

vaikutussuhteisiin, joita tarkkaillaan, lasketaan, mitataan ja käsitellään. Odottava äiti joutuu jatkuvasti suhteuttamaan erilaisia terveystarpeita lääketieteellisen teknologian riskilaskelmiin sekä omiin toiveisiin ja epäilyihin tulevasta elämästä. Tässä asetelmassa odottavan äidin tulee yhtäältä vaalia tulevan lapsen hyvinvointia, mutta potentiaalisesti kyetä myös luopumaan lapsesta, jos sikiötutkimukset osoittavat vaikeaa vammaisuutta. Naisten valinnanvapaus ja eugeniikan haamut törmäilevät toisiinsa mahdottomassa asetelmassa, jossa naiselta odotetaan kyvykkyyttä arvioida riskejä ja tehdä valintoja elämästä ja kuolemasta. Vaikka julkilausutusti kyse on autonomian mahdollistamisesta, eikä lääkäreiden tule puuttua ihmisten omiin valintoihin, lääketieteellinen teknologia lisää lääkäreiden valtaa ihmisten elämään.

Helénin kirja on ensimmäinen suomalainen kokonaisuus elämän politiikasta ja aikamme ilmiöistä, joita perspektiivin avulla voidaan tarkastella. Kirja avaa aiemmin jokseenkin sisäänpäin kääntynyttä hallinnan tutkimusta ja keskustelua laajemmalle yleisölle. Se myös antaa välineitä nähdä ja tarttua aikamme merkittäviin tapahtumiin, mitä pidän kirjan erityisenä ansiona. Elämän politiikan käsitteistä vähempikin olisi riittänyt aiheen syvälliseen tarkasteluun. Toisaalta käsitteellinen runsaus antaa monenlaisista näkökulmista ja teemoista kiinnostuneille tarttumapintaa.

Kirjan erityinen ansio on siinä, miten se auttaa näkemään ja tarttumaan ihmiselämään hiljaisesti omien silmiemme alla mullistaviin asioihin, jotka muuten jäisivät huomiotta. Näin hallinnan tut-

kimus avautuu laajemmalle suomalaiselle yhteiskuntatieteelliselle yleisölle, ja sen monenlaisiin tutkimusotteisiin hyvin yhdistyvät kriittiset näkökulmat tulevat tutuiksi.

VANHUSTYÖN JOHTAJA PALJON VARTIJANA

Marjo Ring, *TtM, tohtorikoulutettava, Itä-Suomen yliopisto*

Sanna Laulainen, *YTT, professori (ma.), Itä-Suomen yliopisto*

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

Kirja tarttuu ajankohtaiseen ja julkista keskustelua herättäneeseen aiheeseen, vanhustyöhön. Kirjassa vanhustyön johtajat nostetaan avaintekijöiksi sekä laadukkaana vanhustyön toteuttajina että työntekijöiden hyvinvoinnin turvaajina. Kirjan tavoitteena on tarjota konkreettisia menetelmiä vanhustyön johtamisen tueksi ja sen kehittämiseksi.

Kirja koostuu kolmesta osasta, joissa vanhustyön ja johtamisen asiantuntijat nostavat esille johtamisen eri ulottuvuuksia. Ensimmäinen osa rakentaa pohjaa koko kirjan kantavalle teemalle, hyvin johdetuille asiakaslähtöisille ja yksilöllisille vanhushuolteille. Ensimmäisen osan artikkeleissa vanhustyön johtamisesta rakennetaan oma erityinen johtamisen osa-alueensa, jonka erityisenä tavoitteena on asiakkaan elämän-

