



Monimuotoistuvan työyhteisön johtamisen haasteita

Helena Heikka

TtT, yliopettaja

Sosiaali- ja terveysala on suuri yksityisen ja julkisen sektorin työllistäjä ja kansalaisten hyvinvointia edistävä toimialue, joka muuttuu ja kehittyy jatkuvasti. Koko terveys- ja hyvinvointipalvelujen kansallinen kenttä on rakentumassa uudestaan niin ohjauksen, osaamisen kuin organisaatioidenkin osalta. Toimintaympäristön muutokset lisäävät sekä henkilöstön että johtajien osaamistarpeita ja haastavat johtajat pohtimaan, miten työyhteisön monimuotoisuuden lisääntyminen saadaan osaksi organisaation voimavaroja. Johtamisen keskeisenä tehtävänä on toiminnan suuntaaminen siten, että ihmiset, organisaatio ja verkostot saavuttavat toiminnalle asetetut tavoitteet. Verkostomaiset palveluprosessit ja monimuotoiset uudet organisaatiot ovat keskeinen osa sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamisessa.

Työmarkkinoiden rakenteellinen muutos, eläkkeelle siirtyvien suuri joukko, nuorten ikäluokkien pieneneminen ja monimuotoistuva henkilöstörakenne tuovat henkilöstökysymykset organisaatioiden strategisen johtamisen ytimeen. Kun vuoteen 2025 mennessä yli puolet kuntien henkilöstöstä jää eläkkeelle, nousee henkilöstöjohtamisen haasteeksi osaavan työvoiman riittävyyden turvaaminen sekä ihmisten luovuuden ja osaamisen monipuolinen hyödyntäminen

(Pakarinen 2009). Tulevaisuudessa uusien työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu kaikilla aloilla, jolloin palvelut on tuotettava entistä pienemmällä henkilöstömäärällä (Lammintakanen 2011).

Sosiaali- ja terveysalan työvoimapula on sidoksissa alaan ja alueeseen. Työvoimapulaan on vastattu muun muassa hankkimalla työntekijöitä ulkomailta ja lisäämällä maahanmuuttajien kouluttamista alalle. Koposen ym. (2012) mukaan noin 38 000 sosiaali- ja terveysalan koulutuksen saaneista henkilöistä työskentelee muissa kuin oman alansa tehtävissä ja alan vaihtoa pohtivien hoitajien osuus on melko suuri, vaikka töitä uskotaan riittävän pitkälle tulevaisuuteen ja ammatista ollaan ylpeitä. Merkittävä osa epäilee jaksavansa alalla työuran loppuun. Houkuttelevuuden kannalta alan jatkuva muutostila näyttää olevan kielteinen ilmiö.

Sosiaali- ja terveystoimen organisaatiot ovat riippuvaisia toimintatavoista, joilla osaamiseen perustuvia voimavaroja käytetään ja kehitetään. Toimintamallien uudistaminen ja kehittäminen nostaa esiin kysymyksen siitä, miten uudentyypistä osaamista hankitaan organisaatioon. Esillä on ollut kysymys osaavan työvoiman riittävyy-

destä ja henkilöstöjohtamisen valmiudesta hyödyntää kaikkien kyky- ja luovuspotentiaalia organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Pakarinen 2009.) Sosiaali- ja terveystieteiden siirtyä eläkkeelle noin 10 000 henkilöä vuodessa. Kokeneille työntekijöille räätälöityjen, fyysisesti helpompien tehtävien avulla voitaisiin osaltaan estää työvoiman poissiirtymistä. Maahanmuuttajien kouluttamisessa riittävän kielikoulutuksen rinnalla merkittävä kysymys on työyhteisöjen ja niiden johdon valmentaminen monikulttuurisuuteen ja monimuotoisen työyhteisön johtamiseen. (Koponen, Laiho & Tuomaala 2012.)

Sosiaali- ja terveystieteiden henkilöstön voimavarojen johtamista ja sen kehittämistä pidetään tärkeänä johtamisen alueena. Työyhteisön monimuotoisuuden lisääntyminen haastaa johtajat pohtimaan, miten erilaisuus saadaan organisaation voimavaraksi. Henkilöstöjohtaminen on osoittautunut merkittäväksi niin rekrytoinnissa kuin työpaikkaan sitoutumisessakin. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa myös työntekijöiden motivoitumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen (Heikka 2008).

