

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma

Kaisa Juntunen

LÄHIESIMIESTYÖ CAREAN SOSIAALIPALVELUISSA NYT JA TULEVAI-  
SUUDESSA

Opinnäytetyö 2015

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

#### Sosiaalialan koulutusohjelma

JUNTUNEN, KAISA

Lähiesimiestyö Carean sosiaalipalveluissa nyt ja tulevaisuudessa

Opinnäytetyö

44 sivua +1 liitesivu

Työn ohjaaja

Lehtori Auli Jungner

Toimeksiantaja

Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, sosiaalipalvelut, Carea

Maaliskuu 2015

Avainsanat

esimiestyö, johtaminen, muutos, vuorovaikutus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja pohtia, mitä johtaminen ja esimiestyö ovat ja millaista lähiesimiestyö on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluiden kuntayhtymässä, sosiaalipalvelujen vastuualueella. Tarkoituksena oli myös tutkia ja visioida yhteiskunnallisten uudistusten ja muutosten ja erityisen tuen asiakkaiden lisääntyvän oman elämän hallinnan vaikutusta sekä työyhteisöjen että esimiehen toimintaan ja asemaan.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, ja aiheen valintaan vaikutti työnantajan toive. Aineiston keruussa hyödynnettiin sekä kirjallista materiaalia että henkilökohtaista kokemustietoa ja havainnointia. Teoreettisena viitekehyksenä olivat johtamisen ja esimiestyön painopistealueet, kehitysvammaisten henkilöiden elämään vaikuttavat muutokset ja yhteiskunnallisten muutosten ja vaikutusten tarkastelu.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että esimiestyössä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa hyviä vuorovaikutustaitoja, laajaa sosiaalialan tuntemusta, verkostoyhteistyökykyä, joustavuutta, luotettavuutta, oman persoonan hyödyntämistä ja soveltuvuutta esimiestehtäviin. Tulevaisuudessa koulutukseen etenkin johtamisopintojen sisältöön on myös kiinnitettävä enemmän huomiota. Talouden hallinta ja ikäjohtaminen tulevat korostumaan. Erityisen tuen asiakkaiden lisääntyvä oikeus vaikuttaa oman elämän päätöksiin ja valintoihin vaatii esimieheltä sekä työyhteisöltä erilaista työtappaa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Social Services

KAISA JUNTUNEN

Immediate Superiors' Leadership in Kymenlaakso Social and Health Services Now and in the Future

Bachelor's Thesis

44 pages + 1 page of appendices

Supervisor

Auli Jungner, Senior lecturer

Commissioned by

Kymenlaakso Social and Health Services, Carea

March 2015

Keywords

manager work , management, change , interaction

The purpose of this thesis was to study and ponder what manager work is, and what kind of work it is in Kymenlaakso social and health services. The purpose was also examine and envision how does the societal changes and the disabled people's possibilities to affect their own life's decisions, and how they affect both the working communities and managers position and their way to work .

The study is a development project and employer's wish affected to select this subject. The material collected from written material and exploited personal experience and observation. The theoretical framework was the priority of leading and manager work, changes that have an effect on a disabled person's life and to view societal changes and influences.

According to the results, it can be said that both now and in the future a manager needs in her job good interaction skills, wide knowledge of social area, a network of cooperative, flexibility, a manager's own personal exploitation and suitability to be a manager. In the future the content of studies, especially management studies, should be better taken into account. Management of economy and age management will be emphasized. A disabled person's growing possibilities to affect their own life and choices will demand both manager and working community to work in a different way.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	TAUSTA, TIETOPERUSTA, RAJAAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ	7
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMISSUUNNITELMA	9
	3.1 Tavoitteet	9
	3.2 Tutkimustehtävät	10
4	JOHTAMINEN, LÄHIESIMIESTYÖ	10
5	LÄHIESIMIESTYÖ CAREAN SOSIAALIPALVELUISSA	12
	5.1 Esimiestehtävät ja esimiestyö	12
	5.2 Kehittämistyö	13
	5.3 Prosessit, palvelut ja verkostoyhteistyö	14
	5.3.1 Tärkeimmät johtamisen painopisteet	14
	5.3.1.1 Ihmisten johtaminen	15
	5.3.1.2 Muutoksen johtaminen	18
6	ALAISTAIDOT	20
7	TYÖNANTAJAN ANTAMA TUKI ESIMIEHILLE CAREAN SOSIAALIPALVELUISSA	21
	7.1 Työnohjaus ja kehityskeskustelut	22
	7.2 Vastuunkantajat-koulutus	22
	7.3 Kollegiaalinen tuki	23
8	VALTAKUNNALLISET MUUTOKSET KEHITYSVAMMAHUOLLOSSA	23
	8.1 KEHAS- hanke (kehitysvammaisten asumisohjelma)	23
	8.1.1 Yksilöllisen tuen ja asumisen laatuksiteerit	25
	8.1.2 Vaikutukset Carean sosiaalipalveluissa ja esimiestyössä	26
	8.2 SOTE- uudistus	30
	8.2.1 Vaikutukset Careaan, sosiaalipalveluihin ja esimiestyöhön	30
	8.3 YT-neuvottelut	33

