

Erja Saarinen

Eija Tolonen johtaa toista vuotta Kainuun vanhuspalveluita Kainuun maakuntamyllerryksessä. Isovissa organisaatiomuutoksessa johtajan pitää toimia avoimesti ja kuunnella herkällä korvalla henkilöstöä ja kuntalaisia. Paineita ja kritiikkiä täytyy kestää.

Paineensietokykyä tarvitaan

”Ihmiset odottavat isolta muutokselta kaikkea mahdollista hyvää. Kaikkea emme kuitenkaan pysty tarjoamaan. Pettymyksiä tulee väistämättä ja niiden mukana kritiikkiä”, Eija Tolonen sanoo. Hän on johtanut Kainuun vanhuspalveluita vuoden 2005 alusta, jolloin Kainuun maakuntakuntayhtymä perustettiin.

Maakuntaan luotiin ensi töiksi palveluiden saatavuudelle yhtenäiset kriteerit ja kaikille kainuulaisille yhtä suuret palvelumaksut. Näin ihmiset saatettiin yhdenvertaiseen asemaan.

Tolonen sai uudessa työssään heti kättelyssä paljon kielteistä palautetta niiltä, joiden asiakasmaksut nousivat tai joiden omaishoidon tuki pieneni. Kiitosta ei tullut edes niiltä, joiden maksut pienenivät tai tuki lisääntyi.

”Saatavuuskriteereiden, tukien ja maksujen yhtenäistäminen oli välttämätön ensiaskel maakunnallisille palveluille, mutta se ei ollut helppo alku työntekijöille. Tällaisten asioiden vuoksi koko maakunta-ajattelu saa helposti kielteisen leiman.”

”Vanhuspalveluiden henkilökuntaa myös kiitetään, mutta johtajat jäävät useimmiten ilman kiitosta. Kritiikin sietokyky on johtajalla tarpeen”, Tolonen sanoo.

Maakuntahengen nostatusta

Tolosen mielestä Kainuun vanhuspalveluihin on jo syntynyt yhteishenkeä ja maakunnallista ajattelua, mutta kovan työn tuloksena.

”Oma kotikunta on ihmisten sydäntä lähellä. Koska vanhuspalvelut ovat lähialueita, kuntakohtaisuus korostuu helposti. Jatkuvasti täytyy muistuttaa, että palveluita katsotaan koko Kainuun näkökulmasta. Muuten maakuntahenki häviää.”

Vanhuspalvelut on jaettu kolmen seudun vastuulle. Seutujen vanhuspalvelupäälliköt tekevät tiivistä yhteistyötä keskenään ja luovat siinä yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä.

Yhteisen näkemyksen luomisessa on auttanut myös koko maakunnassa tehtävä laatu-työ. Siinä on tarkasteltu työprosesseja, selkeytetty toimintoja ja luotu yhteisiä toimintaohjeita.

Parhaat käytännöt yhteiseen käyttöön

Kainuun vanhuspalveluiden yhteisiksi toimintatavoiksi poimitaan parhaita työkäytäntöjä eri kunnista. Tolonen korostaa, ettei maakuntaan tuoda yhtä mallia.

”Sekä kuntalaiset että henkilöstö muissa kunnissa pelkäsivät, että niihin jyrätään Kajaanin malli tai joku yksi jossain päätetty malli. Näin emme tee vaan etsimme yhdessä parhaita käytäntöjä.”

”Jokaisella yksiköllä on oma tapansa tehdä työtä. On luonnollista, että jokainen pitää omaa malliaan parhaana eikä muutoksia noin vain nielaista.”

”Meille sosiaali- ja terveysalan ammattilaisille käy helposti myös niin, että omaksumme uusia työtapoja, mutta emme luovu vanhoista. Emme pysähdy miettimään, mitä voisimme jättää pois. Uutta ei voi ottaa entisen lisäksi vaan jostain on luovuttava.”

Suuressa organisaatiomuutoksessa tulevat esiin organisaatioiden vahvuudet, mutta myös heikkoudet. Vaikeita asioita tulee käsiteltäviksi. Tolosen ja myös monien poliittisten päättäjien kokemus on kuitenkin se, että suuressa organisaatioissa on helpompi puuttua ongelmiin ja viedä muutoksia läpi kuin yksittäisessä kunnassa.

Paikalliset olot huomioon

Tolonen muistuttaa, että yhtenäiset toimintatavat eivät ehkä sovi kaikille seuduille, koska seudut ovat erilaisia. Paikalliset olot on tunnettava ja erot otettava huomioon.

