

Todellisuuden kohtaaminen ja pettymykset hoitotyön johtamisessa

Tässä kirjoituksessa pohditaan ihmisten johtamisen keskeisiä ja vaikeita kysymyksiä. Johtaja kohtaa työntekijöidensä keskeneräisyyden itsekin keskeneräisenä. Pohdittavaa riittää ja kirjoittaja auttaa ymmärtämään asioiden monimutkaisuutta.

Organisaation jokaisen työntekijän rooli on merkityksellinen toiminnan kokonaisuudessa. Hoitotyön johtajan tehtävänä on analysoida, visioida, kannatella yhteisöjään sekä tehdä päätöksiä. Hänellä tulee olla riittävästi kyvykkyyttä ymmärtää ja toimia erilaisten ammatillisten viitekehysten omaavien henkilöiden kanssa erilaissa kokoonpanoissa. Näiden yksittäisten henkilöiden henkinen kehittyneisyys ei aina välttämättä vastaa työroolin ja aseman edellyttämää aikuismaista käyttäytymistä.

Miten tämä ilmenee käyttäytymisenä erilaisissa vuorovaikutus-, kokous ja ryhmätilanteissa? Esimerkki: henkilö, joka on työstänyt riittämättömästi oman aikuistumis-, yksilöitymis- luopumis- tai suruprosessinsa. Riittävästi identiteetiltään kehittyneiden henkilöiden kanssa on ristiriitatilanteissakin helpompi toimia. Tällöin rakentava ja kompromisseja tekevä vuorovaikutus mahdollistuu. Identiteetiltään kehittymättömien henkilöiden kanssa ristiriitatilanteissa korostuu usein primitiivinen ja mustavalkoinen ajattelu. Ihmiset eivät lähde pohtivaan ja tutkivaan ajatteluun vuorovaikutustilanteessa.

Hoitotyön johtajan tulee olla henkisesti ja sisäisesti elävä henkilö, jotta hän kykenee toimimaan identiteetin kehityksessä eri tasolla olevien ammattihenkilöiden kanssa ja erilaisissa tilanteissa. Tällä tarkoitan sitä, että hän on riittävän todellisuudentajuinen, kykenee erottamaan oman sisäisen ja ulkoisen todellisuutensa ja jäsentää asiat ja tapahtumat mahdollisimman objektiivisesti. Tämä edellyttää, että hän kykenee käsittelemään työssään omia sekä muiden vaikeita tunteita ja tilanteita. Johtaja tarvitsee kyvykkyyttä havainnoida omaa osallisuuttaan tapahtumiin ja prosesseihin. Hoitotyön johtajuuteen kuuluu kyky kohdata ja käsitellä omia, koko organisaation ulkoisia ja

sisäisiä pettymyksiä rakentavalla ja kehittäväällä tavalla syyllistymättä kohtuuttomasti.

Emotionaalisesti elävä johtaja

Hoitotyön johtaja koostaa, säilöö ja sanoittaa maailmaa ammatillisessa vuorovaikutuksessa. Tarvitaan kyllin hyvä suhde itsen ja ulkomaailman välillä ja riittävän selkiytynyt identiteetti, joka mahdollistaa kyvyn ottaa toinen ihminen emotionaalisesti vastaan. Tarvitaan kyky säilyttää oma erillisyytensä ja todellisuudentajuisuutensa. Kutsumme tätä empatiaksi. Empatian sisältyy kyky sanoittaa asioita, tunteita ja ajatuksia, joille vastapuoli ei löydä sanoja. Tällöin muodostuu vuorovaikutteisesti luova tapahtuma, jossa kummallakin osapuolella on henkinen etäisyys ja vapaus. Henkisessä vapaudessa vuorovaikutuksen osapuolten on mahdollista kehittyä. Tosin on olemassa henkilöitä, jotka tarvitsevat tarkat rajat, koska he eivät kykene tällaiseen sisäisten ajatteluprosessien vaatimaan kehitykseen.

Kokemus siitä, että tulee kuulluksi, ymmärrytyksi ja vastaanotetuksi huolineen kannattelee meitä henkisesti. Tämä lohduttaa sekä rauhoittaa mieltä ja vapauttaa energiaa perustehtävän suorittamiseen.

Hoitotyön johtajakin tarvitsee toisen ihmisen kannattelua. Hänelle tulee jatkuvasti asemansa ja roolinsa kautta vastaanotettavaa, muokattavaa ja säilöttävää ainesta asioiden ja tunteiden muodossa. Näitä kaikkia hän ei voi palauttaa suoraan esimerkiksi työntekijälle, vaan hän joutuu säilömään ja sisäisesti reflektoimaan. Tästä seurauksena on, että hoitotyön johtajan työaika ei pääty työpaikalta lähtiessä, vaan työskentely jatkuu tietoisesti tai tiedostamattomasti prosessoiden. Työskentely jatkuu



Maj-Lis Kartano

esimerkiksi Freudin sanoin unityöskentelynä, hiljaisuuden ja yksinolon tarpeena.