Mitä monimutkaisemmaksi toimintaympäristö muuttuu, sitä enemmän henkilöstön johtamisessa korostuu oppimista ja tiedon tuottamista edistävä, vuorovaikutteinen henkilöstöjohtaminen (Pakarinen 2009). Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa henkilöstö pitää tärkeänä arvostusta, oikeudenmukaisuutta ja yhteisöllistä toimivuutta (Lammintakanen 2011). Tärkeää on ymmärtää henkilöstön strateginen rooli, sillä henkilöstöstä huolehtiminen vaikuttaa koko organisaation strategian toteutumiseen. Henkilöstöjohtamisen strategia ja käytännöt määrittelevät miten henkilöstöä kohdellaan, hankitaan, valitaan, kehitetään ja motivoidaan.

Sosiaali- ja terveydenhuollon monimuotoistuminen näkyy henkilöstön lisäksi myös palvelujen tuotannossa, jossa voi olla julkisia, yksityisiä ja kolmannen sektorin toimijoita. Tämä edellyttää koordinoitua ja uudenlaisten kumppanuuksien syntymistä. (Lammintakanen 2011.) Tulevaisuudessa korostuu moniammatillisten verkostojen johtaminen, mikä edellyttää moniammatillisuuden toimintamekanismien ja erilaisen osaamisen merkityksen tunnistamista sekä erilaisten asiantuntijoiden vuorovaikutuksen tukemista (Niiranen 2011). Moniammatillisten verkostojen toimintaan vaikuttaa vahvasti organisaatiokulttuuriset tekijät, jotka voivat olla yhteistyötä edistäviä tai estäviä. Johtajien tuella ja vaikuttamalla organisaatiokulttuuriin tekijöihin voidaan edistää yhteistyön onnistumista. (Korhonen ym. 2000.)

Monimuotoisuudella on esitetty saavutettavan kilpailukykyä ja hyötyjä, kuten henkilöstön vaihtuvuuden alenemisella saavutettavat kustannussäästöt, lisääntynyt ongelmien käsittelykyky ja innovatiivisuus, parantunut työnantajama ja markkinoille pääsy sekä joustavuuden kasvu. Toisaalta siihen liitetään erilaisia haasteita, kuten epävarmuutta, uhkaa, ennakkoluuloja, lisääntynyttä konfliktialttiutta, kustannuksia tai tehokkuuden alenemista. (Sippola 2008.) Tyypillisin monimuotoisuuden johtamiseen liittyvä ongelma on kulttuurisen integraation ratkaiseminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että pitäisikö erilaiset kulttuuriset ryhmät sulauttaa toisiinsa siten, että näiden yhdistelmästä muodostuisi kokonaan uusi yhteinen kulttuuri vai pitäisikö kulttuurien jatkaa olemassaoloaan organisaatioissa. (Heikkinen 2005.)

MONIMUOTOISUUDEN ILMENEMINEN TYÖYHTEISÖISSÄ

Perinteisesti määriteltynä monimuotoisuus (diversity) viittaa eroavaisuuksiin sukupuolesta, iästä ja etnisestä taustasta. Laajemmat määritelmät puolestaan huomioivat lisäksi fyysisten kykyjen ja muiden henkilökohtaisten ominaisuuksien eroavaisuudet. Monimuotoisuusteoriassa kulttuurinen monimuotoisuus tarkoittaa ihmisten kulttuurista eroavaisuutta, joka viittaa lähinnä arvojen, asenteiden, normien, tyylien ja käyttäytymisen eli kaikkien kulttuuristen piirteiden erilaisuuteen. Kulttuuri määritellään yleensä laajasti, jolloin mukaan otetaan myös eri ammattiryhmien ja osastojen kulttuurit organisaation sisällä. (Heikkinen 2005; Mor Barak 2005.) Se voi olla kaiken kattavaa erilaisuutta vakaumusten, mielipiteiden ja toimintatapojen kirjoa. Monimuotoisuus mielletään parhaimmillaan luontevaksi osaksi organisaatiota ja sen johtamisella on merkittävä rooli moniammatillisten ja -kulttuuristen tiimien rakentamisessa ja laadun parantamispyrkimyksissä.

