

Lectio praecursoria: Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä.

Hannele Laaksonen

Tutkimukseni juuret ja lähtökohdat ovat 1990 luvulla, sillä silloin perustettiin Suomeen vajaa 400 dementiayksikköä. Kiinnostuin näiden yksiköiden tutkimisesta siitä syystä, että erikoistuessani dementoituvien hoitotyöhön 1990 lupulla kohtasin joitakin esimerkkejä ja viitteitä siitä, että dementiayksiköitä on perustettu liian pienellä henkilökuntamäärällä, henkilöstön kehittämisestä ja täydennyskoulutuksesta ei huolehdittu, yksiköt toimivat jopa ilman lähiesimiestä ja toisaalta yksiköitä oli perustettu epäasiallisiin tiloihin. Lisensiaatintutkimukseni (2002) osoitti jotkut edellä kuvatuista havainnoista tosiksi.

Dementiayksiköiden ja vanhustenhuollon tutkimiselle johtamisen ja työyhteisöjen toiminnan näkökulmasta on yhteiskunnallinen tilaus, sillä vanhusten hoitotyö ei ole suosittu opiskelualue nuorten keskuudessa ja vanhustenhuollon veto-voimaisuus mahdollisena työsektorina on alhainen. Kuitenkin vanhusten ja myös dementoituvien määrä kasvaa koko ajan ja vanhustyössä tullaan tarvitsemaan enemmän työntekijöitä jo lähitulevaisuudessa. Myöskin julkisuudessa esitetty kritiikki sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen uudistamistarpeista antaa aihetta tutkia, miten johtaminen näyttäytyy dementiayksiköissä.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa on 1990 ja 2000 luvulla tehty useita työyhteisön tilaa kartoittavia tutkimuksia, joiden tulosten synteessä voidaan todeta, että työyhteisöissä esiintyy kiirettä, työuupumista ja huonoa johtamista, sekä puutteita ergonomiassa. Esiin ovat nousseet fyysisen ja psyykkisen rasituksen lisääntyminen hoito- sekä hoivatyössä, työpaikkakiusaaminen, väkivallan uhka, puutteelliset henkilöstömitoitukset, henkilökunnan ikääntyminen ja sairastavuuden sekä mielenterveysongelmien lisääntyminen. Suuri sai-

raalatutkimus (Kivimäki, ym. 2002) toi esille muun muassa oikeudenmukaisen johtamisen tärkeyden, hyvän työyhteisön toimivuuden ja työtoverien sekä esimiehen tuen merkityksen jaksamiselle.

Johtaminen on aktiivista toimintaa pyrkimyksenä saada ihmiset asettamaan tavoitteita, tekemään työtä ja saavuttamaan tuloksia. Johtamisen sisältöä ovat hallinneet kontrolli ja liikkeenjohdolliset konseptit aina teollisesta vallankumouksesta lähtien. Johtamisen luonteessa on kuitenkin tapahtumassa paradigman muutos vahvasta kontrollista ja hierarkiasta luottamukseen ja monitorointiin, missä työntekijöille annetaan enemmän vastuuta ja vapautta omaa työtään koskeviin päätöksiin. Tässä tutkimuksessa mallinnetaan luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli, joka on henkilöstölähtöinen. Huomio kiinnitetään henkilöstön voimavarojen kehittämiseen ja lisäämiseen sekä vastuun kasvattamiseen.

Tutkimuksessa tarkastellaan voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen, voimistumisen ja työhyvinvoinnin suhdetta sekä teoriatasolla käsitteellisesti että empiirisesti. Näiden ilmiöiden välisestä suhteesta ei ole vielä riittävästi tutkittua tietoa. Tutkimuksen tavoitteena on mallintaa edellä mainittua yhteyttä teoreettisesti ja tarkastella, miten yhteys ilmenee käytännön tasolla työyhteisöissä ja johtamisessa. Tämä päätavoite sisältää alatavoitteen: voimistavan johtamisen ja voimistumisen operationalisointi selkeisiin käsitteisiin ja muuttujiin teoriatasolla sekä mallin testaus empiirisellä tasolla. Tutkimuksen pääongelmana on, Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli?