8.3.1	Vaikutukset Careassa ja esimiestyössä	33
9	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
10	LOPUKSI	38
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	

Liite 1. Organisaatiokaavio

## 1 JOHDANTO

Idea tämän opinnäytetyön aiheeksi lähti työnantajataholtani. Toiveena oli kehittämis-tehtävä, mikä liittyy omaan työhöni lähiesimiehenä, avohuollon lyhyt- ja pitkäkestoi-sen asumisen puolella, Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhty-mässä, Careassa, sosiaalipalveluiden vastuualueella. Tässä opinnäytetyössä käytetään jatkossa markkinointinimeä Carea, kun puhutaan Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosi-aalipalvelujen kuntayhtymästä. Sosiaalipalveluiden vastuualueella tuotetaan palveluja erityistä tukea tarvitseville henkilölle ja heidän läheisilleen.

Mikään työyhteisö ei voi pitkään toimia hyvin, jos heillä ei ole esimiestä luotsaamassa toimintaa eteenpäin. Työntekijät yleensä tarkastelevat työpaikan asioita aika kapeasta ja ennen kaikkea henkilökohtaisesta näkökulmastaan. Esimiehen täytyy katsoa toimin-taa koko organisaation näkökulmasta, siis paljon laajemmin. Hänen on jätettävä joh-tamansa ryhmän ja ennen kaikkea omat tarpeensa kakkossijalle ja tarkasteltava toi-mintaa organisaation päämäärän kannalta. Esimies on siis tärkeä lenkki organisaation ja työyhteisön kokonaisuudessa. (Järvinen 2005, 22.)

Esimiehen tehtävänä on johtaa yksikön toimintaa. Esimies joutuu välillä puimaan ja ratkaisemaan ihmissuhdeasioita, valvomaan, irtisanomaan, antamaan kriittistä, mutta toki myös positiivista palautetta. Esimiehen tulee myös pitää alaistensa puolia. Johta-juuteen liittyy myös yksinäisyys. Silloin, kun joutuu tekemään kovia, nopeita päätök-siä ja ratkaisuja, ei aina ole saatavilla ketään, jonka kanssa asiasta voisi luontaisesti keskustella. (Vaikeina aikoina punnitaan esimiesten tunneälytaidot 2012.) Henkilös-tölle ei voi purkaa tuntojaan. Esimiehen tulee olla aina oma itsensä, mutta välillä tarvi-taan taitoa laittaa omat tunteet taka-alalle. Esimiehenä kokee myös usein riittämättö-myiden tunnetta. Aika ei vain riitä tekemään asioita niin hyvin kuin haluaisi eikä osal-listumaan yksikön perusarkeen. (Juntunen 2015.)