Organisaatioiden lähestymistapa monimuotoisuuden johtamiseen vaihtelee suuresti. Erilaisten lähestymistapojen ja luokittelujen ero on siinä, sallitaanko erilaisuus vai onko se samanlaisuuden edistämistä ja samanlaista kohtelua lainsäädännön velvoitteisiin vedoten. Johdon asenteet ja näkemys monimuotoisuudesta heijastuvat vahvasti työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. Johtamisen tavoitteena tulisi olla monimuotoisuuteen liittyviä haittojen vähentäminen ja saada sen edut esiin edistämällä yksilöllistä kohtelua, oikeudenmukaisuutta ja yhdenvertaisuutta tehokkuuden rinnalla. (Sippola 2008.) Monimuotoisuuden johtaminen, voidaan ajatella johtamistyyliksi, jossa kaikkien ryhmien taidot on huomioitu. Laajasti määriteltynä sillä viitataan yleisesti organisaation systemaattiseen ja suunniteltuun pyrkimykseen rekrytoida, säilyttää, palkita ja kunnioittaa heterogeenista työntekijöiden joukkoa. (Heikkinen 2005.)

Kun monimuotoisuutta halutaan edistää tai monimuotoista työyhteisöä rakentaa, edellyttää se proaktiivista lähestymistapaa. Tämä sisältää johdon monimuotoisuuteen sitoutumisen ja tukemisen, monimuotoisuuden integroinnin ja viemisen organisaation visioon, missioon ja strategiaan sekä kokonaisvaltaista, suunnitelmallista ja systeemistä monimuotoisuusasioiden kehittämistä. Muutosten tulisi tapahtua sekä yksilö- että organisaatiotasolla, asenteissa, käyttäytymisessä, toimintatavoissa, rakenteissa ja kulttuurissa. Tähän tarvitaan riittävää resursointia, pitkäjänteisyyttä ja sen tiedostamista, että muutos koskee valtasuhteita. Kehitystoimenpiteiden toteuttamisessa ja monimuotoisuusasioiden implementoinnissa on henkilöstöjohtamisella esitetty olevan keskeinen tehtävä ja asema. (Sippola 2008.)

Tärkeimmäksi asiaksi nousee organisaatiokulttuurin muutos, joka vaatii paljon aikaa, resursseja ja johdon huomiota. Monimuotoisuuden oikeanlainen johtaminen voi johtaa kustannussäästöihin, mikäli sen avulla onnistutaan vähentämään poissaoloja ja työpaikan vaihtohalukkuutta. Tässä olennaisena osana on erilaisuuksia kunnioittavan työilmapiirin rakentaminen (Heikkinen 2005).

Myös sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön muutosten seurauksena organisaatioiden henkilöstörakenne muuttuu, jolloin monimuotoisuus liittyy eri kulttuuristen piirteiden, erilaisten henkilökohtaisten ominaisuuksien erilaisuuden sekä eri sukupolvia edustavien työntekijöiden erityispiirteiden huomioimiseen johtamisessa. Haaviston (2010) tutkimuksen mukaan eri sukupolvia edustavien työntekijöiden työorientaatiot eroavat, joka voi tuoda erilaisia jännitteitä työyhteisöön. Vanhemmat ikäpolvet painottavat vahvemmin kulttuurisesta ja sosiaalisesta ympäristöstä lähteviä arvostuksia, joissa työnteko on arvo sinänsä. Nuorilla puolestaan painottuvat minälähtoisemmät arvostuskriteerit kuten, työn mielekiintoisuus, itsetoteutus, elämyksellisyys, hyvät työoverit sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovituksen tärkeys. Työn mielekkyyteen ja kiinnostavuuteen vaikuttaa se, kuinka monipuolisesti omaa osaamistaan voi hyödyntää työssä. Sosiaali- ja terveysalan tutkimuksissa on ilmennyt, että organisaatioissa on paljon käyttämätöntä osaamista. Joko osaamista ei ole mahdollista hyödyntää tai työntekijät kokevat joutuvansa tekemään koulutukseensa nähden vaatimattomampia työtehtäviä (Lammintakanen 2012).

Nuorten ja vanhempien välistä ristiriitaa kuvastaa se, että monet nuoret aikuiset syrjäytyvät työelämästä. Tämä asettaa erityisiä haasteita esimiestyölle ja johtamiselle. Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalvelujen haasteisiin vastaaminen edellyttää, että työmarkkinoilta syrjäytymistä ehkäistään ja luodaan monipuolisemmat mahdollisuudet olla mukana työelämässä. Tuohisen (2010) mukaan nuorten työmarkkinoille pääsyn kannalta on suuri merkitys myös sillä, millaisia mielikuvia heidän sukupolvestaan vallitsee työnantajien keskuudessa. Yksittäiset huonot kokemukset yleistetään helposti, jos tarjolla on samansuuntainen tulkintakehikko.

