

OHOI-Osaamista vuorohoitoon

Esimiesten koulutuspäivä 1.11.2016 klo 9 – 15.30: *Eettinen johtaminen ja työhyvinvointi*

Paikkana oli IT-Dynamo, Piippukatu 2, Jyväskylä, tila D506, 5 krs. Päivän asiantuntijoina toimivat kaksi professoria (Anna-Maija Lämsä/JYU ja Anna Rönkä/JYU) ja kaksi lehtoria (Leena Turja/JYU ja Kari Jaatinen/JAMK). Päivän aiheina olivat kaksi toisiinsa kietoutuvaa ja aina yhtä tärkeää teemaa – eettinen johtaminen ja työhyvinvointi.

Koulutuspäivään valmistautumiseen liittyi **ennakkotehtävä**:

*Pyydämme sinua valmistautumaan päivään palauttamalla mieleen jonkun **eettisen dilemman**, minkä olet johtamistyössäsi kohdannut ja ratkaissut jollakin tavalla. Palauta mieleesi,*

- 1) *mistä tilanteesta oli kysymys,*
- 2) *ketkä olivat osallisia,*
- 3) *miten asiat etenivät,*
- 4) *minkälaisen ratkaisun tai päätöksen teit siinä tilanteessa*
- 5) *miten perustelit päätöstäsi (itsellesi tai muille osallisille).*

Pyri löytämään päivän teemaan eli henkilöstöjohtamiseen ja työhyvinvointii liittyvä tapaus. Riittää, että palautat tapahtumat mieleen, muistiinpanoja tms. ei tarvitse tehdä. Pääset jakamaan kokemuksiasi päivän aikana keskusteluissa kollegojen kanssa.

Tarkista kuitenkin, että tapaus täyttää eettisen dilemman ehdot (3_kpl). Eettinen dilemma voidaan määritellä seuraavasti:

Johtajan eettinen dilemma (pulma, [kahdesta] vaihtoehdosta valitsemisen vaikeus) on tilanne, missä

- *johtajan on pakko tehdä päätös*
- *johtajan on valittava kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta yksi*
- *kaikissa vaihtoehdoissa johtaja joutuu rikkomaan jotakin (tai joitakin) eettistä periaatetta*

Toisin sanoen, tilanteesta ei ole olemassa hyvää, puhumattakaan täydellistä, ratkaisua tai vaihtoehtoa.

Anna-Maija Lämsä: (Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu: johtaminen/henkilöstön johtamiseen liittyvät kysymykset, johtamisetiikka, työelämän tasa-arvo, monimuotoinen henkilöstö, eettiset haasteet johtamistyössä)

Anna-Maija Lämsä aloitti puheenvuoronsa palauttamalla mieleen johtajuustutkimuksen peruslähtökohdan, niin tieteelliset kuin käytännön käyttöteoriat johtajuudesta: johtajuutta tutkittaessa ollaan aina kiinnostuneita johtamisen vaikuttavuudesta eli siitä, *mitä johtaja ja johtaminen saa aikaiseksi suhteessa perustehtävään ja asetettuihin tavoitteisiin*. Hän totesi, että eettisellä työorganisaatiokulttuurilla on suuri merkitys työelämään. Esimiesten rooli ei ole yksin ratkaiseva tekijä työssä onnistumisessa, mutta hyvin merkittävä. Anna-Maija Lämsä korosti, että johtajuudessa ei ole kyse yhdestä henkilöstö, johtajasta. Johtaminen on asia, joka perustuu vuorovaikutukseen ja johtajuus kuuluu koko työyhteisölle. Esimiehellä luonnollisesti päävastuu.

Varhainen johtajuustutkimus oli kiinnostunut johtajasta ihmisenä – luonteenpiirteet, persoona ja synnynnäiset ominaisuudet kiinnostivat tutkijoita. Nykyisin ei tutkita niinkään johtajaa ihmisenä, vaan *johtamista sosiaalisesti rakentuvana suhteena ja suhteesta rakentuvina ilmiöinä*. Voidaan esimerkiksi kysyä, onko hankalaksi koettu työntekijä oikeasti hankala, vai vain huonon johtajuussuhteen toinen osapuoli.

Käsitykset johtajuudesta liittyvät kulttuurisiin käsityksiin johtajuudelle. Suomalainen johtajuus on Lämsän mukaan aika osallistavaa, toisin kuin korkeamman valtaetäisyyden yksiköissä (monissa muissa maissa). Maahanmuuttajat, jotka tulevat korkeamman valtaetäisyyden johtamiskulttuurista, ovat saattaneet kokea osallistuvan ja kyselevän esimiehen jopa ammattitaidottomaksi.

