

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK

Katja Valkeinen

VASTUUNKANTAJAT-HANKE TUKEMASSA JA KEHITTÄMÄSSÄ CAREAN
SOSIAALIPALVELUIDEN ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISVALMIUKSIA

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma / ylempi AMK

Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen

VALKEINEN, KATJA

VASTUUNKANTAJAT-HANKE TUKEMASSA JA KEHITTÄMÄSSÄ CAREAN SOSIAALIPALVELUIDEN ESIMIESTEN MUUTOSJOHTAMISVALMIUKSIA

Opinnäytetyö
Työn ohjaaja
Toimeksiantaja

73 sivua + 8 liitesivua
Ari Vesanen, lehtori
Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea

Toukokuu 2014
Avainsanat

muutos, esimiestyö, muutosjohtaminen, kehittäminen

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten Vastuunkantajat-hanke on tukenut ja kehittänyt Carean sosiaalipalveluiden esimiesten valmiuksia muutosjohtamiseen. Opinnäytetyö on tehty tutkivan kehittämisen menetelmällä. Vastuunkantajat-hanke valittiin Carean sosiaalipalveluihin kehittämään, tukemaan ja vahvistamaan esimiesten valmiuksia toimia muutosjohtajina. Carealla muutos on osa jokapäiväistä työtä ja muutoksen eteenpäin vieminen on osa esimiestyötä.

Opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi valtakunnallinen sosiaali- ja terveystieteiden muutos ja edetään tilaajaorganisaatio Carean muutostilanteen kautta Vastuunkantajat-hankkeen esittelyyn. Teemahaastatteluihin osallistui yhdeksän sosiaalipalveluiden esimiestä. Haastatteluja tutkittiin sisällönanalyysillä ja tutkimuksen tuloksissa on esitelty laajasti esimiesten näkökulmia Vastuunkantajat-hankkeesta henkilökohtaisen muutosjohtajuuden tukijana ja kehittäjänä.

Aineistosta kävi ilmi, että pääosin esimiehet kokivat saaneensa paljon tietoa ja työvälineitä muutosjohtamiseen ja omaan esimiestyöhönsä. Esimiehet pitivät erityisen tärkeänä, että hankkeen koulutusten ja tapaamisten myötä mahdollistui aiempaa syvällisempi kokemusten jakaminen työtovereiden kanssa. Esimiesten mielestä hankkeen aikana saadun vertaistuen merkitys oli suuri niin muutoksen eteenpäin viemisen kuin yhteishengen kohottamisenkin kannalta.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences
Social Services

VALKEINEN, KATJA

VASTUUNKANTAJAT-PROJECT SUPPORTING
AND DEVELOPING MANAGERS` FACILITY FOR
CHANGE MANAGEMENT IN CAREA`S SOCIAL
SERVICES

Bachelor`s Thesis
Supervisor
Commissioned by
May 2014
Keywords

73 pages + 8 pages of appendices
Ari Vesanen, Senior Lecturer
Kymenlaakso Social and Health Services, Carea
change, leadership, change management, development

Purpose of this study was to determine how the Vastuunkantajat-project has supported and developed the managers` facilities in Carea`s social services in the change management. The method of study was research development. Vastuunkantajat-project was chosen to Carea`s social services to develop, support and to strengthen the readiness of the managers to serve as the leaders in change. In Carea the change is a part of the daily work and implementing it in practice is a part of the managers` work.

Qualitative research method was used in the study. The theoretical part consists of the change undergone in the national health and social services besides covering the client organization Carea`s changing situation and the introduction of the Vastuunkantajat-project. Nine managers participated in the theme interview which were studied with a content analysis. The results of the study present widely managers` perspectives of the Vastuunkantajat-project. The purpose of the projects was to support and develop managers` personal leadership in change.

The data revealed that most managers felt that they had received a lot of information and tools for change management and leadership to their work. The managers particularly valued more in-depth sharing of experiences with colleagues gained through training sessions and meetings of the project. They highly esteemed the importance of peer support to their work received during the project when trying to implement change and evoke team spirit.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	6
2 SOSIAALIPALVELUIDEN UUDISTAMISTARPEET CAREAN MUUTOSTYÖN TAUSTANA	7
2.1 Sosiaalipalveluiden kehittämistyön taustaa	7
2.2 Työtavat uudistuvat sosiaalipalveluissa	9
2.3 Carea sosiaalipalveluiden tuottajana	10
2.4 Muutoksen mahdollistuminen Carealla	12
3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	15
3.1 Muutosjohtaminen esimiestyössä	15
3.2 Lähijohtamisen haasteet sosiaali- ja terveysalalla	18
4 VASTUUNKANTAJAT-KEHITTÄMISHANKE	21
4.1 Hankkeen tausta	21
4.2 Vastuunkantajat-hankkeet I ja II	22
4.3 Hankkeesta koottu esimiesten työkalupakki	24
4.3.1 Oman johtajuuden kehittämisarvio	25
4.3.2 Henkilöstön osallistaminen muutokseen	27
4.3.3 Prosessit muutoksessa	29
4.3.4 Viestintä ja työyhteisötaidot muutoksessa	30
4.3.5 Haasteet esimiestyössä ja vaikeiden tilanteiden käsittely	31
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	32
5.1 Tutkiva kehittäminen Carean sosiaalipalveluiden tarpeisiin	32
5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset	34
5.3 Tutkimusjoukko	34
5.4 Tutkimusmenetelmä	35
5.5 Aineiston hankinta	36
5.6 Aineiston käsittely	38
5.7 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys	40

6 TULOKSET	42
6.1 Vastuunkantajat-hankkeen merkitys esimiestyöhön ja muutosjohtajana kehittymiseen	42
6.2 Vastuunkantajat-hankkeesta saadut työvälineet	46
6.3 Esimiesten oman työn arvioiminen	48
6.3.1 Menetelmänä 270-arviointi	48
6.3.2 Johtamistaitojen kehittyminen	49
6.3.3 Sopeutuvuus muutoksessa	50
6.3.4 Asioiden johtaminen	51
6.3.5 Tuottavuus	52
6.3.6 Viestinnän merkitys muutoksessa	52
6.3.7 Suhteet esimiestyössä	54
6.3.8 Henkilökohtainen kehittyminen	54
6.3.9 Muiden kehittyminen	55
6.3.10 Esimiesten kehittymishaasteet 270-arvioinnin mukaisesti	56
6.4 Esimiesten ja organisaation muutostilanne	58
6.5 Esimiesten muutosjohtamiseen tarvitsema lisätieto	60
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	62
8 POHDINTA	65
LÄHTEET	70
LIITTEET	

Liite 1. Sopimus opinnäytetyöstä

Liite 2. Lupa opinnäyte- ja tutkimustyöt

Liite 3. Carean Sosiaalipalveluiden hallintomalli 2013

Liite 4. Esimiesten informointi

Liite 5. Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni kohdeorganisaatio on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymä, josta käytetään nimeä Carea. Carean sisällä tutkimuskohteena on sosiaalipalveluiden vastuualue. Sosiaalipalveluiden vastuualueella on toteutettu vuosien 2012–2013 aikana Vastuunkantajat-hanke, jonka kohderyhmänä ovat olleet niin työntekijät, esimiehet, kuin johtoryhmä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ja kohdejoukkona ovat sosiaalipalveluiden esimiehet. Hankkeeseen kuuluneet koulutuskokonaisuudet on rakennettu eri kokoisiksi ja materiaali on ollut jokaiselle ryhmälle erilaista. Tässä tutkimuksessa käydään teoriaosuudessa läpi esimiehille suunnattua Vastuunkantajat-hankkeen kokonaisuutta ja tutkimuksen avulla analysoidaan hankkeen hyöty esimiesten muutosjohtamisessa ja esimiestyössä.

Carean sosiaalipalvelut ovat mukana valtakunnallisessa palvelurakennemuutoksessa, jonka konkreettiset toimenpiteet ovat kirjattu alueelliseen suunnitelmaan. Muutos on suuri ja uuden toimintakulttuurin vahvistaminen ja uusien toimintamuotojen juurruttaminen jokapäiväiseen työhön on esimiesten vastuulla. Esimiehet saavat tukea ja ohjeistusta johtoryhmältä, joka on tietoinen valtakunnan tasolla käydyistä neuvotteluista ja päätöksistä ja tuovat ne sitten esimiesten työstettäväksi ja työvälineiksi. Esimiehet toimivat omassa työyhteisössään muutosjohtajina. Esimiehiltä vaaditaan vankkaa esimiesosaamista, sekä kykyä omaksua ja prosessoida uutta tietoa.

Carean sosiaalipalvelut ovat olleet perinteinen laitosasumiseen sekä päivä- ja työtoimintaan keskittynyt vastuualue, jonka on pitänyt palvelurakennemuutoksen myötä uudistaa toimintaansa ja olla mukana laajamittaisessa laitosasumisen purkamisessa. Muutoksen työstäminen ja eteenpäin vieminen vaatii uusia tapoja tarkastella toimintaa niin esimiesten, työntekijöiden, asiakkaiden, kuin koko organisaation näkökulmasta. Uudistus on nähty mahdollisuutena tarjota yksilöllisiä ja itsemääräämisoikeutta vahvistavia palveluja asiakkaille, mutta samalla muutos koetaan uhkana vanhalle ja toimivalle mallille asua ja järjestää asiakkaille päivä- ja työtoimintaa. Uhka nousee epävarmuudesta ja siitä, että vaikka muutos joiltain osin on jo osa jokapäiväistä työtä, on muutoksessa vielä paljon tuntemattomia tekijöitä, jotka vaikuttavat suuresti lopputulokseen.

Esimiehille on tarjoutunut Vastuunkantajat-hankkeen myötä tilaisuus tarkastella kriittisesti niin omaa työtä, kuin koko organisaation tapoja työskennellä. Esimiehille on

hankkeen koulutusten ja tapaamisten myötä annettu työvälineitä käsitellä muutosta ja muutoksen vaatiman johtamisen taitoja. Koulutusten aiheet ovat olleet syvälle esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen meneviä kokonaisuuksia, joiden aikana esimiehillä on ollut mahdollisuus oppia uutta, kyseenalaistaa vanhaa ja viedä oppimansa toimintamallit oman työyhteisönsä käyttöön.

Tutkimus avaa Vastuunkantajat-hanketta samalla kun teoriaosuudessa tarkastellaan sosiaalipalveluiden uudistusta valtakunnallisella tasolla. Tutkimuksessa esimiehet ovat saaneet mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan Vastuunkantajat-hankkeesta ja siitä, mitä heille yksilöinä on hankkeesta jäänyt omaan työhön. Lisäksi tutkimus vastaa tilaajaorganisaation kysymykseen, mitä Vastuunkantajat-hanke antoi esimiesten työhön ja ennen kaikkea siihen, oliko hankkeesta hyötyä esimiesten työssä kehittymiseen ja muutosjohtamisvalmiuksien vahvistumiseen.

2 SOSIAALIPALVELUIDEN UUDISTAMISTARPEET CAREAN MUUTOSTYÖN TAUSTANA

2.1 Sosiaalipalveluiden kehittämistyön taustaa

Vielä 1980-luvulle asti Suomessa painottui sosiaali- ja terveydenhuollossa voimakkaasti sekä laitoshoidon että toimintojen eriyttäminen hallinnonaloittain. Viime aikoina palvelurakenteen uudistaminen on noussut tärkeäksi kehittämistavoitteeksi kunnissa. Palvelurakenne on aikaisemmin ollut vahvasti laitosvaltaista. Muuttamalla palvelurakennetta enemmän avohoitoa ja asumispalveluja korostavaan suuntaan, voidaan kunnissa kehittää uudenlaisia palveluja. Palvelurakennemuutoksesta on mahdollisesti hyötyä niin kuntalaisille kuin taloudellekin. Taloudellisen tilanteen kiristyessä palveluita on jouduttu tuottamaan pienemmillä resursseilla. Voidaankin nähdä, että toiminnan tuottavuus ja tehokkuus on ollut kasvussa, koska palveluiden tarve ei ole vähentynyt. Resursointia ja muutosta arvioitaessa tärkeimmäksi nousee kuitenkin se, että vaikuttavuus, eli lopputulos on hyvä. (Laamanen, Kalland & Häppölä 1996, 1 – 2.)

Sosiaalipalveluita käsiteltäessä on hyvä tiedostaa palveluiden kehys, joka muodostuu hyvinvointivaltiosta ja sen sosiaalipoliittisesta järjestelmästä. *Hyvinvointivaltio*-käsite pitää sisällään laajan yhteiskuntapoliittisen järjestelmän sekä sen taustalla olevan aatemaailman. Suomi kuuluu pohjoismaisiin hyvinvointivaltioihin, joissa julkinen sektori on päävastuussa niin yhteiskuntapolitiikan suunnittelusta kuin toteutuksesta. Kaikil-

le tasapuoliset mahdollisuudet esimerkiksi terveydenhoitoon maantieteellisestä alueesta riippumatta, on yksi hyvän yhteiskunnan tuntomerkki. Sosiaalipoliittiset järjestelmät ovat konkreettisia ja ennen kaikkea kohdistuvat sosiaaliturvan toteutukseen. Hyvinvointia ylläpidetään ja edistetään sosiaalipalveluilla. Sosiaalipoliittisen järjestelmän avulla tuotetaan kansalaisten hyvinvointia tukevia sosiaalipalveluita. (Toikko 2012, 17 – 21.)

Sosiaalipalvelut ovat kehittyneet rinnakkain sosiaalihuollon kanssa. Suomessa tapahtuneessa sosiaalipalveluiden kehityksessä on viime aikoina voitu havaita kolme korostunutta asiaa. Ensinnäkin sosiaalipolitiikka on paikallistunut, jolloin päätökset tehdään paikallisesti kunnallisessa sosiaalipolitiikassa. Toiseksi sosiaalipalvelut ovat suuntautuneet kohti markkinoita, joka näkyy palveluiden ulkoistamisena ja tilaaja-tuottajamallin mukaisena palveluiden kilpailuttamisen yleistymisenä. Kolmantena voidaan havaita asiakkaan roolin korostuminen aktiivisena toimijana. Kehityksen myötä asiakkaalla on mahdollisuus valinnoillaan vaikuttaa palveluiden sisältöön ja tätä kautta myös tapoihin tuottaa kyseistä palvelua. (Toikko 2012, 29, 57 – 58.)

Jo vuosikymmenten ajan on tehty työtä sosiaali- ja terveystalouden uudistamiseksi. Viime vuosina on keskitytty rakenteisiin ja samalla vahvistettu innovointia, joka tapahtuu käytännön toiminnan tasolla. Tärkeää uudistamisessa on kiinnittää huomiota kehitettävien palveluiden toimivuuteen. Välittömän tai välillisen hyödyn tuottamisen pitäminen tavoitteena kehittämisessä ja uudistamisessa antaa palveluiden käyttäjille parempaa laatua tai toimivuutta. Palveluiden käyttäjillä on myös mahdollisuus parempaan saatavuuteen, kokemukseen tai käytettävyyteen. (Stenvall & Virtanen 2012, 51.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma *Kaste* 2012–2015 perustuu lakiin sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta. Kehittämisohjelmassa määritellään tavoitteet uudistustyölle sekä tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat toimenpiteet. *Kaste*-ohjelman tavoitteena on hyvinvointi- ja terveyserojen kaventuminen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteiden ja palveluiden järjestäminen asiakaslähtöiseksi. Tavoitteiden toteuttamisessa painopistettä siirretään ongelmien hoitamisesta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin edistämiseen sekä koko väestön kattavaan ongelmien ehkäisyyn. *Kaste*-ohjelma muodostuu osaohjelmista. Osaohjelmia on kuusi, ja niihin liittyy säädösuudistuksia ja suosituksia. Kuuden osaohjelman pääkohderyhmät ovat erilaiset riskiryhmät, lapset, nuoret ja lapsiperheet, ikäihmiset,

palvelurakenne ja peruspalvelut, tieto ja tietojärjestelmät sekä johtamisen tukeminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012, 3 – 5.)

2.2 Työtavat uudistuvat sosiaalipalveluissa

Sosiaalipalveluita kehitetään, jotta päästäisiin aina parempiin tuloksiin palveluissa. Sosiaalipalveluita kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota niin rakenteiden kehittämiseen, työtapojen uudistamiseen, kuin käyttäjälähtöisyyteen. Palvelurakenteiden kehittämisessä valtio on ollut tukena rahoittamassa kehittämistyötä sekä samalla ohjannut kuntien toimintaa. Valtio on tukenut sosiaalipalveluiden rakenteiden kehittämistä hankkeilla, joiden tavoitteena on ollut muun muassa ylikunnallisen palvelutoiminnan tukeminen sekä sosiaalipalveluiden ja terveystyöpalveluiden yhteistyön tukeminen. Kuntien palvelurakenteisiin on pyritty vaikuttamaan ja kehittämistyötä tukemaan kunta- ja palvelurakennemuutoksella. Kunta- ja palvelurakennemuutoksella pyrittiin aluksi vaikuttamaan yli 20 000 asukkaan kuntien terveydenhuollon ja lähellä terveydenhuoltoa sijaitsevien sosiaalihuollon palveluihin niin, että ne muodostaisivat luonnollisen yhteistoiminta-alueen. Uudistetussa, vuosien 2011–2015 kunta- ja palvelurakennemuutoksessa tavoitteena on ollut pääpainon laittaminen vahvoihin peruskuntiin niin, että uusi kuntarakenne muodostuisi luonnollisista työssäkäyntialueista. (Toikka 2012, 144 – 145.)

Sosiaalipalveluiden kehittäminen ja vahvistaminen tapahtuu uusien ammatillisten työtapojen kehittämisen myötä. Työtapojen kehittämisessä keskitytään menetelmiin, erilaisiin prosesseihin ja käytössä oleviin työkaluihin. Työtapojen taustalla ajatellaan olevan ensinnäkin jonkinlainen teoria siitä mitä tehdään. Teoria yhdessä toimivan menetelmän kanssa muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden. Usein sosiaalipalveluiden työtavat ovat kuitenkin vailla teoreettista taustaa. Teorian sijaan hyväksi havaitut käytännöt ja mallinnukset sekä yhteisesti sovitut työtä ohjaavat ohjeistukset antavat ammattilaisille riittävät puitteet tehdä laadukasta ja asiakaslähtöistä palvelutyötä. Työtapoihin kuuluu lisäksi konkreettiset työvälineet, joiden avulla työntekijät voivat arvioida ja asiakkaan tilannetta ja palveluiden tarvetta. (Toikka 2012, 146 – 147.)

Sosiaalipalveluiden kehittämiskohteena on ollut myös käyttäjälähtöisyyden kehittäminen. Käyttäjälähtöisyys on palveluiden laadun kehittämisessä erittäin tärkeä näkökulma. Asiakkaiden kuuleminen ja palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti korostuu kehittämistyössä, jossa kohteena ovat ennen kaikkea palvelurakenteet ja työtavat. Sen

lisäksi, että kehittämistyö tulee olla alhaalta ylöspäin, eli asiakkaista palveluntuottajiin, etenevää kehittämistoimintaa, korostuvat erilaisten verkostojen merkitykset. Moniammatilliset verkostot voivat luoda innovatiivisia malleja palveluiden tarjontaan tarkastelemalla asioita eri näkökulmista. (Toikka 2012, 148 – 149.)

Carean palvelurakennemuutosta ja uusien palvelumuotojen kehittämisen taustalla on ollut kehitysvammaisten asumisen ohjelma 2010–2015 eli *Kehas*. Valtioneuvoston periaatepäätöksiin ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön johdolla laadittuun valtakunnalliseen suunnitelmaan pohjaten on *Kehas* asettanut ohjelmalleen tavoitteet. Tavoitteiden mukaan laitospaikkoja tulee vähentää nopeasti, kuitenkin muistaen suunnitelmallisuus ja kokonaisuuden hallinta. *Kehasin* tavoitteena on mahdollistaa yksilöllisen tuen, palvelujen sekä asumisratkaisujen avulla aikuisten kehitysvammaisten henkilöiden muuttaminen pois lapsuudenkodistaan. Tavoitteena on lisätä asuntotarjontaa kehitysvammaisille henkilöille, jotka muuttavat pois pitkäaikaisesta laitoshoidosta, tai lapsuudenkodista. *Kehasin* tavoitteena on tuottaa vuosittain noin 600 asuntoa yhteensä 3600 kehitysvammaiselle henkilölle. Asuminen tullaan järjestämään tavallisilla asuinalueilla niin, että riittävä tuki asumiseen on saatavilla. Asumismuodot ovat joko asumisyksiköt tai yksittäiset asunnot. Muutot suunnitellaan aina kehitysvammaisen henkilön ja hänen läheistensä kanssa tiiviissä yhteistyössä. (Ympäristöministeriö 2013.)

2.3 Carea sosiaalipalveluiden tuottajana

Suomessa jokaisen kansalaisen käytettävissä olevat sosiaali- ja terveystieteiden palvelut järjestää asiakkaan kotikunta. Erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon osalta kuntien tulee kuulua kuntayhtymään. Kuntayhtymät vastaavat yhdessä kuntien kanssa palvelujen järjestämisestä. Ensihoitopalveluiden järjestäminen, kiireellisen hoidon järjestäminen sekä palveluihin lähetettyjen potilaiden hoidosta vastaaminen kuuluu kuntayhtymälle. Carea, tuottaa palvelunsa Kymenlaakson keskussairaalassa, Kymenlaakson psykiatrisessa sairaalassa sekä sosiaalipalveluiden yksiköissä. Kuntayhtymä myös ostaa palveluja yliopistosairaalasta Helsingissä sekä sairaala Ortonista. Jäsenkuntia Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymällä on kuusi: Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. (Carea pähkinänkuoressa.)

Carealla on erikoissairaanhoidon ja sosiaalipalveluiden vastuualueiden lisäksi toimittaa tukevia palveluita (kuva 1). Liikelaitoksia ovat Kymenlaakson sairaalapalvelut ja

Sairaalan apteekki. Tytäryhtiöihin kuuluvat Kastek Oy, joka vastaa esimerkiksi Carean kiinteistöistä ja isännöinnistä, Sairaalanmäen Vuokratalot Oy, joka kuuluu myös tytäryhtiöihin, vastaa vuokrataloista sairaalanmäellä. Lisäksi konsernin yhteisiin tukipalveluihin kuuluvat toimistopalvelut ja dokumentaatio, arkistopalvelut, sairaalalogistiikka ja ICT-palvelut. (Vastuu saa välittämään.)



Kuva 1. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymän organisaatio (Vastuu saa välittämään)

Sosiaalipalveluiden tehtäväksi on määritelty tuottaa ensisijaisesti Kymenlaakson alueella erityishuollon palveluita. Tuotetuissa palveluissa huomioidaan yksilölliset palvelutarpeet. Sosiaalipalveluiden tehtävänä on yhdessä Kouvolan kaupungin kanssa suunnitella niin yksilön kuin yhteiskunnan kannalta oikein kohdentuvia ja tarkoituksenmukaisia palveluja. Sosiaalipalveluiden sisällössä huomioidaan laatu sekä samalla taloudellisuus. Sosiaalipalvelut ovat osaltaan tuottamassa kunnan asiakkaille mahdollisuutta parempaan arkeen. Sosiaalipalvelut mahdollistavat sosiaalisten kontaktien syntymisen ja ylläpidon sekä antavat asiakkailleen onnistumisen mahdollisuuksia. Sosiaalipalveluiden kirjattuja ja toimintoja ohjaavia arvoja ovat: ammattiosaaminen, oikeudenmukaisuus, palveluhenkisyys, yhteisöllisyys ja yksilöllisyys. Sosiaalipalveluiden palveluja käyttää vuosittain noin 800 asiakasta. Palveluja kehitetään jatkuvasti. (Erityisiä palveluja.)

Sosiaalipalveluiden hallintomalli 2013 (liite 3) kertoo sosiaalipalveluiden hallinnasta, sekä tehtäväkentästä. Henkilökuntaa on yhteensä joulukuun 2013 tilastojen mukaan

467 henkeä. Näistä vakituisia tekijöitä on 380 ja määräaikaista 87. Ammattiryhmiä ovat sosiaalipalveluiden vastuualueen johtaja, sosiaalipalveluiden päällikkö, osavastuualueiden suunnittelijat, joita on kolme henkilöä, sekä koulun rehtori. Lähiesimiehiä on yhteensä 15, ja heidän nimikkeitä ovat asumispalveluvastaavat, toimintapalveluvastaavat, poliklinikkavastaavat ja ravitsemuspäällikkö. Sairaanhoidtajia on 21, asumispalveluohjaajia viisi ja asumisenohjaajia 193 henkilöä. Kouluohjaajia on 20 ja lähiavustajia 16. Näiden lisäksi ovat lääkärit, sosiaalityöntekijät ja psykologit. Yksittäisiä ammattiryhmiä edustavat lisäksi fysioterapeutit, erityisopettajat, toimintaterapeutit, keittiöhenkilöstö, joiden lisäksi on muutamia muita yksittäisiä nimikkeitä. (Peltola 2014.)

Carean ylin päättävin elin on yhtymäkokous. Yhtymäkokouksessa ovat edustettuina jäsenkuntien valitsevat päättäjät. Kuntayhtymän hallintoa johtaa hallitus, jossa on yhdeksän jäsentä, ja hallituksen alaisena kuntayhtymän hallintoa johtaa toimitusjohtaja. Erikoissairaanhoidossa johtajana toimii johtajaylilääkäri sekä johtajaylihoitaja. Taloushallinnosta vastaa talousjohtaja, henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtaja, tietojärjestelmistä tietohallintojohtaja ja sosiaalipalveluista vastaa sosiaalipalveluiden johtaja. (Päätöksenteko - kuka on vastuussa.)

2.4 Muutoksen mahdollistuminen Carealla

Carean alueellista muutosta ja laitosasumisen purkamista on ohjannut *Alueellinen suunnitelma* sekä *Päivitetty alueellinen suunnitelma*, joka on suunnitelma kehitysvammaisten ihmisten asumisratkaisuksi ja palvelujen järjestämiseksi Kymenlaaksossa suunnitelmakaudella 2012–2020. Carean sosiaalipalveluiden vastuualueen laitos on kuulunut suunnitelman alussa keskisuurten laitosten ryhmään. Suunnitelma pitää sisällään uusien avohuollon ryhmäkotien käynnistämisen sekä ryhmämuotoisen tehostetun palveluasumisen toteuttamisen. Suunnitelmaan on kirjattu asuntoryhmien rakentaminen Kuusankoskelle sekä Kouvolan kaupungin omat valmisteilla olevat asumisyhteisöt. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013, 6 – 8.)