Y-sukupolven työntekijät, jotka ovat syntyneet 1980–1990-luvuilla, hallitsevat uuden teknologian paremmin ja ovat koulutetumpia kuin edeltävät sukupolvet ja siten valmiimpia työelämään. Toisaalta y-sukupolven arvot eivät helposti istu perinteiseen tapaan toimia työelämässä. Y-sukupolven työntekijät haastavat johtamisen ja organisaation johtamismallit avoimesti. He eivät ota asioita itseltään selvyyksinä, he eivät pelkää lähestyä esimiestään hierarkian pelossa. He tulevat esimiehensä luokse, vaativat häneltä huomiota, palautetta sekä tasa-arvoista, ei tasapäistävää kohtelua. Y-sukupolvi haluaa vuorovaikutteisen ja läsnä olevan esimiehen, se on tottunut nopeaan reagointiin ja aktiiviseen asioihin vaikuttamiseen. Heille on merkityksellistä tehdä asioita yhdessä. Kaikkien mielipiteillä on merkitys, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus ovat hyveitä. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Y-sukupolven edustajat ovat sopeutuneita ryhmätyöhön ja toimivat joustavasti ryhmissä. He haluavat olla osa organisaation toimintaa. He odottavat työltä mielenkiintoisuutta, merkitystä, useita tehtäviä samanaikaisesti, hyviä suhteita, heidän tarpeidensa huomioon ottamista sekä tunnustusta ja palkkioita. He arvostavat myös suuresti monimuotoisuutta. (Smola & Sutton 2002.)

Y-sukupolvi sitoutuu työhön, ei niinkään työnantajaan ja kokemukset erilaisista työpaikoista ovat arvostettuja. Työsuhteet eivät tule olemaan kymmenien vuosien pituisia. Y-sukupolven edustajat haluavat

vaikuttaa nykyisen työpaikkansa työkuultuuriin, toimintatapoihin ja johtamiseen. Heidän elämäntyyliinsä on hyvin pitkälle verkosto-orientoitunut, lähtökohtaiset edellytykset yhteisölliselle tiedon tuottamiselle ovat erityisen hyvät. Työelämän tulee kyetä sopeutumaan nuorten aikuisten erityispiirteisiin. (Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.)

Z-sukupolven edustajat, jotka ovat syntyneet 1990-luvulla, eivät myöskään pidä tärkeimpänä asiana yhteen organisaatioon tai samaan työtehtävään sitoutumista useammaksi vuodeksi. He ovat kiinnostuneet kokeilemaan erilaisia töitä nuorena ja päättävät myöhemmin millaisen työn parissa he viihtyisivät pitempään. Tämä näkyy myös heidän tavassaan tehdä töitä. He tekevät töitä fyysisellä työpisteellään, mutta nauttivat myös vapaudesta valita etätyöpäivä silloin tällöin. Tämän vuoksi he odottavat, että työpaikalla on hyvät välineet, joilla etätyön mahdollisuus on turvattu. Vapaus näkyy myös heidän tavastaan suhtautua vapaa-aikaansa ja siihen, kuinka paljon he ovat valmiita käyttämään työskentelyyn aikaa. Useimmat arvostavat vapaa-aikaansa niin paljon, etteivät halua ryhtyä luomaan uraa siten, että työpäivät venyvät pitkiksi. Vapaa-aika ja se, miten he pystyvät sillä ajalla nauttimaan elämästään ja tekemänsä työn tuottamista resursseista, on erittäin merkityksellistä. (Viljakainen 2011.)

Tälle sukupolvelle on olennaista myös se, että asioista tehdään yksilöllisiä. Enää ei riitä se, että esimerkiksi jokin laite toimii, vaan se täytyy myös saada räätälöityä omannäköiseksi. Tämä yksilöllisyyden tavoittelu on peräisin ajatuksesta, että hyvältä näyttäminen on olennainen osa nykyistä elämää. Oma persoonallisuus kehittyy suhteessa siihen, mitä muut ovat siitä mieltä. Tässä on kyse itsensä brändäämisestä. (Tienari & Piekkari 2011.)