Carean sosiaalipalveluissa esimieheltä vaaditaan osaamista etenkin henkilöstön-, muu-toksen- ja talouden johtamisessa. Toiminnan kehittäminen on myös olennainen osa tehtäväkenttää. Lisäksi vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja, jotta pystyy huomioi-maan työyhteisönsä jäsenet tasavertaisesti, luomaan luottamuksellisen suhteen heihin ja pystyy tekemään verkostoyhteistyötä sekä Carean sisällä että ulkopuolellakin. Esi-miehen on pysyttävä ajan hermolla, koska nyky-yhteiskunnassamme on meneillään muutoksia, jotka vaikuttavat toimialamme arkeen vahvasti. Muuttuvien tilanteiden sie-

täminen, hallitseminen ja eteenpäin meneminen ovat jo lähes arkipäivää. Esimieheltä vaaditaan laajaa sosiaalialan kentän tuntemusta ja asiantuntijuutta, jotta hän pystyy hahmottamaan asiakokonaisuuksia ja näin mahdollistaa erityisen tuen asiakkaille heidän tarvitsemansa palvelut ja mahdollisuuden oman näköiseen elämään tasavertaisina lähiyhteisön jäseninä.

Työntekijällä on myös velvollisuuksia esimieheen päin. Hänen on suostuttava johdettavaksi ja hyväksyttävä esimiehen erilainen asema häneen itseensä nähden. Lisäksi hänen on suostuttava koko työyhteisön jäseneksi ja ymmärrettävä tärkeä roolinsa siinä. (Mönkkönen & Roos 2010.) Alaistaidot on tärkeä osa hyvän työyhteisön olemassaoloa varten. Työntekijä tarvitsee myös vastuuta, itseohjautumista ja osallistumista, mutta hän kaipaa myös johtamista ja hyvää sellaista (Vaikeina aikoina punnitaan esimiesten tunneälytaidot 2012).

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on valaista esimiestyön arkea ja etenkin, sitä mitä esimiestyö on Carean sosiaalipalveluissa ja mitä vaatimuksia ja muutoksia sille tulee tulevaisuudessa. Yhteiskunnalliset muutokset tulevat vaatimaan esimiestyön muuttamista. Esimiestyössä on paljon vaikeita ja ikäviä vastuita, mutta työ on myös palkitsevaa. Täytyy kuitenkin muistaa, ettei kaikista ole esimieheksi, vaikka olisi kuinka koulutautunut. Tehtävä vaatii tietynlaista luonnetta ja heittäytymistä. Kokemuksen myötä tuki esimiestaidot lisääntyvät.

## 2 TAUSTA, TIETOPERUSTA, RAJAAMINEN JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Tämän kehittämistyön taustalla on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalveluissa jo tapahtuneet ja tulevat muutokset, jotka heijastuvat sekä esimiestyön että asiakastyön muuttumiseen. Esimieheltä vaaditaan aina vaan enemmän laajaa sosiaalialan osaamista ja kyvykkyyttä esimiestehtäviin. Työnantaja tilaajalta tuli toive, että tässä kehittämistehtävässä tarkasteltaisiin sosiaalipalveluiden esimiehen näkökulmasta kehittämiskohteita liittyen esimiestyön muutokseen. Samalla miettien myös yhteiskunnallisia vaikutuksia, jotka heijastuvat kehitysvammahuoltoon. Ratkaisuja tai mitään toimintamallia ei pyydetty kehittämään.

Tämä kehittämistehtävä on rajattu käsittelemään vain Carean sosiaalipalvelujen lähi-esimiestyötä. Muualla Careassa esimiestyöllä on hieman erilainen luonne, koska asiakaskunta on paljolti sairaalahoidossa eikä omissa kodeissaan, kuten sosiaalipalve-

luiden asiakkaat pääosin ovat. Carean sosiaalipalveluissa ei ole juurikaan kartoitettu tai tehty näkyväksi, mitä esimiestyö yleensä pitää sisällään, ja mitä vaikutuksia yhteiskunnallisilla ja toiminnan sisällöllisillä muutoksilla on esimiehen työhön. Lähesimies on lähellä sekä asiakkaita että työntekijöitä, mutta hän on myös linkki ylöspäin ylempään johtoon.

