

Työpaikalla jokainen on muutoksen tekijä.



Ilmapiiri parani puhumalla hyvää

Pentorinteen vanhainkodissa Kangasalan Kulmalahdella havahduttiin vuonna 2008 siihen, että henkilöstö ei voinut hyvin. Sen jälkeen tilanne on laitettu kuntoon yhteisvoimin. Työilmapiiri on parantunut, ja asioista puhutaan nykyään hyvässä hengessä.

TEKSTI VESA KEINONEN | KUVAT THINKSTOCKPHOTOS

SASTONHOITAJA Marjut Hietanen on yksi muutoksen kantavista voimista. Hän tuli vanhainkotiin hoitajaksi vuonna 1999.

– Työilmapiiri ei ollut meillä silloin tutkimustenkaan mukaan häävi. Poissaoloja oli paljon, ja työntekijät vaihtuivat usein. Asioita puitiin ahkerasti käytäväkeskusteluissa.

Tilanteeseen oli lopulta pakko puuttua. Vuonna 2008 kuntayhtymän hallitus päätti vanhainkodin johdon esityksestä käynnistää kahden vuoden työhyvinvointihankkeen, ja sen jälkeen työhyvinvointi on ollut pysyvästi työpaikan asialistalla.

Ongelmiin on puututtava heti

Hietasen mukaan henkilökemioissakin oli ongelmia. Hietanen työskenteli tuoloin esimiesasemassa osastonhoitajana.

– Yleensä kaikki alkoi hyvin pienestä. Oli naljailua, ilmeilyä ja huomiotta jättämistä, ja tilanne kärjistyi vähitellen.

Useimmiten joku otti siinä vaiheessa yhteyttä osastonhoitajaan. Vanhainkodilla on toimintamalli epäasiallisen käytöksen ja häirinnän varalta: ensin osapuolet haastatellaan erikseen, ja sitten keskustellaan yhdessä.

Hietasen mukaan on tärkeintä miettiä, miten asiassa päästään käytännössä eteenpäin.

– Tarvittaessa olemme pitäneet myöhemmin seurantakeskustelun. Siinä arvioidaan, miten sovitut toimenpiteet ovat sujuneet.

Ulkopuolinen avuksi

Ongelmallisen työyhteisön kannattaa monissa tapauksissa käyttää ulkopuolista asiantuntijaa. Pentorinteen vanhainkodissa apuna oli Luotain Consulting Oy.

– Työpaikalle pesiytyneeseen pahan puhumisen kulttuuriinkin pystyy useimmiten vaikuttamaan, kertoo Luotaimen toimitusjohtaja, työnohjaaja ja valmentaja **Pia Vilanen**.

Vilasen mukaan ihmiset alkavat työnohjauksessa kertoa asioista, kun luottamus vahvistuu. Usein tulee ilmi loukkaantumisia ja väärinymmärryksiä.

– Pyrin pukemaan ongelman toiveen muotoon: miten sinä toivoisit, että tämä asia hoidetaan kuntoon? Keskustelemme myös siitä, millaista kieltä vuorovaikutuksessa käytetään ja

miten toisille annetaan palautetta.

Vilanen korostaa, että työpaikalla jokainen on muutoksen tekijä.

– Hyvälle ja ratkaisukeskeiselle puheelle pitää luoda oikeat puitteet ja otollinen ilmapiiri.

Katse suureen kokonaisuuteen

Näkökulman vaihdos auttaa usein muuttamaan ajattelu- ja puhetapaa. Vilanen neuvoo työyhteisön kaikkia jäseniä katsomaan asioita välillä kokonaisuutena ikään kuin ylhäältä päin. Hän kutsuu näkökulmaa helikopterivinkkeliksi.

– Jokainen tekee työtään omasta roolistaan käsin. Sen lisäksi on tärkeää ymmärtää, miksi työpaikkamme on ylipäättään olemassa ja mikä on oma tehtävä kokonaisuudessa. Se tarkoittaa myös vastuun ottamista.

– Työntekijän minäkuva vahvistuu, kun hän johtaa itse ammatillista kehittymistään. Silloin työstä saa iloa aivan eri tavalla kuin aiemmin, Pia Vilanen sanoo.

Miten saavutettu taso säilytetään?