Sosiaali- ja terveyspalvelualan työvoiman tarvetta ja tarjontaa koskevat arviot osoittavat, että palvelutarpeiden kehityksen mukaista palvelutarjontaa ei kyetä turvaamaan ilman merkittäviä palveluja ja niiden tuottavuutta koskevia uudistuksia. Ennakoidusta työvoimavaajeesta ei selviydytä ilman työvoiman rekrytointia maassa jo asuvista uussuomalaisista ja myös Suomen ulkopuolelta. Molemmissa tapauksissa hyvin tärkeiksi asioiksi nousevat kielitaito ja sen saavuttamiseksi tarvittava kielikoulutus sekä työyhteisön ja johtamisen valmentaminen monikulttuurisuuteen. Ennen kaikkea tarvitaan eri osapuolten kesken yhteistyössä tehtäviä pitkäjänteisiä linjauksia siitä, miten eettisesti kestävä, systemaattinen ja joustava kansainvälinen rekrytointi järjestetään. (Koponen ym. 2012.)

Kulttuuri on johtajalle suuri haaste, pääosin näkymätön ja tiedostamaton kulttuuri ei ole samalla tavoin käsiteltävissä kuin johtamisen monet muut osa-alueet. Erityisesti muutoksissa kulttuurin merkitys korostuu. Kulttuurin pohjalta johtaminen voi avata uudenlaisia mahdollisuuksia koko organisaation oppimiselle ja uusien älykkäämpien toimintaprosessien vakiinnuttamiseen. Tietoinen kulttuurin analyysi voi olla vapauttava ja vahvistava myös yksilöille, koska se auttaa heitä tulkitsemaan ja ymmärtämään kulttuurijärjestelmää entistä paremmin. (Kinnunen 2012.)

Sosiaali- ja terveysalan organisaatiot ovat myös asiantuntijaorganisaatioita, jotka perustuvat osaamiseen sekä eri toimijoiden ja toimijaryhmien erityisosaamisen yhdistämiseen. Korostuneen

yksilöasiantuntijuuden ohella organisaatiot ovat voimakkaiden ammattikuntien työyhteisöjä, joiden ongelmaksi muodostuvat helposti professionalistiseen erikoisosaamiseen liittyvät valta-asemien vinoumat. Asiantuntijabyrokratian vallitsevaksi kulttuuriksi muotoutuu usein ammattilaisten harvainvalta. Vahvan ammattikulttuurin edustajat voivat hallita liikaa omilla näkemyksillään yhteistyön kehittämisen muotoja ja vaikuttaa toiminnan uudistuksiin joko myönteisesti tai kielteisesti. Myönteisessä mielessä asiantuntijabyrokratiasta puhutaan silloin, kun organisaation normit ovat ajan tasalla ja kaikki asiakkaat saavat oikeudenmukaisesti yhtenäisten normien mukaisen palvelun (Kinnunen & Vuori 1999).

Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijuuden ja organisaation välisen jännitteiden on todettu heikentävän johtajuutta, koska asiantuntijat eivät halua tulla johdetuksi eikä johtaminen ei ole niin arvostettua kuin asiantuntijatyö. (Kirjavainen 2003.)

Kinnunen ja Vuori (2005) määrittelevät johtamisen ja johtajuuden kulttuurin ominaisuudeltaan ilmiöksi, joka tapahtuu aina jossakin kontekstissa. Se määrittää missä määrin erilaiset johtamiseen liittyvät toiminnot ja ajattelutavat ovat hyviä ja huonoja suhteessa toiminnan tavoitteisiin. Johtaja tulkitsee organisaatiossa vallitsevia kulttuurisia piirteitä ja valitsee tiedostamatta tai tiedostaen tietyn suhtautumis- ja toimintatavan työyhteisönsä, organisaatioonsa ja sen toimintaympäristöön. Se on johtajan kontekstisidonnainen tarkastelutapa, jossa hän ymmärtää työyhteisön sosiaalisia suhteita ja niiden taustalla olevia ajattelumalleja.