Ympäristötekijöiden ymmärtäminen on johtamisessa tärkeää. Pitää pystyä muovaamaan omaa käyttäytymistä tilanteen mukaan. Keskeisimpiä tilannetekijöitä ovat alaisten valmiusasteen tiedostaminen. Työyhteisö voi olla motivoitunut mutta ei kovin ammattitaitoinen - tai toisinpäin. Voi olla myös työyhteisö, jossa kaikki kohdillaan. Jokainen työyhteisö on erilainen ja vaatii erilaista johtamista.

Johtajuus syntyy suhteissa; alaiset, lapset, vanhemmat – ihmiset jotka ovat prosessissa mukana. Miten johtaja osaa toimia? Miten eri osapuolet tietävät yhteiset tavoitteet? Mikä on perustehtävä, miksi me olemme täällä? – Asiat eivät ole itsestään selviä. Johtaja tehtävä on muistuttaa niistä.

Lämsän mukaan eettisesti vastuullisen johtajuuden periaatteet esimies-alaisuudessa ovat oikeudenmukaisuuden periaate, voimaantuminen, avoimuus, luottamus ja välittäminen. Esimerkiksi oikeudenmukaisuus nousee vuorohoidon johtajan työssä esille työvuorojen ja vuosilomien suunnittelussa. Kysymys on eräänllä tavalla resurssien jaosta ja siitä, kuka saa minkäkin kokoisen palasen kakusta ja millä perusteilla. Jaon perusteluissa on kysymys proseduaalisesta oikeudenmukaisuudesta: mitkä ovat jaon pelisäännöt, miten henkilöstö voi osallistua jakamisprosessiin, miten johtaja perustelee tekemäänsä jakoa ja päätöksiä. Proseduaalisella oikeudenmukaisuudella on suora yhteys työhyvinvointiin. Kompensatorinen oikeudenmukaisuus taas toteutuu esimerkiksi siten, että johtaja pyytää anteeksi tekemäänsä virhettä.

Lopuksi Lämsä kertoi esimerkkejä helpoista tavoista testata ja analysoida oman johtamisen ja päätöksenteon eettisyyttä eri tilanteissa ja määritellä omaa moraalista identiteettiä. Peilitestissä johtaja voi päätöksentekotilanteessa mennä konkreettisesti peilin eteen ja pohtia, mitä näkee. Äititestissä voi puolestaan miettiä, voisiko kertoa omalle äidille, mitä on juuri tehnyt tai päättänyt. Mediatestissä voi miettiä, kestäisikö oma toiminta päivänvaloa ja julkisuutta.

Yhteisessä keskustelussa nostettiin esiin kollegiaalisen tuen ja verkostojen merkitys johtajuudelle. Johtajan ei tarvitse olla yksin, vaan tukea on saatavilla. Sitä on osattava hakea.

Keskusteltiin, mitä eettisiä ongelmia johtajat ovat havainneet käytännössä. Ne voivat liittyä henkilöstön johtamiseen, kiusaamiseen, eri ryhmien oman edun tavoitteluun ja kätkettyihin aikomuksiin. Lyhyen aikavälin aika- ja taluspaineisiin sekä kuiluun tavoitteiden ja käytettävissä olevien resurssien välillä. Keskustelussa tuotiin esiin myös varhaiskasvatustyössä olevat vaatimukset toimia lain ja asetuksen mukaisesti liittyen asetuksen mukaiseen lasten ja aikuisten väliseen suhdeluun. Se ei ole usein helppoa. Muita esimerkkejä eettisistä ongelmista voivat olla kestittämiseen, lahjontaan, joidenkin henkilöiden suosimiseen rekrytoinnissa ja ylennyksissä sekä epätasa-arvo. Johtajan omat arvot eivät myöskään aina välttämättä myötäile organisaatiossa ylläpidettäviä arvoja.