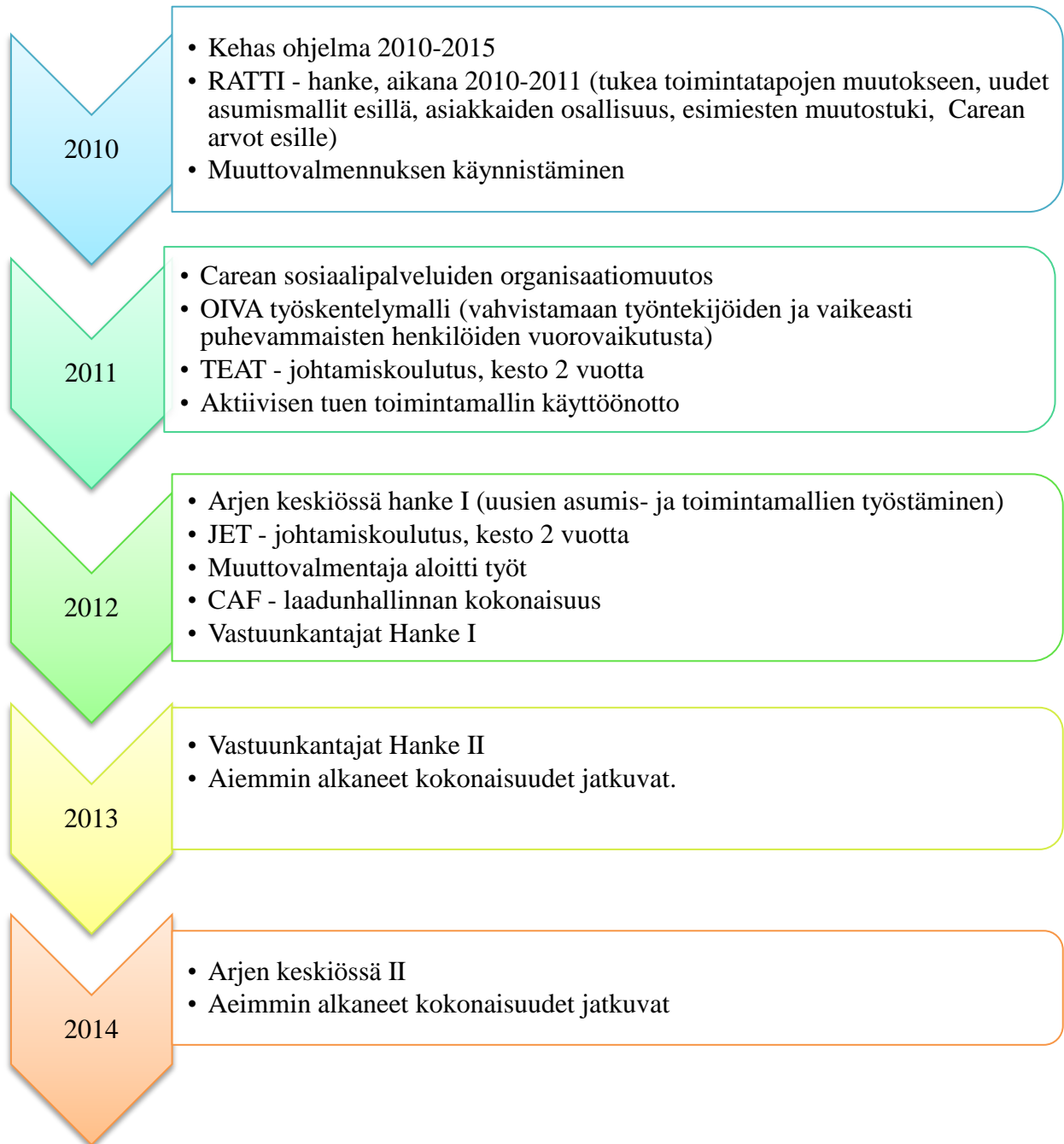
Palvelurakenteen muutos, joka näkyy kehitysvammahuollossa, edellyttää kehitysvammaisille henkilöille järjestettävää muuttosuunnitelmaa ja muuttovalmennusta. Carean sosiaalipalveluiden vastuualueelle on palkattu tätä tehtävää varten muuttovalmentaja vuosille 2012–2016. Muuttovalmentajan tehtävänä on koordinoida ja toteuttaa laadukas muuttoprosessi yhdessä kehitysvammaisen henkilön, hänen läheistensä, sosi-

aalipalveluiden henkilökunnan sekä muun verkoston kanssa. Myös alueen tukiyhdistysten edustaja tulevat kuulluksi läheisyhteistyöryhmän perustamisen myötä. Jo vuosia on sosiaalipalveluissa toiminut asukastoimikunta, joka on keskittynyt lähinnä järjestämään vapaa-ajan toimintaa. Valtakunnallinen työ- ja päivätoiminnan valiokunta, jossa Carea on mukana, tavoittelee päivä- ja työtoiminnan sisällöllisten ja laadullisten tekijöiden määrittämistä ja kehittämistä. Sosiaalipalveluiden vastuualueen kehittämis-kohteena päivä- ja työtoiminnassa on tuottaa kustannustehokkaasti laadukasta palvelua huomioiden muuttuva palvelurakenne. Kehitysvammaisten henkilöiden muuttaminen tavallisiin asumisympäristöihin tulee merkitsemään myös työtoiminnan jalkautumista lähiöihin ja kaupunkeihin ja tuo aivan uudenlaiset haasteet ja mahdollisuudet palvelumalleihin. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013, 11 – 12, 16 – 18.)

Muuttuvat toimintamallit ja asiakaslähtöisyyden korostuminen näkyvät sosiaalipalveluiden työmenetelmissä. Sosiaalipalveluiden henkilökuntaa on valmennettu aktiivisen tuen koulutusprosessiin. Aktiivisen tuen koulutukseen ovat osallistuneet sosiaalipalveluista sekä henkilökunta että asiakkaat. Aktiivinen tuki on Carean sosiaalipalveluiden asiakkaiden osallistumisen tukemista tavalliseen arkeen. Aktiivinen tuki kannustaa työyhteisöä uuden toimintamallin käyttämiseen ja uusien toimintatapojen kehittämiseen. Toinen asiakaslähtöiseen työotteeseen ohjaava työväline on Toimi-menetelmä, joka on kehitysvammaliiton vammaispalveluissa tehty tuki- ja palvelusuunnittelun työväline. Toimi-menetelmällä laaditaan asiakkaan psykososiaalisen toimintakyvyn eri puolista laaja-alainen kuvaus, jonka avulla voidaan tunnistaa asiakkaan vahvuudet ja rajoitukset. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013, 26 – 27.)

Sosiaalipalveluiden vs. päällikön Päivi Friman-Erosen mukaan Carean sosiaalipalveluissa on tehty mittavasti työtä muutoksen mahdollistamiseksi. Muutos koskettaa niin asiakkaita, henkilökuntaa, esimiehiä, kuin johtoakin. Carealla muutosjohtaminen ja tarvittavien muutosjohtamisen ja muutoksen hyväksymisen työvälineitä on lähdetty pohtimaan johtoryhmässä. Johtoryhmä on nähnyt, miten valtavan muutoksen edessä sosiaalipalvelut ovat. Johto on etsinyt keinoja muutoksen eteenpäin viemiseksi niin, että koko sosiaalipalveluiden henkilökunta olisi tietoinen muutoksesta. Näin henkilökunta saisi työssään tarpeeksi tukea muutoksen käsittelemiseen ja toteuttamiseen organisaation strategian mukaisesti. (Friman-Eronen 2014.)

Carean sosiaalipalvelut ovat olleet muutoksessa jo pitkään. Muutoksen etenemisen ja muutosvalmiuksien tukeminen voidaan katsoa alkaneen vuodesta 2010, jolloin laadittiin *Kehas*-ohjelma. Vuodesta 2010 tähän päivään on nähtävissä (kuva 2) mittavia koulutus- ja hankekokonaisuuksia, jotka sosiaalipalveluiden johtoryhmä on nähnyt tarpeelliseksi muutoksen eteenpäin viemisessä ja uusien ajatus- ja toimintamallien juurruttamisessa.



Kuva 2. Carean sosiaalipalveluiden koulutus- ja hankekokonaisuudet, jotka ovat tukeneet muutosta ja muutosvalmiuksia.

3 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

3.1 Muutosjohtaminen esimiestyössä

Erityisesti visionäärisen, mutta myös strategisen johtamisen keskeisimpiä asioita ovat ympäröivän maailman hahmottaminen ja sen ymmärtäminen, mitä ympäröivässä maailmassa tapahtuu juuri tässä ajassa. Johtamiseen liittyy kyky nostaa suuresta info- ja tapahtumatulvasta esille kysymyksiä, jotka Aaltosen ja Wileniuksen (2002, 91) mukaan liittyvät runsaaseen informaatioon, merkityksen antamiseen päällimmäiseksi nostetuille asioille ja tapahtumille, sekä tehtyjen valintojen merkityksestä jatkotoiminnoille (kuva 3).



Kuva 3. Strategisen johtajan esille nostamia kysymyksiä jatkotoimintoja suunniteltaessa

Työelämässä tapahtuu paljon muutoksia, jolloin ihmiset pyrkivät löytämään oikeutusta muutokselle, samoin kuin selittämään muutoksen. Ihmiset etsivät vastauksia kysymykseen: miksi? Muutoksessa tulee muistaa avoimuus ja se, että asioista tulee aloittaa keskusteleminen hyvissä ajoin. Ihmiset tulee sitouttaa muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen keskustelemalla asioista ryhmässä. *Miksi*-kysymys tarvitsee vastuksia, koska halutaan tietoa siitä, miksi vanhat toimintatavat eivät enää ole hyviä ja miksi uusi tapa toimia syrjäyttää vanhan. (Aaltonen & Wilenius 2002, 168.)

Tämän ajan työelämä ja työelämän muospaineet asettavat esimiehet koville. Työntekijät vaativat esimiehiltä enemmän kuin ennen, ja palautetta annetaan suoraan. Esimies ei ole enää pelkoa herättävä auktoriteetti kuten aikaisempina vuosina Suomessa

on ollut. Tämä lisää esimiestyön haastavuutta. Esimiehiä haastetaan jatkuvien muutosprosessien kautta, ja lisäksi esimiestyössä näkyy työn moninaisuus. Esimiehellä tulee olla monia johtamisominaisuuksia, jotta hän selviää toimimisesta oman mukavuusalueen ulkopuolella. Esimiehellä tulee olla valmius käsitellä ristiriitoja, joita työyhteisöt tarjoavatkin muutospaineessa. Omien valmiuksien avulla esimies voi kasvat-
taa omaa paineensietokykyään haastavissa tilanteissa. Ajoittain esimiestyön yksinäisyys voi olla raskasta ja vaatii totuttautumista, väsynyt ja hermoheikko esimies ei ole kyvykäs toimimaan työyhteisönsä parhaaksi. (Salminen 2006, 222 – 223.)

Esimiehellä tulee olla tieto, että edistääkseen muutosta heidän tulee omaksua muutos osaksi jokapäiväistä työtä. Beach (2006, xvii – xviii) on jakanut esimiehen kuusi päävastausta muutoksessa. Ensimmäiseksi esimiehen tulee tehdä arviointia yhdessä muiden organisaatioon kuuluvien henkilöiden kanssa sisäisten ja ulkoisten tarpeiden määrittämiseksi. Toiseksi esimiehen tulee työskennellä organisaatiossa yhdessä muiden kanssa, jotta esimies todella oppisi vallalla olevan toimintakulttuurin. Toimintakulttuurin ytimessä ovat yhteisön uskomukset ja arvot, jotka voivat olla myös muutosta vastaan, mutta joita työstämällä voidaan saavuttaa muutos. Kolmantena vastuualueena esimiehen tulee yhdessä muun työyhteisön kanssa laatia visio, näkymä muutoksen positiivisista vaikutuksista tulevaisuudessa. On tärkeää, että koko organisaatio on sen yksittäisen yksikön omista lähtökohdista luoman vision takana mahdollistamassa vision toteutumista. Neljänneksi vastuualueeksi on nimetty suunnittelu, jota esimiehen tulee tehdä niin oman yksikkönsä kuin koko organisaation näkökulmista. Suunnittelun avulla esimies voi perustella vaiheet, joiden kautta on mahdollista saavuttaa tavoite, eli visio. Esimiehen tulee viidentenä vastuualueena olla niin hyvin sisällä muutoksessa ja muutoksen toteuttamisessa, että hän voi valvoa muutoksen aikataulua ja samalla ennakoita ja korjata mahdolliset eteen tulevat suunnittelutyön epäkohdat. Kuudentena vastuuna esimiehen kuuluu olla työntekijöille rinnallakulkija muutoksessa niin, että esimies helpottaa toimillaan muutoksen hyväksymistä osaksi organisaation uutta tapaa toimia.

Onnistunut muutosjohtaminen alkaa siitä, että määritellään muutos, johon halutaan päästä. Muutoksella voi olla monta merkitystä. Voi olla että muutoksen avulla voidaan saada uusia mahdollisuuksia käyttöön. Tai että muutoksella voidaan korjata puutteita nykyisessä toiminnassa. Muutos on prosessi, jonka käynnistyttyä ei enää voida palata vanhaan toimintaan. Muutoksessa siirrytään nykyisestä toiminnasta kohti uutta, halut-

tua tilaa. Muutosprosessi on kerran käynnistyttyään pysäyttämätön. Muutoksen etenemiseen voidaan vaikuttaa, koska muutoksessa ovat aina läsnä tietyt pääpiirteet. (Valpola 2004, 27.)

Muutokseen liittyvät, koko työyhteisöä koskettavat pääpiirteet Valpolan (2004, 30–35) mukaan ovat:

1. Hyväksytään muutoksentarve

Muutostarpeen näkeminen ja toteaminen sekä tilanteen hyväksyminen ovat koko prosessin käynnistymisen perusta. Tässä vaiheessa kerrataan vielä yhteisesti muutoksen tarve ja lähtötilanne sekä motivoidaan muutoksessa mukana olevia henkilöitä sisäistämään muutostarve.

2. Laaditaan yhteinen näkemys

Yhteisen näkemyksen merkitys muutoksessa on antaa kaikille yhteinen ajatus siitä, millaisilla perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Muutos tulee perustella huolellisesti ja yhteinen näkemys tulee tiivistää helposti omaksuttavaan perusajatukseen, koska tämä perusajatus tulee olemaan muutosta eteenpäin työntävä ja työntekijöitä yhteisessä muutoksessa ohjaava johtotähti.

3. Muutosvoiman löytyminen

Organisaation tulee tiedostaa, löytyykö omasta joukosta muutosvoimaa. Mikäli muutosvoima on heikko, tulee johdon tiedostaa, että henkilöstö tarvitsee enemmän tukea muutoksen hyväksymiseen ja läpiviemiseen. Nopeasti näkyväksi tulevilla muutostuloksilla voidaan motivoida henkilöstöä ja parantaa organisaation muutosvoimaa.

4. Ensimmäiset toimenpiteet

Se, mitä muutoksen läpiviemisessä tehdään ensimmäiseksi ja mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet, on erittäin tärkeää tulevan muutoksen etenemiselle. Viestinnän rooli muutoksen ensimmäisten päivien aikana on korostunut, koska selkeä ja tilanteenmukainen asioista kertominen lisää avoimuutta ja saattaa antaa koko henkilöstölle kaivattua muutosvoimaa.

5. Käytäntöön ankkuroiminen

Muutoksen myötä syntyneet uudet toimintatavat ottavat aikansa, ennen kuin ne muuttuvat arkipäiväisiksi ja henkilöstö ei enää käytä aikaa kampaamalla vanhaa toimintamallia. Muutoksen läpivieminen ja sen juurruttaminen organisaation toimintamalliksi voi viedä pitkäänkin, kuukausista jopa vuosiin.

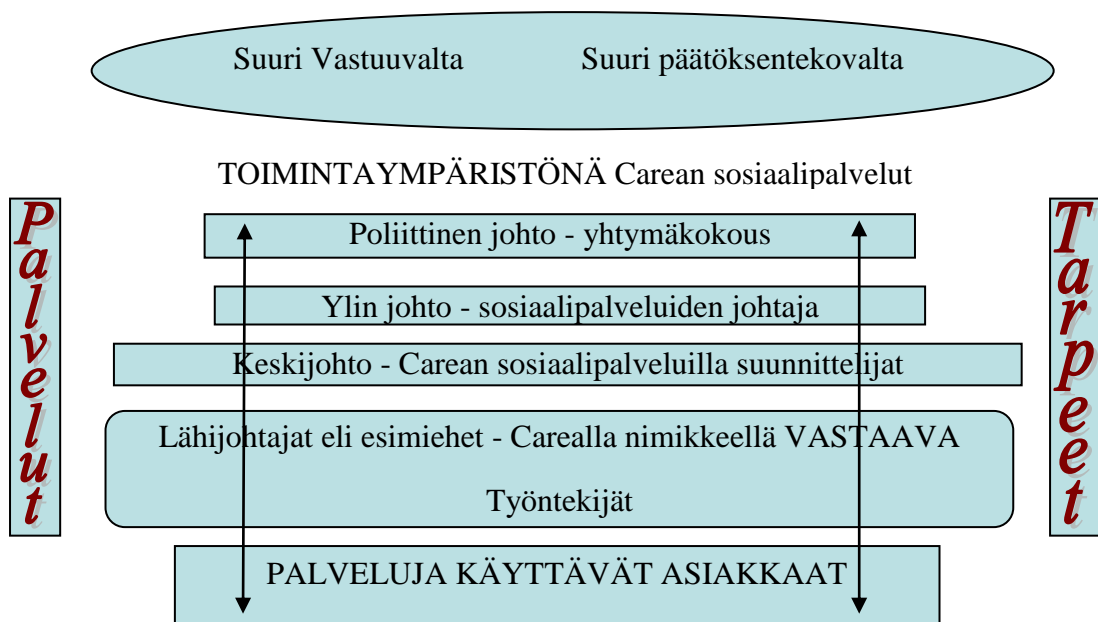
Muutokset rakentuvat uudelleenlaiselle tiedolle ja uusille mahdollisuuksille. Organisaation tulee oppia uusia asioita, hankkia ammattilaisia puhumaan ja kertomaan muutoksen vaiheista, sekä rakentaa muutosta tukevia toimintamalleja. Muutos vanhasta käytännöstä uuteen ei ole nopeaa. Ihmiset tarvitsevat aikaa sisäistää tapahtuvaa sekä aikaa sisäistää ja sitoutua muutokseen. Kysymykset miten, mitä ja miksi nousevat pintaan ja vaativat asianmukaiset vastaukset. Muutoksen sisäistäminen, ja tätä kautta ymmärtäminen, sekä muutoksessa toimiminen vaativat kolmea elementtiä, joiden huomioiminen ja mukaan ottaminen muutoksessa johtaa kohti toivottua lopputulosta. Kolme muutoksen elementtiä ovat: älyllinen ymmärrys, emotionaalinen sitoutuminen ja kestävä toiminta. (Aaltonen & Wilenius 2002, 173 – 174.)

3.2 Lähijohtamisen haasteet sosiaali- ja terveysalalla

Perinteisesti johtamista on tutkittu ylimmän johdon johtajuuden kautta. Uudenlaisen näkökulman tarjoaa lähijohtajuuden, sen haasteiden ja mahdollisuuksien tarkasteleminen. Perinteisesti sosiaalialan organisaatioissa ovat ylimpänä olleet organisaation kehittämistä ja kokonaistoiminnasta vastaavat tahot. Carean sosiaalipalveluita tarkasteltaessa ylin vastaava taho on sosiaalipalveluiden johtajasta, päälliköstä ja suunnittelijoista koostuva sosiaalipalveluiden johtoryhmä. Suunnittelijat toimivat omassa työssään Carean sosiaalipalveluiden keskijohtona, jonka tehtävä on vastata oman toimintalueensa toiminnasta ja tuloksellisuudesta. Operatiiviseen, päivittäiseen palvelutoimintaan osallistuvia ja toiminnan kehittämisestä vastaavia henkilöitä kutsutaan lähijohtoksi. Carean sosiaalipalveluissa nämä henkilöt toimivat nimikkeellä vastaava, esimerkiksi toimintapalveluvastaava. Lähijohtajan asema eri sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa on kaksitahoinen, koska toisaalta lähijohtajat kuuluvat työyksikköön ja ovat osa työyhteisöä, toisaalta taas lähijohtajat ovat osa koko organisaation johtamisjärjestelmää. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19.)

Lähijohtajuudessa painottuvat työntekijän ammatillinen osaaminen ja henkilökohtainen kyvykkyys työhön. Lisäksi esimiehen tulee omata tarvittavat johtamisominaisuudet. Lähijohtaja termin rinnalla voidaan käyttää myös käsitettä esimies. Johtamista tällä hetkellä sosiaali- ja terveystalalla esiintuloa tekee ihmisten johtaminen (leadership). Ihmisten johtamisessa korostuvat hyvin inhimilliset arvot: yksilöllisyys, arvostaminen sekä ohjaava johtaminen. Koska monet organisaatiot ovat tällä hetkellä muutosten myrskyissä, joissa epävarmuus on läsnä, on johtajuudenkin muoto muuttumassa. Jos toimintaympäristö on vakaa ja tilanteita voidaan ennustaa, on johtaminen useammin muotoa asioiden johtaminen (management). (Reikko ym. 2010, 19 – 20, 23.)

Johtamistyössä ovat vahvistuneet käsitykset kokonaisvaltaisuus ja prosessikeskeisyys. Kokonaisvaltaisessa ajattelussa kiinnitetään huomio siihen, miten voidaan mahdollistaa työntekijöiden paras mahdollinen työpanos, sekä kohdistaa työyksikön voimavarat parhaalla mahdollisella tavalla. Johtamisessa on siirrytty viimeisten vuosikymmenien aikana organisaatiokeskeisyydestä lähemmäksi yksilöitä. Toiminnan tavoitteista keskustellaan yhdessä työntekijöiden kanssa, ja tavoitteita voidaan vielä tarkentaa asiakkaalta saatavan palautteen pohjalta. Kuvassa 4 on esitetty Carean sosiaalipalveluiden esimiesten asemaa suhteessa muihin organisaatiossa oleviin tahoihin. (Reikko ym. 2010, 23, 31.)



Kuva 4. Lähijohtajan organisatorinen asema Carean sosiaalipalveluissa

Esimiehen toiminta muutoksessa näkyy työyhteisön valmiudessa ja kyvyssä ottaa vastaan muutoksen tuomat haasteet. Esimiehen tulee varata henkilöstöjohtamiseen riittävästi aikaa huolehtimalla perusturvallisuuden tunteen säilymisestä ja jatkuvuuden tunteen kokemuksesta muutosprosessin aikana. Esimiehen tulee huomioida työntekijöiden ammatillinen osaaminen sekä henkilöstön vaikuttamisen mahdollisuus perustehävien hoitamisessa. Kyselevä työote esimieltä käskyjen jakamisen sijaan luo tilaa ideointiin ja aktiivisuuteen muutoksen edetessä. Yhdessä työyhteisön kanssa sovitut asiat tulee viedä loppuun asti, ja esimiehen tulee muistaa aina olla oman työyhteisön puolella. Esimiehen tulee kuunnella työntekijöitään niin yksilöllisesti kuin työyhteisönä. Työntekijöitä tulee tukea yksilöllisesti, sillä tuen tarve vaihtelee suuresti. Eteen nouseva muutosvastarinta tulee esimiehen ottaa haasteena. Esimiehen tulee löytää keinot olla lannistumatta ja järjestää aikaa nähdä ja kuulla jokaisen työyhteisöön kuuluvan jäsenen selviytyminen muutoksessa. Aina ei tunnekuohuja voida välttää, mutta esimiehen tulee säilyttää malttinsa ja kyky toimia työntekijöiden tunnesäiliönä. Yksilölliset ja yhteisölliset onnistumiset voimaannuttavat, ja nämä tulee tehdä näkyviksi voimavaroiksi työyhteisöön kannustavan ja palkitsevan palautteen antamisen kautta. (Tammi 2007, 6.)

Joonas Horsma (2013, 19 – 23) on pro gradu -tutkielmassaan tutkinut työntekijöiden näkökulmasta työilmapiirin rakentumisen keskeisiä ulottuvuuksia. Tutkimuskohteena on ollut sosiaali- ja sairaanhoitopalvelujen kuntayhtymän palveluyksikkö. Tutkimustuloksissa yhtenä osa-alueena ovat esimiehuhteet. Työntekijät kokivat ongelmaksi avoimen keskustelun puutteen, joka joissain tapauksissa saattoi vaikuttaa työntekijän kykyyn tehdä perustyötä. Vuorovaikutuksessa koettiin olevan puutteita, joka pahimmillaan koettiin vaikuttavan työntekijään henkilökohtaisella tasolla niin, että työntekijöiden oli oltava varovaisia omien mielipiteiden esittämisessä, joka taas saattoi johtaa jopa työntekijän vaikenemiseen. Työntekijät kokivat tärkeänä luottamuksen esimieheen ja siihen, että he voivat luottaa esimiehen työhön ja johtamistaitoihin. Työntekijät myös toivoivat, että esimies voisi luottaa työntekijään, samoin kuin että esimies toimisi aina oikeudenmukaisesti kaikkia työntekijöitä kohtaan. Pro gradu -tutkielman mukaan työntekijät odottivat esimiehellään läsnäoloa, kannustamista, tukea ja arvotusta. Positiivisen palautteen ja kiitoksen saaminen esimiehellä koettiin työhyvinvointia edistävänä, joskin työntekijät kokivat saavansa vähän suoraa positiivista palautetta.

4 VASTUUNKANTAJAT-KEHITTÄMISHANKE

4.1 Hankkeen tausta

Vastuunkantajat-hanke on Työsuojelurahastolta Carean sosiaalipalveluiden kehittämistoimintaan haettu hanke. Hankkeen tarve perustui vuonna 2010 Carean sosiaalipalveluiden vastuualueella tapahtuneeseen organisaatiomuutokseen. Sen myötä tulivat ajankohtaiseksi niin organisaatiomuutos kuin palvelurakennemuutos. Muutokset nostivat tarpeen kehittää erilaisia tapoja tuottaa palveluja sekä palvelujen sisältöjä. Vastuunkantajat-hankkeessa kohderyhmänä olivat Carean sosiaalipalvelujen koko henkilöstö. Tässä tutkimuksessa keskitytään koulutuskokonaisuuteen, joka oli kohdennettu esimiehille muutosjohtamisen tueksi. Hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa viitekehyksenä käytettiin sovellettuna kestävän työjärjestelmän mallia. Mallissa korostuvat yhteisöllisyys, oppiminen työssä, ammatillinen kehittyminen ja työhyvinvointi. Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä Ramboll Management Consulting Oy:n kanssa. (Vanhala 2012.)