Schein (1992) näkemyksenä on se, että kun johtaja saa organisaation työntekijät hyväksymään hänen arvonsa ja olettamuksensa, organisaatio alkaa rakentaa kulttuuriaan näiden asioiden pohjalta. Yleensä uuden johtajan tulo organisaatioon mahdollistaa kulttuurimuutoksen. Toisaalta johtaja voi alkaa omaksua organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria eli organisaation jäsenten ajattelu-, tuntemus- ja käyttäytymistapoja. Johtajan on jossain määrin kyettävä mukautumaan organisaatiokulttuuriin, mutta hänen on myös ymmärrettävä sitä ja kyettävä ohjailemaan sen muodostumista niin sisäisissä kuin ulkoisissa vuorovaikutussuhteissa. Muutoin organisaatiokulttuuri alkaa johtaa johtajaa.

MONIMUOTOISEN TYÖYHTEISÖN KULMAKIVENÄ OIKEUDENMUKAISUUS JA LUOTTAMUS

Organisaatioiden oikeudenmukaisuutta on yleensä tarkasteltu kolmena erillisenä, joskin toisiinsa liittyvinä ulottuvuuksina: 1. palkkioiden, etujen ja velvoitteiden jako, 2. päätöksentekoprosessien menettelytavat sekä 3. vuorovaikutuksen ja henkilöstön kohtelun säännöt, normit ja tavat. Työntekijöiden näkökulmasta oikeudenmukaisuus tarkoittaa muun muassa reilua palkitsemista, kuulluksi tulemistä, osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuutta, tiedon saantia sekä kunnioitettavaa ja rehellistä kohtelua. Oikeudenmukaisen johtamisen merkityksistä korostuu erityisesti sen yhteys luottamuksen syntyyn ja vahvistamiseen organisaatiossa (Aryee ym. 2002).

Eri sukupolvien edustajat ovat kuvanneet toimivan työyhteisön ja hyvän johtamisen kulmakiveksi koetun oikeudenmukaisuuden. Se

on tärkeä osatekijä ja edellytys toimivan johtaja-työntekijä-suhteen syntymiselle. (Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009.) Oikeudenmukaisuutta on usein korostettu eräänä organisaation keskeisenä perusarvona. Sitä pidetään myös ihmisen perustarpeena rehellisyyden, reiluuden ja suunnitelmallisuuden ohella. Sosiaalisten suhteiden mikrotasolla oikeudenmukaisuus ilmentää jotakin, joka on meille luontaista ja automaattista, mutta joka tutkimuksessa on suhteellisen vaikeasti tavoitettavissa. (Elovainio & Kivimäki 2002.)

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus on tärkeä työntekijöiden johtajiin kohdistama luottamuksen synnyn lähde. Hakosen ym. (2004) tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus oli vahvin ja tärkein luottamuksen synnyn selittäjä. Oikeudenmukaiseksi koetun toiminnan on todettu lisäävän myös työntekijöiden keskinäistä luottamusta organisaatiossa ja organisaatioon sitoutumista. Epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu viestii työntekijöille vähäisestä arvostuksesta ja vähentää yhteenkuuluvuutta ja sosiaalisten suhteiden tiivyyttä (Elovainio & Kivimäki 2002).

Luottamus on osa työyhteisön sosiaalista pääomaa, vahva sisäinen luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. Työyhteisön luottamusta edistää oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus ja avoin tiedonvälitys. (Hujala, Laulainen, Sinkkonen & Taskinen 2009.) Luottamus liittyy paljon etiikkaan ja moraaliin sekä kompetenssiin. Työntekijän tulee voida luottaa siihen, että johtaja osaa johtaa organisaatiota. Luottamus tulee ansaita. Työpaikan myönteiset vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä asemassa henkilöstön hyvinvoinnin rakentumisessa ja säilymisessä. Työoverisuhteissa esiintyy kuitenkin myös ristiriitoja, jotka voivat pitkittyessään laajentua vaikeasti ratkaistaviksi kiusaamisprosesseiksi. Työpaikan ristiriidat voivat lisätä koko työyhteisön pahoinvointia. Työyhteisön vuorovaikutussuhteiden ongelmatilanteissa korostuu erityisesti esimiehen rooli ja vastuu. Ristiriitatilanteissa esimies on tavalla tai toisella prosessin keskeinen osapuoli. Johtaja on asemansa puolesta työnantajan edustajana velvollinen puuttamaan häirintään ja epäasiallisen kohteluun työpaikalla ja ryhtymään tarvittaviin toimenpiteisiin epäkohdan poistamiseksi. Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntija-alaiset edellyttävät osallistavaa johtamisviestintää. (Rouhiainen-Neunhäuserer & Tuikka 2011.)