Tietoperustana tässä kehittämistehtävässä käytetään tekijän omaa havainnointia ja kokemusperäistä tietoa. Mahdollisuuksien mukaan hyödynnetään myös kollegiaalista kanssa käymistä, mielipiteiden vaihtoa ja kokemusta. Erilaista kirjallista tietoa ja tutkimuksia esimiestyöstä, johtamisesta ja yhteiskunnallisista muutoksista käytetään mahdollisimman laajasti, verraten ja suhteuttaen niitä Carean toimintaan. Suoraan asiakastyöhön liittyviä muutoksia tullaan käsittelemään laajastikin, koska niillä on suora vaikutus esimiehen työhön. Carean omaa koulutus- ja muuta materiaalia on tarkoitus käyttää tässä kehittämistehtävässä. Haastatteluja ei käytetä, mutta esimiesten kanssa on tarkoitus käydä keskusteluja ja niitä hyödyntää tässä työssä. Tämän kehittämistehtävän aikataulu osuu juuri samaan kohtaan, kun YT-neuvottelut juuri ovat päättyneet ja aiheuttaneet muutoksia esimiesten määrään ja työhön. Tämä on sulkenut pois haastattelut.

Toimintaympäristönä on Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea. Carea huolehtii julkisten sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä Kymenlaaksossa. Sekä erikoissairaanhoidossa että kehitysvammaisten erityishuollossa kuntien on oltava jonkun kuntayhtymän jäsen. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän jäsenkuntia eli omistajia ovat Hamina, Kotka, Kouvola, Miehikkälä, Pyhtää ja Virolahti. (Carea 2014.) Carean toimialat ja -pisteet ovat Kymenlaakson keskussairaala (KOKS), Kymenlaakson psykiatrinen sairaala (KYPS) ja sosiaalipalvelut (SOSPA).

Vuonna 2010 Kymenlaakson sairaanhoitopiiri ja erityishuoltopiiri yhdistyivät kuntalain muutosten vuoksi Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymäksi. Markkinointinimeksi otettiin samalla Carea. Carea-nimeä käytetään hyvin yleisesti myös arkipuheissa. (Carea 2014.) Kymenlaakson sosiaalipalveluissa tarjotaan palveluja erityistä tukea tarvitseville henkilöille. Osalla asiakkaista on kehitysvammadiagnoosi, mutta ei kaikilla. Asiakkaat ovat sekä lapsia että aikuisia (Carea palvelukuvaus).



Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän perussopimuksessa säädetään kuntayhtymän tehtävät, hallitus, vastuualueet ja kuntayhtymän johto ja näiden tehtävät. Kuntayhtymän tehtävänä on vastata erikoissairaanhoidon ja kehitysvammaisten erityishuollon palveluista, edistää terveyden, toimintakyvyn ja sosiaalisen turvallisuuden huomioimista sekä huolehtia muista kuntayhtymälle säädetyistä tehtävistä. (Perussopimus.) Kuntayhtymän hallintoa johtaa hallitus, joka valvoo kuntayhtymän etua, edustaa sitä ja tekee sen puolesta sopimukset. Lisäksi tehtävänä on kutsua koolle yhtymäkokous ja valmistella käsiteltävät asiat. Kuntayhtymä jakautuu erikoissairaanhoidon sekä sosiaalipalvelujen vastuualueisiin. Kuntayhtymän johtoa johtaa hallitus ja koko konsernin toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Sosiaalipalveluja johtaa sosiaalipalvelujen johtaja. (Perussopimus.)

Sosiaalipalvelujen toimintaa johtaa siis sosiaalipalvelujen johtaja. Sosiaalipalvelut on jaettu eri vastuuosaa-alueisiin. Nämä ovat asumispalvelut/erityispalvelut, toimintakykyä ja osallisuutta tukevat palvelut, tulkkaukspalvelut, Carea- koulu ja psykologi-, sosiaalityön- ja ravintopalvelut. Asumisesta vastaa sosiaalipalvelujen päällikkö ja toimintakykyä ja osallisuutta tukevista palveluista vastaa palvelupäällikkö. Carea- koulun toiminnasta vastaa rehtori. Psykologi-, sosiaalityön- ja ravintopalveluista vastaa sosiaalipalvelujen johtaja. (Ks. liite 1.)