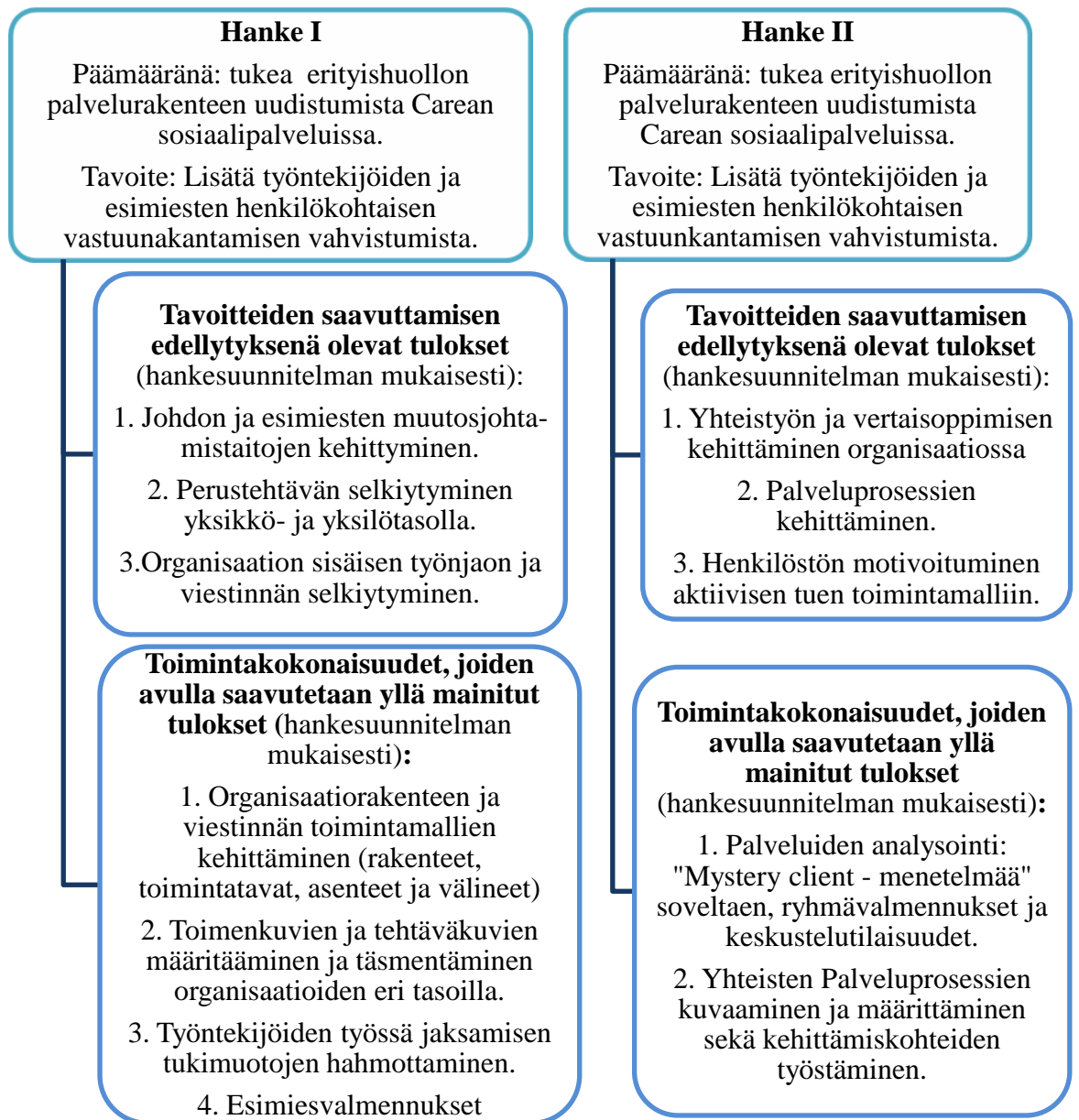
Mari Kira (2003, 1, 85 – 87) on kirjoittanut työpoliittisen tutkimuksen, jossa tarkastellaan tiivistelmänä neljä tapaustutkimusta, joissa on tutkittu työyhteisöjen uudistumista ja etenemistä kohti kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Tutkimuksessa nähdään esimiesten rooli keskeisenä uudelleen organisoitumisessa. Esimiesten tulee toimia valmentajina ja esimies ei työskentele enää työntekijöiden yläpuolella vaan työntekijöitä varten. Esimiehen tehtävänä on selvittää organisaation muutossuunta ja visio työntekijöille. Työntekijöiden jakautuminen eri mielipiteet omaaviin ryhmiin on luonnollista muutosvaiheessa, ja esimiehen tehtävä on kasvattaa avoimuutta ja ymmärrystä. Esimiehet ovat jo mukana muutoksessa ja sen läpiviemisessä, kun taas työntekijät usein tekevät vain päivittäisiä työtehtäviään ja heidän on vaikeampi hahmottaa uutta suuntaa. Esimiesten tehtävä on siis auttaa työntekijöitä näkemään asiat toisin, pohtimaan ja keskustelemaan muutoksesta ja mahdollistaa työntekijöiden osallistuminen työn uudelleen organisoimiseen ja uusien työtehtävien muokkaamiseen. Työntekijöilläkin on vastuu yhteisen toiminnan kehittämisestä ja suunnitelmien toteuttamisesta. Esimiehelle jää vastuu kuunnella ja havainnoida työyhteisön hyvinvointia ja hoitaa hyvin tiedottaminen asioiden etenemisestä.

Vastuunkantajat-hankkeessa strategisena päämääränä oli erityishuollon palvelurakenteen uudistumisen tukeminen Carean sosiaalipalveluissa. Vastuunkantajat-hankkeen

tavoitteeksi asetettiin henkilökohtaisen vastuunkantamisen vahvistuminen niin esimiesten, kuin henkilökunnan osalta. Palvelurakennemuutoksessa palvelutuottajien tehtäväjako organisoidaan uudelleen, ja tavoitteena on koko palvelurakenteen uudelleen integrointi. Carean sosiaalipalveluiden tulee samalla vahvistaa paikkaansa Carean sisällä ja samalla lisätä sisäistä osaamistaan. Kokonaisuudessaan Carean sosiaalipalvelut ovat joutuneet suurten muutosten ja paineiden alle. Muutosta on pyritty helpottamaan Vastuunkantajat-hankkeen koulutusten avulla. (Carea 2013, 25.)

4.2 Vastuunkantajat-hankkeet I ja II

Vastuunkantajat-hankkeen tarve perustui Carean sosiaalipalveluihin kohdistuviin laaja-alaiseen kansalliseen palvelurakenteen muutokseen. Muutoksen läpiviemiseen tarvittiin arjessa tapahtuvaa uudistumista ja kehittämistä. Muutoksen tarve tuli ulkoapäin, mutta muutoksen hyvään toteutumiseen tarvitaan yhtenäistä tietoista toimintaa. Kuvassa 5 sivulla 23 näkyvät hankkeiden päämäärät, tavoitteet, ja tavoitellut tulokset. Vastuunkantajat-hanke jakautui vuosien 2012-2013 aikana kahteen osahankkeeseen, joista hanke I toteutettiin vuoden 2012 aikana omalla budjetilla, ja hanke II vuonna 2013 omalla budjetilla.



Kuva 5. Projektisuunnitelmien mukaiset kokonaisuudet Vastuunkantajat-hankkeessa. (Vastuunkantajat-projektisuunnitelma.)

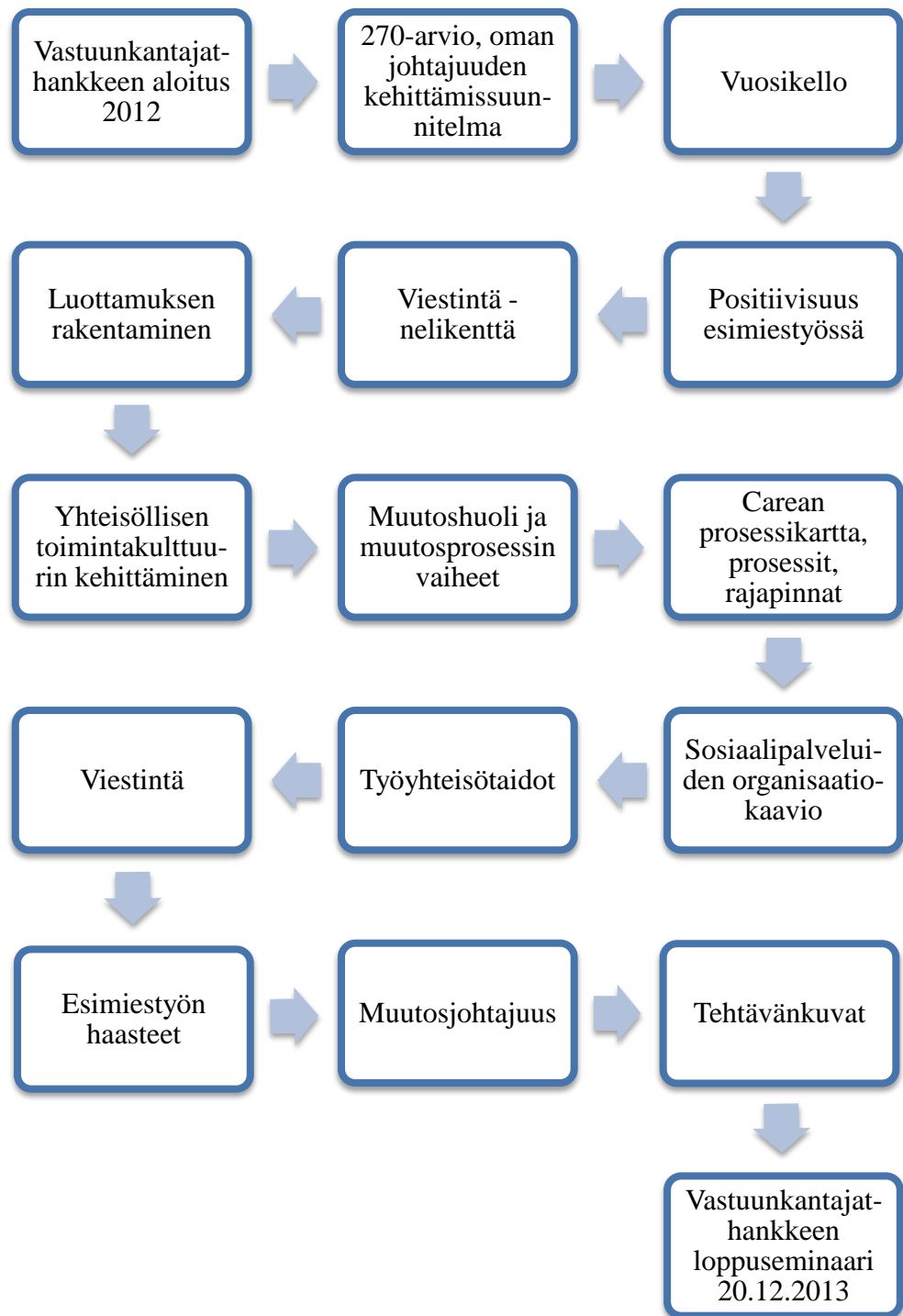
Molemmat hankkeet suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä Ramboll Management Consulting Oy:n kanssa. Ramboll Management Consulting (RMC) on liikkeenjohdon konsulttitoimistoa, joka kuuluu kansainväliseen Ramboll Groupiin. Ramboll Management Consulting tarjoaa julkisen sektorin ja yritysten tarpeisiin johdon konsultointi- ja koulutuspalveluja, sekä arviointi- ja tutkimuspalveluja. Hanke I tavoitteena oli käynnistää vuoden pituinen projekti, jonka aikana olisi mahdollisuus laaja-alaisiin ja syvällisiin muutoksiin Carean sosiaalipalveluiden toimintakulttuureissa. Hanke II ta-

voitteena oli jatkaa hanke I työtä ja lisätä edelleen muutosjohtamisvalmiuksia ja työhyvinvoinnin tukemista. (Tarjous Vastuunantajat Hanke I 2012, 8 – 9,12.)

Työhyvinvoinnin turvaamisesta kahden hankkeen aikana huolehdittiin selkiyttämällä ammattiryhmien perustehtäviä ja konkreettisten asioiden kautta vahvistettiin uusia perustehtäviä, jotka syntyivät muutoksessa. Työhyvinvointia lisäsi muutoksen konkreettisen suunnan selkiyttäminen, mikä tehtiin sekä yksilöllisesti, että yksikkökohtaisesti. Vastuukysymyksiä selkiytettiin niin, että muutoksessa oltiin tietoisia kuka vastaa mistäkin. Lisäksi työhyvinvointia turvattiin selkiyttämällä mahdollisia työpisteiden muutoksia. (Tarjous Vastuunkantajat Hanke II 2012, 3. Tarjous Vastuunkantajat Hanke II 2012, 8.)

4.3 Hankkeesta koottu esimiesten työkalupakki

Esimiehille suunnattu Vastuunkantajat-hanke koostui useista koulutuspäivistä, joissa sosiaalipalveluiden esimiehet niin toimintapalveluiden kuin asumispalveluiden puolelta kokoontuivat samojen teemojen äärelle. Koulutuspäivät pitivät sisällään luennointia, mutta myös erilaisia ryhmätöitä ja kotitehtäviä. Vastuunkantajat-hanke on nostanut näkyväksi monia työyhteisön vahvuuksia, mutta myös kehittämishaasteita. Yhteinen asioiden käsittely on haastanut sosiaalipalveluiden esimiehet tutkimaan niin omaa kuin oman työyhteisönkin työtä ja toimintatapoja. Mira Pesu (2013) on koonnut Carean sosiaalipalveluiden esimiesten muutosjohtajuus työkalupakin. Työkalupakin ja samalla Vastuunkantajat-hankkeen sisältöä on esitelty kuvassa 6 sivulla 25.



Kuva 6. Vastuunkantajat-hankkeen sisällönkuvaus (Pesu 2013)

4.3.1 Oman johtajuuden kehittämisarvio

Hätönen (2011, 36 – 37) kuvaa 360 asteen arviointia menetelmänä, joka kehitettiin palautteen keräämiseen, arviointiin ja henkilöstön kehittämiseen. Perinteisesti arviointi on työelämässä tarkoittanut esimiehen antamaa arviointia työntekijästä kehityskeskustelujen avulla, ja tätä voidaan kutsua 90 asteen arvioinniksi. Kahdensuuntaista pa-

lautetta kutsutaan 180 asteen arvioinniksi, jolloin työntekijä arvioi omaa, mutta myös esimiehen toimintaa. Esimiehen ja työntekijän lisäksi työtovereiden osallistumista palautteen antoon tapahtuu 270-arvioinnissa ja päämääränä on henkilökohtaisen kehittämisen tukeminen. Kun palautetta antavat työntekijän itsensä lisäksi esimies, työtoverit, sekä neljäs taho, joka voi olla asiakkaat on kyse 360 asteen arvioinnista.

Vastuunkantajat-hankkeessa arviointimenetelmäksi valittiin 270-arviointi, jonka avulla mahdollistettiin esimiesten omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tarkastelu (kuva 7, 27). Lähtökohtana oli organisaation muutostilanne ja jokaisen esimiehen henkilökohtainen mahdollisuus verrata omia käsityksiään ja näkemyksiään esimiehenä toimimisesta niin johdon kuin alaisten käsityksiin omasta johtajuudesta. Arviointi ei toimi esimiesten välisen vertailun välineenä. Tehdyn arvioinnin tulokset tulivat vain arvioitavan esimiehen itsensä ja hänen esimiehensä käsiteltäväksi. Tavoitteena oli jokaisen esimiehen henkilökohtaisista kehittämisen päämääristä sopiminen sitä kautta, että esimies arvioi ja tunnisti omat henkilökohtaiset vahvuutensa ja kehittämisen alueensa. Esimies laatii itse suunnitelman omista kehittämistarpeistaan, ja tämän suunnitelman hyväksyi arviointiin osallistuva esimiehen esimies. (Puurtinen 2012.)

Puurtinen (2012) on käyttänyt sosiaalipalveluiden esimiesten 270-arviointia esittäessään julkishallinnon tulosprismalogiikan mukaista jaottelua. Valtiovarainministeriö (2012) on ottanut käyttöön tulosprisman, joka on syntynyt kehittämishankkeen tuloksena. Tulosprisma jakautuu vaikuttavuuteen, toiminnalliseen tehokkuuteen, tuotoksiin ja laadunhallintaan, sekä henkisten voimavarojen hallintaan ja kehittämiseen. Tulosprismaan vaikuttavia tekijöitä ovat lisäksi tulosohtaus niin, että yhteiskunnalliset vaikuttavuustavoitteet johtavat toiminnallisiin tulostavoitteisiin, sekä tilivelvollisuus. (Valtiovarainministeriö 2012, 27.)

Arvioinnin tulokset antoivat esimiehille tietoa omista vahvuuksista ja kehittämisen alueista. Lisäksi 270 asteen arvio antoi esimiehille tietoa niin johdon kuin alaisten odotuksista koskien esimiehenä toimimista muutostilanteessa. Tulokset raportoitiin tiimanttikuviona ja henkilökohtaisena analyysinä. Tulosten läpikäymisen tavoitteena on henkilökohtaisen muutosjohtamisen parantuminen omien vahvuuksien ja kehittämisen alueiden löytymisen kautta. Lisäksi arvioinnin jälkeen esimiehet osaavat paremmin keskittyä omiin henkilökohtaisen johtamisen osa-alueisiin, jotka erityisesti kaipaavat vahvistumista. Arvioinnin tulosten pohjalta on helpompi ymmärtää omaa esimiestoimintaa ja oman esimiehen odotuksia. Lisäksi tulokset sitouttavat vahvemmin organi-

saation muutokseen ja muutoksen tavoitteisiin, arvoihin ja oman työyhteisön tavoitteellisuuteen. Parhaimmillaan tämä johtaa positiiviseen muutokseen niin omassa kuin työyhteisön työkuultuurissa. (Puurtinen 2012.)



Kuva 7. Arvioitavat osa-alueet esimiesten 270-arvioinnissa.

4.3.2 Henkilöstön osallistaminen muutokseen

Yhtenä Vastuunkantajat-hankkeen koulutuksen osana on ollut henkilöstön osallistamisen ja vastuuttamisen tärkeyden pohtiminen esimiestyön näkökulmasta. Pohdinnassa nousi esille se, että toiminnan tavoitteet ja tarkoitus tulisi olla koko työyhteisölle samansuuntainen. Esimiehen ei myöskään tule antaa valmiita ratkaisuja, vaan henkilöstön tulee miettiä omia toimintamalleja. Esille nousi myös jokaisen työntekijän vastuu omasta työstä ja oman työn kehittamisestä sekä omasta työssä jaksamisesta huolehtiminen. Esimiehet kokivat, että mikäli henkilöstö toimii osallistavalla työotteella, myös asiakkaat saavat osallistavaa palvelua. Osallisuus koettiin synonyymina vastuunkantamiselle. Myös esimiehen suuri vastuu henkilöstön hyvinvoinnista nousi esille. Koettiin, että on esimiesten vastuulla opettaa henkilöstöä toimimaan yhteisen edun mukaisesti ja yhteisten pelisääntöjen mukaan, mikäli toiminta vaikuttaa järjestymättömältä. Koulutuksessa pohdittiin, mitä osallistamisella ja vastuuttamisella tavoitellaan, ja tavoiteltavia asioita koettiin yksikkökohtaisesti olevan laatu, työhyvin-

vointi, innovaatiot, tuottavuus ja tehokkuus tai jokin muu mahdollinen tulos. (Marniemi 2013.)

Delegoinnissa on kyse tulosten aikaansaamisesta muiden ihmisten avulla. Delegointi on mahdollista nähdä osana osallisuuden vahvistamista, koska delegoitaessa esimies antaa työntekijälleen vastuun ja valtuudet ratkaista jokin tehtävä. Työntekijän tulee ratkaista tehtävä omaan ammattitaitoonsa, osaamiseen ja tietämykseen luottaen ja parasta mahdollista lopputulosta tavoitellen. Delegointi voidaan nähdä mahdollisuutena harjoitella ja kehittää omaa osaamistaan, vaikka esimiehelle jää aina ylin vastuu asian hoitamisesta. Delegointi nähdään oppimisprosessina, jossa työntekijä saa vähän tukea ja ohjausta, ja häneltä odotetaan oppimista tehtävähoidon aikana. Delegointi poikkeaa tehtäväksiannosta siinä, että tehtävänanto on sellaisen tehtävän suorittaminen, jonka henkilö jo osaa. Tehtäväksiänto ei harjoita ratkaisukykyä, vaan tuloksena on tehtävän tehdyksi tuleminen. (Marniemi 2013.)

Esimiehelle on tärkeää oppia delegoimaan, koska näin hänelle jää aikaa muiden työtehtävien hoitamiseen ja työntekijät saavat mahdollisuuden kehittää omaa osaamistaan. Lisäksi delegoiminen kasvattaa työntekijän ja esimiehen välistä luottamussuhdetta. Delegoinnissa on myös mahdollisuus epäonnistua, mikäli esimies ei ole sisäistänyt esimiehen rooliaan, tai esimiehellä on ennako-oletus, että työntekijä tulee epäonnistumaan. Myös tavoitteiden asettaminen voi olla esimiehelle vaikeaa samoin kuin todellisen vastuun antaminen työntekijälle. Esimiehen tulee sisäistää delegoimisen tuomat edut pitkällä aikavälillä, antaa työntekijälle oikea aikaista palautetta, seurata työn tuloksia, mutta olla esittämättä ratkaisuja, mikäli työntekijä ei ole niitä pyytänyt. (Marniemi 2013.)

Osallisuuden lisääminen työyhteisössä näkyy yhteisen ymmärtämisen ja toiminnan tavoitteisiin sitoutumisen vahvistumisena. Henkilökunnalla tulee olla säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit, jotka eivät ole esimiehen yksipuhelua, vaan henkilökunta osallistuu aktiivisesti ja tuo omia ajatuksiaan esille palavereissa. Henkilökunnan osallistamiseen vaikuttaa suuresti se, miten aito esimies osaa työssään olla. Myös se vaikuttaa, kuinka innostunut ja innostava esimies on yhteistä työtä kohtaan. Lisäksi henkilökunnan osallistamista tukevat esimiehen riittävä tieto asioista ja kyky perustella toimintaa ja toiminnan tarkoitusta. Esimiehen tulee nimetä vastuualueita ja vastuuhenkilöitä henkilökunnasta. Esimiehen tulee tarjota mahdollisuuksia koulutukseen, pereh-

dyttää henkilökunta asianmukaisesti työtehtäviin sekä hyväksyä työntekijöiden moninaisuus ja osata hyödyntää erilaisia osaamisia työyhteisön hyväksi. (Marniemi 2013.)

Työyhteisön yhteinen arvoperusta luo käsityksen yhteisestä suunnasta niin henkilöstölle, kuin esimiehille. Kun henkilökunnan on mahdollista tunnistaa ja omaksua organisaation arvot, tulee toiminnasta loogista ja jokapäiväiselle toiminnalle suuntaviivoja antavaa. Arvoista puhutaan, kun puhutaan asioista, joita pidämme tärkeinä ja joita arvostamme. Toiminta on aina arvopohjaista. Mikäli omat ja organisaation arvot ovat keskenään ristiriidassa, on työskentely vaikeaa. Arvot näkyvät toimintaa ohjaavina arvoina, eli toiminnan päämäärissä. Arvot näkyvät, kun tarkastellaan miten menetämme toiminnassamme arvojen mukaisesti, eli teoissa. Arvot näkyvät myös niin, että toimintamme seuraukset ovat arvojemme mukaisia, eli vaikutuksissa. (Marniemi 2013.)

Carean sosiaalipalveluiden toiminnan taustalla ovat VIP-arvot, jotka ovat vastuullisuus, inhimillisyys ja palveluhenkisyys. VIP-arvot näkyvät esimiestyössä. Vastuullisuus tarkoittaa sitä, että asiat hoidetaan ajallaan ja tehdyistä päätöksistä otetaan vastuu. Työhyvinvoinnista huolehditaan vastuullisesti, ja esimiehen tulee mahdollistaa laadukas työ sekä ylläpitää arvokeskustelua. Inhimillisyys tarkoittaa sitä, että tervehdymisestä lähtien huomioidaan työntekijät kokonaisvaltaisesti, sekä kohdellaan työntekijöitä oikeudenmukaisesti ja huolehditaan viestinnän asiallisuudesta. Palveluhenkisyys näkyy palveluiden toteuttamisen mahdollistamisella, kun huolehditaan resursseista ja asiantuntemuksellisuudesta. Lisäksi palveluhenkisyydestä huolehditaan varmistamalla, että tiedonvälitys palveluista on positiivista ja että verkostoitumista toteutetaan tarpeellisissa määrin. (Marniemi 2013.)

4.3.3 Prosessit muutoksessa

Prosessi-kuvauksessa on kohteena asiakasryhmät ja palvelut, jolloin vastuualueiden rajapinnat tulee huomioida asiakkaan palvelutarpeen mukaan. Prosessin määrittelemisen muun työn ohella tuntuu usein pirstaleiselta, epämääräiseltä ja sekavalta. Carean sosiaalipalveluissa on jatkuvasti työyhteisöstä riippuen meneillään useampien toimintojen sarja, jonka tuloksena pyritään tuottamaan asiakkaalle parempaa palvelua. Aikaansaannoksina on tuotettu aikajärjestystä noudattavia toimintokokonaisuuksia, mutta havaittiin, että haasteita on edelleen. Haasteiksi paljastuivat toimintojen päällekkäisyydet, puutteet toiminnoissa sekä samat tehtävät useammalla, kuin yhdellä alueella.

Ratkaisuiksi löydettiin tuossa hetkessä yhteiset sopimukset, johdonmukaisuutta käyttäen yhteisten suunnitelmien työstäminen kokonaisuuksiksi sekä mahdollinen strategian eli toiminnan suunnitelman päivitys. Tulevaisuudessa nähtiin tavoitteena loogisten ja aikajärjestyksestä noudattavien toimintakokonaisuuksien tuottaminen. Se tekisi toiminoista selkeämpiä ja edistäisi hyvää työnjakoa. Lisäksi tavoitteena ovat säästöt, tuottavuus ja tehokkuus, samoin kuin työhyvinvointi. (Puurtinen 2013.)

4.3.4 Viestintä ja työyhteisötaidot muutoksessa

Työyhteisöviestinnässä on tapahtunut suuria muutoksia uuden toimintamallin myötä. Kari Rissa (2009, 4) on koontanut Elisa Juholin ajatuksia työyhteisöviestinnästä työturvallisuuskeskus TTK:n julkaisuun. Työyhteisöissä voidaan entistä vuorovaikutteisemmin ja avoimemmin käsitellä isoja asioita. Erilaisten sähköisten viestintätapojen ansiosta ajantasaista tietoa on koko ajan enemmän työyhteisön saatavilla hyödynnettävissä. Työyhteisöjen tulee panostaa työhyvinvointiin ja avoimeen viestintään, jossa jokainen työyhteisön jäsen uskaltaa tuoda esille oman näkemyksensä. Jokaiselle työyhteisön jäsenelle tulee mahdollistaa osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuus, koska yhdessä uusien asioiden oppiminen ja osaamisen tunnustaminen tukevat niin yksilöitä kuin koko työyhteisöä.

Johtamisessa ja töiden organisoimisessa viestinnällä on hyvin tärkeä rooli, sillä onnistunut viestintä työyhteisön sisällä parantaa toimivuutta ja tuottavuutta. Hyvällä viestinnällä on työyhteisön ilmapiiriä parantava vaikutus. Sillä on vaikutus myös työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Työyhteisön kaikkien jäsenten tulee harjoitella omia viestintätaitojaan. Viestinnän kautta lisääntyvä avoimuus luo luottamusta ja monipuolisen viestinnän kautta lisätään vastuullisuutta. Vastuullisuus taas lisää yhteisöllisyyttä. Työyhteisön viestinnän strategiset tavoitteet luodaan työyhteisön johdon taholta. Johdon vastuulla on kaikkien työyhteisön jäsenten sitouttaminen päätöksiin ja tavoitteisiin sekä kaikkien työyhteisön jäsenten ottaminen mukaan suunnitelmien tekemiseen ja toteuttamiseen. Johdon tehtävä on näyttää esimerkkiä vuorovaikutteisesta ja osallistavasta viestinnästä, kuunnella ja seurata viestintää sekä kerätä ja antaa palautetta. (Rissa 2009, 4 – 12.)

Hyvän työyhteisön edellytyksiä on positiivinen viestintä, jossa korostuvat vuorovaikutusvastuu ja myönteinen puhe, sekä työyhteisön ongelmanratkaisutaidot. Hyvässä työyhteisössä panostetaan innostavan toimintakulttuurin rakentamiseen, luottamukseen,

toisen työn arvostukseen ja yhteisöllisyyteen. Työyhteisötaitojen hallitseminen antaa mahdollisuuden työtehtävien hyvään hoitamiseen sekä kaikkien työyhteisön jäsenten viihtyvyydestä huolehtimiseen. Työyhteisötaidot lisäävät resurssien järkevää käyttöä ja antavat mahdollisuuden mielipiteiden ilmaisemiseen. Ne lisäävät myös mielekästä yhteistyötä työkavereiden ja esimiehen välillä. Työyhteisötaidot ovat työntekijän halua ja kykyä toimia omassa työyhteisössään rakentavalla tavalla. Työyhteisötaidot ovat myös aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseen sekä vaikuttamista vastuullisesti koko työyhteisöä tukien. Työyhteisötaitoihin kuuluu asenteiden ja tiedollisten valmiuksien jatkuvaa kehittämistä, koska kyse ei ole pelkästään ammatillisesta osaamisesta. (Puurtinen 2012.)