Joillain seuduilla useat vanukset asuvat samassa pihapiirissä omaistensa kanssa, jol-

Kainuun vanhuspalvelut Kotona asumista tukevat palvelut

Omais- ja perhehoito

Lyhytaikahoito

Pitkäaikahoito

Asumispalvelut – maakunnan omat ja yksityiset ostopalvelut

Vanhustenhuollon sosiaalityö

Palveluista vastaavat Kajaanin seutu, Ylä-Kainuu ja Kuhmon Sotkamon seutu.

Järjestetään lähialueita, mutta vanukset voivat halutessaan käyttää muidenkin kuin kotikuntansa palveluita.

Joka seudulla on kotihoidon, asumispalveluiden ja laitoshoidon tulosyksiköt. Kajaanissa on lisäksi omaishoidon tulosyksikkö.

Noin 700 vakituista ja noin 200 määräaikaista työntekijää.

Kainuun malli

Kainuun maakuntakuntayhtymä huolehtii mm. sosiaali- ja terveydenhuollosta. Sosiaalipalveluista päivähoito on kuntien vastuulla.

Osan sosiaali- ja terveyspalveluista asukkaat saavat kotikunnissaan lähialueita, osa palveluista on seudullisia ja osa maakunnallisia.

Maakuntahallinnossa ylintä päätösvaltaa käyttää maakuntavaltuusto.

Maakuntahallituksen alaisena toimii sosiaali- ja terveyslautakunta. Kunnissa ei ole vastaavia lautakuntia.

Kainuun hallintokokeilu alkoi vuonna 2005 ja se kestää vuoteen 2012.

Kainuun kymmenestä kunnasta Vaala jättäytyi kokeilun ulkopuolelle.

www.kainuu.fi

loin palvelut rakentuvat toisin kuin yksin kukaan omaisistaan asuvilla vanhuksilla. Toisilla seuduilla välimatkat ovat pitkiä, eivätkä niillä toimi samanlaiset ratkaisut kuin Kajaanissa.

Vastikään maakunnassa on kilpailutettu vanhusten asumispalvelut. Seuraavaksi yhdenmukaistetaan sotainvalidien palvelut. Pala kerrallaan luodaan maakunnallisia linjoja.

”Nyt saamme kokeilla uusia hyviä käytäntöjä. Sitä täytyy uskaltaa tehdä”, Tolonen painottaa.

Painopisteenä kotihoito

Kainuun vanhuspalveluilla halutaan turvata vanhusten kotona asuminen mahdollisimman pitkään. Ympäri vuorokautisia hoitopaikkoja aiotaan vähentää.

Kuhmon Sotkamon seudulla laitospaikka ja käytetään vähemmän kuin kahdella muulla seudulla. Nyt tutkaillaan, mitä siellä on tehty, jotta kotihoito on saanut vahvan aseman. Muutos kotihoidon suuntaan vie pitkän ajan, sillä etenkin asenteita pitää saada muutettua.

”Tärkeää on vaikuttaa vaikkapa lääkäreiden asenteisiin. Kun vanhus joutuu jonkin vaivan takia äkisti vuodeosastolle, lääkärin ei pitäisi kriisivaiheessa mennä sanomaan, ettei teistä enää ole kotona asujaksi. Sen sijaan pitäisi jo osastolle tulopäivänä alkaa miettiä kotiutumispäivää”, Tolonen tähdentää.

”Tällaisista asioista käymme keskustelua sekä eri ammattiryhmien edustajien että omaisten kanssa. Asennemuutos on jo saatu hyvälle alulle.”

Tukena työhyvinvointihankkeet

Työntekijöiltä ja esimiehiltä on vaadittu jousitamista, kun iso muutos on viety läpi oman työn ohessa.

”Henkilökunta on joutunut koville ja se ansaitsee suuren kiitoksen kaikesta joustamisesta”, Tolonen sanoo.

Muutoksen läpiviemistä ovat tukeneet seudulliset työkykyä ylläpitävät hankkeet, joihin on varattu aikaa sijaisjärjestelyin. Niissä työntekijät ovat saaneet toisiltaan tukea ja ne ovat helpottaneet työssä jaksamista.

Myös johtajan työmäärä on ollut valtava. Tolonen kertoo, että hän on saanut verraton tukea vanhuspalveluiden johtoryhmältä.



Yhteisten vanhuspalveluiden luominen Kainuuseen vahvisti vanhuspalveluiden johtamisosaamista, Eija Tolonen iloitsee. Kainuun kolme seutua saivat uudistuksessa omat vanhuspalvelupäällikkönsä.