Asuminen on jaettu avohuollon asumispalveluihin sekä laitoshoidon puolella on viisi ja laitoshoidon puolella kaksi eri asumisyksikköä. Monessa asumisyksikössä on useampi toimipiste. Asumisyksiköiden toiminnasta, kehittämisestä ja lähiesimiestyöstä vastaavat asumispalveluvastaavat. (Organisaatiokaavio.) Asumispalveluvastaavilla on alaisia, riippuen yksiköstä keskimäärin 10–30 henkilöä. Asumispalveluvastaavien koulutuksena on yleisesti joko sairaanhoitaja tai sosionomi, kuitenkin ammattikorkeakoulututkinto.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTTAMISSUUNNITELMA

#### 3.1 Tavoitteet

Tavoitteena kehittämistyössä on tuoda esille, mitä esimiestyö sosiaalialalla yleensä on ja mitä se on Carean sosiaalipalveluissa nyt ja tulevaisuudessa. Tavoitteena on myös tarkastella ja tutkia yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta kehitysvammahuoltoon ja kehitysvammaisten ihmisten elämään, ja siten myös työntekijöiden ja esimiehen toi-

mintaan ja asenteisiin. Tavoitteena on nostaa esiin muutamia työnantajan huomioon otettavia tekijöitä tulevaisuuden esimiestyötä ajatellen.

### 3.2 Tutkimustehtävät

Tutkimustehtäviksi tässä opinnäytetyössä nousee seuraavat asiat:

- ✚ Tuoda esille esimiestyön sisältöä yleisesti sosiaalialalla ja mitä se on Carean sosiaalipalveluissa.
- ✚ Mitä merkitystä esimiestyöllä on työyhteisön toiminnalle?
- ✚ Muutamien kehitysvammahuoltoon vaikuttavien yhteiskunnallisten uudistusten, vaikutusten tutkiminen ja esille tuominen, asiakas-, yksikkö – ja esimiestyön näkökulmasta.
- ✚ Uusien esimiestyön painopistealueiden esiin nostaminen Carean sosiaalipalveluissa.

## 4 JOHTAMINEN, LÄHIESIMIESTYÖ

Johtaminen yleensä, on organisaatioiden toimintaa ohjaava tekijä. Jokaisessa organisaatiossa työntekijät ja työ tarvitsevat esimiestä ja hyvää johtamista onnistuakseen työssä. Mikään työyhteisö ei voi itse ohjautuen saavuttaa hyvää työnjälkeä (Järvinen 2005,13). Johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisöjen ja henkilöstön työhyvinvointiin ja organisaatioiden menestymiseen (Perttula & Syväjärvi 2012,12).

Esimiehellä on valta-asema suhteessa henkilöstöön. Valta-aseman lisäksi esimies on saanut organisaatiolta vastuun, resurssit ja hänelle muut määrätyt tehtävät. Esimies on aina työnantajan edustaja, joka teettää työtä henkilöstöllä korvausta eli palkkaa vastaan. Esimiehen ja alaisten suhde ei voi koskaan olla tasa-arvoinen. (Järvinen 2005, 27–29.) Esimiehen ja henkilöstön luottamuksellinen suhde voi onnistua vain, jos molemmiin puoleinen vuorovaikutus toimii sekä joustaminen näkemyksissä ja toiminnassa yleensä (Mönkkönen & Roos 2010,133). Ilman alaisten luottamusta esimieheensä yhteistyö ei voi onnistua.

Esimiehen tärkeimpiä tehtäviä on konkretisoida ja kirkastaa yksikkönsä perustehtävä isommassa organisaatiossa. Lähiesimies on organisaatiossa kaikista lähellä sitä työtä, minkä vuoksi koko organisaatio on olemassa (Riekkö, Salonen & Uusitalo 2010,10). Organisaation laajempi merkitys tulee myös jokaisen työntekijän sekä esimiehen ymmärtää. Tämä ei aina ole itsestäänselvyys. Lisäksi esimiehen tulee edustaa myös asiakasnäkökulmaa. Esimiehen on pystyttävä asettumaan asiakkaan asemaan ja tarkastella hänen silmillään organisaation palveluja. (Järvinen 2005, 23.) Esimiestyö on muuttunut yksittäisten työsuoritusten arvioimisesta koko toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Kaistila, 6).