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiettyjen henkilöstötoimintojen roolia voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Nämä henkilöstötoiminnot käsittävät rekrytoinnin, perehdytyk-

sen, koulutuksen ja kehittämisen sekä työsuojelun ja työkykyä ylläpitävän toiminnan. Olen valinnut empowerment-johtamisen mallin tutkimuksen kohteeksi siitä syystä, että mallia ei vielä tunneta riittävästi ja sen kautta voidaan nostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä työhyvinvoinnin kehittäjänä. Empowerment-johtamismalli on henkilöstölähtöinen, huomio kiinnitetään henkilöstön voimavarojen kehittämiseen, ja lisäämiseen, vastuun kasvattamiseen sekä itseohjautuvuuteen. Tässä työssä empowerment suomennetaan sanaksi voimistaa/voimistua, sillä peruslähdekohdillaan on kyse voiman kasvattamisesta työntekijöissä.

Päätutkimusongelma, Minkälainen on voimistavan johtamisen prosessimalli, sisältää alatutkimusongelmat: Mitä on voimistava johtaminen käsitteenä ja käytännön toimintana? Miten henkilöstötoiminnot on toteutettu dementiayksiköissä? Mitä on voimistuminen ja miten voimistuneita ovat työntekijät ja lähiesimiehet? Minkälaista on hyvinvointi työyhteisötasolla? Tutkimus kohdistuu julkisen sektorin dementiayksiköihin ja vastaajina toimivat ylempät esimiehet, vastaavat hoitajat ja työntekijät. Tutkimuslupa saatiin 32:een dementiayksikköön. Tutkimus toteutettiin kaikille vastaajaryhmille postikyselynä strukturoidulla lomakkeella keväällä 2003.

Tiivistetysti Voimistava johtaminen tarkoittaa voiman, vallan, vastuun ja pätevyyden kasvattamista työntekijöissä organisaation kaikilla tasoilla, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että voimistavan johtamisen kautta siirretään kontrolloidusti voimaa ja valtaa esimiehiltä alaisille suhteessa omaan työhön pitkällä tähtäyksellä. Voimistavan johtamisen prinssiipeissä on kyse tavoitteellisuudesta, kehittämisestä, rohkaisusta ja huolehtimisesta. Kirjallisuudesta löytyy useita voimistavan johtajan roolia, joista tähän tutkimukseen valittiin kaksi: valmentajan ja tukijan roolit. Näkisin, että nämä kaksi johtajan roolia kattavat hyvin tähän tutkimukseen valittujen voimistavan johtamisen prinssiipit, ja niiden teoreettisen sisällön.

Valmentajan roolissa painottuvat tavoitteellisuuden ja kehittämisen prinssiipit, joissa esimies toimii aktiivisesti kirkastaen toiminta-ajatuksen, päämäärät ja tavoitteet, tiedottaa avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan toiminnan suunnitteluun sekä kehittää jatkuvasti toimintaa ja mahdollistaa työntekijöiden kehittymisen. Tukijan roolissa esimies toimii rohkaisijana ja huolehtijana. Rohkaisun prinssiipi tarkoittaa työntekijöiden palkitsemista, kannustamista, vaikutusmahdollisuuksien ja vastuun sekä pää-

tösvallan lisäämistä. Huolehtijana esimies välittää alaisistaan, tietää heidän työnsä luonteen ja on kiinnostunut heidän hyvinvoinnistaan sekä huolehtii myös riittävästä resursseista. Rakennettu voimistavan johtamisen käsitteellinen malli on uudenlainen synteesi empowerment-johtamisesta.

Luottamus on keskeinen voimistavan johtamisen arvoista. Luottamus alaisia kohtaan vähentää kontrollin tarvetta, ja lisää muun muassa työntekijän aloitteellisuutta, virikkeellisyyttä, tuottavuutta ja itseohjautuvuutta. Avoin kommunikaatio, tiedon, tunteiden ja havaintojen jakaminen sekä suurempi työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksenteon vapauttaa luottamusta organisaatiossa.

