaatiossa vaikeista päätöksistä tai muista muutoksista, valmistaudu hyvin. Muista, että olet ollut valmistelemassa päätöstä ja tunnet sen sekä taustat hyvin. Suurimmalle osalle organisaation ihmisistä päätös ja siihen liittyvät asiat tulevat uutena tietona.

Kannattaakin aina ajatella päätöstä eri ihmisten näkökulmasta, mikä heitä siinä kiinnostaa, mikä pelottaa ja mistä he haluavat ehkä saada lisää tietoa. Valmistaudu kertomaan näistä asioista tai ainakin varmista, että sinulla on vastaukset kysymyksiin.

On myös hyvä käydä läpi vasta-argumentit ja miettiä, mistä sinua tullaan haastamaan päätösten suhteen. Valmistaudu vastaamaan vasta-argumentteihin rakentavasti ja faktoihin perustuen.

3. PYYDÄ PALAUTETTA

Kolmanneksi: kysy palautetta ja ota opiksi.

Kun käyt keskusteluja työntekijöiden kanssa tai olet hoitanut vaativia johtamis- tai viestintätilanteita, muista kysyä palautetta. Kerro, että haluat oppia lisää ja siksi haluaisit mahdollisimman pohdittua ja rakentavaa palautetta sekä vinkkejä siihen, miten voisit toimia seuraavalla kerralla paremmin. Helpoiten ja kattavimmat vastaukset saat kasvokkain.

Käy palautteita läpi ajan kanssa ja pyri ottamaan niistä hyödyllisimmät vinkit seuraavien tilanteiden varalle.

Lukemista:

Haapakoski Kati, Niemelä Anna, Yrjölä Elina: Läsnä etänä, seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä, Alma Talent 2020

<https://bbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-beres-how-to-create-it>

VINKKEJÄ PALAUTEKESKUSTELUIHIN

RATKAISUKESKEISEN VALMENNUKSEN NÄKÖKULMASTA

Palautteen antaminen

- **Valmistaudu. Valitse rauhallinen hetki, jotta voit keskittyä asiaan.**
- **Ole läsnä. Keskity kuuntelemaan.**
- **Anna palaute mahdollisimman yksilöidysti.**
- **Kysy, mitä palautteensaaja tarvitsee tai olisi tarvinnut, jotta olisi onnistunut paremmin.**
- **Pohdi ääneen, miten olisit voinut itse toimia esihenkilönä toisin, jotta tilanne olisi mennyt paremmin.**
- **Kysy, miten voit olla paremmin avuksi nyt ja jatkossa.**
- **Ole avoin dialogille.**

Palautteen vastaanottaminen

- **Kuuntele. Älä puolustaudu, vaikka mieli tekisi.**
- **Kiitä, että henkilö otti asian puheeksi.**
- **Ota vastaan palautteen antajan tunnetila.**
- **Ota osa vastuusta ja kerro se.**
- **Muunna arvostelu toiveeksi.**
- **Sovi, miten menetellään jatkossa.**

KATSE PALLOON

Muistuttakaa säännöllisesti itseänne siitä, mikä on toimintanne varsinainen päämäärä.

Tavoitteet, mittarit, seuranta. Tätä mantraa toistellaan varmasti hyvinvointialueillakin – eikä syyttä; tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen arviointi on keskeistä lähes missä tahansa johtamisessa.

Tavoitteiden asettamisesta ja toteutumisen seurannasta on kirjoitettu paljon ja hyvin. Tavoitteiden asettamista ja toteutumisen seuranta on myös tehty paljon ja usein hyvinkin. Jokaisella hyvinvointialueella on oma strategiansa sekä omat menetelmänsä tavoitteiden asettamiseen ja seuraamiseen, ja niitä tietysti sekä pitää että kannattaa noudattaa. Tässä paperissa emme siksi puutu näihin asioihin vaan sanomme tavoitteista jotakin muuta:

MÄÄRITELKÄÄ YHDESSÄ SUURI TAVOITTEENNE

Määritelkää yhdessä toimintanne varsinainen päämäärä ja antakaa sen johtaa teitä.

Päivittäisten askareiden lomassa on aika ajoin hyvä muistuttaa omaan ja muiden mieleen, mikä on työyhteisössä tehtävän työn tarkoitus. Se voi olla vaikkapa lapsiperheköyhyyden vaikutusten lieventäminen tai hoidettavan väestön kroonisten sairauksien hyvä hoito ja ennaltaehkäisy. Se voi olla yksilöiden toimintakyvyn parantaminen tai perheiden hyvä arki.