4.3.5 Haasteet esimiestyössä ja vaikeiden tilanteiden käsittely

Esimiehen tehtävä on puuttua tilanteeseen ja ottaa asia puheeksi huomattessaan työntekijän kohdalla muutoksen käyttäytymisessä verrattuna aikaisempaan. Esimiehelle puuttumisen ja puheeksiottamisen paikkoja ovat tilanteet, joissa esimies havaitsee asenneongelmia työtä tai työyhteisöä kohtaan, työn laatu on heikentynyt tai työkyky ei vastaa vaatimuksia. Puuttumisen paikkoja ovat myös, mikäli työntekijälle on vaikea sitoutua työaikoihin, työntekijällä on jatkuvasti pidentyneet työpäivät, tai useita lyhyitä poissaoloja, työntekijällä epäillään olevan päihteiden kanssa ongelma, tai työkaverit ovat ilmaisseet huolensa. Puheeksiottaminen voidaan kokea myös työntekijän mahdollisuutena keskustella vaikeistakin asioista esimiehen kanssa. Syyt siihen, että esimiehen voi olla vaikea puuttua tilanteisiin, ovat hyvin inhimillisiä. Esimies voi ajatella, että tilanne voi mennä keskustelusta vielä huonompaan suuntaan tai että mahdollisesti aika tekee tehtävänsä. Joidenkin esimiesten kohdalla kyse on epävarmuudesta tai vastuun välttämisestä. Esimiehen liian läheiset välit työntekijään tekevät puheeksioton vaikeaksi, esimies voi pelätä työntekijän suuttumista tai loukkaantumista, tai esimies voi liikaa luottaa siihen, että aikuiset ihmiset osaavat hoitaa tilanteen ilman puheeksiottoa. (Ramboll 2012.)

Esimes voi joutua haastaviin tilanteisiin, jos työntekijä kyseenalaistaa esimiehen toimintaa. Tällaisissa tilanteissa ratkaisua kohden voidaan edetä esimiehen ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia läpikäymällä. Lähiesimiehen tulee voida ensin käydä tilanne läpi työntekijän kanssa kahden kesken, mutta mikäli tilanne vaatii, voi paikalla olla myös esimiehen esimies. Haastavissa tilanteissa on tärkeää korostaa työntekijälle

yhteisiä pelisääntöjä sekä sitä, että työyhteisössä odotetaan kaikilta jäseniltä sopimusten mukaista käyttäytymistä. Esimiehen tilanteisiin puuttuminen on tärkeää työyhteisön hyvinvoinnin ja yhtenäisyyden kannalta. Jos esimies ei puutu ongelmatilanteisiin, mahdollistuu työyhteisössä sooloilu, mikä taas on viesti siitä, ettei yhteisiä sääntöjä tarvitse noudattaa. (Ramboll 2012.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Tutkiva kehittäminen Carean sosiaalipalveluiden tarpeisiin

Kehittäminen voi Toikon ja Rantasen (2009, 14 – 16) mukaan olla pyrkimystä toimintatavan kehittämiseen, jolloin kehittäminen voi olla suppeaa yhden tai useamman henkilön kehittämistä, tai laaja-alaista, koko organisaation toimintaa selkiyttävää kehittämistoimintaa. Opinnäytetyössäni kehittäminen koskee Carean sosiaalipalvelujen esimiehiä. Carean sosiaalipalveluiden kehittämisessä on kyse organisaatiokohtaisesta uudistuksesta. Carealla palvelurakennemuutos on aloittanut kehittämistarpeet, joiden suunnittelijoina palveluiden ja työtapojen uudistamisessa ovat olleet Carean sosiaalipalveluiden johtoryhmän jäsenet. Rajaan kehittämistutkimukseni koskemaan vain esimiehiä, jotka ovat läpikäyneet koko Vastuunkantajat-hankkeen. Hanke oli suunniteltu kohdennetusti Carean sosiaalipalveluiden esimiehille koulutuskokonaisuudeksi tukemaan heidän omaa ammatillista osaamista organisaation muutoksessa. Koulutuksen suunnitteluun on vaikuttanut johtoryhmä. Esimiesten koulutuspäivät ovat sisältäneet mahdollisuuden esittää omia matkan varrella esille nousseita kysymyksiä ja lisätiedon tarpeita, ja näin on esimiehienkin ääntä kuultu ja asioiden painotusta voitu muuttaa ajankohtaiset tarpeet huomioiden.

Kehittäminen on Vastuunkantajat-hankkeessa ollut hankeperustaista, mutta taustalla on vahvasti ollut jatkuva kehittämistoiminta, jossa hanke on ollut tukemassa suunnitelmallisesti. Vastuunkantajat-hankkeen tarkoituksena on ollut mahdollistaa uusien innovaatioiden syntyminen Carean sosiaalipalveluille, mutta pääpaino on ollut jo kirjoitetun ja tutkitun esimiestyön ja sen kehittymisen koulutuksellinen esiintuominen sosiaalipalveluiden esimiehille. Carealla kyseessä on ollut niin sisäinen kehittäminen kuin toimitusprojekti, jonka tavoitteena on ulkopuolisille, tässä tapauksessa lähinnä Kouvolan kaupungille ja muille kunnille, myytävien palveluiden sisällön ja laadun parantaminen. Kehittäminen tähtää aina muutokseen, jolloin tavoitteena on saavuttaa parempia tai tehokkaampia toimintatapoja aikaisemmin käytössä olleiden tilalle tai rinnalle.

Kehittämisessä keskeisintä on tavoitteellisuus. Lähtökohtana kehittämistoiminnassa voivat olla nykyisen toiminnan ongelmat tai visio jostakin uudesta toimintatavasta. Vastuunkantajat-hankkeessa on lähdetty esimiesten kouluttamisesta ja tätä kautta pyritty saamaan muutoksen ajatus ja työvälineet henkilökunnan käyttöön. Muutoksesta on hyötynet myös asiakkaat. Kyseessä on ollut niin organisaation, kuin yksittäisten esimiesten työtapojen, asenteiden ja ajatusmaailman uudistaminen. (Toikko & Rantanen 2009, 14 – 16.)

Tutkimuksen avulla tuotetaan uutta tietoa, jota sovelletaan käytäntöön. Kehittämistoiminnassa yhdistyy tutkimus ja kehittäminen, jolloin kehittämisessä sovelletaan tutkimuksien tietoa. Kun kehittämistyötä suhteutetaan soveltavaan tutkimukseen ja perustutkimukseen, voidaan ymmärtää kehittämistoiminnan luonnetta. Kehitystyötä on mahdollista tarkastella myös tiedontuotannon laajemmasta näkökulmasta, jolloin kehitystyö ei olekaan sidoksissa soveltavaan tutkimukseen tai perustutkimukseen. Tutkimuksellisella kehittämistyöllä voidaan ymmärtää tutkimustoiminnan ja kehittämistoiminnan yhteyttä. Tutkimuksen ja kehittämistoiminnan yhtymäkohtaa voidaan kutsua *tutkimukselliseksi kehittämistoiminnaksi*. Tätä yhtymäkohtaa voidaan tarkastella sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen suunnalta. (Toikko & Rantanen 2009, 19 – 22.)

Kehittämistoiminnan metodologialla, eli periaatteiden määrittelyllä on merkittävä rooli kehittämistyön kokonaisuudessa, koska metodologian avulla on mahdollista perustella käytännön kehittämismenetelmät sekä niiden käyttötavat. Kehittämistoiminnassa lähtökohtana on kehittämistoiminnan riittävän hyvä tuntemus, jolloin tutkijalla tulee olla tietoa tavoitteista, työmuodoista ja itse toimijoista. Kehittämistoiminnassa tulevat tutkijaa vastaan tunnetun tiedon näkökulma sekä tulkinnallinen näkökulma. Todellisuus on kaikissa työyhteisöissä muuttuva. Jatkuvaa muutosta ylläpitää erilaiset uudistuvat linjaukset, keskustelut ja tulkinnat. Todellisuuden hahmotukseen tuovat vaikeutensa myös viralliset ja epäviralliset keskustelut, joita työyhteisössä käydään jatkuvasti. (Toikko & Rantanen 2009, 35 – 37.)

Ammattikorkeakoulujärjestelmä on luotu 1990-luvun alussa. Yhdeksi sen tehtäväksi tuli tutkimustoiminta. Ammattikorkeakoulu ja yliopisto toimivat rinnakkaisina korkeakouluina, joskin molemmilla tahoilla on oma tehtävä yhteiskunnassa. Ammattikorkeakouluissa korostetaan yhteyttä työelämään ja alueelliseen kehittämiseen. Ammattikorkeakoulun tavoitteena on yksilöllisen ammatillisen kasvun tukeminen ja ammatilli-

siin asiantuntijatehtäviin sijoittumisen mahdollistaminen. Ammattikorkeakoulussa tutkimustarpeita ohjaa ajankohtaisuus, työelämälähtöisyys ja käytännönläheisyys. Työelämään suunnattujen tutkimustöiden tavoitteena on yhdistää teoria, kokemukset ja ammattikäytännöt. (Vilka 2005, 11, 13.)

5.2 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Työssäni tutkimustehtävänä on selvittää, miten Vastuunkantajat-hanke on tukenut ja kehittänyt Carean sosiaalipalveluiden esimiesten esimies- ja muutosjohtamisvalmiuksia. Opinnäytetyöni on tutkivaa kehittämistä, jossa kuvaavan teoriaosuuden jälkeen tutkimustyöni pääpaino on monipuolisella aineiston kuvauksella ja tulkinnalla. Tutkimukseni on siis aineistolähtöinen ja lähtökohtana on kuvata todellista elämää, ja haastateltavat valitaan juuri tämän tutkimuksen tarpeita tarkastellen. Anttilan (2005, 122) mukaan tulee pohtia huolella, mihin tutkimuksella pyritään, sekä asettaa huolella tutkimuksen tavoitteita palveleva tutkimustehtävä.

Tutkimuskysymykset Carean sosiaalipalveluiden esimiehille ovat:

1. Millainen merkitys Vastuunkantajat-hankkeella on ollut esimiestyön ja muutosjohtajuudessa kehittymiseen?
2. Millaisia konkreettisia työvälineitä Vastuunkantajat-hanke antoi esimiestyöhön ja muutosten eteenpäin viemiseen?
3. Miten esimiehet arvioivat osaamistaan ja kehittymistään Vastuunkantajat-hankkeen 270-arvioinnin kehittämiskohtien mukaisesti?
4. Millaiset muutosjohtamisvalmiudet sosiaalipalveluiden esimiehillä on tällä hetkellä?
5. Millaisia kehittämistarpeita muutosjohtamisessa on vielä Vastuunkantajat-hankkeen jälkeen?

5.3 Tutkimusjoukko

Vastuunkantajat-hankkeen kohderyhmät olivat tarkkaan suunniteltuja. Etsin vastauksia tutkimuskysymyksiini haastatteleamalla joukkoa sosiaalipalveluiden esimiehiä. Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden valinnassa on Vilkan (2005, 114) mukaan pidettävä mielessä mitä ollaan tutkimassa. Olen rajannut haastateltavat henkilöt niin, että

mukana ovat ne esimiehet, jotka eivät kuulu johtoryhmään ja jotka ovat olleet koko Vastuunkantajat-hankkeen ajan esimiestehtävissä Carean sosiaalipalveluissa. Haastateltavista esimiehistä jäivät pois henkilöt, jotka ovat aloittaneet tai lopettaneet sosiaalipalveluiden esimiestehtävät kesken hanketta, tai jotka ovat olleet henkilökohtaisista syistä ja omasta tahdostaan pidemmän jakson pois töistä, esim. äitiyslomalla tai vuorotteluvapaalla.

Haastattelujen hyvä puoli on se, että tutkimukseen tarvittavat ja suunnitellut henkilöt saadaan usein helposti mukaan. Hyväksi nähdään myös se, että mikäli tulee tarve täydentää aineistoa, on haastateltavat mahdollista tavoittaa jälkikäteen. Haastatteluiden tekemisessä on myös nurja puolensa, sillä haastattelu menetelmänä on erittäin aikaa vievää. Haastattelujen suunnitteleminen osaksi tutkimusta, sekä haastattelijan roolin harjoittelu vie myös aikaa ja on mahdollista, että haastattelutilanne voi olla niin haasteellinen, esimerkiksi jännittävä, että haastattelusta ei saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa. Haastatteluiden uhkana voidaan nähdä myös haastateltavan antaman tiedon tilannesidonnaisuus. Haastattelutilanteessa haastateltava voi syystä tai toisesta puhua eri tavoin kuin muussa tilanteessa. Tuloksia kirjatessa tulee huomioida se, että yksittäisen työyhteisön esimiesten vastauksista ei voida tehdä kaikkia sosiaalialan esimiehiä koskevia yleistyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 – 205.)

5.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimukseni on kvalitatiivinen eli laadullinen, jossa Hakalan (2010, 17 – 19) mukaan aineiston kerääminen ja aineiston käsittely kietoutuvat yhteen. Tieteenfilosofiselta suuntaukseltaan opinnäytetyöni on fenomenologis-hermeneuttinen. Tämä lähestymistapa korostaa yksilöllisiä, subjektiivisia merkityksiä, jossa hermeneuttisen tutkimuksen tärkeimpiä termejä ovat tulkinta ja ymmärtäminen. Fenomenologia tarkastelee ilmiötä ja sen keskeinen tavoite on ymmärtää kokemuksia. (Heikkilä, Jokinen, & Nurmela 2008, 30.)

Tutkimusmenetelmäni on teemahaastattelu. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 208) mukaan teemahaastattelua voidaan kuvailla avoimen ja lomakehaastattelun välimuodoksi. Teemahaastattelussa on tiedossa haastattelun teema-alueet, eli aihepiirit. Teemahaastattelua kutsutaan Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 35 – 37) mukaan puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, josta puuttuu strukturoidun menetelmän kysymysten tarkka sanamuoto ja järjestys.

5.5 Aineiston hankinta

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkija ja tutkittava ovat kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimustyössä tästä voi olla suurta hyötyä, tai siitä voi olla jopa haittaa. Aineiston kerääminen on joustavaa ja aihealueiden järjestystä on mahdollista vaihtaa. Haastattelun menetelmää käytetään, kun halutaan antaa haastateltavalle mahdollisuus kertoa omia tuntemuksia ja kokemuksia, eli itseään koskevia asioita. Haastateltava on tutkimuksessa tiedon tuottaja ja aktiivinen toimija. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204 – 205.)

Haastattelujen tueksi tutustuin Vastuunkantajat-hankkeen koulutus- ja kehittämismateriaaleihin, joita Carealla oli vuosilta 2012–2013. Lisäksi olen kirjoittanut tutkimustyöni teoriaosuuden ennen haastattelujen tekemistä. Hirsjärvi ja Hurme (1995, 57) käsittelevät aihetta esihaastattelu, joka tulisi suorittaa useissa vaiheissa. Esihaastattelussa tutkija voi käydä läpi tutkimusrungon toimivuutta ja vielä muuttaa kysymyksiä ja tutkia ajankäyttöä ennen varsinaisia tutkimushaastatteluja. Aloitettuani tutkimukseni aineiston keräämisen tein kahdelle työtoverilleni esihaastattelun. Näin halusin tutkailla aihetta, millaisia ajatuksia ja tunteita aiheeni herätti, nousiko keskustelua, koettiinko aihe mielenkiintoisena ja tarpeellisena. Kun olin saanut näihin kysymyksiin myönteisiä vastuksia, päätin jatkaa tutkimuksen tekemistä valitsemani aiheen ja tutkimustehävän mukaisesti. Minulla on ollut myös mahdollisuus osallistua kahteen esimiestapaamiseen, joissa aiheena on ollut Vastuunkantajat-hankkeen tuloksellisuus esimiestyössä, sekä hankkeen loppuyhteenveto. Näissä tapaamisissa minulle ei kuitenkaan tullut uutta tietoa, vaan saman tiedon olen voinut lukea hankkeesta kirjoitetusta materiaalista ja kuulla työtoverieni keskusteluissa. Olen tehnyt tutkijana päätöksen, että en käytä esimiestapaamisten materiaalia tutkimuksessani, vaan keskityn teemahaastattelusta kertyvän materiaalin analysointiin.

Kirjoittaessani tutkimussuunnitelmaa kävin 13.8.2013 haastattelemassa sosiaalipalveluiden vs. johtajaa Teija Vanhalaa. Tapaamiset olivat luonteeltaan keskustelevia, ja näitä tapaamisia en nauhoittanut jälkikäsitteilyä varten. Kävimme läpi aihetta ja sen merkitystä Carean sosiaalipalveluille, koska työ oli selkeästi tilaajaorganisaation tarpeisiin tehtävä tutkimustyö. Lisäksi sain Teija Vanhalalta haastattelupäivänä sähköpostiini runsaan määrän Vastuunkantajat-hankkeen materiaalia. Esittelin tutkimussuunnitelman sosiaalipalveluiden esimieskokouksessa syyskuussa 2013 ja sain esi-

miehiltä kannustavaa palautetta mielenkiintoisesta tutkimustehtävästä. Kerroin esimiehille, että tulen suorittamaan teemahaastattelun aiheesta, mikä jo orientoi esimiehet odottamaan yhteydenottoani.

Haastatteluihin kutsuin yhdeksän esimiestä sähköpostiviestillä, jossa esittelin itseni ja tutkimusaiheeni. Sähköpostilla minulla oli mahdollisuus lähettää kaikille samansisältöinen kutsu haastatteluun, sekä yhtäaikainen mahdollisuus varata kullekin sopiva yksilöhaastattelu-aika ennalta valitsemieni haastattelu-aikojen ajankohdista. Käytännössä muutaman haastattelun kohdalla piti pikaisesti vaihtaa haastattelu-aikaa muiden työtehtävien tullessa sovitun haastatteluajan päälle, mutta ajan vaihtaminen tapahtui yhteistyössä ja uusi aika sovittiin lähelle alkuperäistä aikaa. Suoritin yhdeksän haastattelua vuoden 2014 viikkojen 4 ja 5 aikana, minkä lisäksi suoritin yhden haastattelun maaliskuun viikolla 10. Nauhoitin kaikki haastattelut haastateltavien luvalla ja olin tiedottanut nauhoittamisesta jo sähköpostiviestissäni. Olin varannut haastattelutilanteeseen yhden tunnin, jonka katsoin pitävän sisällään alkukeskustelun, haastattelun ja loppukeskustelun. Alkukeskustelussa vielä korostin ja selvensin tutkijanasemaani haastatteluja tehdessäni sekä sitä, että tutkimuskysymyksien kohdalla tuli aina miettiä vastausta Vastuunkantajat-hankkeesta saatujen kokemusten kautta. Loppukeskustelussa vaihdoin ajatuksia haastattelusta, minkä lisäksi keskustelimme muutoin esimiestyöstä sosiaalipalveluissa.

Haastattelujen aikana minulle tutkijana nousi selvästi kysymys, johon kaipaasin vastausta. Esimiesten haastattelujen pohjalta minulle jäi kysymykseksi se, miten eri koulutukset ja kehittämistyöt nivoutuivat toisiinsa ja Vastuunkantajat-hankkeeseen. Esitin sosiaalipalveluiden vs. päällikölle Friman-Eroselle kysymyksen, mitä muita koulutus- tai hankekokonaisuuksia sosiaalipalveluissa oli toteutettu viime vuosina. Haastatteluissa oli noussut toistuvasti esille, että monet sosiaalipalveluiden kehittämiskokonaisuuksien aihepiirit sekoittuivat esimiesten vastauksissa ja ajatuksissa Vastuunkantajat-hankkeen materiaaliin. Friman-Erosen haastattelutilanteessa laitoin nauhurin tallentamaan keskustelumme. Päätin tutkijana jo Friman-Erosen haastattelua sopiessani, että en tulisi käyttämään haastattelun materiaalia samoin kuin teemahaastattelujen aineistoa, vaan että käyttäisin häneltä saamani haastattelumateriaalin tutkimuksen teorioosuudessa.

5.6 Aineiston käsittely

Tiedonkeruuseen liittyy riittävän aineistomäärän kerääminen niin, että johtopäätökset voivat olla oikeita ja varmoja suhteessa tutkimustehtävään ja tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymykset ratkaistaan teemahaastattelulla kerättyä aineistoa analysoimalla. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei voida määritellä sitä, mikä on riittävä määrä aineistoa. Teoriaosan laajuuteen on vaikuttanut aiempien tutkimuksien määrä, ja empiriaosaa voidaan tarkastella tehdyn kenttätutkimuksen riittävyyden kautta. (Kananen 2012, 191.)

Kehittämistyössä luotettavuus merkitsee ennen kaikkea käyttökelpoisuutta. Tiedon tulee olla todenmukaista, mutta sen tulee olla myös hyödyllistä. Kehittämistyössä vakuuttavuus on yksi luotettavuuden kriteeri. Työssäni on selkeästi osoitettu, että olen uskottavasti ymmärtänyt aiheeni tilaajaorganisaation toimintakulttuurin ja tutkimusaiheena olevan Vastuunkantajat-hankkeen merkityksen organisaation muutosjohtamisen kehittymiselle. Luotettavuutta lisää tutkimusaineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvän tutkimustyön selkeä ja avoin kuvaaminen. Luotettavuutta lisää myös kaikkien tutkimusjoukkoon valikoituneiden henkilöiden osallistuminen tutkimukseen, tässä työssä siis teemahaastatteluihin, sekä teoriaosuutta koskeva tarkentava haastattelu. Tiedon käyttökelpoisuutta voidaan todentaa tiedon käyttöarvolla, jolloin tietoa voidaan pitää totena, mikäli tuotettu tieto on käyttökelpoista. (Toikko & Rantanen 2009, 121 – 126.)

Mikäli tutkimuksen edetessä olisi ollut havaittavissa, että valitsemani analyysimenetelmä ei olisi toiminut haastatteluista kerätyn ja nauhoitetun eikä litteroidun aineiston kanssa, olisi minulla tutkijana ollut mahdollisuus käyttää muita analyysimenetelmiä. Litterointi on Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 222) mukaan haastatteluaineiston kirjoittamista puhtaaksi sanatarkasti ja se voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoidusti teema-alueiden mukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa samasta aineistosta voidaankin tehdä eri tulkintoja, mikä ei kuitenkaan merkitse sitä, että tutkimustehtäviin ja tutkimuskysymyksiin saataisiin eri menetelmillä eri ratkaisut, vaan että analyysi voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta. (Kananen 2012, 116.)

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 224 – 225) mukaan lähestymistavoissa joissa pyritään ymmärtämiseen, käytetään laadullista analyysia, tässä työssä analyysimenetelmänä on käytetty teemoittelua. Sisällönanalyysin kohteena voivat olla kaikki

aineistot, jotka ovat tekstimuodossa, kuten teemahaastattelut. Sisällönanalyysissä pyritään paljastamaan tekstin ydin, jonka jälkeen aineisto tiivistetään ydinsisällöksi. Teemahaastattelussa litteroinnin jälkeen aineisto tiivistetään luokittelemalla, jonka jälkeen tehtäväksi jää selvittää, mitä kerätty aineisto haluaa tutkijalle kertoa. Tässä vaiheessa viitekehys ohjaa suuresti menetelmää, jolla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2012, 116 – 117.)

Nauhoitin jokaisen teemahaastattelun. Tehtyäni tiiviissä aikataulussa kaikki haastattelut aloin litteroimaan nauhoituksia. Litteroinnin, eli aukikirjoittamisen suoritin niin, että kirjoitin murteet ja puhekielen säilyttäen haastattelut suoraan tietokoneelle, mutta jätin pois merkinnät äänenpainoista ja tauoista. Yhdeksän teemahaastattelun, joiden kestot vaihtelivat 20 - 45 minuuttiin, sekä yhden ilmiötä selittävän haastattelun, jonka kesto oli 50 minuuttia, litteroimien oli työlästä ja mekaanista. Noin viiden tunnin haastattelumateriaalin litteroiminen vei minulta liki kolminkertaisen ajan haastattelumateriaalin kestoon verrattuna. (Kananen 2012, 108 – 110.)

Litteroinnin jälkeen aloitin sisällönanalyysin, jonka suoritin haastattelumateriaalia kunnioittaen ja haastattelujen merkitykset säilyttäen. Haastatteluissa käytin teemoja keskustelun pohjana, joskin jokaisessa haastattelussa keskustelu eteni haastateltavan ehdoilla aiheesta toiseen. Joissain tapauksissa haastateltava vastasi selkeästi esitettyihin kysymyksiin, toisissa haastatteluissa jouduin esittämään erilaisia ennalta valmisteliani täydentäviä kysymyksiä. Sisällönanalyysi eteni sivulla 40 esitetyn kuvan (kuva 8) mukaisesti havainnoiden opinnäytetyön sisällönanalysointia Tuomea ja Sarajärveä (2009, 109) mukaellen.



Kuva 8. Sisällönanalyysin vaiheet tutkimuksessani

5.7 Tutkimuksen luotettavuus ja hyödynnettävyys

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) käsittelevät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointia ja ovat kirjanneet 9 kohtaa, joiden avulla voidaan todentaa tutkimuksen luotettavuutta. Käyn läpi oman tutkimukseni luotettavuuden arvioinnin näiden kohtien mukaisesti. Tutkimukseni aihe tuli tilaajaorganisaatiolta, mutta minulla oli mahdollisuus lähestyä aihetta minua kiinnostavasta näkökulmasta, mikä teki tutkimustyöstä mielenkiintoisen. Tutkimustyön aihe oli tilaajaorganisaatiota kiinnostava, koska tutkimus-

kohteena oleva Vastuunkantajat-hanke oli ollut mittava niin ajallisesti kuin taloudellisesti ja tilaajaorganisaatio toivoi saavansa kirjallisen selonteon hankkeen vaikutuksista kohderyhmään.

Oman sitoutumiseni aste tähän tutkimukseen on ollut suuri. Tutkimusaiheen selkiytymisestä asti olen ollut erittäin motivoitunut tutkimaan ja selvittämään niin teoriaosuuden vaatimaa tietoa ja tutkimuksia kuin haastattelujen kautta tutkimaan Vastuunkantajat-hankkeen vaikutuksia esimiestyöhön ja muutosjohtamiseen Carean sosiaalipalveluissa. Koska en ole itse osallistunut Vastuunkantajat-hankkeeseen kuin vasta viimeisen puolen vuoden aikana, niin olen voinut tarkastella hanketta ulkopuolelta. Haastattelussa ja tutkimusta kirjoittaessani olin selkeästi tutkijan roolissa. Mikäli jokin havainnointini olisi ollut ristiriidassa tutkimustulosten kanssa, olisin tutkijana ottanut asian tarkasteluun ja pohtinut tuloksen tuomista tutkimukseeni, mutta tällaista tilannetta ei syntynyt. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Tutkimustuloksien julkistamisesta Tuomi ja Sarajärvi (2009, 141) kirjoittavat, että tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa esille, millainen on tutkijan ja tiedonantajan välinen suhde. Tutkijana olen kokenut, että esimiehet ja kaikki tutkimukseeni osallistuneet henkilöt sosiaalipalveluista olivat positiivisesti kiinnostuneita tutkimuksestani. Mielestäni keskustelu on ollut avointa ja rehellistä, mikä on vahvistanut tutkimukseni luotettavuutta. Olen myös luvannut tutkimukseen osallistuneille henkilöille, että esitän tutkimuksen tulokset niin, että ketään haastateltavista ei voida tunnistaa. Tästä syystä tulososion sitaatit ovat vailla viittausta tiedonantajaan. Tämä ei kuitenkaan vähennä tutkimuksen luotettavuutta. Tilaajaorganisaation johtoryhmälle tutkimustulokset on esitelty 17.3. johtoryhmän kokouksessa.