HYVÄLLÄ JOHTAMISELLA TULEVAISUUTEEN

Sosiaali- ja terveydenhuollossa avautuu suuri määrä työpaikkoja uusille työntekijäpolville. Kysyntää työntekijöistä on enemmän kuin tarjontaa, jolloin tulevaisuuden työntekijöillä on yhä enemmän mahdollisuuksia kilpailuttaa työnantajia – raha ei enää ratkaise samalla tavalla kuin aikaisemmin. Kyse on pikemminkin siitä, mikä organisaatio kykenee tarjoamaan mielekkäimmän kokonaisuuden. Nuorten vahvuudet ja kehitymisedellytykset aineettomaan pääoman kannalta avaavat uudenlaisen näkökulman siihen, mitä annettavaa y-sukupolvella on tulevaisuuden työelämässä. Erityisesti johtamiselle ja esimiestoiminnalle kehitys asettaa haasteita. Tulevaisuuden työmarkkinoilla menestyminen edellyttää keinoja ja välineitä, joiden avulla organisaatiot kykenevät paremmin johtamaan sekä viestimään sisäisesti ja ulkoisesti vastuullista työnantajajaimagoa.

(Ahonen, Hussi & Pirinen 2010.) Hyvällä johtamisella voidaan edistää työvoiman saatavuutta, joka on sosiaali- ja terveydenhuollonkin kannalta kriittinen kysymys. Hyvää työnantajajainoa tarvitaan myös nuorten sukupolvien sosiaalisissa verkostoissa jotta ala pystyy kilpailemaan muiden alojen kanssa.

Hyvän johtamisen keskeinen elementti on henkilöstöjohtaminen, joka on todettu haasteelliseksi ja myös vaikeimmaksi johtamisen alueeksi. Henkilöstöjohtamisen taidot ovat korostuneet useissa tutkimuksissa ja niiden kehittäminen on koettu tärkeäksi (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005; Parvinen ym. 2005).

Henkilöstöjohtamisen menestystekijänä korostuu johtajan kyky aktivoida henkilöstön luova potentiaali ja suunnata se tulosten tekemiseen. Tärkeää on nähdä työntekijät yksilöinä ja erilaisuus voimavarana eikä uhkana. Tulevaisuuden johtajan ydinvalmiuksina henkilöstöjohtamisen alueella on työyhteisön jäseniä kannustavat ja tukevat vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaidot korostuvat sosiaali- ja terveystoimen tehtävissä, joissa joudutaan jatkuvasti olemaan kanssakäymisessä erilaisten ihmisten kanssa ja luomaan monialaisia verkostoja (Sinkkonen-Tolppi & Viitanen 2005; Niiranen 2004).

Johtamistyössä tarvitaan myös motivointi- ja palautteenantotaitoja sekä delegointi- ja viestintätaitoja. Organisaation osaamispääomasta tai henkisestä pääomasta huolehtiminen edellyttää, että työntekijät saavat aitoa arvostusta, kiitosta ja myös ohjaavaa palautetta. Palautteen tarkoituksena on ylläpitää toiminta perustehtävän ja tavoitteiden suuntaisena ja auttaa työntekijöitä kehittymään omassa työssään. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että palautteiden antaminen ja vastaanottaminen on aitoa, rehellistä, reaaliaikaista ja se on normaali tapa toimia. Tämän vuoksi esimiehen ja alaisen vuorovaikutuksen tulee olla aktiivista ja laadukasta.

Ristiriitojen käsittelyssä tarvitaan lähestymistapaa, jossa avoimesti pyritään ongelman tarkentamiseen ja ratkaisuun ammatillisesta näkökulmasta. Tarkasteltavan asian kytkeä organisaation tavoitteisiin mahdollistaa ammatillisen etäisyyden syntymisen, jolloin sen subjektiivinen merkitys vähenee. Toimivien työyhteisöjen piirteiksi on tunnistettu avoin ilmapiiri, yhteistoiminnallisuus ja asioiden yhteinen pohdinta. (Juuti & Vuorela 2002.) Johtajan taidot työntekijän työhön sitouttamisessa ja motivoinnissa vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen ja työssä viihtymiseen (Tubbs & Schulz 2005).