Esimiestyöltä vaaditaan nykypäivänä paljon enemmän kuin tuloksellisuutta ja organisaation ylemmän johdon määräyksien toteuttamista. Siinä vaaditaan hyviä sosiaalisia käytäntöjä ja työn laadun arviointi- ja kehittämiskykyä. Lisäksi erilaisten tietojärjestelmien hallinta sekä verkostoitumis-osaaminen ovat nykypäivän johtamisessa keskeisessä asemassa. (Mönkkönen & Roos 2010,113.) Jos ei johtamisessa ole tavoitteellisuutta eikä määrätietoisuutta ihmisten ja asioiden johtamisessa, niin energia ei kohdistu oikeisiin asioihin, ja tällöin syntyy tehottomuutta, epäselvyyttä ja turhautumista (Järvinen 2005,118).

Esimiehenä pärjäämisessä ei ole enää aikoihin riittänyt korkeampi koulutus kuin toisilla, vaan se edellyttää hyviä ihmissuhde- ja ennakointitaitoja (Mönkkönen & Roos 2010,114). Persoonakysymykset ovat isoja asioita, toiset vaan ovat persoonaltaan enemmän johtaja-ainesta kuin toiset. Esimiestehtäviin haluavilta vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja sekä kykyä yhteistoimintaan muiden tahojen kanssa. Esimiehenä selviää pitkälle, hallitsemalla hyvät arkiset käyttäytymissäännöt ja yhteisöllisyyden periaatteita noudattamalla (Kaistila, 6).

Johtaminen jaetaan yleisesti asijahtamiseen ja ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen tarkoittaa organisaation toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa, suunnittelua, asioiden organisointia, kontrollointia sekä niihin liittyvää päätöksentekoa. Ihmisten johtamisella tarkoitetaan toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtamisen tarkoituksena on saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi. (Työturvallisuuskeskus.) Johtaminen voi myös olla muutosjohtamista, mutta sekin liittyy osana ihmisten johtamiseen.

## 5 LÄHIESIMIESTYÖ CAREAN SOSIAALIPALVELUISSA

Kuten jo aiemmin organisaatiokaaviossa mainittiin, Carean sosiaalipalveluissa lähiesimiestyötä tekevät yksiköiden asumispalveluvastaavat. Asumispalveluvastaavien tehtävänkuvat on laadittu sosiaalipalvelujen johtoryhmässä. Keskeiset tehtäväkonnaisuudet muodostuvat esimiestehtävistä ja esimiestyöstä, kehittämistyöstä ja prosessit, palvelut ja verkostoyhteistyöstä (Tehtävänkuvauus 2014). Esimiesten tehtävänkuvauksia ei yleisestikään voi määrittää kovin pikkutarkasti, ne muotoutuvat organisaation tavoitteiden ja tarpeiden mukaan, mutta myös henkilökohtaisen koulutuksen ja kokemuksen myötä (Riekko ym. 2010, 34).

### 5.1 Esimiestehtävät ja esimiestyö

Esimies vastaa yksikön toiminnasta, talouden asioista sekä henkilöstöjohtamisesta. Hän vastaa myös tavoitteiden asettelusta, toiminnan seuraamisesta ja raportoinnista ylöspäin ja em. asioiden kehittämisestä.

Yksikön työn organisointi asiakaslähtöisesti ja kuntayhtymän yhteisten toimintamallien noudattaminen on osa työnkuvaa. Esimiehen on myös kehitettävä omaa osaamista ja varmistaa yksikön työntekijöiden osaaminen. (Tehtävänkuvauus 2014.)

Esimiehen toivotaan olevan tavoitettavissa myös iltaisin ja viikonloppuisin. Carean sosiaalipalveluissa on otettu käytännöksi paikallisesti sopien, että esimiehet ovat vuorollaan töissä arki-iltaisin klo 21 asti sekä arkipyhäisin ja viikonloppuisin klo 8–16 välisenä aikana. (Sopimus ilta- ja viikonloppuvarallaolosta.) Näin varmistetaan tavoitettavuus. Tämä on tuonut esimiestyöhön uutta ulottuvuutta ja lisää vastuuta. Näin on myös pystytty vähentämään henkilöstön poissaoloja sekä sijaisten palkkaamisen tarvetta. Yksiköiden henkilökunta on joutunut itse miettimään ratkaisuja esimerkiksi henkilöstöpuutostilanteissa. Heillä on siis enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Toisaalta he saavat keskittyä tekemään vain perustyönsä ja voivat jättää esimiehen päätettäväksi ja vastuulle heille kuuluvat asiat. Henkilöstö on kokenut hyvänä sen, että joku esimies on paikalla muulloinkin kuin virka-aikaan ja heillä on mahdollisuus saada tukea ja ohjausta jos terve niin vaatii. (Juntunen 2015.)