Tutkimukseni aikataulu oli vielä syksyllä 2013 epäselvä, koska olin aloittanut työskentelyn tilaajaorganisaatiossa kesällä 2013. Epäselvyyden tutkimuksen aloittamiseen toi sopivan aiheen löytyminen ja se, että uutena työntekijänä meni aikaa tutustua organisaatioon. Loppusyksyn ja talven 2013 kirjoitin tutkimuksen teoriaosuutta. Tammi-kuussa 2014 suoritin yhtä lukuun ottamatta teemahaastattelut ja tammi-helmikuun vaihteessa 2014 litteroin haastattelut yhtä lukuun ottamatta ja aloin työstää tutkimustuloksia. Helmi-maaliskuun 2014 aikana kirjoitin tutkimustuloksia. Maaliskuussa 2014 kirjoitin pohdinnan, johdannon ja tiivistelmän.

Aineistoa analysoin sisällön analyysin avulla. Teemahaastattelujen teemoittelu ja analysointi oli aikaa vievää, mutta antoisaa. Jo litterointia suorittaessani aineisto alkoi puhua minulle selkeästi, minkä jälkeen teemoittelu ja tulosten kirjoittaminen oli miellyttävä työvaihe. Tutkimustuloksia kirjoittaessani teoriaosuus tuki tulosten kirjoittamista ja aineiston käsittely oli tutkimustyön kannalta antoisinta. Tutkijana saatoin todeta, että tutkimuksessa esiin nousseet haasteet ja mahdollisuudet saivat tukea teoriaosuudesta, mikä osoitti saadun tiedon luotettavuuden. Tutkimuksen raportointi eteni hyvin perinteisesti, enkä kokenut tarvetta etsiä toisenlaista tapaa raportoida tutkimustani. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 141.)

Tutkimustyöni lähtökohta oli tuottaa tietoa, jolla on merkitystä. Suhtauduin tutkimukseeni alusta alkaen sen vaatimalla vakavuudella ja työstin aihetta kirjoittamalla muistiinpanoja ja pohtimalla aiheen lähestymistapoja. Tiedostin jo tutkimusta aloittaessani, että tämän tutkimuksen tuloksia ei voida sellaisenaan siirtää toisen organisaation käyttöön, koska tutkimuskohteena oli ollut tilaajaorganisaatiolle räätälöity hanke ja sen vaikutukset esimiestyöhön ja muutosjohtamisen kehittymiseen. Tutkimuksen tuloksia on kuitenkin mahdollista työstää ja tutkimustulokset antavat muille toimijoille välineitä pohtia ja koota omiin organisaatioihin toimivat koulutuskokonaisuudet tukemaan esimiestyötä ja muutosjohtamisvalmiuksia. Tilaajaorganisaatiolle tutkimus sisältää paljon käyttökelpoista ja hyödynnettävää tietoa, sillä tutkimus antaa johtoryhmälle tietoa, jota työstämällä voidaan edelleen parantaa sosiaalipalveluiden esimiestaitoja, samoin kuin muutosjohtamista.

6 TULOKSET

6.1 Vastuunkantajat-hankkeen merkitys esimiestyöhön ja muutosjohtajana kehittymiseen

Esimiehet kokivat Vastuunkantajat-hankkeen antoisana ja kokonaisuutena, joka sisälsi paljon käyttökelpoista materiaalia. Tärkeimmäksi koulutuspäivien ja tapaamisten aikana nostettiin vertaistuki. Koulutukseen osallistuivat kaikki sosiaalipalveluiden esimiehet ja yhdessä asioiden pohtiminen antoi tunteen siitä, että kukaan ei ollut yksin muutosjohtajuuden haasteissa. Lisäksi yhdessä oleminen antoi esimiehille aikaisempaa laajemman näkemyksen sosiaalipalveluiden erilaisista toiminnoista ja toimintatavoista. Arjen esimiestyöskentely omassa yksikössä oli ajoittain haastavaa, joten toisten esimiesten kanssa asioista puhuminen ja vertaistuen kokeminen antoi voimia jatkaa muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutoksen eteenpäin vieminen vaati esimiehiltä

sosiaalipalveluiden kokonaisuuden hallitsemista mikä käytännössä toimii avoimien ja toimivien esimiessuhteiden kautta.

"Yhteistyön tärkeys on tullut selväksi."

Esimiehet kokivat, että hanke selkeytti omaa esimiestyötä. Vastuunkantajat-hankkeen myötä tuli vahvistusta omiin esimestaitoihin sekä muutosjohtamiseen. Haastatteluisa nousi esille, että hanke antoi itsevarmuutta ja lisäsi oman työn ammatillista otetta. Vaikka hankkeessa oli paljon tuttuja kokonaisuuksia, koettiin hanke omaa työtä vahvistavana ja monipuolisuutensa ansiosta hyödyllisenä. Esimiehet kokivat positiivisena hankkeen kautta tulleet työvälineet, joita voi arjessa jakaa työyhteisön kanssa, esimerkiksi viestinnän välineet. Esimiehet kokivat, että hanke avasi hyvin sosiaalipalveluiden prosesseja ja antoi muutostyölle selkeät raamit:

"Lisäsi jäämäkkyyttä siinä omassa työssä."

Muutosjohtamisesta puhuttaessa esimiehet toivat selkeästi esille, että Vastuunkantajat-hanke on antanut valmiuksia viedä muutosta eteenpäin. Hankkeen alussa tehty 270-arviointi jakoi mielipiteitä. Osa koki, että työntekijöiden antamaan arviointiin vaikutti vahvasti yksikön arviointiajankohta, joka muutoksista johtuen saattoi olla tavanomaisesta poikkeava. Muutamien esimiesten kokemus oli, että työntekijät olivat antaneet palautetta liian negatiivisesti ja väärin perustein. Niiden esimiesten kohdalla, jotka olivat samanaikaisesti tehneet Vastuunkantajat-hankkeen ulkopuolella 360-arvioinnin, tuli selkeästi esille laajemman arvioinnin syvällisemmän palautteen paremmuus verrattuna 270-arviointiin. Pääsääntöisesti esimiehet kuitenkin kokivat hyötyneensä 270-arvioinnista. Esille nousseet kehittämiskohteet omassa esimiestyössä oli otettu vakavasti ja useiden kohdalla arvioista työstetyt henkilökohtaiset kehittämistavoitteet toimivat esimiesten kehittymisen työvälineenä. Haastatteluisa nousi esille hankkeesta saadun tiedon paljous ja monipuolisuus ja se, että saadun materiaalin työstäminen jatkuu edelleen:

"Kyllä se vahvisti mun johtamistaitoja niinku yleensä."

Muutosjohtamistaitoja käsiteltäessä nousi esille, että kaikki esimiehet eivät itsekään Vastuunkantajat-hankkeen alkaessa vielä uskoneet täysin muutokseen. Koulutus on lisännyt tietoisuutta, että muutos on osa jokapäiväistä työtä ja että muutos etenee koko

ajan, sekä ymmärrystä, että muutos on ainoa vaihtoehto. Esimiehet kokivat, että koulutusten kautta oli mahdollista kasvaa niin esimiehenä muutosjohtamiseen kuin muutosvastarinnasta muutosmyönteisyyteen. Muutoksen tarpeellisuuden näkemisen myötä esimiehet kokivat, että he olivat rohkaistuneet aiempaa enemmän kertomaan omia mielipiteitä ja näkemyksiä. Tämän myötä esimiehet olivat saaneet varmuutta muutokseen liittyvien asioiden viemisessä oman yksikön työntekijöille. Vahvistumisen ja varmuuden vastakohtana haastatteluissa nousi esille myös se, että osa esimiehistä vieläkin pohti, onko tämä muutos nyt todellinen ja asioita eteenpäin vievä:

"No kyllä tässä pakostakin on kasvanut henkisesti."

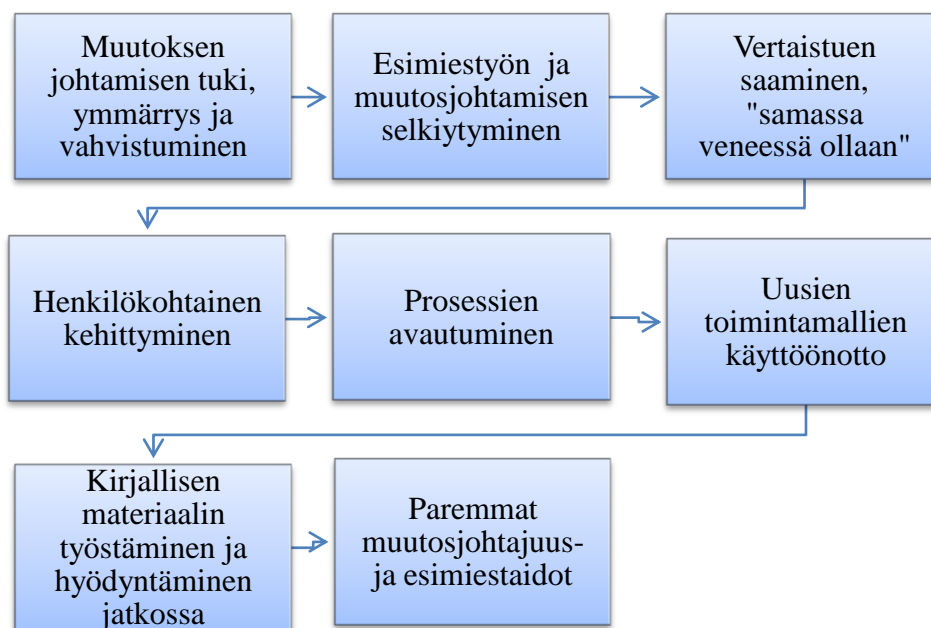
Esimiestyöhön ja muutoksen eteenpäin viemiseen kuuluu myös oman työyksikön työntekijöiden sitouttaminen työskentelemään muutoksessa. Esimiesten Vastuunkantajat-hankkeesta saamat valmiudet näkyvät uusissa toimintatavoissa. Työntekijöitä on vastuutettu pohtimaan toimivia ratkaisuja sen sijaan, että esimies antaisi aina valmiin ratkaisun. Vastuunkantajat-hanke on korostanut työyhteisötaitoja, luonut yhteisiä pelisääntöjä ja antanut esimiehille työvälineitä henkilöstöhallintaan. Esimiehet kokivat, että työntekijät ovat resurssipulan takia jo muutoinkin kovilla ja sen vuoksi tekevät mieluummin itse työyhteisölle kuuluvia kirjallisia töitä. Esimiehet toivat esille, että tehdessään työn työyhteisön puolesta he säästävät työntekijöiden jaksamisen asiakastyöskentelyyn. Kuitenkin vastakohtana osa esimiehistä näki työntekijöiden osallistamisen kautta tapahtuvat positiiviset muutokset toiminnassa, aktiivisuudessa ja työn mielekkyydessä. Vastuunkantajat-hankkeen välitehtäviä tehtiin yhdessä työntekijöiden kanssa ja yhdessä tekeminen oli koettu mielekkääksi työtavaksi. Hanke oli yhteisten tehtävien myötä avannut esimiesten silmät näkemään muutos myös työntekijöiden näkökulmasta:

" Henkilöstön vastuuttaminen on lisännyt omaakin varmuutta muutoksen suhteen ja sitä, että miten pitää toimia ja mikä tässä nyt on se suunta."

Muutosjohtaminen ei ollut helppoa, ja esimiehet totesivat kokeneensa vaikeita hetkiä muutoksen eteenpäin viemisessä. Työntekijöitä ei unohdettu prosessin aikana, ja esimiehet tiedostivat positiivisen palautteen merkityksen kehittymisen kannalta. Kaikki Vastuunkantajat-hankkeeseen osallistuneet esimiehet eivät kokeneet saaneensa hankkeesta suurtakaan hyötyä, mutta jokainen koki löytäneensä jonkin osion hankkeesta, joka lisäsi tai tuki muutosjohtamisvalmiuksia. Joidenkin esimiesten yksiköiden koh-

dalla muutos oli jo tapahtunut ja toiminta oli edennyt muutosvaiheen ohi. Tutkimus-
hetkellä näissä yksiköissä elettiin uuden toimintakulttuurin aikaa. Yksiköt olivat poik-
keuksetta tehneet suuren muutostyön. Nämä yksiköt kokivat muutoksen olleen valtava
haaste ja iso prosessi niin esimiehelle kuin koko työyhteisölle. Haastatteluissa muu-
toksen läpikäyneet esimiehet totesivat, että muutoksessa on hyväksyttävä myös se, että
kaikki työntekijät eivät hyväksy muutosta, vaan mieluummin vaihtavat työpaikkaa.
Muutamien esimiesten kohdalla Vastuunkantajat-hanke oli tuntunut raskaalta, koska
oma muutos oli jo läpikäyty, ja hankkeessa käsiteltiin asioita, joita muutoksen läpi-
käyneet esimiehet olisivat tarvinneet paljon aikaisemmin.

Esimiehet pohtivat monitahoisesti omaa kehittymistään Vastuunkantajat-hankkeen
myötä niin esimiehinä kuin muutosjohtajina. Tutkimuksessa tuli esille, että sosiaali-
palveluiden esimiehillä oli hankkeen alkaessa erilaiset lähtötilanteet niin oman yksi-
kön muutostilanteen, kuin ammatillisen muutosjohtajuuden osalta. Sosiaalipalveluiden
organisaatiossa toimivien esimiesten ja johdon yhteinen näkemys muutostarpeista ja
yhteisen vision olemassaolo todettiin tärkeiksi tekijöiksi hyvän muutoksen toteuttami-
sessa. Tutkimuksessa nousi selkeästi esille, että osa esimiehistä tunnisti sosiaalipalve-
luiden yhteisen vision ja osa esimiehistä kyseenalaisti selkeän yhteisen vision olemas-
saolon. Vastuunkantajat - hankkeessa esimiestaitoja ja muutosjohtamisvalmiuksia
vahvistaneet tekijät näkyvät kuvassa 9.



Kuva 9. Esimiesten muutosjohtamisvalmiuksien kehittyminen Vastuunkantajat-hankkeen aikana.

Vastuunkantajat-hankkeen merkitys esimiesten kehittymiseen esimiestyössä ja muutosjohtamisessa on selkeä. Hanke on avannut esimiehille mahdollisuudet kasvaa esimiehinä ja löytää itsestään muutosjohtajan. Hanke on antanut työlle raamit ja yhteisen ajatuksen muutoksen etenemisestä, vaikka eteenpäin meneminen tapahtuukin jokaisessa yksikössä eri tahtiin. Esimiehen ammatillisuuteen kuuluu toimia muutoksessa esimerkkinä, ja Vastuunkantajat-hanke vahvisti esimiesten taitoja ottaa työyhteisö mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan muutosta niiltä osin kuin se omaa yksikköä kosketti. Esimiehet kokevat, että muutos on jatkuvasti läsnä ja heidän tehtävänsä on ensisijaisesti selvittää miten tulee toimia ja sitten kannustaa työyhteisö toimimaan suunnitelman mukaisesti. Jokaisella Vastuunkantajat-hankkeeseen osallistuneella esimiehellä on tutkimuksen mukaan edes jossain määrin vahvistunut usko tai tieto omista muutosjohtamiskyvyistä.

6.2 Vastuunkantajat-hankkeesta saadut työvälineet

Esimiehet kokivat, että Vastuunkantajat-hankkeessa oli ollut paljon materiaalia, joka oli hankkeen jälkeen jäänyt esimiesten käyttöön. Hankkeesta on koottu esimiesten työkalupakki, josta on helppo tarkistaa, mitä aiheita Vastuunkantajat pitivät sisällään, ja sitä kautta etsiä laajasta materiaalista tarvetta vastaavaa aineistoa. Materiaali pitää sisällään niin käytännön toimintaohjeita, kuin erilaisia lomakkeita ja koulutusmateriaalia. Ehdottomaksi ykköseksi materiaalien joukosta nousi vuosikello. Vuosikello on ollut käytössä jo aikaisemminkin, mutta hankkeessa muokattiin sosiaalipalveluiden oma vuosikello. Esimiestyössä oman työn aikatauluttaminen on haastavaa. Vuosikelloa muokkaamalla esimiehet kokivat pysyvänsä aikataulussa niin organisaation yhteisissä tehtävissä, kuin oman työn ja työyksikön töiden aikatauluttamisessa:

"Vuosikello on ehdoton ykkönen, koska mulle on aina ollu ongelma omien töiden aikatauluttaminen [...]. mutta kun mie vuosikelloa seuraan, niin kaikki tapahtuu väistämättä."

Vastuunkantajat-hankkeen aikana päivitettiin sosiaalipalveluiden organisaatiokaavio, jonka esimiehet kokivat kokonaisuutta selkiyttävänä työvälineenä. Tehtävänkuvien työstäminen hankkeen aikana koettiin hyväksi, koska ryhmässä asioita oli mahdollista jakaa ja pohdiskella samalla kun kirjattiin yhteisiä linjauksia. Esimiehistä osa koki, että Vastuunkantajissa kirjattiin yhteiselle toiminnalle pelisääntöjä, jotka yhtenäistivät sosiaalipalveluiden toimintaa. VIP-arvojen läpikäyminen omassa työyhteisössä on

tehnyt arvot näkyviksi ja osaksi työkuultuuria. Samansisältöiset arvot ovat olleet jo käytössä Carealla, ja viimeistään hankkeen myötä arvot tulivat osaksi sosiaalipalveluiden työyksiköiden jokapäiväistä työtä:

"Se on tuonnu tietynlaista tapaa työskennellä ja sitä vahvuutta ja voimavaraa siihen omaan työskentelyyn."

Omien kehittämisalueiden läpikäyminen ja 270-arvioinnin tekeminen antoivat esimiehille mahdollisuuden omaan ammatilliseen kehittymiseen. Lisäksi esimiehet olivat ottaneet 270-arvioinnin pohjaksi työntekijöiden kanssa käytäviin keskusteluihin. Hyviksi keskustelunaiheiksi ovat nousseet työyhteisötaidot ja alaistaidot. Hankkeen kautta on koettu työyhteisön yhteisvastuullisuuden lisääntyneen. Omaan työhön saadut välineet eivät aina olleet konkreettisia, vaan esimiehet olivat myös omaksuneet hankkeesta uusia malleja ajatella ja uudenlaisen tavan työskennellä. Joidenkin esimiesten mielestä hanke ei tuonut uusia työvälineitä, mutta teki kyllä tutut työvälineet näkyvämmiksi.

Jokapäiväiseen työhön Vastuunkantajat-hankkeesta saadut työvälineet olivat esimiehillä hyvin samankaltaisia ja jokaisella oli käytössä yksi tai useampi hankkeesta käsitelty työväline. Työvälineet koettiin arjen työtä helpottaviksi, sekä oman ja työyhteisön työtä ohjaaviksi ja kehittäviksi välineiksi, jotka näkyvät kuvassa 10.



Kuva 10. Vastuunkantajat -hankkeesta esimiestyöhön saadut työvälineet

Vastuunkantajat-hankkeesta esimiehille jäi käytännön työvälineitä, joista osa oli ollut käytössä ennen hanketta, ja osa materiaalista oli uutta. Kaikki tutkimuksessa esiin nousseet työvälineet ovat tällä hetkellä kaikkien esimiesten käytettävissä ja helppo mukauttaa omaan työhön tai työyksikköön. Koulutusmateriaali on jäänyt esimiesten käyttöön, ja heillä on mahdollisuus etsiä lisää tietoa ja syventää oppimaansa. Vuosikellon tuo joillekin esimiehille rytmitystä ja tehokkuutta työntekoon. Joidenkin esimiesten kohdalla vuosikellon käyttö tuntuu raskaalta ja vieraalta.

6.3 Esimiesten oman työn arvioiminen

6.3.1 Menetelmänä 270-arviointi

Osa haastelluista esimiehistä oli selkeästi sitä mieltä, että 270-arviointi oli ollut suppea ja että siitä saadut tulokset eivät vastanneet todellista oman työn osaamisen tasoa. Syitä arvioinnin jopa vääristyneisiin tuloksiin kerrottiin olevan työyhteisön vaihtuminen arvioinnin alla, jolloin työntekijät eivät tunteneet vielä esimiestä. Lisäksi vääriä tuloksia oli esimiesten mukaan aiheuttanut työntekijöiden tyytymättömyys arvioinnin aikana olleeseen organisaation tilanteeseen, jolloin työntekijät joutuivat venymään resursien puutteellisuuden takia ja tämä koettiin olevan esimiehen syytä. Osa esimiehistä oli samankaltaisissa tilanteissa kuin ne, jotka kokivat arvioinnin epäonnistuneen. Nämä esimiehet kokivat kuitenkin arvioinnin tuloksen olleen suhteellisen realistinen, ja että arvioinneista nousi esille ne kehittämisen tarpeet, jotka esimiehet itsekin tunnistiivat. Kokonaan toisessa päässä olivat ne esimiehet, jotka olivat nähneet arvioinnin hyvänä mahdollisuutena peilata omaa työtään ja eivät etsineet syitä eri osioiden heikkouteen tai hyvyteen, vaan totesivat arvioinnin olleen mielenkiintoinen ja käyttävänsä arvioinnin tuloksia oman työnsä kehittämisvälineenä.

"Oli mielenkiintoinen, kun ei ole koskaan ennen arvioitu."

Haastattelujen perusteella 360-arvioinnin tekeminen sosiaalipalveluiden esimiehille ja arvioinnin aktiivinen ja pakollinen jatkotyöstäminen olisi yksi keino haastaa esimiehet arvioimaan omia kehittämisalueitaan ja syvällisesti pohtimaan omaa ammattitaitoa ja kykyä muutosjohtamiseen ja ennen kaikkea haastaa esimiehet jatkuvaan kehittymiseen.

6.3.2 Johtamistaitojen kehittyminen

Johtajuuden kohdalla joidenkin esimiesten mielipide oli, että sosiaalipalveluiden yhteisen strategian puute hankaloitti omaa johtamista. Toisaalta koettiin, että Vastuunkantajat-hanke oli selkeästi vahvistanut omia johtamistaitoja. Esimiehet totesivat, että työntekijöiden kanssa luottamus kasvaa pikkuhiljaa. Tärkeimmäksi muutoksen eteenpäin viemisen keinoksi esimiehet totesivat oman hyvän esimerkin näyttämisen.

Vastuunjakaminen ja delegoiminen olivat tutkimuksessa vastauksia jakaneita alueita johtamistaitojen kehittymistä käsiteltäessä. Esimiehet kokivat, että heillä oli paljon vastuuta, mutta jakamalla järkevässä määrin vastuuta työntekijöille, oli mahdollista tukea työntekijöiden ammatillista kehittymistä. Joidenkin haastateltavien mielestä vastuunjakaminen ei ollut vaihtoehto. Useimmat kokivat henkilökohtaisena haasteena vastuunjakamisen opettelemisen. Osa esimiehistä halusi pitää vastuutehtävät omassa hallinnassa jakamisen sijaan. Toisten näkemys oli, että työntekijät eivät olleet valmiita ottamaan vastaan vastuuta. Erityisesti ne haastateltavat jotka olivat jo muutoksessa mukana tai olivat jo muutoksen läpikäyneet, vastuunjakaminen oli helpompaa. Työntekijät olivat oppineet ottamaan osansa vastuutehtävistä ja jopa kaipasivat haasteita omaan työhönsä:

No joo, on se ollu mun tavoitteena, ku oli sellainen olo, että ei kerta kaikkiaan, mie hukun näihin töihin. Ni sit alkaa mieltii, et mitkä oikeesti kuuluu mun hommiin ja mitkä joku toinen voisi tehdä."

Tehtävien ja kokonaisuuksien delegoiminen jakoi vastauksia. Joidenkin kohdalla delegoiminen oli heidän arvion mukaan välttämättömyys, koska esimies ei ehtinyt hoitaa kaikkia tehtäviä yksin. Osa haastatelluista oli selvästi ymmärtänyt, että delegoimalla asioita työntekijöille jäi esimiehelle aikaa hoitaa muita tehtäviä perusteellisemmin. Esimiehet kertoivat delegoimisen olevan iso haaste, koska heidän mielestä työntekijät olivat jo lujilla omassa perustyössään resurssien ajoittaisen puutteen tai työntekijöiden vaihtuvuuden takia. Osa haastatteluun osallistuneista teki itse esimerkiksi työyhteisölle osoitetun kirjallisen työn. Tämän jälkeen he veivät työn työntekijöiden kommentoivaksi sen sijaan, että olisivat delegoineet asian kokonaan työntekijöiden tehtäväksi.

6.3.3 Sopeutuvuus muutoksessa

Vastuunkantajat-hankkeessa pohdittiin eri yksiköiden toimintatapoja ja yksi hankkeesta esimiehille ryhmätöiden myötä kirkastunut asia oli, että työtä tehdään joka yksikössä melko samalla tavalla. Tässäkin korostui vertaistuen malli, jonka avulla oli helppompaa pohtia oman yksikön tilannetta muutoksessa, kun oli tietoinen muiden samankaltaisista tilanteista. Kaikki esimiehet kokivat hankkeen tapaamiset voimaannuttavina, mikä lisäsi omaa jaksamista muutoksen eteenpäin viemisessä. Työntekijöiden sairaslomat olivat tuoneet yksiköihin paljon sijaisia, joiden vuoksi esimiehet eivät kokeneet työyhteisön muutokseen sopeutumisen olevan nopeaa. Haastateltavat olivat huomanneet, että työntekijät olivat ymmärtäneet muutoksen, mutta työntekijät selvästi hakeutuivat vielä useasti tuttuihin toimintamalleihin uusien toimintatapojen sijaan:

" No ei mun ole kovinkaan paljon tarvinnu sanoo, ku se tulee sieltä ryhmistä itsestään. [...] Ni tosi hyvin ne (työntekijät) on löytäny, et tehää näin ja näin, löytäneet yhteisen sävelen ja just kyseenalaistavat, että miks tää tehää näin, et voisko kokeilla jotain muuta ja sitte kokeilee."

Muutos oli koettu olevan viime vuosina jatkuvaa. Osa esimiehistä koki haasteeksi sen, että työyhteisössä ei ollut mahdollista työskennellä stabiilissa tilanteessa, vaan muutokset olivat jatkuvasti osa arkea. Työntekijöiden luovuudelle ei osa haastatelluista kokenut olevan tilaa, sillä työntekijät olivat olleet niin resurssien puutteen kuin muutoksen etenemisen osilta väsyneitä. Tästä syystä esimies ei ole kokenut voivansa vaatia työntekijöiltä enempää kuin päivittäisen työpanoksen. Haastateltavat tunnistivat hankalat työntekijät, jotka vaikeuttivat koko työyhteisön sopeutumista muutokseen ja yhteisen uudenlaisen näkemyksen syntymiseen. Toinen esille noussut näkökulma oli työntekijöiden vastuuttaminen pohtimaan itse ratkaisuja sen sijaan, että esimies antaisi aina valmiit vastaukset. Vastuuttava toiminta antoi työntekijöille mahdollisuuden olla mukana kehittämistyössä ja uudistaa työyhteisön toimintatapoja. Muutoksen läpikäyneissä työyhteisöissä koettiin, että luovuus ja uusien toimintamallien pohtiminen tapahtui jo työyhteisön omasta tahdosta, eikä vaatinut esimiehen jatkuvaa ohjausta ja asioiden valmiiksi työstämistä.