Hyvä henkilöstöjohtaja konsultoi, kyseenalaistaa ja kannustaa keskusteluun. Henkilöstöjohtamisen haasteellisuuteen liittyy työyhteisön sosiaalisten suhteiden ja ristiriitatilanteiden hallinta. Hyvä johtaminen on tutkimusten mukaan tärkein työhyvinvoinnin lähde. Tärkeimpiä työpaikan henkilöstön työhyvinvointia tukevia tekijöitä ovat hyvin toimiva esimiestyö, johtamisen oikeudenmukaisuus, yhteistyön sujuvuus sekä sosiaalinen tuki.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että tulevaisuuden sosiaali- ja terveysjohtajilta edellytetään samoja johtamisen kompetensseja kuin johtajilta yleensä, hyviä persoonallisuuden ominaisuuksia sekä alan tuntemusta. Tulevaisuuden haasteena on uhkaava työvoimapula ja työn vaatavuuden kasvaminen. Jatkuvat muutokset kuormittavat johtajan työtä tuoden mukanaan uusia tehtäviä haastaen kehittämään omaakin osaamista. Muutoksen johtaminen edellyttää paitsi suotuisia olosuhteita, myös aktiivista muutoshenkistä asennoitumista ja johtamiskykyä. Myös tärkeänä on kyky organisoida muutosprosessin osatekijät toimivaksi kokonaisuudeksi sekä kyky lukea ympäristöstä tulevia signaaleja ja johtaa muutosprosessia pitkäjänteisesti poliittisten realiteettien puitteissa. Muutos edellyttää kykyä hallita monimutkaisia yhteiskunnallisia ilmiöitä ja vaikutussuhteita. uudistaja tarvitsee epävarmuudensietokykyä. Esteitä muutokselle ovat huonot suhteet sidosryhmiin ja se, ettei henkilöstöä oteta mukaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. (Heikka 2008.)

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T. & Pirinen, H. 2010. Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. Työpoliittinen Aikakauskirja 4, 23-32.
- Aryee, S., Budhwar, P.S. & Chen, Z.X. 2002. Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behaviour* 3, 267-285.
- Elovainio, M. & Kivimäki, M. 2002. Sosiaalisten suhteiden oikeudenmukaisuus ja terveys. *Yhteiskuntapolitiikka* 5, 470-473.
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Taloustieto Oy, Helsinki.
- Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia* 2, 125-133.
- Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. *Acta Universitatis Ouluensis. Oulun yliopisto. Oulu.*
- Hujala, A., Laulainen, S., Sinkkonen, M. & Taskinen, H. 2009. Hyvä johtaminen – reilua peliä. *Premissi* 4.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koponen, E-L., Laiho U-M. & Tuomaala, M. 2012. Mistä tekijät sosiaali- ja terveysalalle - työvoimatarpeen ja -tarjonnan kehitys vuoteen 2025. TEM-analyysseja 43. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Korhonen, K., Santala, R., Utriainen, P. & Teräväinen, R. 2000. Sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämisen prosessimalli, esimerkkinä Lahti. *Hallinnon Tutkimus* 3, 278-287.
- Lammintakanen, J. 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen 2020-luvulla. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 186.
- Niiranen, V. 2011. Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa S. Rissanen & J. Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: Sanoma Pro Oy, 97-103.
- Niiranen, V. 2004. Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kriteerit. *Janus* 2, 226-231
- Pakarinen, T. 2009. Puolet kuntatyöntekijöistä eläköityy - valtuustot avainasemassa palvelujen turvaajana. Hakupäivä 14.4.2013. <http://www.kunnat.net/fi/Sivut/default.aspx>
- Parviainen, P., Lillrank, P. & Ilvonen, K. 2005. Johtaminen teveydenhuollossa. Käytännöt, vastuut, valvonnat. *Talentum Media Oy. Tampere: Tammerpaino.*
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. & Tuikka, S. 2011. Haitallinen johtamisviestintä Aikuiskasvatus 2, 120-127.
- Sinkkonen-Toppi, M., & Viitanen, E. 2005. Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa
- J. Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen*. Helsinki: WSOY, 78-104
- Sippola, A. 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen, *Työpoliittinen Aikakauskirja* 1, 29-39.
- Tienari, J. & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. *Talentum.*
- Tubbs, S.L. & Schulz, E. 2005. *Leadership Competencies: Can They Be Learned. The Business Review, Cambridge* 2, 7-12.
- Viljakainen, P. 2011. No Fear: johtaja kohtaa digicowboyt. Helsinki: WSOYpro.