Anna Rönkä ja Leena Turja aloittivat esityksensä kuvaamalla johtamisen erityisiä haasteita 24/7-tyyppisessä työssä ja erityisesti vuoropäivähoidossa. Yksi haasteista lähtee vanhempien moninaisista ja vaihtuvista työvuoroista ja tästä aiheutuvista suunnittelun, ennakoinnin ja organisoinnin ongelmista. Niin sanottujen juoksevien asioiden hoitaminen ja arjen organisoiminen vie kohtuuttomasti johtajan työaika. Kaiken eriaikaisuus on toinen johtamistyön erityinen haaste vuorohoidossa; kun ei tapaa juurikaan henkilökuntaa ainakaan kokonaisuutena, kun ei tapaa vanhempia tai lapsia, kun lapsimäärä kokonaisuutena on iso samoin kun keikkatöitä tekevän henkilökunnan määrä. Tässä tilanteessa ja todellisuudessa joutuu pohtimaan mm. sitä, missä määrin voi luottaa työntekijätiimien itseohjautuvaan toimintaan, miten työyhteisö jakaa ja sitoutuu yhteisiin arvoihin ja miten jaettu johtajuus toteutuu tiimien kanssa.

Ohjeiden ja sääntelyn osalta johtajien kokemukset vaihtelevat kunnittain. Sääntelyn problematiikka liittyy yhtä lailla henkilökuntaan kuin lapsiin. Esimerkiksi pienissä kunnissa ohjeistus saatetaan kokea puutteellisenä ja johtaja kokee yksinäisyyttä ja tuen puutetta. Myös lasten hyvinvoinnin kokemuksiin liittyvät pohdinnat ja epävarmuus aiheuttavat vuorohoidossa erityistä pohdintaa. Mikä on lapsen paras ja missä määrin sen määrittää perhe ja missä määrin päivähoiton henkilöstö tai johto eli viranomaiset.

Kari Jaatinen aloitti esityksensä kuvaamalla kahta 2000-luvun työelämään oleellisesti liittyvää keskustelua. Toinen keskustelu - erityisesti julkisten palveluiden osalta - liittyy talouteen eli pakkoon säästää, supistaa ja vähentää ja tästä aiheutuvaan epävarmuuden ja jatkuvaan muutokseen. Toinen keskustelu liittyy työn

tuottavuuden lisäämiseen sekä tuottavuuden ja työhyvinvoinnin yhteyteen. Tuottavuuden lisääminen on välttämätöntä, mutta mahdollista vain jos siihen liittyy riittävällä tasolla oleva työhyvinvointi. Molempien samanaikainen toteutuminen edellyttää innovointia, pitkäjäteistä kehittämistä ja normatiivista johtamista.


Jaatinen pohti alustuksessaan hyvin toimivan työyhteisön olemassaolon mahdollisuuksia ja edellytyksiä erityisesti johtajuuden näkökulmasta. Hyvin toimiva työyhteisö rakentuu selkeälle käsitykselle organisaation perustehtävästä ja jokaisen työntekijän kokemukselle oman työn ja organisaation perustehtävän yhteydestä. Johtajan perustehtävä on selkeästi erilainen kuin työntekijöiden. Muita hyvin toimivan työyhteisön rakennusaineksia ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt ja avoin vuorovaikutus. Näiden rakennusainesten toimivuutta on lisäksi arvioitava jatkuvasti – kokemus opettaa vain jos sitä pysähdytään arvioimaan.

Hyvin toimiva työyhteisö on ideaalitalanne, mitä kohti on syytä pyrkiä. Toisaalta, erityisesti johtajan on hyvä olla itselleen armollinen ja tiedostaa, että monet aikamme ilmiöt ja ominaispiirteet tekevät ideaalitalanteen saavuttamisesta vaikeaa. Kompleksisten organisaatioiden pirulliset ongelmat ovat tyypillisesti sellaisia, että niihin ei ole lopullista, pysyvää tai hyvää ratkaisua, ne vaativat usein ainutkertaista pohdintaa ja uniikkeja toimintatapoja. Lisäksi ratkaisuvaihtoehtojen vaikutuksia voi olla vaikea arvioida tai tunnistaa etukäteen. Kompleksisten prosessien keskellä johtajan ymmärrys tilanteista ja toimintavaihtoehdoista kuitenkin aina kasvaa ja ideaalitalanteen saavuttaminen on aina askeleen lähempänä.