Emotionaalisesti kuollut johtaja

Emotionaalisesti kuolleen johtajan sisäisen elämän täyttävät menetykset, muut huolet ja kiinnostuksen kohteet. Tällainen johtaja voi olla konkreettisesti läsnä, mutta emotionaalisesti poissaoleva. Johtajan vetäytyessä emotionaalisesti, vastapuolena olevasta työntekijästä voi tulla emotionaalisesti kannatteleva. Osat vaihtuvat, jolloin johtajasta tulee "hyväksikäyttäjä" tiedostamattaan. Kun henkilö menettää itsensä tunneyhteyden, hän suojautuu kynnisyiden ja järjeistämisen taakse. Tunteet kapseloidaan. Tunteiden kuolettaminen voi kääntyä ihmistä itseään vastaan esimerkiksi psykosomaattisena oirehdintana ja yksinäisyyden kokemisena. Hoitotyön johtajan aistihavainnot kapeutuvat ja näin todellisuudentajuisuus heikkenee valikoivan todellisuuden myötä. Kun havainnointi kyky häiriyytyy, sen myötä ajatusmaailma kapeutuu ja mielenmaailma kaventuu. Ulkopuolelta tulevat ajatukset koetaan uhkana itselle. Yksinäisyyden ja kykenemättömyyden tunne lisääntyy. Vaativuus ja ankaruus itseä ja toisia kohtaan kasvaa. Johtaja ei kykene iloitsemaan omista tai toisten onnistumisesta, vaan tyytymättömyyden tunne valtaa mielen, mikään ei riitä.

Emotionaalisesti kuolleen johtajan toiminta näkyy jatkuvina ristiriitoina hänen ja ympäröivän

maailman välillä. Johtaja täyttää emotionaalista tyhjyyttään älyllisin, tiedollisin ja kuvittelu keinoin. Työntekijä valittaa hoitotyön johtajan epäystävällisyyttä, ymmärtämättömyyttä ja kylmyyttä. Tällaisen johtajan lähellä ajattelutoiminta häiriytyy ja toimintakykyisyys lamaantuu. Kehittämiseen tarvittavaa luovaa ajattelua ei synny, suorittaminen korostuu.

Yhteisöt ja johtajat tarvitsevat unelmointia

Hoitotyön johtaja ja hänen työntekijänsä tarvitsevat unelmointia, reverietä. Oletan, että kaikki lukijani ovat nähneet äidin ja vauvan välisen vuorovaikutuksen lepertelyineen ym. On vain he. Täysin autuas onnen tila, jossa he nauttivat toisistaan. Tällaisia hetkiä tarvitsemme myös johtajuudessa työyhteisöihin ja työntekijöiden välillä. En tarkoita tällä sitä, että johtaja lepertelisi kuin vauvalle, vaan että ajatusleikin tai hiljaisuuden avulla saadaan sisäiset virtaukset toimimaan henkilöiden välillä. Tämä vahvistaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tukee syviä henkilöiden keskinäisiä identifioitumisprosesseja. Keskinäinen kiintymys kasvaa ja perustehtävästä tulee yhdistävä tekijä keskinäisissä suhteissa.

Hoitotyön johtaja on ihminen, joka tarvitsee kannattelua pitääkseen johtajuuden työvälineitä kunnossa. Hän tarvitsee paikan, jossa saa olla oma itsensä ja sanoa turvallisesti kielteisäkin tunteita ja ajatuksia ääneen. Siten ajatukset pääsisivät prosessoitumaan rakentavalla tavalla.

Unohdus

Voidakseen henkisesti hyvin ihmisen pitää saada jatkuvasti tietoa paitsi ympäristöstään myös itsestään. Tämä pätee sekä somaattiseen puoleen (A Damasio 2001), että psyykkiseen puoleen (P Ikonen 2004). Ihmisen eri osien välillä tulisi toimia mahdollisimman esteetön tiedonkulku, jotta ihminen kokonaisuudessaan voisi toimia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti ja todellisuudentajuisesti. Koska olemme ihmisiä, emme koskaan saavuta täydellistä todellisuuden tilaa. Unohdus on yksi keino, joka häiritsee tätä täydellistä informaation kulkua psyyken eri osien välillä. Unohduksella on psyykeä suojaava mekanismi.

Miten pitkälle voimme luottaa siihen, että muistamisemme on totta. Muistamme hen-

kilökohtaisen kokemuksemme kautta asioita ja tapahtumia. Nämä ovat värittyneitä henkilöhistoriamme valossa. Kun työntekijä kertoo johtajalle tapahtuman, on se hänen henkilökohtainen näkemyksensä, joka värittyy useimmiten hänelle edullisemmaksi. Kun tapahtuu jotain meille käsittämätöntä ja kauheaa, suojaudumme unohduksella. Kannattelevassa vuorovaikutustilanteessa muistot palautuvat vähitellen kauhustuttavasta tilanteesta.