## 5.2 Kehittämistyö

Asumispalveluvastaava on vastuussa asiakaslähtöisten toimintatapojen sekä asumisratkaisujen kehittamisestä ja toteutumisesta. Hän vastaa myös yksiköiden välisen sekä hallinnonrajat ylittävän yhteistyön kehittamisestä. Yksikön laadunvarmistus on osa tehtäväkuvaa. (Tehtäväkuvaus 2014.)

Aktiivisen tuen toimintamalli on ollut parin viime vuoden ajan suuri kehittämisen kohde. Työyhteisöjen tulisi työskennellä yksilökeskeisesti ja asiakkailta tulisi olla oikeus elää mahdollisimman omannäköistään elämää, toisten ihmisten tukemana ei ympäröimänä. Hänen tulee myös saada olla osallisena yhtenä yhteiskuntamme tasavertaisena jäsenenä, ei siis hoidon kohteena. Koko sosiaalipalveluiden henkilökunta on koulutettu työskentelemään tämän toimintamallin mukaisesti. Esimiehen tehtävä on ollut varmistaa, että kaikki osallistuvat tähän koulutukseen ja työskentelevät tämän mallin mukaisesti. Esimieheltä tämä vaatii jatkuvaa työn seuraamista ja asiakkaan näkökulmasta asiaa tarkastelemista. Esimiehen tulee myös pystyä muuttamaan omaa toimintatapaansa, jotta henkilöstö saa riittävästi tarvitsemaansa tukea. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Aktiivisen tuen mallin mukaan johtamisen tulisi olla enemmänkin käytännön johtamista. Käytännön johtaminen tarkoittaa, että esimies ei enää vietä päiväänsä toimistossa paperitöitä tehden, ratkoen ongelmia puhelimessa ja palavereissa istumista. Heistä tulee käytännön johtajia valmentajia, jotka opettavat, ohjaavat ja johtavat henkilöstöä antamaan yksilökeskeistä aktiivista tukea asiakkailleen. Tämä vaatii sitä, että esimiehen tulisi pystyä viettämään suurimman osan päivästänsä työyhteisön parissa valmentaen heitä huomioimaan asiakkaat yksilöinä ja antaen heille tukea. (Hintsala & Raunetvuori 2011.) Tällä hetkellä on niin paljon muutoksia ja projekteja, joihin esimiehen tulee osallistua, ettei tämän käytännön johtamisen mallin ole vielä täysin mahdollista toteuttaa. Tämä on tulevaisuuden visio, joka on toivottavasti mahdollista toteuttaa.

Aktiivisen tuen toimintamallin mukaan yksilökeskeisen esimiehen tunnuspiirteitä on:

- Näkee itsensä valmentajana, joka saa työntekijöistä esiin heidän parhaat puolensa ja luovuutensa.

- Luo ympäristön, jossa työyhteisön jäsenet voivat tunnistaa ongelmia ja ratkaista niitä itsenäisesti.
- Puhuu organisaation arvoista ja näyttää mitä ne ovat konkreettisesti.
- Etsii erilaisia tapoja hyödyntää työyhteisön jäsentensä kiinnostuksenkohteet ja vahvuudet ihmisten tukemisessa.
- Jakaa päätöksentekoa.
- Hän omaa kirkkaan vision ja suunnan, jota kohti työyhteisöään ohjaa. (Hintsala & Raunetvuori 2011.)

### 5.3 Prosessit, palvelut ja verkostoyhteistyö

Asumispalveluvastaava vastaa alueellisen kuntaverkoston ja eri toimijoiden välisen yhteistyön toteuttamisesta asukkaan tarpeiden mukaisesti. Hän myös kehittää kaikkien toteutettavien palvelujen arviointia ja sisältöjä yksikössä sekä yli hallintorajojen. (Tehäväkuvaus 2014.)