Tällaisten isojen tavoitteiden toteutumista on usein hankalampi mitata kuin vaikkapa sitä, paljonko tehdään asiakastapaamisia tai toimenpiteitä. Mahdotonta se ei kuitenkaan ole. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on viime vuosina ryhdytty puhumaan vaikuttavuudesta. Etenkin yhteiskunnallisen vaikuttavuuden tavoittelu on nimenomaan siihen varsinaiseen päämäärään pyrkimistä. Sekä sosiaali- että terveystieteillä on tehty kunnianhimoisia yhteiskunnallisen vaikuttavuuden hankkeita (ks. lukuvinkkejä tämän luvun lopussa).

ISO TAVOITE MOTIVOI HUONONAKIN PÄIVÄNÄ

Silloinkin, kun ei ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista käynnistää raskasta vaikuttavuuden arvioinnin prosessia, isot tavoitteet kannattaa

pitää mielessä. Tällaisia päämääriä voi olla vaikea mitata ja jopa saavuttaa, mutta niihin kannattaa kohdistaa katse, kun arkipäivän kiire tahtoo sotkea yhteistä suuntaa. Ammattilaiset tekevät usein työtään melkoisissa ristipaineissa. Työyhteisön sisällekin saattaa syntyä ristiriitoja siitä, mitä, miten ja milloin tehdään. Nämä ristiriidat eivät ehkä aina ratkea suurilla päämääriä miettimällä, mutta suuret päämäärät muistuttavat siitä, mikä työyhteisölle on yhteistä ja mihin suuntaan lopulta on tarkoitus edetä. Ne myös motivoivat sekä onnistumisen että turhautumisen hetkillä.

Luettavaa:

Diakonissalaitos: Vamos-palveluiden vaikuttavuustutkimus. Ladattavissa täältä: <https://www.bdl.fi/vamos/vaikuttavuus-vamoksessa/>.

Sitra: The Finnish Health Care System. A Value-Based Perspective. Ladattavissa täältä: <https://www.sitra.fi/en/publications/finnish-health-care-system-0/>.

Hyvän mitta -bankkeen arvioinnit: <https://www.hyvanmitta.fi/caset/>

Verkkokurssi vaikuttavuusperusteisesta terveydenhuollosta: <https://courses.minnalearn.com/fi/courses/rethinking-health/overview/>

SOTE-ESIMIES JA TAVOITTEENASETANTA

- **Organisaatiosi auttaa luultavasti sinua ja tiimiäsi asettamaan ja seuraamaan monenlaisia tavoitteita. Se on hyvä.**
- **Käy kuitenkin porukkasii kanssa läpi myös, mikä on teidän isompi päämääränne. On tärkeää seurata käyntimääriä tai arvioida tietyn lääkehoidon vaikuttavuutta, mutta tärkeää on myös katsoa niiden yli ja pohtia, mihin suuntaan juuri me olemme menossa ja miksi.**
- **Kun olette saavuttaneet yhteisen ymmärryksen siitä, mikä on suuri päämääränne ja miten se vaikuttaa arkipäivän valintoihin työssänne, muistakaa palata asiaan säännöllisesti vaikkapa kerran kuussa. Olemmeko onnistuneet etenemään? Mikä etenemistä on auttanut? Mikä on hankaloittanut? Olemmeko yhä sitä mieltä, että tämä on oikea suunta kohti oikeaa päämäärää? Teemmekö tarpeeksi oikeita asioita? Meneekö aika tavoitteen kannalta epäolennaisiin asioihin?**
- **Ison päämäärän tehtävä on ennen kaikkea auttaa kohdistamaan huomio oikeisiin asioihin, motivoida työhön ja tuottaa yhteistä ajattelua siitä, miten ja miksi työtä tehdään. Siksi: keskustelkaa isosta päämäärästä systemaattisesti.**

LUOKAA RESILIENSSIÄ JA TERVEITÄ TAPOJA SUHTAUTUA RESURSSIEN NIUKKUUTEEN

Itseluottamus, toiveikkaus, optimistisuus ja sitkeys auttavat ihmisiä ja organisaatioita selviytymään jatkuvasta muutoksesta ja yllättävistä kriiseistä. Näitä ominaisuuksia voi onneksi kehittää. Uusilla hyvinvointialueilla kannattaakin kiinnittää huomio esihenkilöiden työhön ja johtajuuteen, jotta luottamus, työyhteisötaidot ja organisaation suorituskyky voivat kasvaa ja kehittyä.

”Substantiivin resilienssi tilalla on käytetty esimerkiksi suomennoksia kriisinkestävyys, kriisinsietoisuus, selviytymiskyky(isyys), palautumiskyky tai palautuvuus, häiriönsietokyky, pärjäävyys, pärjääminen, muutosjohtavuus. Joibinkin yhteyksiin voi myös sopia henkinen kestävyys tai kolmiosainen ilmaus mielen sinnikkyys, joustavuus ja palautumiskyky.”

