



Parempaa vanhustyötä, paremmalla johtamisella?

*Kulmala, Jenni (toim.)
2017. Parempi vanhustyö.
Menetelmiä johtamisen
kehittämiseen. Jyväskylä,
PS-kustannus. 228 s.*

Ulkoasu – herättääkö mielenkiinnon?

Kovakantinen kirja tuntuu käteen heti sopivalta, ei liian isolta, paksulta tai painavalta. Tämä sensorinen kokemus johtaa ajatukseen, että tässä teos, joka on kohtuullisessa ajassa luettavissa. Kansikuva tosin herättää ristiriitaisia ajatuksia – miksi vanha mies pilkullinen rusetti kaulassa, punaisessa ruutupaidassa ja siniset henkselit vilkkuen hymyilee salaperäisesti vasemmalle katsoen? Kansikuvan salaperäisyys herättää kiinnostuksen teosta kohtaan, mutta tuntuu kirjan teeman eli vanhustyön johtamisen ja johtamismenetelmien kannalta erikoiselta valinnalta. Ehkä kirjan lukemisen jälkeen tuo salaperäisyys avautuisi, näin ounastelin.

Kirjan tekstin layout vaihtelee runsaasti, ja se seuranneekin some-maailman tapaa

laatia aina vain pilkotumpaa ja monisärmäisempää tekstiä. Pienellä fontilla sivujen laidasta laitaa ja tiukalla rivivälillä painettu teksti vilisee keski-ikäisen silmissä. Ylä-tunnisteet, vielä pienemmällä fontilla, auttavat seuraamaan kirjan lukuja, mutta kiinnostavat sitaatit vaalennetulla, ja taas uudella fontilla, jäävät hiukan päätekstin varjoon. Kirjan sivut ovat mattapintaista maanläheistä laatua, johon alleviivaukset tarttuvat, mutta muistiinpanoja ei kapeisiin marginaaleihin tule mahtumaan! Tässä vaiheessa päätin yrittää kuitenkin keskittyä sisältöön ja jättää ulko-asun tuonemmaksi.

Kirjoittajien taustatietoihin tutustuminen on niin vakuuttavaa tekstiä, että sisällön täytyy olla painavaa. Melko niukasta sivumäärästä ja layoutista huolimatta, odotin kirjalta teoreettista tietoa, esimerkkejä teorioiden soveltamisesta ja innostavaa hoksauttamista. Miksi muuten kirjoittaa johtamisesta, joka on todella läpikoluttu aihe kirja- ja konsulttimarkkinoilla?

Sisältö – innostaako lukemaan?

Kirjan sisällysluettelo on selkeä sisältäen esipuheen (Kul-

mala) jälkeen kolme osaa. Ensimmäisessä osassa (I) kirjoittajat (Räsänen, Valvanne, Hantikainen, Hoivala ja Kauronen) kuvaavat johtajaa ja johtamista asiakaslähtöisyyden näkökulmasta. Kukin kirjoittaja paneutuu tähän teemaan hiukan eri näkökulmasta. Ilahduttavasti esille nousevat myös uudet käsitteet kuten *työ- ja asiakaskäyttäytyminen* tuttu- jen kuluneiden käsitteiden rinnalla. Jokainen vanhussektorilla toimiva on varmasti kyllästetty käsitteillä elämänlaatu, hyvinvointi, terveyden edistäminen ja asiakaslähtöisyys. Tässä osiossa on siis hiukan uutta (konkreettisenä esimerkkinä kinestetiiikka), mutta enemmän tätä vanhaa.

Kirjan toinen osa (II) käsittelee johtajaa keskustelijana ja moninaisuuden tukijana. Ihana huomio, että johtaja on keskustelija! Tämä kirjan laajin osa koostuu artikkeleista, joissa keskitytään ikäjohtamiseen (Wallin), moniammatillisuuteen lean-johtamisen näkökulmasta (Äijö & Tikkanen) sekä dialogiseen johtamiseen (Syvänen, Strömberg & Kokkonen) ja dialogisen johtamisen kautta työmotivaation tukemiseen (Loppela). Myös tässä osassa on konkreettinen esimerkki eli lean-johtaminen. Artikke-

leissa on nähtävästi pyritty tuomaan jotain vanhaa ja jotain uutta, ja ehkä se jokin ”sininen” on juuri tuo *lean* ja dialoginen johtajuus.

Kolmas osa (III) keskittyy itse johtajaan vanhustyössä. Johtajan arvoympäristö ja eettinen stressi (Jumisko, Hyry-Honka & Saranki-Rantakokko), esimiesten työnohjaus (Ruisniemi) ja johtamisen rajat vanhustyössä (Hoppania, Olakivi & Zechner) vaikuttavat heti kirjan kiinnostavimmalta osalta. Miksi tämä osa on kuitenkin teoksen lyhyin ja niukin osio? Ehkä teksti kuitenkin on niin vakuuttavaa, ettei sivuja tarvita enempää, näin pohdin ja ryhdyin lukemaan.

Teoreettinen anti – saako tästä perusteita johtamiseen?

Luin kirjan aloittaen kirjan lopusta eli osasta kolme. Sen viimeinen luku (Hoppania, Olakivi & Zechner) olikin sitten oikea helmi! Siinä esitettiin niin kiehtovan kriittisesti nykyisen vanhushoivan johtamishistoriaa ja -kulttuuria, että oksat pois! Kirjoittajat ovat onnistuneet sanomansa tiivistämisessä ja kirjoittavat innostavasti. Artikkelissa on hiukan saarnaava ja osoittava tyyli, mutta johtamisen lähestymistavat on kuvattu selkeän avaavasti. Lopuksi artikkelissa esitetään toiveikkaasti, että aina on kuitenkin jotakin tehtävissä. Vaikka rationaalisen johtamisen tehokkuus (kädet) ja normatiivisen johtamisen

asenteet (sydän) asetetaan piiloisesti ammattitaidon edelle vanhushoivassa, on hoivan logiikalle mahdollisuus löytää sijaa. Tätä lukua edeltävät kaksi artikkelia (eettinen stressi ja työnohjaus) ovat melko perinteisiä artikkeleita, mutta niiden paikka on osuva pohjustaen loppulukua.