laatu. Artikkeleissa ollaan pääosin hyvin lähellä asiakasrajapintaa ja pohditaan asiakaslähtöisyyden kysymyksiä juuri elämänlaadun, työntekijöiden ja asiakkaiden välisen suhteen ja kinestetikan näkökulmista. Vanhustyön johtamisen pohjaksi halutaan nostaa aiempaa myönteisempi vanhuuskäsitys, joka korostaa ikääntyneiden mahdollisuutta ja halua osallisuuteen. Marja-Leena Kaurosen artikkelissa nousee asiakasrajapinnasta vanhustyön strategisen johtamisen tasolle ja avataan eri näkökulmia ikääntyneiden terveyden edistämiseen. Artikkelit nostaa esille kiinnostavalla ja konkreettisella tavalla, kuinka erilaisiksi eri näkökulmiin pohjautuvat terveyden edistämisen lähestymistavat muovaavat palvelujärjestelmän rakenteita asiakkaan näkökulmasta.

Kirjan toisessa osassa tarkastelu kohdistuu johtajaan keskustelijana ja moninaisuuden tukijana. Moninaisuutta tarkastellaan ikäjohtamisen, moniammatillisuuden ja dialogisuuden näkökulmista.

Marjo Wallinin artikkeli laajentaa yleistä ajattelua ikäjohtamisesta huomioiden ikäjohtamisen koskevan eri ikäisten johtamista, ei vain ikääntyneiden johtamista. Tämä on erittäin tervetullut näkökulma nykytilanteeseen, jossa suuret ikäluokat ovat enenevässä määrin siirtymässä pois työelämästä ja nuoria on haastavaa saada mukaan vanhustyöhön. Wallin nostaa esille kiinnostavalla tavalla ikään liittyviä ennakkoluuloja ja haastaa lukijan pohtimaan omaa käsitystään iästä. Tätä moninaisuuden ajattelua täydentävät dialogisuutta käsittelevät artikkelit. Dialogisuuden avulla johtajat voivat edistää työntekijöiden sisäis-

tä motivaatiota ja työryhmien ja sen jäsenten osallistumismahdollisuuksia. Dialogisessa johtamisessa työryhmän halu puhua ja ajatella yhdessä nähdään yksilöajattelua vahvempaan toimintaan. Tähän ajatukseen on lukijana helppo samaistua.

Kirjan kolmannessa osassa pohditaan työhyvinvoinnin haasteita. Luvussa esitellään arvoympäristöä, jossa vanhustyön johtajat toimivat. Siinä kysytään, miten ja millaista eettistä kuormaa johtaminen vanhustyössä aiheuttaa ja kuinka sitä voi käsitellä. Yhtenä ratkaisuvaihtoehtona tähän ristiriitaan esitellään johtajien työnohjaus, jonka tarkoituksena on tukea johtajan työtä ja selkiyttää johtajan vastuualueita ja vahvuuksia ulkopuolisen työnohjaajan kanssa. Kirjan päättää Hoppanian, Olakiven ja Zechnerin kriittinen artikkeli, jossa kirjoittajat haastavat valtiovalan valitseman uuden julkisjohtamisen linjan vanhustyössä. Kirjoittajien mukaan uusi julkisjohtaminen on tuonut hoivan johtamiseen epärealistisia odotuksia, jotka pyrkivät muokkaamaan myös työntekijyyttä. Hoivatyössä aiemmin tärkeiden ulottuvuuksien, ammatillisuuden ja eettisyyden, sijaan korostetaan työntekijän asennetta ja motivaatiota. Julkisjohtamisen seurauksena työ vanhustenhuollossa pyritään pilkkomaan suunnittelemaan ja suorittamaan työhön, mikä on kirjoittajien mukaan omiaan romuttamaan hoivan logiikkaa. Työn pilkkominen ohittaa keskustelun työntekijöiden osaamisvaatimuksista.