Toisaalta hän myöntää, että kaikki johtajat ovat jossain vaiheessa hyvin yksin.

Avoimuudesta rakentuu luottamus

Tolonen painottaa, että johtajan tärkeä tehtävä on hankkia työntekijöiden, organisaation ja kuntalaisten luottamus.

”Vuorovaikutukselle on varattava aikaa. Muutosmyllerryksessä lähtee helposti huhuja liikkeelle. Yksikin kielteinen huhu jättää helposti alleen kaiken hyvän.”

”Avoimuus on kaiken A ja O ja tiedottaminen äärimmäisen tärkeää. Ihmiset ymmärtävät, kun heille kerrotaan asioista avoimesti.”

”Johtajan pitää välittää työntekijöitä arvostavaa, kunnioittavaa ja kuulevaa työtettä. Hänen tulee huolehtia työilmapiiristä ja kyetä avoimeen vuoropuheluun työntekijöiden kanssa. Vain niin voi syntyä luottamusta. Työmme on yhteispelejä – näin isossa organisaatiossa kukaan ei pysty yksin tekemään mitään”, Tolonen korostaa.

”Johtajan pitää myös olla nöyrä, etenkin suhteessa asiakkaisiin. Aurinkokuningas-aika on ohi. Pitää olla ihmisten kanssa samalla tasolla ja kuunnella heitä herkästi. Emme pyöritä palvelujärjestelmää itseämme vaan kuntalaisia varten.”

Itseään kehittävä sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntija

● Eija Tolonen on vanhustenhuollon konkari, joka on koko ajan päivittänyt osaamistaan ja hankkinut lisää koulutusta. Hän opiskeli ensin vastaanottoavustajaksi ja työskenteli kymmenisen vuotta terveyskeskusavustajana. Sitten vuorossa oli sairaanhoitajan ammattikorkeakoulututkinto.

”Sairaanhoitajaksi opiskellessani minulle selvisi, että vanhustyö on minun juttuni. Se on oivallinen paikka oppia elämän viisautta. Erityisesti minua kiinnosti kotihoito.”

Kun Kajaanissa yhdistettiin kotipalvelu ja -sairaanhoito, Tolosesta tuli avopalveluohjaaja.

”Tuolloin huomasin, ettei vanhustyössä riitä pelkkä terveyspuolen osaaminen vaan tarvitaan näkemystä myös sosiaalipuolelta. Lähdin hakemaan sitä sosiaalityön maisteriopintoista.”

”Vanhuus ei ole sairaus. Tärkeintä on se, miten vanhus selviää arjessa. Työntekijöiden pitää ymmärtää, mistä ihmisen päivittäinen elämä muodostuu. On kummallista, että sosiaali- ja terveyspuolen tutkimukset ovat olleet täysin erillisiä.”

Voimaa opinnoista

Tolosen koulutuksissa on sivuttu johtamista, mutta hänestä johtamisopintoja olisi saanut olla enemmän. Peruskoulutuksesta saatu tieto ei riitä nykyisissä johtotehtävissä. Tolonen suorittaa parhaillaan Kuopion yliopistossa sosiaali- ja terveysjohtamisen PD-koulutusta ja on yliopistossa jatko-opiskelijana.

”Ei riitä, että tuntee johtamisen perusteorian vaan niitä pitää osata soveltaa muuttuvissa oloissa. Johtamiskoulutuksen yksi suuri anti ovat keskustelut muiden opiskelijoiden kanssa siitä, mikä nyt on oleellista ja mihin ollaan menossa. Sitä hakee myös vahvistusta omille ajatuksilleen tai sitten huomaa, että niitä pitää muuttaa. Opinnot antavat voimaa, jolla jaksan tehdä työtä.”

Kainuun hallintokokeilua edelsi mittava valmistelu. Tolonen oli mukana vanhustyön valmistelu-työryhmässä, joka selvitti kuntien vanhuspalveluiden tilan ja laati mallin palveluiden järjestämiseksi maakunnassa. Aiemmin hän on toiminut Kajaanissa vanhustyön sosiaalityöntekijänä, kotihoidon ja vanhustenhuollon päällikkönä sekä erilaisissa kehittämistehtävissä. Hän on myös ehtinyt kouluttaa lähihoitajia.

”Olen nähnyt kaikenlaista ja monenlaisia organisaatiouudistuksia. Työni on haasteellinen, mutta hieno tehtävä. Ei tällaista kokemusta saa mistään muualta.”