Resilienssillä on monta merkitystä kuten oheinen ote Kielikellon artikkelistakin osoittaa.

RESILIENSSI ON YKSILÖN JA YHTEISÖN OMINAISUUS

Tässä kirjoituksessa resilienssi tarkoittaa ihmisten ja organisaatioiden kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa ja kohdata häiriöitä ja kriisejä. Se sisältää myös kyvyn palautua ja toipua kriiseistä ja kehittyä entistä vahvemmaksi kriisin jälkeen.

RESILIENTTI ORGANISAATIO SELVIÄÄ MUUTOKSISTA

Kun sote-organisaatio on resilientti, sillä on edellytyksiä selvitä jatkuvasta muutoksesta ja yllättävistä kriiseistä. Taannoinen koronapandemia osoitti, että tosipaikan tullen suomalaisilla sote-organisaatioilla ja niiden työntekijöillä on resilienssiä.

Viimeistään nyt kun pahin on ohi, kokemuksen opit kannattaa kerätä yhteen ja hyödyntää toiminnan kehittämässä. Mitkä kyvyt auttoivat meitä? Mitä olisimme tarvinneet lisää?

Koronapandemia ja siitä selviytyminen ovat erilaisia kriisejä kuin esimerkiksi organisaatioiden jatkuva raha- tai henkilöstöpula eli resurssien vähäisyys, mutta yhtäläisyyksiäkin niistä tietysti löytyy. Esimerkiksi henkilöstön vähäisyys vaivasi koronapandemiassa, mutta se on myös terveydenhuollon arkea. Resurssien niukkuuteen on syytä

KOLME RESILIENTTIÄ TOIMINTATAPAA

varautua myös uusilla hyvinvointialueilla sekä sosiaalityössä että terveydenhuollossa.

Työterveyslaitoksen mukaan resilienteissä organisaatioissa on kolme keskeistä toimintatapaa. Oman organisaation tai työyhteisön toimintaa ja resilienssin tasoa voi pohtia tämän listauksen kautta.

1. Ihmisen arvostus näkyy ja tuntuu toimintakulttuurissa ja johtamisessa.
 - Jokainen työntekijä tietää olevansa organisaatiolleen tärkeä sekä ihmisenä että ammattilaisena.
 - Kaikki osallistuvat päätöksentekoon ja sen valmisteluun, toiminnan kehittämiseen ja oppimiseen.
 - Mikään tieto ja osaaminen ei ole vain yhden ihmisen takana. Siten toiminta voi jatkua kaikissa tilanteissa.
 - Luovuutta, kaikkien osallistumista ja laadukasta päätöksentekoa arvostetaan.
 - Kriiseissä osoitetaan innovatiivisuutta, sitoutumista, yhteistyökykyä, myötätuntoa ja inhimillisyyttä.
2. Yhteistyö on keskeinen toimintatapa.
 - Tietoisesti ja tavoitteellisesti rakennetaan hyvää yhteistyötä työyhteisön sisällä, osastojen välillä ja verkostojen kanssa.
 - Ihmiset tuntevat toisensa ja yhteiset toimintatavat ja vaalivat keskinäistä luottamusta.
 - Organisaatiolla on aktiivinen rooli verkostoissa ja se rakentaa määrätietoisesti luottamuksellisia yhteistyösuhteita.
3. Ennakointi ja jatkuvuus varmistetaan.
 - Organisaatio ennakoi sekä toimintaympäristönsä kehityssuuntia että oman toimintansa tulevaisuutta.
 - Koko henkilöstö osallistuu tulevaisuuden suunnitteluun. Sitä tehdään myös verkostojen kanssa, jotta saadaan laajasti havaintoja.
 - Riskeihin ja niiden hallintaan suhtaudutaan vakavasti ja kunnianhimoisesti.

- Tunnistettavissa ja vältettävissä olevat riskit minimoidaan. Poikkeustilanteita varten tehdään suunnitelmat ja niitä harjoitellaan.

Resilienssi on osa keskeinen työhyvinvoinnin osatekijä. Työhyvinvoinnin dosentin Marja-Liisa Mankan määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu muun muassa oikeudenmukaisuudesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työssä onnistumista edistävistä organisaatorakenteesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä.

AINEETON PÄÄOMA ON NÄKYMÄTÖNTÄ

Kun puhutaan työhyvinvoinnista ja resilienssistä, puhutaan aineettomasta pääomasta eli näkymättömistä kyvykkyyksistä, resursseista ja toiminnoista. Aineetonta pitää aktiivisesti hyödyntää, kehittää ja johtaa. Se voi olla esimerkiksi rakennepääomaa, sosiaalista pääomaa tai henkistä pääomaa. Näitä kaikkia voi – ja kannattaa – kehittää.