Päivän lopuksi vuorohoidon johtajat kävivät keskustelua ja vaihtoivat kokemuksia eettisistä dilemmoista työpaikoilla. Johtajan eettinen dilemma syntyy, kun johtajan on päätöksentekotilanteessa valittava kahdesta tai useammasta vaihtoehdosta yksi, ja kaikissa vaihtoehdoissa johtaja joutuu rikkomaan jotakin (tai joitakin) eettistä periaatetta. Toisin sanoen, tilanteessa ei ole olemassa hyvää ratkaisua tai vaihtoehtoa. Keskustelu oli vilkasta ja avointa ja toi hyvin esille johtamistyön eettisen haasteellisuuden. Esille nousi muun muassa seuraavia asioita:

- talouden tehokkuuden vaatimus: sijaisjärjestelyt
- työyhteisöongelmat: työntekijän siirto toiseen yksikköön. Asiaan liittyvät eettiset pohdinnat.
- kenellä on oikeus vuorohoitoon. Perheellä oikeus vain silloin kun se johtuu vanhempien työstä tai opiskelusta. Jos yhteishuoltajuus, kumman vanhemman mukaan oikeus menee? Työssä olemme työntekijöiden, lapsen parhaan ja vanhempien etujen ristiaallokossa.
- kun on uusioperheitä, joissa uusi puoliso on vain päivätöissä mutta koska biologinen vanhempi on vuorotyössä, lapsi voi olla vuorohoidossa iltaan asti, vaikka toinen vanhempi kotona
- viikonloppujen pedagogiikka voi olla eettinen dilemma. On haaste, jos lasten oloajat kovasti vaihtelevat. Voi olla tukea tarvitsevia lapsia jotka vain iltoja ja viikonloppuja. Miten varmistat että sovitut toimintamallit toteutuvat silloinkin kun ei ole työkaveria?
- äiti haluaa kenties tehdä kaikki illat ja viikonloput koska siitä saa parhaan palkan – mutta lapsi jää ilman tarvitsemaansa ryhmätoimintaa...
- lapsi pitkiä päiviä/paljon hoidossa. Kun johtaja otti asian puheeksi, tilanne muuttui – ei enää esim. sunnuntaihoidon tarvetta. Miltä se näyttää lapsen näkökulmasta? Mikä on lapsen etu?
- vuorohoidossakaan ei hoitopäivien määrä soisi heittävän enempää kuin päivähoitossakaan.
- miksei lapsen oloa tehdä varhaiskasvatuksessa mukavaksi? Miksi tehdään ongelma asioista, jotka eivät ole välttämättä lapsen näkökulmasta ongelma?

Lopuksi: Jokaisen osallistujan henkilökohtainen pohdinta, josta pyydettiin kirjoittamaan: *Mitä vien tästä päivästä mukani työyhteisöön?*

- 1) Millainen ihminen olen ja haluan olla?  eili-testi, äiti-testi, media-testi, lapsi-vanhempi –testi
- 2) Johtajuus syntyy vuorovaikutuksessa. Kommunikaatio on avainasemassa.
- 3) Lisään ja kirkastan tietoisesti työn tavoitteita niin yksilö- kuin yhteisötasollakin.
- 4) Perustehtävän kirkastaminen on aina uudelleen paikallaan!
- 5) Puhetta johtajuudesta, johtajan perustehtävä
 - ➔ näkyväksi itselle, työntekijöille, hallinnolle, päättäjille

- 6) Hyvään johtajuuteen ei liity tietty luonteenpiirre, vaan se on tapa toimia/käyttäytyä, jota voi oppia. Varhaiskasvatuksen johtajan on kaiken "silpun ja säln" keskellä löydettävä ne oleelliset tehtävät → kyky delegoida.
- 7) Johtajuus on vuorovaikutussuhde – ja kokemus opettaa vain jos sitä arvioidaan. Jos muutosta halutaan aikaiseksi, on johtajan tehtävä muistuttaa tavoitteista joita saavutellaan! Vuorohoidossa keskeistä on jokaisen sitoutuminen yhteisesti sovittuihin käytänteisiin. Tavoitteet pitäisi olla kaikilla selvillä!! Mitä ollaan tekemässä, ketä varten!
- 8) Ovatko yllättävät muutokset varhaiskasvatuksen arjessa häiriöitä vai työn luonteeseen kuuluvia tilanteita jotka selvitetään myönteisesti oikeanlaisella osaamisella ja asenteella.
- 9) Onko kaikilla työn tavoitteet selvillä? Narina työpaikalla voi olla tavoitteiden epäselvyyttä. Onko meillä hankalia tilanteita vai hankalia työntekijöitä? Millainen on työn organisointi?
Se, miten minä tulkitseen jotain tilannetta, ei tarkoita että vanhempi tulkitsee sitä samoin.
- 10) Miten luomme yhdessä riittävän hyvän työyhteisön? → millainen olen ja haluan olla. Peili- äiti- ja media-testit käyttöön. Jaettu johtajuus – jokaisen henkilökohtainen ja tiimien vastuu.