6.3.4 Asioiden johtaminen

Vastuunkantajat-hankkeesta keskusteltaessa haastatteluissa nousi usein esille vuosikello. Työnteon tehokkuudenkin kohdalla joidenkin esimiesten arvio oli, että vuosikellon avulla pyrittiin lisäämään työn tehokkuutta. Vuosikellon käyttöä omassa työssä arvioitiin hyvinkin erilaisesti. Toiset esimiehet näkivät vuosikellon työntekoa selkiyttävänä ja työtä ryhdittävänä välineenä, kun taas joidenkin mielipide oli, että vuosikellosta ei ole ollut vastaavaa hyötyä.

Esimiehet kokivat, että hankkeen aikana oli tapahtunut ammatillista kasvua. Työntekijöiden työmoraalia ja tehokkuutta oli esimiesten mukaan mahdollista vahvistaa oman hyvän esimerkin kautta. Työhyvinvointia työyhteisössä lisäsi myös se, että esimies ehti kuunnella työntekijöitä. Prosessityöskentelystä puhuttiin harvemmassa haastattelussa, mutta selvää oli, että prosessien työstäminen koettiin jääneen keskeneräiseksi. Haastatteluissa tuli esille myös työyhteisön laadun hallintaa tukevia toimintamalleja, kuten parityöskentely, työntekijöille suunnatut riittävät ohjeistukset ja sijaisten perehdytykset, sekä työyhteisön henkilökemioiden huomioiminen.

Asiakastyytyväisyydestä syntyi haastattelussa paljon keskustelua. Kaikki vastasivat, että asiakastyytyväisyys oli aina ollut palveluiden piirissä olevilla asiakkailta hyvällä tasolla. Asiakkaita kohdellaan esimiesten arvion mukaan varsinkin hoidollisissa yksiköissä parhaalla mahdollisella tavalla. Selkeästi kuitenkin nähtiin myös parantamisen mahdollisuudet asiakkaan yksilöllisyyden ja vaikutusmahdollisuuksien huomioimisessa työntekijöiden taholta. Palvelurakennemuutoksen mukana tullut laitosasumisen purkaminen johtaa asiakkaiden itsenäisempään asumiseen. Joidenkin esimiesten mielestä kaikki työntekijät eivät ole vielä ymmärtäneet muutoksen merkitystä tai työntekijällä ei ole näkemystä asiakkaan toisenlaisen asumisen mahdollisuuksista. Tähän sisältyy myös pelkoa asiakkaan puolesta, koska osa laitoksen asukkaista on hyvin hoidollisia tai haasteellisia ja osa työntekijöistä vielä uskoo, että laitosasuminen on turvallisin ja paras vaihtoehto asiakkaille:

"Mutta sitä laajakatseisuutta ja uusia työtapoja ja näkemistä meidän pitää harjoitella vielä tosi paljon."

6.3.5 Tuottavuus

Tuottavuudesta puhuttaessa esimiehet kertoivat jälleen kerran resurssipulasta ja taloudellisen tuloksellisuuden seuraamisen haasteellisuudesta. Esimiehet halusivat tuoda esille, että muutoksen mahdollisuudet ja mahdollistaminen saattoi ajoittain jäädä perustyötä hankaloittavien tekijöiden varjoon. Resurssista keskusteltaessa haastateltavien turhautuminen oli selkeää. Muutoksessa pidemmällä tai jo muutoksen läpikäyneissä yksiköissä esimiehet saattoivat keskittyä jo työyhteisön hyvinvoinnista huolehtimiseen ja työhyvinvointimittareiden uudistamiseen:

" Asiakkaista on aina pidetty hyvää huolta ilman vastuunkantajiakin, vaikee mieltä, mutta ehkä olen ollut sparraamassa työntekijöitä kysymyksillä miks ja mitä vois tehdä toisin."

6.3.6 Viestinnän merkitys muutoksessa

Vastuunkantajat-hankkeessa käsiteltiin haastateltavien mukaan useampaan kertaan viestintää. Aihe koettiin antoisana ja erityisesti työyhteisötaidoista keskusteleminen koettiin hyväksi. Viestinnästä puhuttaessa esimiehet olivat lähes yksimielisiä siitä, että työyhteisössä tulee aina vastaan tilanteita, joissa työntekijä ei ole mielestään saanut tarpeeksi tai oikeaan aikaan viestiä. Haastatteluissa nousi esille, että hankkeessa oli keskusteltu viestinnän osalta siitä, miten, missä ja milloin esimiehen tulee viestiä. Osa koki saavansa riittävästi tietoa esimieskokousten ja verkostopalaverien kautta muutoksen tilanteesta ja siitä missä mennään. Toisenlainen kokemus hankkeen viestintäkokoaisuuden osalta oli vähemmistöllä haastateltavista, jotka kokivat, että viestinnän osuus ei vastannut heidän odotuksia, eikä osuudesta ollut todellista apua omaan työhön. Yleinen ajatus oli, että viestintä kokonaisuudessaan on vielä iso kehittämiskohde sosiaalipalveluissa, vaikka paljon oli jo menty eteenpäin hanketta edeltäneestä tilanteesta.

Viestinnästä sosiaalipalveluiden sisällä esimiehiltä tuli hyvin erilaisia vastauksia. Osa koki, että yleiset tiedotustilaisuudet koko henkilöstölle eivät tuoneet ainakaan esimiesnäkökulmasta mitään uutta tietoa. Haastateltavat toivat esille, että negatiivisen palautteen antamiseen toiminnan puutteiden ei osata vastata rakentavasti, vaan enemmän väheksyvästi. Esimiehet kertoivat, että asioiden suoraan puhumiseen kannustetaan, mutta palaute ei aina ole asianmukaista, vaan puheeksiottajaa saatetaan vähä-

tellä. Negatiivisia asioita, joihin työntekijät eivät ole kokeneet saaneensa vastausta, onkin tullut vastaan sosiaalipalveluiden ulkopuolella. Vääristynyttä tietoa on levitetty huhuina ja kirjoituksina sosiaalisessa mediassa ja Facebookissa on ollut ikäviä, työntekijöiden turhautumista kuvaavia kirjoituksia.

Esimiehet toivat esille, että heille kuuluisi jakaa tietoa jo uusien kokonaisuuksien valmisteluvaiheessa, jolloin tietoa ei keskeneräisyyden vuoksi voida vielä kertoa koko henkilöstölle. Joidenkin esimiesten kommentit kuvastivat sitä, että johdolta ei tule riittävästi tietoa erilaisista suunnittelun asteella olevista prosesseista, ja tämä koettiin epäluottamuksena. Selkeästi kaivattiin enemmän avointa keskustelua tulevista asioista ja suunnitelmista sosiaalipalveluiden sisällä niin, että esimiehillä olisi mahdollisuus vaikuttaa tai ainakin kertoa oman mielipiteensä. Monilla oli kokemus, että esimiehille annetaan paljon tehtäviä, jotka tulee suorittaa määräaikana, mutta aina ei tule tietoa, mihin kokonaisuuteen tai suunnitelmaan tehtävä liittyy, ja tämä takia tehtävät eivät aina tunnu mieluisilta suorittaa:

Ja viestinnässäkin on omavastuu, että ei voida ajatella, että kaikki tullaan mulle suoraan sanomaan, että ei pidä ajatella, että esimies ei viesti jotain jos se ei heti tule mulle sitä kertomaan. Mut viestinnässä on paljon parannettavaa, ku aina tulee se, et tieto ei kulje. Mut jokaisen täytyy itsekin aktiivisesti sitä tietoa hankkia."

Viestintä työyhteisöissä on esimiesten mukaan saanut lisäpontta Vastuunkantajat-hankkeen materiaalien läpikäymisestä. Pääsääntöisesti viesti kulkee hyvin työyhteisöiden sisällä ja kirjaamiset tapahtuvat sujuvasti. Yksiköiden välistä viestintää ja yhteydenpitoa kaivattiin enemmän, jotta muut sosiaalipalveluiden yksiköt tulisivat tutuiksi ja tämä vahvistaisi sosiaalipalveluiden yhteistyötä. Esimiehet toivat myös useaan kertaan esille työntekijöiden omaa vastuuta viestinnässä ja työyhteisötaidoissa. Työntekijöiden vastuulla on omatoimisesti kysyä ja etsiä tietoa. Esimiehet kertoivat, että kokouksista ja tapaamisista tehdään kirjallinen muistio, joka on jokaisen työntekijän luettavissa. Kaikkien yksiköiden kohdalla ei ole tunnetta yhteenkuuluvuudesta sosiaalipalveluihin, koska työskentely on muista yksiköistä poikkeavaa ja hyvin liikkuvaa. Sosiaalipalveluiden sisällä kaikki yhtäaikaaisesti tavoitettavaksi viestintämuodoksi nimettiin sähköpostiviestit.

6.3.7 Suhteet esimiestyössä

Omassa yksikössään haastateltavat kokivat oman kiireettömän läsnäolon suuren merkityksen tiimin hyvinvoinnille. Vastuunkantajat-hanke vahvisti perustehtävien selkiyttämistä niin esimiestyössä, kuin työntekijöiden kesken. Esimiesten vastuulla on työntekijöiden kuuleminen ja tilanteiden ennakoiminen sekä tunnelman aistiminen. Hankkeen myötä suhteet toisiin esimiehiin olivat vahvistuneet selkeästi, ja tämä on koettu hyväksi, samoin kuin yhteisten keskustelujen ja tapaamisten positiiviset merkitykset työssä jaksamiseen. Asiakeskustelun koetaan myös lisääntyneen esimiesten välillä.

Esimiehet eivät juurikaan tunnistanee tehtäväkseen organisaation edustamista ulospäin. Itsestään selvyiksiä oli asiakkaiden asioihin liittyvät neuvottelut ja tapaamiset kunnan edustajien kanssa, sekä muut asiakaspalaverit. Monessa yksikössä kävi säännöllisesti opiskelijoita, ja oppilaitoksen edustajat koettiin myös osaksi verkostoa. Joidenkin esimiesten kohdalla verkosto oman organisaation ulkopuolisiin toimijoihin oli syntynyt luonnollisesti työtä tehdessä ja verkosto koettiin rikkautena.

Haastateltavat muistivat selkeästi Vastuunkantajat-hankkeessa käsitellyt VIP-arvot. Esimiehet kokivat, että hanke avasi arvoja ja arvoista syntyi hankkeen myötä monia keskusteluita omassa työyhteisössä. VIP-arvojen vastuullisuudesta oli noussut keskustelua ja muutama koki työntekijöiden vastuullisuuden kasvaneen yksikön talousasioissa. Esimiehet kertoivat noudattavansa omassa työssään VIP-arvoja, ja arvot oli joissain yksiköissä avattu kohdentumaan juuri oman yksikön työtä kuvaaviksi arvoiksi:

"Työyhteisössä näkyy monin eri tavoin, että pitää tietää mitä ne arvot on ja esimerkiksi palveluhenkisyys näkyy kyllä. Asioista on puhuttu [...]."

6.3.8 Henkilökohtainen kehittyminen

Esimiesten henkilökohtaisen työhön sitoutumisen taso oli kaikkien haastateltavien kohdalla omin sanoin erittäin hyvä. Vastuunkantajat-hanke oli vahvistanut tahtoa ja mahdollisuuksia muutoksen läpiviemiseen. Esimiehet kertoivat hankkeen antaneen ajoittain hitaasti etenevässä muutoksessa varmistuksen, että kaiken ei pidä tapahtua hetkessä. Muutos ottaa oman aikansa ja on hyvä muistaa ja tunnistaa, että työntekijöiden joukossa on myös aina muutosvastarintaisia työntekijöitä. Nämä työntekijät hidastavat toiminnallaan koko työyhteisön muutosprosessin etenemistä:

"Vastuunkantajat henkilökohtaisesti vahvasti muutoksen läpiviemistä."

Suurin osa esimiehistä koki, että Vastuunkantajat-hanke oli lisännyt ainakin joiltain osin heidän kehittämissuuntautuneisuuttaan. Joidenkin esimiesten vastaus kehittämissuuntautuneisuuteen oli, että he olivat jo ennen hanketta kokeneet olevansa kehittämismyönteisiä esimiehiä. Osa haastateltavista kertoi, että kehittyminen oli johtanut ammatillista osaamista vahvistavaan koulutukseen hakeutumiseen. Kehittymiseksi koettiin myös hankkeen myötä tullut ymmärrys siitä, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse, vaan tehtäviä voi delegoida. Vastuunkantajat-hankkeen työvälineet koettiin helpottavan kehittämistä, koska esimiehellä oli käytettävissä valmista materiaalia. Haastattelussa puhuttiin niin henkilökohtaisesta, kuin koko työyhteisön eteenpäin menemisestä. Lähtökohdaksi muutoksen eteenpäin viemiselle tarvittiin selkeä yhteinen visio ja tavoite, jonka jälkeen käytettävissä tulisi olla tarpeeksi tietoa muutoksen etenemisen vaiheista.

6.3.9 Muiden kehittyminen

Esimiehet toivat muiden kehittymisen kohdassa esille Vastuunkantajat-hankeesta saadut työvälineet, joiden avulla oli mahdollista osallistaa koko työyhteisö ja mahdollistaa työntekijöiden yksilöllinen kehittyminen. Välineiksi työntekijöiden kehittymiseen ja motivoimiseen nimettiin yhteiset toiminnan suunnittelutilaisuudet, yhteiset palaverit, sekä asioiden tekeminen läpinäkyviksi. Esimiesten mielestä suurin osa työntekijöistä oli erittäin sitoutuneita työhönsä ja kehitysvamma-alalla kutsumuksesta. Itsesääntään selviä työntekijöiden kehittymisen ja motivoinnin välineitä olivat säännöllisin väliajoin käydyt kehityskeskustelut. Esimiesten kertoivat, että heidän tuli ottaa vastaan työntekijöiden muutoksesta aiheutunut pahoinvointi, joka saattoi purkautua turhautumisena. Joidenkin työntekijöiden hidastunut muutoksen vastaanottokyky oli haasteellista, kun samoja asioita jouduttiin toistamaan ja perustelemaan samoille työntekijöille kerta toisensa jälkeen. Yksiköissä todettiin aina olevan myös henkilöitä, jotka halusivat kehittyä, mennä eteenpäin, ja jotka näkivät muutoksen mahdollisuutena. Esimiesten tehtävä on tukea ja kannustaa näitä työntekijöitä samalla kun he johtavat koko työyhteisöä muutoksessa:

"Varmaan se oma esimerkki on tärkein, että näyttää minkä asian takana itse seisoo. Ja sit se, et asioista keskustellaan ja kyseenalaistetaan ja että jokainen saa sanoa ja puhua vähän kovemminkin. Että niistä ei puhuta

ulkopuolella. Mutta pitää olla paikka missä puhua näistä asioista. Mutta kyllä se oma esimerkki on tärkein."

Esimiehet kertoivat, että muutosjohtaminen vaatii heiltä paljon läsnäoloa, kuuntelemista ja ymmärtämistä, sekä vahvistuksen antamista kun suunta muutokselle on oikea. Haastateltavat kertoivat korostaneensa omassa työyhteisöissään, että kaikista muutokseen liittyvistä asioista saa ja pitää keskustella, mutta ei työyhteisön ulkopuolella. Joidenkin esimiesten taktiikkana on ollut tuoda muutokset ja muutoksen aiheuttamat toimenpiteet oman yksikkönsä tietoon hyvin pienin askelin ja näin välttää suurta muutosvastarintaa. Työntekijöiden esittämiin kysymyksiin muutoksesta muutama haastateltava kertoi vastaavansa vastakysymyksellä, joka laittoi työntekijän itsensä pohtimaan tilannetta valmiin ratkaisun sijaan. Muutoksen läpikäyneet työyhteisöt olivat kokeneet, että suurin tuki muutoksessa oli ollut vahva työyhteisö, joka muutoksen onnistuneen läpikäynnin jälkeen oli toisistaan huolta pitävä ja erittäin motivoitunut yhteisö.

6.3.10 Esimiesten kehittymishaasteet 270-arvioinnin mukaisesti

Esimiesten haastatteluiden viimeisenä teemakokonaisuutena oli 270-arvioinnin pääteemojen läpikäyminen. Laaja 270-arviointi käytiin läpi kohta kohdalta keskustellen niistä kehittämisen osa-alueista, jotka esimiehet kokivat vahvistuneen. Toisten osa-alueiden kohdalla kehittymisen työstäminen on vielä kesken. Kuva 11 sivulla 58 kertoo esimiesten vastauksista nousseet keskeisimmät esimiestyön haasteet ja kehittämis-kohteet tällä hetkellä.

JOHTAJUUS

- Vastuunjakaminen ja delegoiminen

SOPEUTUVUUS

- Oman työyhteisön työtapojen kehittäminen ja luovuuden tukeminen muutoksen mahdollistamiseksi resurssipulasta huolimatta

ASIOIDEN JOHTAMINEN

- Prosessityöskentelyyn tutustuminen ja omassa työssä hyödyntäminen
- Monipuolisesti laadukkaan asiakastyön kehittäminen yhdessä työyhteisön kanssa

TUOTTAVUUS

- Työhyvinvoinnin merkitys tuottavuuteen, uusien toimintatapojen ja työmuotojen kehittäminen oman yksikön tarpeisiin

VIESTINTÄ

- Työyhteisötaitojen opiskelu yhdessä työntekijöiden kanssa, omavastuun korostaminen
- Kommunikointia työyhteisön haastavissa tilanteissa lisättävä ja harjoiteltava, samoin kuin avointa keskustelua

SUHTEET

- Työyhteisön hyvinvoinnin tukeminen ja työn arvojen läpikäyminen omassa työyhteisössä
- Aikaa vertaistuelle toisten esimiesten kesken

HENKILÖKOHTAINEN KEHITTYMINEN

- Koulutukset ja asioiden perusteellinen käsitteleminen tuo varmuutta omaan työhön ja innostaa jatkamaan opintoja.

MUIDEN KEHITTYMINEN

- Esimiehen tehtävä on tukea työyhteisön jäsenten kehittymistä ja kouluttautumista . Työyhteisön sisäisissä kokouksissa esimiehillä mahdollisuus tukea ja kannustaa omaa työyhteisöä muutoksessa ja uusien toimintamahdollisuuksien etsimisessä ja käyttöönotossa.

Kuva 11. Esimiesten kehittämisaalueet 270-arvioinnin mukaisesti

6.4 Esimiesten ja organisaation muutostilanne

Sosiaalipalveluiden muutosta ohjaa vahvasti *Alueellinen suunnitelma*, sekä *Päivitetty alueellinen suunnitelma 2012–2020*. Esimiehet kertoivat alueellisen suunnitelman olevan muutoksen konkreettinen käsikirja. Tarkoitus on edetä suunnitelman mukaisesti ja purkaa laitosasumista samalla kun kartoitetaan uusia malleja asua ja elää yhteiskunnassa. Haastateltavat kertoivat, että alueellinen suunnitelma on kirjoitettu kattavasti ja niin, että se antaa muutokselle suunnan:

"No kylhän se tavallaan on selkeä ja tiedossa, että vuonna 2020 ei ole enää laitospaikkoja. Mut kyllä siitä voisi antaa vielä tarkempaa faktaa, että missä mennää."

"No on se mun mielestä aika selvä ja on mun mielestä selvät sävelet tällä hetkellä et se päämäärä on selvä et toki millä sinne mennään ja minkä mutkien kautta ja tuleeko se toteutumaan, niin sitähän ei tiedä, mutta kyllä se päämäärä on mulle selvää ja mitä siinä haetaan."

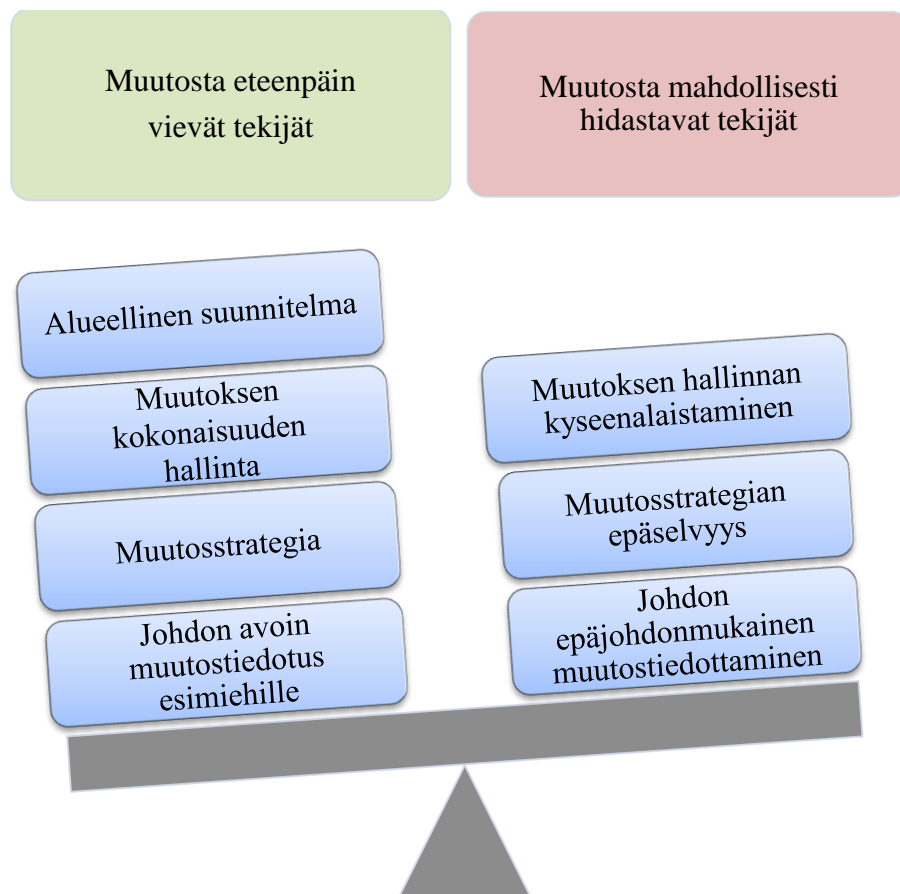
Sosiaalipalveluiden vastualueen kokonaiskuvan tarkastelu muutoksen suunnitelmallisuuden ja ohjaamisen näkökulmista on laittanut esimiehet pohtimaan miten ja millaisista asioista johdon taholta heitä tiedotetaan. Osa esimiehistä koki, että muutoksen hallinta ja strategia ei ollut kaikilta osin tullut heidän tietoisuuteen. Myös pitkäaikais-suunnitelmia muutoksen visiosta kaivattiin selvemmin näkyviksi. Suurimmaksi haasteeksi muutoksessa esimiehet kokivat johdon taholta tulevat määräykset toimia, varsinkin jos ohjeistuksessa kerrotaan vain mitä pitää tehdä, mutta ei sitä, miksi niin pitää tehdä. Esimiesten tehtäväksi jää viedä määräys työntekijöille, mikä ajoittain tuntuu haasteelliselta, koska esimiehille ei itsellekään ole tarpeeksi perusteita motivoida työntekijöitä uuden ohjeistuksen mukaiseen toimintaan. Haastateltavat näkivät myös sosiaalipalveluiden onnistumisia, kun pilottina toimiminen erilaisissa uuden toiminnan käyttöönotoissa oli tuonut paljon kiitosta.

Esimiehillä oli selkeä käsitys siitä, että viimeiset pari vuotta olivat olleet niin koulutusten, kuin muutosten sisärajossa hektistä aikaa. Koulutuksia ja uuden oppimista oli ollut paljon, ja nyt alkanut seesteisempi ajanjakso koettiin tervetulleeksi niin oman jaksamisen, kuin työyhteisön jaksamisen näkökulmista. Edellisvuosien aikana koulutuksilla kerätty tieto on jokaisella tuoreessa muistissa, ja tietojen prosessoiminen ja

omaan työhön mukaan tuominen oli tämän ajan haaste. Haastateltavat kokivat, että nyt oli enemmän aikaa muutoksen merkityksen viemiselle myös asiakkaille. Esimiesten ohella työntekijöiden on mahdollista helposti omaksua muutos, tai ainakin käsittää muutoksen tarve, mutta asiakkaiden kohdalla muutoksen käsitteleminen vie paljon enemmän aikaa. Yleinen näkemys oli, että ne yksiköt pois lukien, joissa muutos on jo tapahtunut, perustyössä tapahtuu koko ajan pieniä askelia kohti muutosta ja muutoksen hyväksymistä. Joidenkin haastateltavien mielipide oli, että muutoksilla on aina ollut tarkoituksena parantaa asiakkaan, eli kehitysvammaisen henkilön hyvinvointia.

Esimiesten oma arvio heidän henkilökohtaisista muutosjohtamisvalmiuksistaan oli hyvin yhteneväinen, ja tyypillisin vastaus oli "*suhteellisen hyvät*". Muutamalla haastateltavalla oma muutokseen sopeutuminen oli ottanut aikansa ja edelleen muutoksessa koettiin olevan tekijöitä, joita oli vaikea hyväksyä ilman syvällistä ja aikaa vievää pohdintaa. Esimiehet toivat vahvasti esille sen, että he tekivät ammatillisesti ensin töitä muutoksen henkilökohtaisen hyväksymisen eteen ja että he eivät missään olosuhteissa vie muutoksen kyseenalaistamista työyhteisöön. Haastatteluissa tuli esille luottamus siihen, että jokainen esimies on käsitellyt muutoksen ainakin teorian tasolla. Tähän Vastuunkantajat-hanke on luonut hyvät valmiudet, mutta vasta käytäntö ja työntekijöiden kanssa muutoksen läpikäyminen näyttää todellisen muutosjohtamisosaamisen tilanteen. Niissä yksiköissä, joissa muutos oli jo tapahtunut, esimiehet kokivat, että muutosjohtamisvalmiudet olivat hyvät.

Esimiesten ja sosiaalipalveluiden organisaation muutosjohtamistilannetta tarkasteltaessa esimiesten vastauksissa oli suurta hajontaa. Kysymyksen asettelussa pyrittiin saamaan selville ajatuksia sosiaalipalveluiden vastuualueen johdon muutosjohtamisesta, koska johdolla on suora vaikutus haastateltavien esimiestoimintaan ja muutoksen eteenpäin viemiseen. Kuva 12 sivulla 61 tiivistää esimiesten vastauksia esitettyyn kysymykseen sosiaalipalveluiden muutosjohtamisen läpinäkyvyydestä ja muutosstrategiasta.



Kuva 12. Esimiesten ja johdon muutosjohtamista eteenpäin vieviä ja hidastavia tekijöitä

6.5 Esimiesten muutosjohtamiseen tarvitsema lisätieto

Tutkimuskysymykseen mahdollisista lisäkoulutustarpeista tuli valtaosalta vastaajista erilaisia vastauksia oman muutosjohtajuuden tuen tarpeesta. Joukossa oli myös haastateltavia, jotka eivät kokeneet lisätarvetta. Ne esimiehet, jotka olivat kokeneet 270-arvioinnin hyväksi oman työn kehittämisen välineeksi, tuli esille toive arvioinnin jatkokäsittelystä. Oman työn itsearviointi sekä omilta esimiehiltä ja työntekijöiltä saatu palaute olivat motivoineet pohtimaan omaa työskentelyä. Haastateltavat kokivat, että kaikkia sosiaalipalveluiden henkilöstöä koskeva muutoskoulutus olisi hyvä motivaation ja osaamisen lisääjä arkityössä. Esimiehet ovat Vastuunkantajat-hankkeen koulutuksien kautta jo sisäistäneet muutosjohtajuuden ja muutoksen mahdollisuudet. Nyt toivottiin työntekijöille samaa mahdollisuutta oivaltaa muutoksen olemus ja tarkoitus ja samalla sitouttaa työntekijät muutokseen. Esimiehet kokivat suurta vastuuta muutosjohtamisesta ja toivat esille, että jokainen johti muutosta omalla tavallaan johtamistaitoja hyödyntäen ja hankkeesta saatuja oppeja hyödyntäen:

"Henkilöstöpuoli. Haasteelliset ja vaativat yksiköt. Henkilöstöjohtamiseen ja vaikeisiin tehtäviin. Aina löytyy niitä, jotka sanoo ei. Koska aina on tehty näin Ja vahvat persoonat vie tilaa ja sitten heikommat työntekijät alistuu."