Kirjassa johtamista lähestytään hyvin käytännönläheisesti ja erilaisia kehittämisen- ja toimintatapoja esitellään konkreettisten esimerkkien kautta. Kirjan

eduksi voi lukea pyrkimyksen rakentaa johtamisen arvopohjaksi vanhuuskuvaa, jossa ikääntyneen yksilölliset kokemukset, elämänlaatu ja mahdollisuus osallisuuteen nostetaan johtamistyön keskiöön. Erityisen hyvää kirjassa on kirjoittajien tapa herätellä lukijaa pohtimaan omia henkilökohtaisia ennako-oletuksiaan ja käsityksiään ikääntymisestä, arvoista ja asenteista sekä tunnistamaan niiden merkitys johtamiselle. Arvojen, asenteiden ja ihmiskäsityksen vaikutus sekä asiakas- että johtamistyössä on ilmeinen, vaikka niiden merkitystä ei aina arjen työssä pysähdytäkään miettimään. Arvot suuntaavat toimintaa ja valintoja, ja niiden pohtiminen aika-ajoin on erittäin perusteltua. Millaisten arvojen pohjalta työtä tehdään ja millaisina toimintatapoina arvot käytännön työssä näkyvät? Ovanko johtamisen arvot linjassa arjen toiminnan kanssa?

Kirjassa pohditaan johtamisen roolia eri tasoilla. Suurimmassa osassa artikkeleita näkökulmana on lähijohtajan työ ja siihen liittyvät haasteet ja mahdollisuudet sekä työyhteisöissä että asiakasrajapinnalla. Rajaus on perusteltu ajatellen kirjalle asetettua tavoitetta. Kirja kannustaa lukijaa kokeilemaan uusia menetelmiä, joiden avulla ikääntyneiden hoidon laatua ja hyvää elämää voidaan tukea. Esitellyt esimerkit tuovat teoreettisten osuuksien kylkeen riittävää konkretiaa, mistä on helppo poimia sovelluskohteita juuri oman toimintayksikön tarpeisiin.

Uusien toimintamallien ja käytäntöjen juurruttaminen ei välttämättä ole helppo tehtävä, ja henkilöstön sitoutuminen muutokseen on tärkeässä

roolissa. Toimintamallien muutoksissa työntekijöiden psykologiset sopimukset tulee ”kirjoittaa” uudelleen, mikä vaatii johtajalta kykyä kuulla työntekijöitä ja tunnistaa työntekijöiden työhön ja muutokseen liittyviä odotuksia. Kiinnostavan lisän kirjaan olisikin tuonut näkökulma, joka olisi nostanut vahvemmin esille työntekijöiden vastavuoroisen toiminnan merkityksen johtamiselle ja johtajalle. Johtajuus on aina vuorovaikutussuhde, jolloin myös työntekijöillä on vastuu johtamistyön onnistumisesta. Lähimmäksi tätä ajatusta tultiin dialogista johtamista käsittelevissä artikkeleissa. Kirjassa mainitaan, ettei paras mahdollinen hoito voi toteutua ilman tyytyväisiä ja hyvinvoivia työntekijöitä. Johtamisen vuorovaikutteisuus huomioiden olisimme toivoneetkin kirjaan tuoretta, työntekijöiden roolin aktiivisena johtamisapuolena vahvemmin huomioivaa otetta. Kirjan annille olisi ollut eduksi paikoin kriittisempi ote johtamisen tarkasteluun.

Kirja on toimittajan mukaan suunnattu vanhustyön nykyisille ja tuleville johtajille. Laajentaisimme kirjan lukijajoukkoa kaikille vanhustyön kehittämisestä kiinnostuneille asemaan katsomatta. Kaiken kaikkiaan kirja on ehdottomasti lukemisen arvoinen kokonaisuus. Se herättelee lukijan pohtimaan vanhustyön johtamista ja kehittämistä useista näkökulmista ja tarjoaa tähän myös konkreettisia välineitä. Kirjan luki- neena jää vaikutelma, että vanhustyön johtajat ovat ”paljon, ehkä liiankin paljon, vartijoina”. Riittääkö silloin vinkit hyviksi toimintatavoiksi tai ymmärrys johtamista ohjaavista ja rajoittavista tekijöistä?