Rakennepääoma kattaa organisaation rakenteet, toimintatavat ja menetelmät sekä työn hallinnan. Sosiaalinen pääoma on esimiehen ja työntekijöiden suhteita organisaation sisällä. Henkinen pääoma sisältää työntekijöiden asenteet, psykologisen pääoman, osaamisen sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden.

PSYKOLOGISEN PÄÄOMAN OSATEKIJÄT

Psykologisen pääoman osatekijöitä on neljä:

1. Itseluottamus: Yksilöt uskovat, että he voivat vaikuttaa organisaation strategioita koskeviin keskusteluihin.
2. Toiveikkuus: Yksilöt ja koko työyhteisö uskovat, että työtä koskevat tavoitteet voi saavuttaa monella eri tavalla.
3. Optimistisuus: Yksilöt suhtautuvat myönteisesti työnsä tulevaisuuteen.
4. Sitkeys: Yksilöt suhtautuvat kuormittaviin tilanteisiin tyynesti.

Nämä kaikki ovat resilienssin osatekijöitä. Esihenkilön rooli on keskeinen, sillä hyvä johtajuus kasvattaa luottamusta, työyhteisötaitoja ja koko ryhmän suorituskykyä.

SOTE TARVITSEE RESILIENSSIÄ

Uusien hyvinvointialueiden organisaatioiden kannattaa kehittää keinoja, joille ne voivat vahvistaa resilienssiä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa

yksilöiden kyky selvitä haasteista on keskeistä. Usein työntekijän on tehtävä isoja päätöksiä yksin ja nopeasti. Tästä syystä esimerkiksi pystyvyytuskon luominen ja vahvistaminen on tärkeää. Se sisältää luottamuksen omaan ja organisaation onnistumiseen.

Koska sosiaali- ja terveydenhuollon resurssit ovat rajalliset eivätkä välttämättä riitä edes kaiken hyödyllisen hoidon järjestämiseen, priorisointi kuuluu asiantuntijoiden työhön. Suuret linjat ja päätökset tulisi poliittisten päättäjien rakentaa valtakunnallisesti, mutta käytännössä lähes jokainen sote-työntekijä joutuu ajoittain priorisoimaan eli tekemään valintoja ja asettamaan asioita tärkeysjärjestykseen. Tavoitteena tulisi olla resurssien oikeudenmukainen ja järkevä käyttö.

EETTINEN STRESSI

Yksilöille priorisointi voi aiheuttaa eettistä stressiä. Eettistä stressiä voi syntyä, kun ihminen tietää, mikä on eettisesti oikein, mutta jokin estää häntä toimimasta arvojensa mukaan. Hän ei tiedä, miten voisi hoitaa tilanteen eettisesti oikein.

Näin voi käydä esimerkiksi valintatilanteissa: ketä hoidetaan ensin, kun potilaita on liikaa ja työntekijöistä on pulaa.

Työ- ja organisaatiopsykologian dosentti Mari Huhtala käsitteli väitöstutkimuksessaan (2013) muun muassa eettistä kuormittuneisuutta ja eettistä organisaatiokulttuuria. Eettistä stressiä kokevat etenkin ne, joilla on korkea työmoraali sekä pyrkimys oikeudenmukaisuuteen, sääntöjen noudattamiseen ja inhimilliseen ajatteluun.

Huhtalan tutkimuksen mukaan eettinen työyhteisö lisää positiivista työn imun kokemusta. Se voi myös lisätä johtajien sitoutumista organisaatioonsa. Väitöstutkimuksen viesti organisaatioille ja johtajille on, että resurssipulasta ja tehostamispaineista huolimatta eettisten arvojen vaaliminen kannattaa. Huhtalan mukaan se luo työyhteisöihin vastuullista arvopohjaa, joka lisää työntekijöiden hyvinvointia.

ARVOKESKUSTELU ON TARPEEN

Arvokeskustelu on osa johtamista ja päätöksentekoa. Hyvinvointialueilla mukaan tarvitaan esimerkiksi terveystalvelujen johto ja päättäjät. Sote-päätöksenteossa kyse on aina myös arvoista, ei pelkästään rahasta.

Luettavaa:

Kielikello 4 / 2021

<https://www.kielikello.fi/-/resilienssi-eli-kriisinkestävyys>

Hubtala, Mari: Virtues that Work , Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-being and Personal Work Goals, 2013

<https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/42178>

Manka Marja-Liisa, Heikkilä-Tammi Kirsi & Vaubkonen Anne: Työhyvinvointi ja tuloksellisuus – Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa, 2012

<https://research.tuni.fi/uploads/2019/09/6c87d269-tyohyvinvointi-ja-tuloksellisuus.pdf>

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, Tampereen yliopisto: Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli

<https://www.tyohyvinvointi.fi>

TTL: Resilientti organisaatio

<https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>