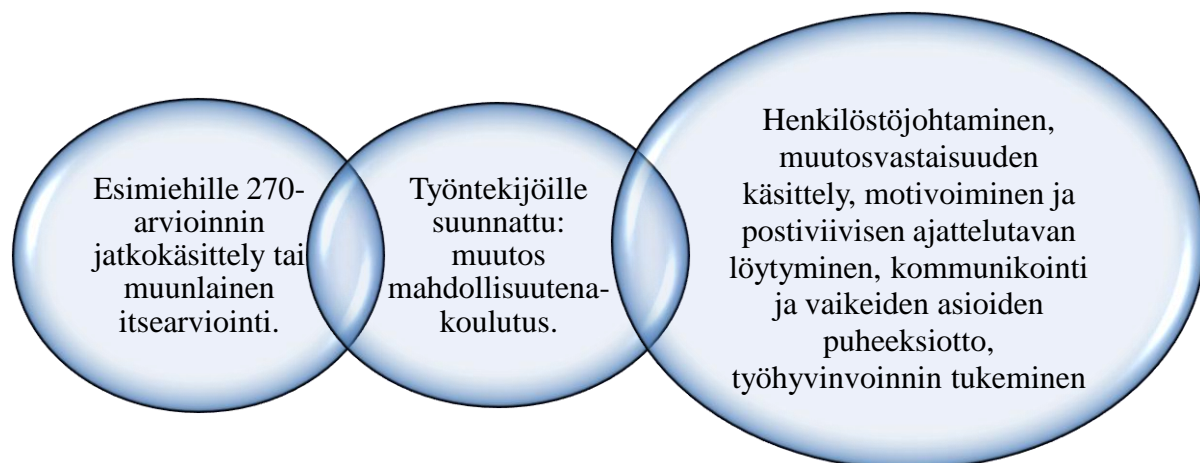
"Just ainakin vaikeiden asioiden puheeksi otto, että saisi tukea ja tietoa näissä asioissa. Tulee paljon mihin tulee puuttua, miten sitten rakentavasti käydä keskustelua."

Haastatteluissa nousi hyvin selkeästi esille henkilöstöjohtamisen haasteet vietäessä muutosta eteenpäin. Esimiehet kaipasivat tukea ja apua erityisesti jyrkimmin muutosta vastustavien työntekijöiden kanssa työskentelyyn. Yksittäisiä koulutustarpeita todettiin olevan johtamisen psykologia, käyttäytymistieteet ja erityisesti ratkaisukeskeinen työskentelymalli. Esimiehet halusivat myös lisätietoa työntekijöiden motivoinnista ja positiivisen työilmapiirin luomisesta, jossa muutoskin koettaisiin mahdollisuutena. Haastateltavat kaipasivat tutkimuksen mukaan lisää välineitä ratkaisukeskeisen toimintamallin kehittämisessä työyhteisöiden käyttöön. Haastattelut toivat esille tosiasian, että kaikki työntekijät eivät suinkaan vielä uskoneet muutokseen, vaikka laitosasumisen purkaminen oli jo aloitettu ja hyviä esimerkkejä onnistuneista uusista asiakkaiden asumismuodoista oli useita. Työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseen kaivattiin myös lisää välineitä. Joillekin oli haasteellista ottaa vaikeaksi koetut asiat puheeksi työntekijöiden kanssa, kun taas toiset haastateltavat kokivat kasvaneensa esimiestyön aikana kohtaamaan myös erityisen haastavat tilanteet. Työyhteisön jatkuva muutoksessa työskentely toi esille haastavia tilanteita, joissa vahvat mielipiteet ja ennakkoluulot jyräsivät usein alleen kehittämissuuntautuneet ja motivoituneet, mutta hiljaisemmat työntekijät. Yleisesti esimiehen ja työntekijöiden kommunikointiin tarvittaisiin vielä tulosten pohjalta lisätukea, jotta jokaisella esimiehellä olisi välineet käydä rakentavia keskusteluja ja viedä muutosta eteenpäin:

"Ja tärkein mikä näissä koulutuksissa ja muissa on, niin on ehdottomasti se esimiesten yhteinen aika ja keskustelumahdollisuus, kollegiaalinen tuki ja vertaisarviointia."

Joidenkin kohdalla koulutustarve oli jo saanut esimiehet hakeutumaan johtamista tukeviin koulutuksiin. Yleisesti haastatteluissa nousi vahvasti esille Vastuunkantajahankkeen haastavuus, kun samaan aikaan meneillään oli myös muita isoja kokonai-

suuksia, kuten aktiivisen tuen toimintamallin käyttöönotto ja juurruttaminen. Esimiehet kuitenkin ymmärsivät, että kaikilla koulutuksilla oli sama päämäärä eli muutoksen eteenpäinvieminen. Keskusteltaessa kirjallisista töistä koettiin, että ajoittain oli tehty kaksinkertainen määrä työtä lähes samaa asiaa käsiteltäessä eri koulutuskokonaisuuksissa. Tämän hetkiset koulutustarpeet esitetään kuvassa 13.



Kuva 13. Kertoo esimiesten pohdintoja aiheista, joita olisi hyvä vielä käsitellä

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tulokset kuvaavat esimiesten yksilöllisyyttä niin työn tekemisessä, kuin hankkeen ja sen materiaalin työstämisessä. Tulokset eivät ole vain myönteisiä tai kielteisiä Vastuunkantajat-hankkeen hyödyllisyyttä tarkasteltaessa, vaan niihin mahtui jokaisen haastatellun mielipide ja näkökulma. Teemahaastattelussa saavutettiin selkeästi aiheiston saturaatio, eli kylläntymispiste, kuten Kananen (2012, 174) esittää. Saturaatio merkitsee tutkimuksessa sitä, että haastatteluiden edetessä ei enää tule uutta tietoa tutkimukseen, vaan vastauksien sisällöt ovat samoja aihepiirejä käsitteleviä. Huomasin hyvin pian, että samat teemat ja aiheet toistuivat haastattelusta toiseen, mutta haastateltavien henkilökohtaisissa kokemuksissa oli suuriakin vaihteluja.

Valtakunnallinen sosiaalipalveluiden kehittäminen (ks. s. 8) tapahtuu uusien ammatillisten työtapojen kehittämisen myötä, kuten Carean sosiaalipalveluissa on Vastuunkantajat-hankkeen myötä tapahtunut ja tulee tapahtumaan. Uudet työtavat syntyvät, kun keskitytään menetelmiin, prosesseihin ja jo käytössä oleviin työvälineisiin. Nämä

kehittämisenvälineet on otettu käyttöön Carean sosiaalipalveluissa. Vastuunkantajat-hanke on ollut tiivis ja paljon tietoa sisältävä koulutuskokonaisuus, jossa on huomioitu valtakunnallisia linjauksia ja työn kehittämisen menetelmiä. Vastuunkantajat-hanke on tuonut tietoa prosesseista, esimiestyön haasteista, muutoksen käsittelemisestä työyhteisössä, omasta johtajuudesta ja uusista toimintamalleista.

Muutoksen johtaminen tapahtuu esimiestyön näkökulmasta tuomalla muutos jokapäiväiseen työhön (ks.s. 20). Sosiaalipalveluiden esimiehet toivat tutkimuksessa esille, että muutoksen yhteinen suunnittelu ja sosiaalipalveluiden linja muutoksen eteenpäinviemisessä vaikutti siihen, miten työyhteisöä johdettiin ja millaisia uudistuksia tehtiin. Työyhteisön sitouttaminen muutokseen työstämällä työyhteisön arvoja ja uskomuksia on muutosjohtamisen haaste ja tämä työ on muutoksessa jatkuvaa. Muutos, joka tapahtuu Carean sosiaalipalveluissa, on myös valtakunnallinen muutos, ja moni muutoksen suuntaa ja vauhtia määrittävä tekijä tulee organisaation ulkopuolisilta päättäjiltä ja toimielimiltä. Näin ollen on selvää, että johtoryhmällä on käytössään rajallinen määrä tietoa ja kaikki muutokseen liittyvät tekijät eivät ole vielä tiedossa, vaikka muutos eteneekin vääjäämättä kohti uusia toimintatapoja. Muutosjohtajuuden suurimmaksi haasteeksi nouseekin niin oman asenteen kuin työyhteisön jäsenten orientoiminen positiivisesti tulevaan muutokseen. Kun muutos tuo konkreettisia toimenpiteitä, ovat kaikki toimijat mukana muutoksessa ja eivät enää näe muutosta uhkana, vaan suurena mahdollisuutena.

Hankkeen materiaalista löytyy aineistoa esimiesten esille tuomista haasteellisista tilanteista, kuten viestinnästä, työyhteisötaidoista muutoksessa ja vaikeiden tilanteiden käsittelemisestä (ks. s. 31 – 32). Mikäli 270-arviointi koetaan ammatillisen kasvun välineenä, voidaan sillä vaikuttaa esimiehen kehittymiseen. Esimiehille työn hektisyys ja jatkuva muutos tuo paineita, jolloin henkilökunnan kehittäminen ja työyhteisön eteenpäinvieminen tuntuu raskaalta. Vaikka kaikki esimiehet olivat muodollisesti päteviä, on tämän ajan esimiesasemassa toimiminen haastavaa ja avoimen työn kehittämisen tilalle voi muodostua tila, jossa muutosta ei jakseta käsitellä ja muutosvastustaminen koetaan henkilökohtaisena epäonnistumisena. Esimiehille tulisi tarjota enemmän yhteisöllistä tukea ja muistaa, että joskus esimieskin voi epäonnistua. Haasteeksi mielestäni jääkin esimiesten tukeminen ja esimiesten itsearviointin kehittäminen niin, että olisi mahdollisuus tukea esimiehiä heidän heikkouksissaan ja tätä kautta tukea ammatillista kasvua. Arviointi, johon osallistuu työyhteisön jäseniä, voi tuntua hyökkäykseltä, jos

organisaatiossa on ollut muutosvastainen ilmapiiri ja työntekijät kaatavat muutosvastaisuutensa esimiehen niskaan. Tutkimuksesta nousikin kysymys, kuinka esimiehiä voitaisiin tukea ja millä välineillä arvioida niin, että tulokset kannustaisivat esimiehiä kohtaamaan vaikeat ja kehittämistä vaativat ominaisuutensa ja työstää esimiehen osaamista myönteisessä ilmapiirissä.

Palvelurakenteen muutos organisaatiossa vaatii kokonaisvaltaista muutostilanteen hallintaa ja avaraa näkemystä muutoksen tuomista uhkakuvista ja mahdollisuuksista. Carean kokoisessa organisaatiossa muutoksen valmistelu ja muutosmahdollisuuksien tuominen vastuuosaa-alueille vaatii laaja-alaista moniammatillista yhteistyötä ja osaamista. Muutos lähtee ylhäältä (ks. s. 12) yhtymäkokouksesta ja tulee tarkasti suunniteltua, organisaation toimintamallia noudattavaa polkua pitkin näkyväksi jokapäiväiseen työhön. Sosiaalipalveluiden vastuualueella muutosta on pohjustettu monien eri koulutus- ja toimintakokonaisuuksien (ks. s. 14) muodoissa jo vuosia. Organisaatiokaavio tuo kaivattua raamitusta työlle ja sitä, että vastuualueet ovat selkeät. Toisaalta muutostilassa olevan organisaation organisaatiokaavio on muuttuva, ja Vastuunkantajajankkeen jälkeen on sosiaalipalveluissa jo koottu uusi organisaatiokaavio. Muutoksen hyväksyminen on osa esimiestyötä. Tutkimuksessa nousi esille, että kaikki esimiehet eivät ole aina olleet muutoksen takana ja että muutosta ei ole aina koettu hyvänä. Organisaation johdon tasolta vahva johtaminen ja samalla avoin muutoksen tilanteesta tiedottaminen ja keskusteleminen auttavat esimiehiä muutoksen johtamisessa.

Sosiaalipalveluiden johtoryhmä seuraa muutostyötä ohjaavia valtakunnallisia ja alueellisia suunnitelmia. Suunnitelmien toteutuminen ja toteuttaminen näkyy vahvasti esimiestyössä ja vaatii esimiehiltä jatkuvaa kehitysmuutuneisuutta. Tutkimuksessa nousi esille esimiesten pohdinnat sosiaalipalveluiden johdon muutosjohtamisesta sekä strategian ja vision olemassaolosta. Joillakin esimiehillä oli selkeä usko johdon kykyyn hallita ja määrittää muutos ja sen eteenpäin vieminen. Osa esimiehistä oli kriittisempiä ja kokivat, että muutoksella ei ole selvää päämäärää ja muutoksen selkeä hallinta ei näy sosiaalipalveluissa. Mielestäni tutkimustulokset ovat hyvin inhimillisiä ja kuvaavat osittain esimiesten henkilökohtaisia muutosvalmiuksia. Osa esimiehistä toi haastattelussa esille sen, että oma asenne ja halu ottaa asioista selvää vaikuttaa suuresti siihen, miten paljon esimiehellä on tietoa muutoksesta. Tutkimuksessa nousi esille, että esimiehet joutuvat lähes päivittäin käymään oman työyhteisön jäsenten

kanssa keskustelua muutoksen tarpeellisuudesta ja mahdollisuuksista (ks. s. 30 – 31). Samankaltainen prosessi näkyy tutkimuksessa myös johdon ja esimiesten välillä. Muutosta kyseenalaistetaan ja haetaan vastauksia omilta esimiehiltä samalla, kun haetaan yhteistä muutosvoimaa, joka johtaisi muutoksen läpiviemiseen ja käytäntöön ankkuroimiseen.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että vaikka sosiaalipalveluiden esimiehet ovat saaneet paljon ja monipuolista perehdytystä ja koulutusta muutosjohtamiseen, on asioiden sisäistäminen ja käsittely hyvin yksilöllistä. Tuloksista voi selkeästi havaita, että vastauksissa on vielä suurta hajontaa muutoksen johtamisessa. Tätä tulosta johtoryhmä voi hyödyntää suunnitellessaan jatkotoimenpiteitä muutosjohtamiskoulutukseen. Haasteena tulee olemaan niiden esimiesten tavoittaminen, jotka toistaiseksi ovat vähiten mukana muutoksessa. Toisen selkeän kehittämishaasteen asettavat työyhteisöt, jotka eivät vielä näe muutosta mahdollisuutena ja joiden toimintaa tulee ohjata ammatillisesti, sekä samalla vahvasti uusia toimintatapoja korostaen. Esimiestyö on haastavaa ja työtä on kohtuullisen paljon, joten ajan löytäminen koko työyhteisön kehittämiseen ja muutosvalmiuden vahvistamiseen on haasteellista. Johtoryhmän on hyvä tiedostaa tämän tutkimuksen tulokset suunnitellessaan muutoskoulutuksia sosiaalipalveluissa. Esimiehet ovat itsestään selvä kohderyhmä, koska heidän toiminta vaikuttaa suoraan työyhteisön toimintaan. Tämä jättää esimiehille suuren vastuun viedä johtoryhmän ohjeet ja määräykset henkilöstön tietoisuuteen. Esimiehet tekevät muutosjohtamista omissa työyhteisöissään omalla tavallaan ja tässä voidaan havaita eroavaisuuksia. Jokaiselle esimiehelle on yksilöllinen käsitys ja kyky käsitellä muutosta. Niinpä haasteeksi nouseekin huomioida se, mitä tietoa ja millä tavoin esitettyä työntekijöille annetaan. Voiko muutoksen eteenpäin viemisen jarruna olla joidenkin esimiesten puutteellinen kyky vahvaan muutosjohtamiseen? Onko joidenkin yksiköiden muutosvastarinta niin vahva, että muutoksen edellyttämien toimenpiteiden juurruttaminen työhön kestää huomattavasti pidempään, kuin muutosmyönteisissä työyhteisöissä?

Tutkimus nostaa esille haasteen tunnistaa ne esimiehet, jotka eivät vielä täysin usko muutokseen tai sen mahdollisuuksiin. Toisaalta haasteena ovat työyhteisöt, jotka eivät ole valmiita muutokseen, tai vahvasti kyseenalaistavat muutoksen tarkoituksenmukai-

suuden. Näiden henkilöiden, tai työyhteisöjen tunnistaminen ja eteenpäin ohjaaminen on muutoksen etenemisen käännekohta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että jokainen haastatteluun osallistunut esimies on ammatillisesti osaava ja pätevä. Kaikki ymmärtävät, mitä heiltä odotetaan, ja ottavat muutosjohtamisen vakavasti. Muutos ja muutokseen tähtäävät koulutukset ovat osaltaan olleet apuna muutoksen johtamisessa, joskin joiltain osin koulutukset ovat myös olleet raskaita ja paljon aikaa vieviä kokonaisuuksia, jolloin tärkeäksi noussut esimiehen läsnäolo työyhteisössä on jäänyt vähemmälle. Sosiaalipalvelut, joihin kuuluvat asuminen ja toimintapalvelut, on isohko kokonaisuus ja toiminnan tavoitteena on asiakkaan hyvä elämä. Näin ollen asumisen ja toimintapalveluiden välinen yhteistyö ja erityisesti vertaistuki toiminnan kehittämisessä tulisi nostaa entistä vahvemmin yhdeksi työmuodoksi muutoksessa. Vastuunkantaja-hankkeessa esimiehet saivat suuren määrän materiaalia ja työvälineitä, joiden työstäminen jatkossa pienissä kokonaisuuksissa hyödyttäisi koko työyhteisöä. Muutokin voi olla vaarana, että laaja materiaalia jää joiltain esimiehiltä käyttämättä, vaikka lähes kaikki muutokseen tarvittava tieto on hankkeen tarkkaan kootussa materiaalissa ja on jokaisen esimiehen käytettävissä.

Tutkimuksessa oli mukana esimiehiä, joiden työyhteisössä muutos oli läpikäyty. Tutkimuksessa nousivat esille Vastuunkantajat-hankkeen aikana huomattavat kipukohdat muutoksessa ja muutosjohtamisessa. Positiivisena kokemuksena nousi vahvasti esille työyhteisöjen väliset vertaistukeen ja kokemusten jakamiseen perustuvat tapaamiset, jotka oli koettu erittäin voimaannuttavina. Jäin tutkijana pohtimaan, olisiko jatkossa mahdollista yhä enemmän tuoda esille niitä muutoskokemuksia, joissa matkan varrella on myöskin kipuiltu, mutta joissa lopputulos on ollut onnistunut muutos. Onnistuneen muutoksen johtaneet esimiehet eivät ole muutoksen konsultteja, eikä heillä ole yhtä laaja-alaista muutosjohtamisen tietotaitoa kuin kouluttajilla. Tämän puutteen korvaa varmasti omakohtainen kokemus muutoksesta ja sen vaiheittaisesta etenemisestä, sekä siitä, mihin kaikkeen esimiehen on hyvä varautua muutoksen eteenpäin viemisessä. Nämä muutoksen läpikäyneet yksiköt voisivat tuoda oman kokemuksen ja esimerkin kautta konkreettisesti näkyväksi, mitä hyvää muutoksesta voi seurata ja millaiset mahdollisuudet muutoksen läpivieminen avaa työyhteisölle. Tämä vertaistuki ja muutoksesta puhuminen oman organisaation sisällä onnistuneiden esimerkkien kautta valaisi uskoa siihen, että muutos on mahdollista johtaa läpi haastavienkin tilanteiden. Samalla voitaisiin tehdä näkyvämmäksi muutos, joka on jo tapahtunut omassa organisaatiossa.

Tutkijana jäin pohtimaan aiheita, joiden jatkokäsittely olisi erittäin kiinnostavaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella. Tässä tutkimuksessa äänen ovat saaneet esimiehet. Siihen, mitä haastateltavat ovat kertoneet vaikuttavat teemat joista keskusteltiin. Toisenlaisilla teemoilla asioihin saisi uuden näkökulman. Olisi mielenkiintoista rakentaa uusi tutkimus ja uudet teemat, mutta ottaa kohderyhmäksi koko sosiaalipalveluiden henkilöstö. Samojen teemojen avulla tutkittaisiin niin työntekijöiden, esimiesten, kuin johtoryhmän ajatuksia muutoksesta ja sen etenemisestä. Myös asiakkaiden näkökulma muutokseen olisi mielenkiintoista kartoittaa, ja samalla selviäisi, miten moni asiakasta on todella ymmärtänyt mitä muutos tarkoittaa heidän asumisessa ja elämässä. Näiden kaikkien neljän näkökulman (kuva 14) tutkiminen ja yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien tarkastelu olisi todellinen haaste, koska tutkimusjoukkoon tulisi mielestäni onnistuneen tutkimustuloksen saamiseksi kuulua useita kunkin ryhmän edustajia. Laaja ja kehittävä tutkimusotetta käyttävä jatkotutkimus antaisi arvokasta tietoa siitä, miten kukin ryhmä muutoksen näkee ja kokee. Tämän lisäksi tutkimus antaisi suuren määrän tietoa siitä, ymmärtävätkö kaikki osapuolet termin *muutos* ylipäätään samalla tavalla. Vaikka selvää on, että johtoryhmän eteenpäin viemä muutos on rakenteellisesti laajempaa kuin asiakkaille näkyväksi tuleva muutos, tukisi yhteinen ajatus ja tavoite vähintäänkin vahvaa ja kestävä yhteisöllisyyttä.



Kuva 14. Tutkimuksesta nousseen jatkotutkimuksen aihe ja tutkimusjoukko

Tämä opinnäytetyöpolkuni on ollut monivaihteinen ja haastava. Aloitin työn tekemisen jo varhain keväällä 2013, jolloin aiheeni käsitteli pitkäaikaistyöttömiä ja tilaajaorganisaatio oli kaupunki. Uusi ovi työelämässä avautui minulle kesän 2013 kynnyksellä ja tartuin innokkaasti mahdollisuuteen. Tämä uusi tilanne kuitenkin asetti minut va-

linnan eteen ja päätin nopeasti vaihtaa niin työni aihetta kuin tilaajaorganisaatiota. Uudessa työpaikassa Carean sosiaalipalveluissa olin monien haasteiden edessä, kun tehtäväni vaihtui ja sain opetella uusia tehtäviä ja asiakokonaisuuksia. Tästä syystä, vaikka aloitinkin heti uuden aiheen etsimisen ja kysyin tilaajaorganisaation tarpeita, uuden aiheen löytyminen vei aikansa. Vasta syksyllä 2013 tiesin, mistä aiheesta teen opinnäytetyöni. Siitä huolimatta, että opinnäytetyön aloitus ja vauhtiin pääseminen otivat minulta aikansa, pysyin koko työn ajan asettamissani aikatauluissa. Kun aihe syksyllä 2013 varmistui, aloitin heti aiheeseen tutustumisen ja teoriaosuuden kirjoittamisen. Vuoden 2013–2014 vaihteessa sain suunnitellusti sovittua haastatteluajat ja tässä vaiheessa teoriaosuus oli lähes valmis. Haastattelut sujuivat aikataulun mukaisesti ja pääsin analysointivaiheeseen keväällä 2014. Tulosten analysoiminen oli haastavaa ja aikaa vievää, mutta ehdottomasti työn antoisin vaihe. Työ valmistui suunnitellusti keväällä 2014.

Toimin tällä hetkellä sosiaalipalveluiden esimiehenä toimintapalveluissa. Nykyinen työni on haastavaa ja monipuolista ja opinnäytetyöni kautta minulla on ollut mahdollisuus tutustua organisaatioon tavanomaista syvällisemmin ja olen nähnyt tämän vahvuutena ja rikkautena. Olen tarkastellut tilaajaorganisaation kehittymistä ja voinut samalla tarkkailla muutoksen tämän hetkistä tilannetta niin opinnäytetyöni, kuin ammattini näkökulmista. Tutkimusjoukko koostui työtovereistani. Olen tietoinen virallisesta keskustelusta, jota käydään esimiespäivillä ja erilaisissa virallisissa tapaamisissa. Olen myös tietoinen epävirallisista keskusteluista, siitä mikä ei näy ulospäin organisaatiosta. Asemani on ollut haastava ja mielenkiintoinen. Se on asettanut minut ammattilaisena ja tutkijana todellisten haasteiden eteen punnitessani opinnäytetyössäni näkyväksi tulevaa tietoa. Minun on ollut tärkeää huomioida kaksoisroolini tutkimusta tehdesäni. Olen tietoisesti jättänyt opinnäytetyöni ulkopuolelle kaiken sen tiedon, mikä ei suoraan koske Vastuunkantajat-hanketta. Kaikki työtoverini ja johtoryhmän jäsenet ovat olleet erittäin yhteistyöhaluisia ja kannustavia. Tilaajaorganisaatio on tukenut minua niin esimiestehtävässä, kuin opinnoissani niin, että opinnäytetyöprosessi on ollut erittäin positiivinen.

Erityisesti teemahaastattelut olen kokenut voimaannuttaviksi ja informatiivisiksi. Haastattelut antoivat minulle mahdollisuuden käydä haastattelumateriaalin lisäksi keskustelua muutoin kiireisten esimiesten kanssa ennen ja jälkeen haastattelun. Koin keskustelut erittäin miellyttäväksi ja sain tutkimustyön kautta aikaa tutustua työtovereihini

ja heidän työhönsä. Opinnäytetyöprosessi on ollut haastava, ajoittain turhauttava, monipuolinen, rikastuttava ja ennen kaikkea voimaannuttava ja positiivinen kokemus. Vaikka ajoittain oma jaksaminen uuden työn ja opinnäytetyön kanssa on ollut vähissä, olen saanut valtavasti voimaa uudesta työyhteisöstä ja arvokasta tietoa organisaatiosta opinnäytetyön tekemisen aikana. Olen oppinut valtavasti uutta, ja tämä kokemus on vahvistanut minua niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisessa elämässä uskomaan, että haasteet on tehty voitettaviksi.

LÄHTEET

- Aaltonen, M. & Wilenius, M. 2002. Osaamisen ennakointi - Pidemmälle tulevaisuuteen, syvemmälle osaamiseen. Helsinki: Edita.
- Anttila, P. 2005. Ilmaisuu, teos, tekeminen ja tutkiva toiminta. Hamina: Akatiimi.
- Beach, L. R. 2006. Leadership and the Art of change: a practical guide to organizational transformation. Thousand Oaks (CA): Sage.
- Carea pähkinänkuoressa. Carea. Saatavissa: <http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/> [viitattu 6.10.2013].
- Carean sosiaalipalveluiden hallintomalli 2013. Saatavissa: Carean Intranet [viitattu 2.1.2014].
- Erityisiä palveluja. Carea. Saatavissa: <http://www.carea.fi/fi/Sairaalat%20ja%20palvelut/Erityisryhmien%20palvelut/> [viitattu 10.11.2013].
- Friman-Eronen, P. Vs. sosiaalipalveluiden päällikkö. Haastattelu 31.1.2014. Kuusankoski: Sosiaalipalvelut.
- Hakala, J. T. 2010. Tutkimusmenetelmän valinnasta. Teoksessa: Aaltola, J., Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. 7 painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Horsma, J. 2013. Työilmapiirin rakentumisen keskeiset ulottuvuudet työntekijöiden näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Lapin Yliopisto.
- Hätönen, H. 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. Tutkimusongelmat ja -tehtävät sekä hypoteesit. Saatavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tutkimusongelmat> [viitattu 9.1.2014].