Pentorinteessä yhteiset ponnistelut eivät ole menneet hukkaan: työhyvinvointi on kohentunut selvästi. Virallista tunnustustakin on tullut: vanhainkoti palkittiin kaksi vuotta sitten vetovoimaisena sosiaali- ja terveydenhuollon työpaikkana.

– Olemme ylpeitä palkinnostamme, mutta on sen eteen tehty töitäkin. Ponnistelut työhyvinvoinnin eteen jatkuvat edelleen, jotta pysymme tulevaisuudessakin saavuttamallamme tasolla, Hietanen sanoo. ●

3 edistysaskelta Pentorinteen tapaan

1 Hoitajat alkoivat kiertää osastolta toiselle.

LÄHTÖTILANNE: Vanhainkodissa on kolme osastoa, joiden asukkaiden kunnossa on huomattavia eroja. Myös käytännön hoitotyön periaatteet olivat erilaiset eri osastoilla. Tilanne osastojen välillä alkoi tulehtua, kun työntekijät kokivat, että kuormitus jakautui epäoikeudenmukaisesti.

Työntekijät eivät myöskään halunneet tehdä sijaisuuksia, kun muilla osastoilla oli poissaoloja. Epätietoisuus ja huhut saivat vallan. Kukin osasto piti tiukasti kiinni omista toimintatavoistaan eikä nähnyt tarvetta muuttaa niitä.

MUUTOS: Päätettiin, että hoitotyöntekijät alkavat kiertää osastolta toiselle. Myös työvuorojen suunnitteluun ja päivittäiseen hoitotyöhön tehtiin muutoksia. Vastuuta jaettiin tasaisesti kaikille.

Muutos otettiin työnohjauksen aiheeksi. Tilannetta käsiteltiin myös työpaikkakokouksissa, ja muutenkin puhuttiin avoimesti, yhdessä ja usein.

MISSÄ MENNÄÄN NYT: Työhön sitoutuminen ja yhteistyö ovat parantuneet selvästi. Henkilökunta kokee, että kuormitus jakautuu aiempaa tasaisemmin ja työskentely eri osastoilla on virkistävää vaihtelua.

2 Erilaisuuden hyväksymiseen panostettiin.

LÄHTÖTILANNE: Huono henkilökemia oli yksi tulehtuneen ilmapiirin syistä. Työpaikalla esiintyi nimittelyä ja sanatonta vähättelyä. Ristiriidat saattoivat kärjistyä avoimeksi riiteiksi.

MUUTOS: Työnantaja alkoi puuttua häirintään ja epäasialliseen toimintaan määrätietoisesti. Työpaikalla luotiin selkeä malli keskusteluille, joissa asia otettiin puheeksi. Keskustelun jälkeen tilannetta seurattiin ja arvioitiin.

Myös koulutukseen ja valmennukseen panostettiin. Työnohjauksesta tuli osa jokaisen työtä. Työnohjauksessa ja työyhteisövalmennuksessa perehdyttiin muun muassa erilaisiin ihmistyypppeihin.

MISSÄ MENNÄÄN NYT: Henkilökunta on ymmärtänyt, että 30 työntekijän yhteisöön mahtuu monenlaisia ihmistyypppejä. Erilaisuus nähdään voimavarana eikä rasitteena.

3 Muutoksia ei pelätä vaan niihin varaudutaan.

LÄHTÖTILANNE: Kangasalan kunnassa tehdään parhailaan organisaatiomuutoksia. Säästötoimien vuoksi yksi lähihoitajan toimi jäi vanhainkodissa täyttämättä.

Kunta on päättänyt lakkauttaa Pentorinteen vanhainkodin viimeistään vuonna 2022. Työntekijät jäävät kunnan palvelukseen mutta heidän toimenkuvansa voivat muuttua paljonkin.

MUUTOS: Organisaation vahvuudet ja heikkoudet selvitettiin. Kaikki ymmärtävät vanhainkodin perustehtävän ja hahmottavat oman roolinsa kokonaisuudessa. Muutoksista viestitään avoimesti ja niihin varaudutaan yhdessä.

MISSÄ MENNÄÄN NYT: Katse on suunnattu tulevaan. Muutoksen pelkäämisen sijasta työntekijät keskittyvät tehtäviinsä ja osaamisensa kehittämiseen.