Hoitotyön johtaja joutuu työssään sietämään, kestämään ja vastaanottamaan erilaista hyvinkin tuskallista informaatiota ja tunteita. Mitä vahvempi hänen egonsa on, sitä parempi mahdollisuus hänellä on selviytyä omista ja toisten sisäisistä tunnemyrskyistä ja jäsentää menneisyys uudennaiseksi totuudeksi. Ego vahvistuu riittävän kannattelun turvin esimerkiksi työhajauksessa.

Vastoinkäymiset ja pettymykset

Elämässä ei voi koskaan täysin välttyä pettymyksiltä ja vastoinkäymisiltä. Pettymysten syyt ovat moninaiset. Yhtenä syynä otan tässä yhteydessä esille idealisoinnin. Idealisoinnin lähteenä toimii henkilö, joka on sijoittanut itsestään kaikki hyvät puolet toisen osapuolen ominaisuudeksi, jolloin hän ei näe toisessa mitään kielteistä. Äärimmillään tätä ilmiötä voidaan sanoa "Pollyanna syndroomaksi". Koko maailma ja ihmiset muodostavat paratiisin. Jos näin olisi, kehitys pysähtyisi. Onneksi maailma ei ole paratiisi, vaan jokaisella ihmisellä ja asialla on puolensa ja puolensa. Usein pettymyksessä on kyse omasta idealisoinnista. Tämä on vaikea narsistinen kysymys ja koskee meitä jokaista. Olemme tehneet virhearvioinnin ja se on tuskallista myöntää. Tuskan kautta voimme alkaa projisoida näitä sietämättömiä pettymysten tunteita toiseen ihmiseen syyttämällä häntä. Syyttelyn sijaan voisi alkaa tutkia, mistä virhearviointi johtui ja mitä siitä voi oppia vastaisuuden varalle. Pettymyksen tunne herättää voimakkaita vihan ja raivon tunteita. Riittävästi kehittynyt ihminen osaa käsitellä näitä tunteita oman sisäisen reflektoinnin avulla ja jäsentää tuntemukset ajatuksiksi. Tätä prosessia voi helpottaa mielikuvat. Mielikuvien avulla meidän ei tarvitse ryhtyä suoraan toimintaan, vaan voimme mielikuvissamme vaikkapa tappaa toisen ihmisen, jotta ei tarvitse tehdä sitä todellisuudessa. Mielikuvat antavat meille mahdollisuu-

den riittävään etäisyyteen ja asian näkemiseen uudella tavalla. Saamme etäisyyttä vihan tunteille ja tämän kautta voimme luoda ymmärrystä pettymyksemme lähteisiin. Löydämme anteeksiannon uudistuneen todellisuutemme kautta ja voimme muuttaa omaa käyttäytymistämme vastaamaan todellista tilannetta.

Voi olla, että vaikka emme olisikaan idealisoinneet alun perin, meidät on ehkä manipuloitu luomalla sisäisiä epärealistisia mielikuvia. Toisin sanoen, meidän havainnointikykyämme on johdettu harhaan.

Syntyy pettymyksen prosessin käsittely, joka on tiivistetysti seuraava: lamaannus - vihan ja raivon löytäminen - oman osallisuutensa näkeminen (tuo nöyryyttä) - vihan tunteiden tasapainottuminen - vihan kohdentuminen oikein - anteeksiannon mahdollistuminen toiselle ja itselle - liittyminen yhteyteen toisten kanssa aikaisempaa todellisuudentajuisemmin.

Lopuksi

Yhteenvetona totean hoitotyön johtamisen olevan erittäin monimuotoinen ja vaativa tehtävä. Tällä hetkellä ja ilmeisesti tulevaisuudessakin työntekijöissä tulee olemaan eriaisteisesti traumatisoituneita, persoonaltaan eheyttämättömiä ihmisiä, joiden aikuistumisprosessit ovat eriaisteisesti keskeneräisiä. He tarvitsevat eriaisteista johtamistehtävissä olevien henkilöiden kannattelua sekä persoonan eheyttämistä. Hoitotyön johtaja ei voi olla terapeutti. Työhajauksessa nämä henkilöt voivat kehittyä ammatillisen työryhmänsä kehityksen myötä. Mutta on työntekijöitä, joille tämä ei riitä. Nämä ovat usein henkilöitä, jotka työllistävät ja vievät kohtuuttomasti hoitotyön johtajan aikaa. Mielestäni tämä asettaa suuren haasteen työterveyshuollolle ja henkilöstöpolitiikalle.

Pohdittavaksi lukijalle jätän kysymyksiä:

- Kannattaisiko hoitotyön johtajan uskaltaa luottaa entistä enemmän vaistoonsa?
- Kuinka emotionaalisesti kuollut johtaja elävöitetään?

Maj-Lis Kartano

Esh- Kätilö, Ryhmäpsykoterapeutti (Kela)

Työnohjaaja (Sos.ped,CSLE)

Ryhmäpsykoanalyttikokoulutuksessa

T:mi Oivallus, Maj-Lis Kartano