Kira, M. 2003. Byrokratian jälkeen: koti uudistavaa työtä ja kestäväää työjärjestelmäkehitystä. Työpoliittinen tutkimus nro 254. Helsinki: Hakapaino. Työministeriö.

Laamanen, R., Kalland, M. & Häppölä, A. 1996. Palvelurakennemuutos ja sen onnistuneisuuden arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 1996: 8. Helsinki: Edita. Sosiaali- ja terveysministeriö.

Marniemi, J. 2013. Carean sosiaalipalveluiden esimiehet. PowerPoint-esitys. Ramboll. Koulutusmateriaali.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Jyväskylä : Gummerus kirjapaino.

Peltola, M. 2014. Kehitysvammaisten ihmisten palvelujen järjestäminen nyt ja tulevaisuudessa. PowerPoint-esitys 13.1.2014. Kuusankoski: Sosiaalipalvelut.

Pesu, M. 2013. Esimiesten muutosjohtajuus työkalupakki. Intranet. Carea.

Puurttinen, S. 2012. Työyhteisötaidot ja viestintä - valmennus henkilöstölle. PowerPoint-esitys. Ramboll.

Puurttinen, S. 2012. 270 asteen arvioinnin tavoitteet ja kulku. PowerPoint-esitys. Ramboll.

Puurttinen, S. 2012. Esimiesten ja vastuuosaa-alueiden suunnittelijoiden prosessikuvaustyöpajat. PowerPoint-esitys. Ramboll.

Päivitetty alueellinen suunnitelma. 2013. Kehitysvammaisten ihmisten asumisratkaisuksi ja palvelujen järjestämiseksi Kymenlaaksossa suunnitelmakaudella 2012-2020. Carea.

Päätöksenteko - kuka on vastuussa? Carea. Saatavissa: <http://www.carea.fi/fi/Tieto/Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoido-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/P%C3%A4%C3%B6ksenteko/> [viitattu 6.10.2013].

Ramboll. 2012. Työyhteisötaidot ja viestintä valmennus esimiehille 3.12.2012. PowerPoint-esitys.

Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. (s, 4-12 Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf [30.11.2013].

Roivas, M. & Karjalainen, A. L. 2013. Sosiaali- ja terveysalan viestintä. Helsinki: Edita

Romppainen, A. 2013. Sosiaalipalvelut. Carea vuosikertomus 2012. Saatavilla: <http://www.carea.fi/static/vuosikertomukset/2012/Vastuualueet/Sosiaalipalvelut/index.html> [viitattu 20.10.2013].

Saaranen-Kauppinen, Puusniekka. KvaliMOTV. 2013. 3.1 Eettiset kysymykset. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1.html [viitattu 7.4.2013].

Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen kirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE 2012-2015. Helsinki: sosiaali- ja terveysministeriö.

Stenvall, J., Virtanen, J., 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen: kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.

Taanila, A. 2007. Laadullisen aineiston analyysi. Saatavissa: http://kelo.oulu.fi/jatkokoulutus/AT_Laadullisen_aineiston_analyysi_170407.pdf [viitattu 7.4.2013].

Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutosta. Kuntien eläkevakuutus. Saatavissa: https://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tyossa_jatkaminen_julkaisut.aspx [viitattu 10.11.2013].

Tarjous Vastuunkantajat Hanke I. 2012. Ramboll Management Consulting.

Tarjous Vastuunkantajat Hanke II. 2012. Ramboll Management Consulting.

Toikko, T. 2012. Sosiaalipalveluiden kehityssuunnat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Valpola A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY

Valtiovarainministeriö. 2012. Tulosprosman kehittäminen. Saatavissa: https://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/03_muut_asiakirjat/20120312Tuloso/03Tulosprisma.pdf [viitattu 6.1.2014].

Vanhala, T. Vs. Sosiaalipalveluiden johtaja. Haastattelu 13.8.2013. Kuusankoski: Sosiaalipalvelut

Vanhala, T. Vs. Sosiaalipalveluiden johtaja. Sähköpostiedoksiannot 13.8.2013. Kuusankoski: Sosiaalipalvelut

Vanhala, T. 2012. Vs. Sosiaalipalveluiden johtaja. Vastuunkantajat - projekti. Työsuojelelurahasto. Saatavilla: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-tutkitaan/hanke?h=112151> [viitattu 20.10.2013].

Vastuunkantajat-projektisuunnitelma. Carea, sosiaalipalvelut.

Vastuu saa välittämään. Carea. Opas harjoittelijoille ja työelämään tutustujille.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Ympäristöministeriö. 2013. Kehitysvammaisten henkilöiden asumisen ohjelma 2010-2015. Päivitetty 10.7.2013. Saatavissa: http://www.ym.fi/fi-FI/Asuminen/Ohjelmat_ja_strategiat/Kehitysvammaisten_asumisen_ohjelma_20102015 [viitattu 2.1.2014].

OPISKELIJA

Opiskelijanumero [REDACTED]	Viralliset etunimet Katja Susanna
Sukunimi Valkeinen	
Lähiosoite [REDACTED]	Postinumero ja -toimipaikka [REDACTED]
Sähköposti [REDACTED]	Puhelin [REDACTED]
Toimipiste ja koulutusohjelma Kouvola, Kasarminmäki, sosionomi YAMK	
Suuntautumisvaihtoehto ja ryhmätunnus Sosiaaliala, Lasten ja nuorten hyvinvoinnin turvaaminen, SO12Y	

TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja ja yritys/yhteisö Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayh	Yrityksen/yhteisön yhteyshenkilö Sosiaalipalvelujen vs. johtaja Teija Vanhala
Lähiosoite Pohjankorventie 19	Postinumero ja -toimipaikka 45750 kuusankoski
Sähköposti teija.vanhala@carea.fi	Puhelin 044 269 1524

OPINNÄYTETYÖN HANKKEISTUS

<input type="checkbox"/> Toimeksiantaja maksaa opinnäytetyöstä opiskelijalle tai ammattikorkeakoululle korvauksen, josta on kirjallisesti sovittu ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyöllä on toimeksiantajan puolelta nimetty ohjaaja ennen opinnäytetyön aloittamista.
<input checked="" type="checkbox"/> Toimeksiantajan tarkoituksena on alusta lähtien hyödyntää opinnäytetyön tuloksia toiminnassaan.

OPINNÄYTETYÖN OHJAUS

Ohjaava(t) opettaja(t) Ari Vesanen, Eija Vikman
Sähköposti ari.vesanen@kyamk.fi, eija.vikman@kyamk.fi
Yrityksen/yhteisön ohjaaja(t) Teija Vanhala
Sähköposti teija.vanhala@carea.fi

OPINNÄYTETYÖ

Opinnäytetyön aihe (max. 200 merkkiä) Carean sosiaalipalveluiden esimiestyön kehittyminen, Vastuunkantajat - hanke (2012-2013).	
Kehittämis- tai tutkimustavoite ja toimeksianto (max. 300 merkkiä) Toimeksianto on tutkia Vastuunkantajat - hankkeessa annettua ja tuotettua materiaalia ja työvälineitä niin, että tutkimuksessa nousee esille millaisia valmiuksia Vastuunkantajat -hanke on lisännyt esimiestyöskentelyyn ja millaisia muutosjohtamisvalmiuksia esimiehet ovat kokeneet saaneensa.	
Keskeiset menetelmät (max. 300 merkkiä) Keskeisiä menetelmiä on Vastuunkantajat - hankkeen materiaaliin ja palvelurakennemuutokseen tutustuminen, sosiaalipalveluiden esimiehille kohdennetut teemahaastattelut, joiden pohjalta teen sisällön analyysia käyttäen yhteenvedon esimiesvalmiuksista, sekä kehitän jatkokoulutustarpeita.	
Opinnäytetyön aloitus 01.06.2013	Opinnäytetyön luovutus toimeksiantajalle 31.05.2013
Opinnäytetyö täyttää Tilastokeskuksen T & K määritelmän *) <input checked="" type="checkbox"/> Kyllä <input type="checkbox"/> Ei	

*) T & K määritelmän saa opintotoimistosta tai Internetistä,
<http://www.tilastokeskus.fi/til/tk/ka.html>

OPINNÄYTETYÖN SOPIMUSEHDOT

<p>Opinnäytetyön ohjaus ja vastuu Vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja tuloksista on opiskelijalla. Kymenlaakson ammattikorkeakoulun vastuu rajoittuu opinnäytetyön tavanomaiseen ohjaukseen. Toimeksiantaja sitoutuu antamaan opiskelijan käyttöön kaikki opinnäytetyön tekemisessä tarvittavat tiedot ja aineistot sekä ohjaamaan opinnäytetyötä toimeksiantajaorganisaation näkökulmasta.</p> <p>Oikeudet tuloksiin ja muuhun opinnäytetyöhön liittyvään aineistoon, laitteisiin ja sovelluksiin. Tekijänoikeus ja omistusoikeus opinnäytetyön tuloksiin kuuluvat opinnäytetyön tekijälle. Toimeksiantaja saa käyttöoikeuden opinnäytetyön tuloksiin ja niiden kaupalliseen hyödyntämiseen ainoastaan sopimalla niistä erikseen opinnäytetyön tekijän kanssa. Opinnäytetyön tekijä on velvollinen raportoimaan opinnäytetyön tulokset toimeksiantajalle.</p>	<p>Tulosten julkaiseminen ja luottamuksellisuus Opinnäytetyö on kokonaisuudessaan julkinen. Mikäli opinnäytetyö sisältää liikesalaisuuksia tai muita julkisuussalassa pidettäväksi määrättyjä tietoja, on opinnäytetyön raportti laadittava niin, että tietojen luottamuksellisuus säilyy. Tarvittaessa salassa pidettävät tiedot on jätettävä työn tausta-aineistoon. Opinnäytetyö voidaan julkaista myös Internetissä.</p> <p>Opinnäytetyön osapuolet (opiskelija, toimeksiantaja ja opinnäytetyön ohjaaja) sitoutuvat pitämään salassa kaikki opinnäytetyön tekemisessä ja sitä edeltävissä tai sen jälkeisissä neuvotteluissa esiin tulevat luottamukselliset tiedot ja asiakirjat sekä pidättäytymään käyttämästä hyväkseen toisen osapuolen ilmaisia luottamuksellisia tietoja ilman erillistä lupaa.</p> <p>Opinnäytetyön kustannukset ja niiden korvaaminen Opinnäytetyöstä mahdollisesti aiheutuvien kustannusten (ml. aineistojen hankinta, raaka-aineet, matkat, työkorvaus jne.) korvaamisesta sopivat toimeksiantaja ja opiskelija keskenään. Pääsääntöisesti Kymenlaakson ammattikorkeakoulu ei vastaa yksittäisen opinnäytetyön kustannusten korvaamisesta.</p>
--	--

Olemme yhteisesti sopineet opinnäytetyön toteutuksesta ja ohjauksesta yllä sovitulla tavalla.

ALLEKIRJOITUKSET

PAIKKA, PÄIVÄYS JA TOIMEKSIAANTAJAN EDUSTAJAN ALLEKIRJOITUS			
<i>Kouvola 31.10.2013</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>Teija Vaahuri</i>
PAIKKA, PÄIVÄYS JA OPISKELIJAN ALLEKIRJOITUS			
<i>Kouvola 31.10.2013</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>Katja Valkonen</i>
PAIKKA, PÄIVÄYS JA OHJAAVAN OPETTAJAN ALLEKIRJOITUS			
<i>Kotka 4.11.2013</i>	<i>1</i>	<i>20</i>	<i>Pirjo Vesa</i>

Tämä sopimus on kirjoitettu kolmena kappaleena, yksi toimeksiantajayritykselle, toinen opiskelijalle ja kolmas opintotoimistoon rekisteröintä varten.



(Hoito- tai sosiaalialan opinnäytetyö tai muu vastaava ammattikorkeakoulu- tai toisen asteen opiskeluun/koulutukseen liittyvä tutkimus)

HAKEMUS / LUPA

Lupa opinnäyte- ja tutkimustyöt

Lupaa opinnäyte- ja tutkimustyöhön ei pääsääntöisesti myönnetä potilaisiin/asiakkaisiin kohdistuviin tutkimuksiin eikä rekisteritutkimuksiin, jotka kohdistuvat salassa pidettäviin potilas/asiakasrekisteritietoihin.

Dnro TUTKIMUS	Päätös § / 20
---------------	---------------

Opiskelija / tutkija täyttää ja vastaa allekirjoitusten hankkimisesta

1. Opinnäytetyön / tutkimuksen tiedot

Oppilaitos / koulutusohjelma / suuntautumisvaihtoehto Kymenlaakson ammattikorkeakoulu sosionomi (ylempi AMK)	Oppilaitoksen osoite Kasarmimäen kampus Paraatikenttä 7 45100 KOUVOLA
Opinnäytetyön / tutkimuksen nimi Työnimi: Miten vastuunkantajat - hanke on muuttanut johtamista ja esimiestoimintaa Carean sosiaalipalveluissa, ja millaisia kehittämistarpeita koetaan vielä olevan?	
Opinnäytetyön / tutkimuksen alkamisvpm 1.8.2013	Opinnäytetyön / tutkimuksen päättymispvm 30.5.2014
Opinnäytetyön / tutkimuksen tavoitteet ja lyhyt kuvaus toteutuksesta (esim. aineiston keruu, kohderyhmä) Taustatutkimus Vastuunkantajat-hankkeen materiaalin, sekä kirjallisuuden pohjalta. esimiesten ja johtoryhmän haastattelut teemahastatteluna, materiaalin analyysi sisällönanalysina. Kohdejoukkona Carean sosiaalipalveluiden esimiehet niiltä osin, jotka ovat osallistuneet koko hankkeeseen.	

2. Hakija / hakijat

Opiskelijan / opiskelijoiden nimet	Osoite	Sähköposti	Puhelin
Katja Valkeinen		 työ: katja.valkeinen@carea.fi	

3. Opinnäytetyön / tutkimuksen kustannuksista vastaava

<input checked="" type="checkbox"/> opiskelija / tutkija	<input checked="" type="checkbox"/> vastuuyksikkö, josta sovittu (pvm ja nimi)
<input type="checkbox"/> joku muu, mikä	Teija Vanhala kanssa (hankesopimus liitteenä)

4. Opinnäytetyön / tutkimuksen raportointi

<input checked="" type="checkbox"/> Opinnäytetyön tiivistelmä toimitetaan luvan myöntäjälle sähköisesti/paperiversiona	<input type="checkbox"/> Opinnäytetyö / raportti toimitetaan työelämän yhdyshenkilölle sähköisesti/paperiversiona
--	---

CAREA - KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄ

Kuntayhtymän johto

Kotkantie 41
48210 Kotka
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 5909
Y-tunnus 0725901-5

Kymenlaakson keskussairaala

Kotkantie 41
48210 Kotka
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 5514
kirjaamo@carea.fi

Kymenlaakson psykiatrisen sairaala

Sairaalanukuja 3 D
45750 Sairaalamäki
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 2708
www.carea.fi

Sosiaalipalvelut

Kehitysvammaisten erityishuolto
Pohjankorventie 19
45740 Kuusankoski
Puh. 020 615 9000
Fax 020 615 9004


HAKEMUS / LUPA
 Lupa opinnäyte- ja tutkimustyöt

(Hoito- tai sosiaalialan opinnäytetyö tai muu vastaava ammattikorkeakoulu- tai toisen asteen opiskeluun/koulutukseen liittyvä tutkimus)

<input type="checkbox"/> Opinnäytetyöstä / raportista pidetään osastokokous / koulutus / muu	Jokin muu tapa, mikä Tulokset esitellään esimieskokouksessa, sekä esitellään toimeksiantajan muutoin toivomalla tavalla.
Opinnäytetyön tekijällä on opinnäytetyöhönsä tekijänoikeus, mikäli hankkeistamissopimuksessa ei toisin sovita. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä saa opinnäytetyöhön käyttöoikeuden omassa toiminnassaan. Käyttöoikeudesta ei suoriteta palkkiota.	

5. Allekirjoitukset

Oppilaitos	
Ohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys <i>Ari Vesanen</i> ARI VESANEN	Puhelin / sähköposti 044-7028412 ari.vesanen@kyamk.fi
Vastuuyksikkö	
Yhteyshenkilön/työelämäohjaajan allekirjoitus ja nimenselvennys <i>Teija Vanhala</i> Teija Vanhala	Puhelin / sähköposti 020 633 3311 teija.vanhala@carea.fi
Osastonhoitajan / esimiehen allekirjoitus ja nimenselvennys Timo Pesu	Puhelin / sähköposti 020 633 4341 timo.pesu@carea.fi
Pvm sekä hakijan tai ryhmästä yhden henkilön allekirjoitus ja nimenselvennys Katja Valkeinen <i>Katja Valkeinen</i> 31.10.2013	

6. Luvan myöntäjän viranhaltijapäätös

<input checked="" type="checkbox"/> Myönnetty lupa opinnäyte- / tutkimustyöhön hakemuksen mukaisesti		
<input type="checkbox"/> Lupa edellyttää eettisen toimikunnan käsittelyn	<input type="checkbox"/> Pyydetään tarkennusta / lisäselvityksiä	<input type="checkbox"/> Hakemus hylätty
Perustelut / pyydettävät lisäselvitykset		
Aika ja paikka <i>Kouvolassa 31.10.2013</i>	Allekirjoitus ja nimenselvennys, arvo / tehtävänimike <i>Teija Vanhala TEIJA VANHALA</i> <i>vs sosiaalipalvelujen johtaja</i>	
Yksikkö- ja yhteystiedot		
Pyydetty lisäselvitykset toimitettu: aika ja paikka	Allekirjoitus ja nimen selvennys, arvo / tehtävänimike <i>Timo Pesu</i> <i>erityispedagogian suunnittelija</i>	
Yksikkö ja yhteystiedot		

7. Liitteet

- Tutkimussuunnitelma (hyväksytty oppilaitoksessa)
 Hankkeistamissopimus

CAREA – KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄ

Kuntayhtymän johto
 Kotkantie 41
 48210 Kotka
 Puh. 05 220 51
 Fax 05 220 5909

Kymenlaakson keskussairaala
 Kotkantie 41
 48210 Kotka
 Puh. 05 220 51
 Fax 05 220 5514

Kymenlaakson psykiatrisen sairaala
 Sairaalanukuja 3 D
 45750 Sairaalamäki
 Puh. 05 220 51
 Fax 05 220 2708

Sosiaalipalvelut
 Kehitysvammaisten erityishuolto
 Pohjankorventie 19
 45740 Kuusankoski
 Puh. 020 615 9000
 Fax 020 615 9004



Kymenlaakson sairaanhoito- ja
sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

(Hoito- tai sosiaalialan opinnäytetyö tai muu vastaava ammattikorkeakoulu- tai toisen asteen opiskeluun/koulutukseen liittyvä tutkimus)

Muut liitteet, mitkä:

Selvitys tutkimuksen kustannuksista ja rahoituksesta

Kopio myönnetystä luvasta:

- opetuksesta vastaavalle osastonhoitajalle ja työelämän yhteyshenkilölle

HAKEMUS / LUPA

Lupa opinnäyte- ja tutkimustyöt

CAREA – KYMENLAAKSON SAIRAANHOITO- JA SOSIAALIPALVELUJEN KUNTAYHTYMÄ

**Kuntayhtymän
johto**

Kotkantie 41
48210 Kotka
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 5909
Y-tunnus 0725901-5

**Kymenlaakson
keskussairaala**

Kotkantie 41
48210 Kotka
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 5514
kirjaamo@carea.fi

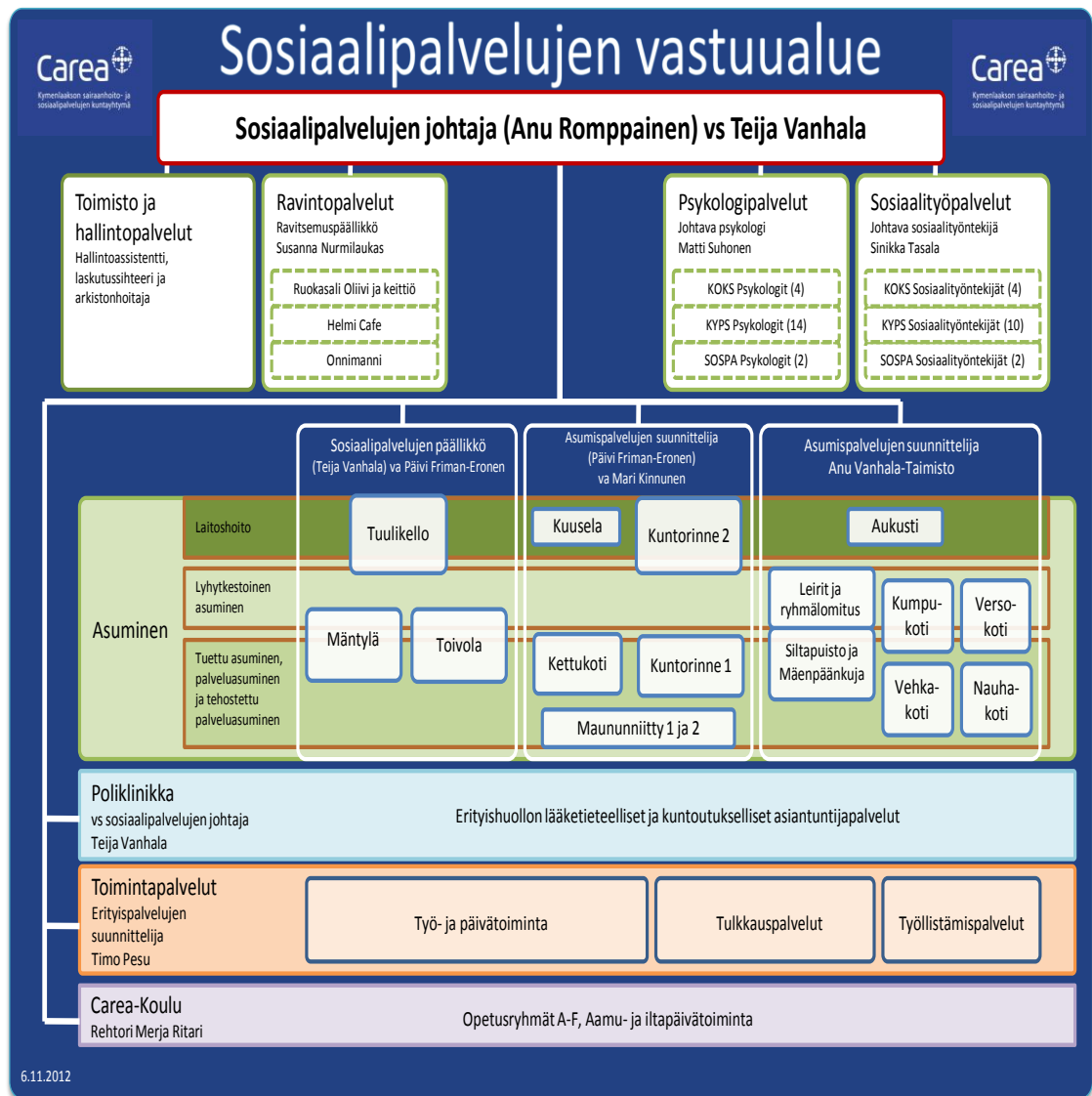
**Kymenlaakson
psykiatrinen sairaala**

Sairaalanukuja 3 D
45750 Sairaalamäki
Puh. 05 220 51
Fax 05 220 2708
www.carea.fi

Sosiaalipalvelut

Kehitysvammaisten erityishuolto
Pohjankorventie 19
45740 Kuusankoski
Puh. 020 615 9000
Fax 020 615 9004

Carean sosiaalipalvelujen hallintomalli 2013



Carean sosiaalipalveluiden hallintomalli 2013. (Carea 2013.)

Hei,

Opintoni Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa, sosiaalialan ylemmän tutkinnon suorittamisessa ovat vihdoin siinä vaiheessa, että aloitan teemahaastattelut.

Opinnäytetyöni nimi on: Vastuunkantajat - hanke tukemassa ja kehittämässä Carean sosiaalipalveluiden esimiesten muutosjohtamisvalmiuksia.

Tutkimuksen aineiston keruu menetelmänä käytän teemahaastattelua, ja käytän haastatteluissa nauhuria. Tutkimustulokset kirjoitan niin, että ketään haastateltavista ei voida tunnistaa haastattelussa esiin tulleiden asioiden osalta. Nauhoitukset tulevat vain minun käyttöön.

Olen valinnut haastateltavat henkilöt Carean sosiaalipalveluiden esimiehistä. Perusteluni valinnoille ovat olleet seuraavanlaiset:

- * Haastattelen ne esimiehet, jotka ovat olleet töissä sosiaalipalveluissa koko Vastuunkantajat - hankkeen ajan (vuorotteluvapaalla ym. olleita en haastattele)

- * Esimiehet, jotka ovat siirtyneet kesken Vastuunkantajat - hanketta joko muualta esimiestehtäviin, tai esimiestehtävistä muihin tehtäviin, eivät kuulu haastateltavien joukkoon.

- * Johtoryhmän jäsenet eivät kuulu haastateltavien joukkoon, koska ovat olleet kehittämässä esimiehille suunnatun Vastuunkantajat - hankkeen sisältöä.

Tavoitteenani on tehdä haastattelut tammikuun aikana. Olen varannut aikoja, jolloin minun on mahdollista tehdä haastatteluja. Yhteen haastatteluun tulee varata 1 tunti. Olen kysynyt haastatteluihin luvan Teija Vahalalta. Haastattelut olisi hyvä tehdä mahdollisimman rauhallisessa ympäristössä, ja minulla on käytössä työhuone hallinnosta. Mikäli teille kuitenkin on parempi, että suoritan haastattelun jossain muualla, olen valmis sopimaan teille sopivan haastattelupaikan.

Valitkaa alla olevasta varauslistasta teille parhaiten sopiva aika. Laittakaa tieto minulle sähköpostilla joko tämän viestin yhteydessä tai erillisessä sähköpostissa. Mikäli teillä on lisäkysymyksiä ennen haastattelua, vastaan niihin mielelläni!

Yhteistyöterveisin,

Katja Valkeinen, katja.valkeinen@care.fi, työpuhelinnumero: 020 633 2843.

Teemahaastattelun runko

1. Millainen merkitys Vastuunkantajat-hankkeella on ollut sinun henkilökohtaiseen esimiehenä ja muutosjohtajana kehittymiseen?
2. Millaisia konkreettisia työvälineitä Vastuunkantajat-hanke on tuonut työhösi?
3. Millaiset ovat sinun muutosjohtamisvalmiudet tällä hetkellä?
4. Millaisiin asioihin esimiestyössä ja muutosjohtamisessa koet, että sinulla olisi lisäkoulutuksen tarvetta?
5. Millaisia kehittymistarpeita koet vielä muutosjohtajuudessa olevan koko sosiaalipalveluita tarkasteltaessa?
6. Henkilökohtaisten, 270-arvioinnin mukaisten kehittämisalueiden läpikäyminen. Miten arvioit oman osaamisesi tällä hetkellä aiheista:
 - johtajuus
 - sopeutuvuus
 - asioiden johtaminen
 - tuottavuus
 - viestintä
 - suhteet
 - henkilökohtainen kehittyminen
 - muiden kehittyminen