Voimistuminen mallinnettiin tässä tutkimuksessa seuraavien käsitteiden kautta: työn sisäinen merkitys, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja pätevyys, joka sisältää tiimityö- ja asiakaspalvelutaidot sekä ammatillisen osaamisen. Voimistavan johtamisen tekniikkoina käytettiin henkilöstötoimintoja; rekrytointi, perehdytys, koulutus ja kehittäminen sekä työsuojelu ja työkykyä ylläpitävä toiminta.

Työyhteisön hyvinvoinnin mittarina käytettiin Nakanin ja Valteen (1995) menestyvän työyhteisön mallia, jonka avulla mitataan muun muassa sisäistä vuorovaikutusta, sosiaalisia suhteita, nistiriitojen hallintaa, tiedotusta ja ilmapiiriä. Menestyvän työyhteisön keskeisiä piirteitä ovat avoimuus, luottamus, rohkeus, rehellisyys, vilkas vuorovaikutus ja myönteinen ilmapiiri. Työyhteisön jäsenten vaikutusmahdollisuudet ovat korkeat, ja asioita käsitellään säännöllisesti, avoimesti sekä rehellisesti, mikä lisää työntekijöissä tunnetta kuulumisesta juuri tähän työyhteisöön. Valittu mittari soveltuu työyhteisöllisen ja kollektiivisen näkökulman ansiosta tähän tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa voimistaminen on siis prosessi, jonka osana ovat johtaja/ esimies johtamismallillaan ja voimistavilla käytännöillään, sekä voimistuvat työntekijät. Voimistamisen prosessin tuloksena nähdään tässä tutkimuksessa hyvinvoiva, voimistunut työyhteisö. Valta-näkökulma käsitetään tässä tutkimuksessa työntekijöiden tasolla lähinnä harkintavallan käytöksi: työntekijällä on mahdollisuus esimerkiksi valita eri työmenetelmien välillä tai hänellä on valta ajoittaa eri työtehtävät työvuorossa itselle sopivaan ajankohtaan. Prosessi ymmärretään tässä tutkimuksessa vaiheittaiseksi toimintojen sarjaksi, joka alkaa tietyistä pisteistä A ja etenee vaiheiden B ja C kautta vaiheeseen D. Vaihe A kuvaa voimistavaa johta-

mista käytännössä, vaihe B henkilöstötoimintojen toteutusta, vaihe C työntekijöiden voimistumista ja vaihe D työyhteisön hyvinvointia. Mallin osien väliset suhteet ovat tavoite-keino suhteita.

Voimistava johtaminen toteutuu Ylempien esimiesten ja vastaavien hoitajien mukaan yli 60%:sti, mutta työntekijät arvioivat johtamisprinsiipien toteutuneen vain 40%:sti. Korkein samanmielisyys kaikissa vastaajaryhmissä vallitsee kehittämisen ja toiseksi korkein tavoitteellisuuden prinsiipissä. Selvimät puutteet työntekijöiden vastauksissa ovat rohkaisun ja huolehtimisen prinsiipeissä, jotka ovat välttävää tasoa. Tulokset osoittavat selvästi, että esimiehet arvioi voimistavan johtamisen toteutumisen korkeammaksi kuin työntekijät. Esimiehen luottamus alaisia kohtaan on yhteydessä muun muassa oikeudenmukaisuuteen, tukeen ja rohkaisuun ja siihen, että esimies on helposti lähestyttävissä ja kiinnostunut alaisten hyvinvoinnista sekä välittää alaisten tunteista.

Tulosten mukaan Henkilöstötoimintojen toteutus on vain tyydyttävällä tasolla kaikissa vastaajaryhmissä, vaikkakin työntekijöiden arvolausuma on lähempänä välttävää kuin tyydyttävää. Ylempien esimiesten tulokset ovat yhtenevät vastaavien hoitajien tulosten kanssa. Vastaavien hoitajien itsearviointi osoittaa, että heillä on vahva käsitys omasta ammattitaidostaan ja kyvyistään. Kokonaisarvioksi muodostuu kiitettävä voimistuminen. Vaikka työntekijöiden kohdalla voimistamisen arviot ovat huomattavasti alhaisemmat kuin vastaavilla hoitajilla, muodostuu kokonaisarvioksi kuitenkin hyvä voimistuminen.