Kirjan ensimmäinen osio (I) kuvaa ikääntynyttä ihmistä asiakkaana ja asiakaslähtöisyyden perusteita makro- (esim. yhteiskunta, lainsäädäntö), meso- (esim. hoitoyksiköt, ammattikunnat) ja mikro- (yksittäinen työntekijä ja esimies). Tähän rinnalle nostetaan palvelun käsite ja miten johtaminen on suoraan yhteydessä palvelun laatuun – jopa ikääntyneen ihmisen kokemaan elämänlaatuun. Toisaalta käsitteillä kikkailu (vrt. asiakaskeskeys tai asiakaslähtöisyys) ei takaa, että mikään muuttuu. Gerontologisen johtamisen käsite kuitenkin antaa toivoa, että jotain voidaan tehdä. Hämmästyttävää on myös se, että hoito- ja hoivatyön pitkistä historiasta ja tieteellisestä tutkimuksesta huolimatta on kirjassa palattava perusasioihin eli hyvään käyttäytymiseen. Ehkä juuri pitkä tieteellinen abstrahointi on johtanut siihen, että käytäntö on elänyt omaa karua todellisuuttaan, kun sitä ei oikein kukaan innostu kuvaamaan tai kehittämään? Räsäsen artikkelin (asiakaskäyttäjymien) jälkeen kannattaisi oi-

keastaan lukea kirjan viimeinen luku, koska näistä luvuista syntyy todella kiinnostava kontrasti.

Terveyden edistämisen luvussa (Kauronen) on hiukan perinteistä terveysterrorismin (vrt. ikääntyneen elintavat) sävyä, vaikka luku sinällään on kiinnostava kokonaisuus. Jos terveyden tilalle vaihtaisi sanan toimintakyky tai arjen mielekkyys, teeman kiinnostavuus lisääntyisi. Lisäksi teeman olisi voinut nimeä gerontologiseksi terveyden edistämiseksi, jossa lähtökohtana olisi vahvemmin vanhenemisen tietoteoria. Ottaisin tähän tilalle jopa käsitteen arjen mahdollistaminen (re-ablement), joka maailmalla on yleinen käsite monitieteisessä gerontologiassa ja soveltuu konnotaatioiltaan ennakoivaan työhön vanhuuden eri vaiheissa.

Kirjan osassa II innostuivat eniten Wallinin ikäjohtamista käsittelevästä luvusta, koska siinä on tuoreutta ja konkretiaa (miten johtaa nuorta, keski-ikäistä tai työhönsä rutinoitunutta konkaria). Samoin Syväsen, Strömbergin ja Kokkosen dialogisen johtamisen luku on kiinnostava esimerkkeineen ja vinkkeineen. Motivaatio-luvusta (Loppela) jäi hämmästyttävä kuva, sillä motivaatio sinällään on ristiriitainen ilmiö. Jotenkin tämän osion II jälkeen tuli sellainen tunne, että puhetta, kuvioita ja teoriaa on paljon. Hyvä niin. Mutta millainen

on taustalla leijuva kuva oletetusta työntekijästä johdettavana? Onko hän ”aikuisten oikeesti” aktiivinen, innostuva ja itseään kehittävä ammattilainen?

Käytännöllinen anti – miten soveltaa arkeen?

Kirjan kokonaisuus on teemoiltaan kiinnostava, mutta ehkä yhdellä lukemalla jää yhtä rikkonaiseksi kuin ikään-tyneiden asiakkaiden nykyinen palveluketju johtamisen käytänteineen. Yhdessä paikassa kokeillaan vähän aikaa jotakin, toisessa tutkitaan ja kehitetään jotakin. Johtajat vaihtavat työpaikkojaan ja työsektoreitaan, jolloin hyvin-kin alkanut uudistus lopahtaa,

kun työyhteisö palaa vanhoihin käytänteisiin.

Kirjan esimerkit, tehtävät ja vinkit antavat kuitenkin mahdollisuuden yrittää jotain uutta. Jään odottamaan tätä, kun valtakunnalliset I&O-kärkihankkeet etenevät ja päästujen tulosten yhdistäminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta kaikki tämä uudistamis- ja kehittämistyö voi juurtua arkeen.

Luettuani tämän kirjan, menin kirjastoon (JAMK) ja pyysin tilaamaan tätä kirjaa erityisesti erikoistumisopintoihin tuleville opiskelijoille kurssikirjaksi, mutta myös ylemmän amk-tutkinon opiskelijoille. Lisäksi olen

kanniskellut kirjaa viime aikoina työpaikallani ja Keski-Suomen Kukoistava kotihoito-hankkeen tilaisuuksissa, ehkä jopa liiankin innokkaasti siitä kertoen. Vielä kun kirjan saisi e-kirjana!

Lopuksi – kiitos kirjasta

Kuvaukseni kirjasta ovat täysin henkilökohtaisia, mutta tartu kirjaan ja tee omat johdopäätöksesi, ota kantaa ja ryhdy soveltamaan. Mutta, edelleenkin en ymmärrä kirjan kansikuvan salaperäistä vanhaa herraa!

Aila Pikkarainen, lehtori, tutkija,
Jyväskylän ammattikorkeakoulu
aila.pikkarainen@jamk.fi