Työyhteisön hyvinvointi näyttäytykäytetyllä mitarilla mitattuna hyvänä molempien vastaajaryhmien tuloksissa, vaikka työntekijöiden tulokset ovatkin jonkin verran vastaavien hoitajien tuloksia alhaisemmat. Näyttää siltä, että yksiköissä on selkeä käsitys työyhteisön perustehtävästä ja pyritään yhteisymmärrykseen työyhteisöä koskevissa asioissa. Negatiivisena seikkana työyhteisöissä ilmenee jonkin verran juoruilua ja selän takana puhumista.

Tutkimuksen tuloksena voimistavan johtamisen mallista muodostui vastaavien hoitajien voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin malli, sillä heidän vastauksissaan tuli esille selvät selitysosuudet voimistavan johtamisen, henkilöstötoimintojen ja voimistumisen välillä sekä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä. Työntekijöiden ryhmässä voimistumisen ja työyhteisön hyvinvoinnin välillä ei todettu lineaarista yhteisvaihtelua,

mutta voimistavan johtamisen prosessimalli toimi kuten vastaavien hoitajienkin ryhmässä.

Ylempien esimiesten osallistuminen tutkimukseen tuo siinä mielessä lisäarvoa tuloksiin, että heidän mielipiteensä ovat yhtenevät vastaavien hoitajien eli lähiesimiesten kanssa. Tämä vahvistaa sitä ajatusta, että ylempät esimiehet tietävät yksiköiden tilanteet, vaikka ovatkin niistä etäämpänä. Vastaavien hoitajien ja ylempien esimiesten mielipiteisiin vaikuttaa varmasti myös esimerkiksi oma aikaisempi työkokemus, yleinen tietous muista samantyyppisistä organisaatioista ja ehkä seudullinenkin näkemys, joka on hankittu erilaisten yhteisten kehittämishankkeiden kautta.

Saatuja tutkimustulosten mukaan voimistavan johtamisen lisäksi tarvitaan välineitä, henkilöstötoimintoja, joiden kautta mahdollistetaan työntekijöiden voimistuminen. Mallin voi yleistää julkisten dementiayksiköiden vastaavien hoitajien ryhmään, mutta työntekijöiden ryhmässä malli vaatii laajempaa otosta. Saatuja tutkimustuloksia voidaan hyödyntää laajasti sosiaali- ja terveydenhuollon kentällä esimiestyössä pyrittäessä voimistamaan työntekijöitä. Erikoisesti malli antaa selkeyttä esimiesasemassa olevien henkilöiden voimistamiseen ja sitä kautta työyhteisön hyvinvoinnin kokemiseen. Koska vain voimistunut ihminen voi voimistaa muita, olisi ensiarvoisen tärkeää pystyä valitsemaan esimiehiksi sellaisia henkilöistä, jotka ovat itse voimistuneita.

Kehitetty malli antaa aiheita moneen jatkotutkimukseen kuten mallin toimivuuden testaukseen laajemmin vanhusten hoitotyössä perusterveydenhuollossa. Vertaileva tutkimus erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon terveyskeskusten välillä olisi myös haasteellinen mallin toimivuuden testauksessa. Myös laadullisen tutkimuksen keinoin olisi mahdollista perehtyä työntekijäryhmän kokemuksiin voimistavasta johtamisesta ja johtamisen kehittämisen keinoista sekä voimistumisen yhteydestä työyhteisön hyvinvointiin.

HT Hannele Laaksosen sosiaali- ja terveyshallintotieteen alaan kuuluva väitöskirja, Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi, Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksiköissä, tarkastettiin 7.3.2008 Vaasan yliopistossa. Vastaväittäjän toimi professori Juha Kinnunen Kuopion yliopistosta ja kustoksena professori Pirkko Vartiainen Vaasan yliopistosta.