Sosiaalipalveluissa esimies tekee verkostoyhteistyötä paljon kuntien sosiaalityöntekijöiden ja vammaispalvelun edustajien kanssa. Yhteistyön sosiaalipalveluiden sisällä täytyy olla saumatonta. Kyseessä on aina asiakkaan elämä ja hänen tarpeensa. Esimieheltä siis vaaditaan hyviä ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitoja. (Juntunen 2015.)

#### 5.3.1 Tärkeimmät johtamisen painopisteet

Carean sosiaalipalveluissa esimiehen työ on paljon toisten ihmisten kanssa ja vuoksi tehtävää työtä. Ilman ammattitaitoista ja motivoitunutta henkilöstä ei voida erityisen tuen ihmisiä hoitaa ja heitä hoitavat ihmiset muodostavat työyhteisön, mikä ei toimi ilman luottamuksellista johtajaa ja hyviä puitteita toteuttaa perustehtävänsä.

Nyky-yhteiskunnassa jatkuva kehitys ja muutokset ovat ajan henki ja näitä vastaan ei voi asettua vastahankaan. Muutoksessa ja muutoksen johtaminen on tärkeä esimiehen tehtävä sosiaalipalveluissa.

### 5.3.1.1 Ihmisten johtaminen

Ihmisten johtaminen on pitkälti toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Esimiehen on tarkoitus saada henkilöstö ymmärtämään ja hyväksymään miten on toimitava, jotta toiminta organisaation tavoitteet olisi mahdollisuus saavuttaa. Johtaminen pohjautuu aina vuorovaikutukseen. Johtaminen ei onnistu esimieheltä yksin, vaan henkilöstöltä vaaditaan hyviä alaistaitoja. (Työturvallisuuskeskus.)

Ihminen on inhimillinen olento eikä mikään robotti, jota ohjataan ulkoapäin. Hänen käyttäytymiseen, motivaatioon ja asenteisiin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Tässä esimiehen oma esimerkki, käyttäytyminen, asenne ja motivaatio ovat tärkeässä asemassa. (Lindgren 2008, 69.) Peter F. Drucker sanoo kirjassaan johtamisen haasteet osuvasti, että ”*Ihmisiä ei johdeta. Tehtävänä on luotsata ihmisiä. Tavoitteena on saada kunkin yksilön vahvuudet ja tiedot tuottavaan käyttöön.*” (Drucker 2000, 35).

Ihmisten johtamisessa esimiehen tulee olla kannustava, huolehtia osaamisesta ja sen kehittamisestä, innostava ja suunnan luoja. Hänen tulee osoittaa luottamusta ja sitoutumista ja olla innovatiivinen. (Työturvallisuuskeskus.) Tärkeää on myös huolehtia työntekijöiden motivaatiosta työtään ja työnantajaansa kohtaan. Työntekijät haluavat olla osallisina ja vaikuttamassa itseään koskeviin päätöksiin. Työtehtävät täytyy olla myös monipuolisia ja haasteellisia sekä heidän osaamistaan ja kiinnostuksenkohteitaan vastaavia. (Lindgren 2008,75.)

Esimiehen oma ihmiskäsitys vaikuttaa hänen tapansa johtaa työntekijöitä, kuten myös hänen tapansa johtaa itseään. Ihmisten johtaminen on työtä työelämässä, mutta ihmisiä ei johdeta vapaa-ajalla. Itsensä johtaminen ei ole minkään alueen erityisosaamista, vaan se on yleistaitoa. Itsensä johtamisella esimies voi vaikuttaa kuitenkin työyhteisön toimintaan ja se kehittää johtajuutta. (Perttula & Syväjärvi 2012,153,154.) Esimiehellä tulee olla itsellä halu ja motivaatio työtehtäväänsä kohtaan. Ilman näitä henkilökohtaisia ominaisuuksia esimies ei voi onnistua muiden johtajana (Riekkö ym2010, 26.)

Carean sosiaalipalveluissa asumispalveluvastaavat omaavat jokainen erilaiset taustat ja koulutuksen tehdä työtään. Ikä vaikuttaa myös työskentelytapaan. Sairaanhoidtajaesimiehet katsovat asioita hieman toisesta näkökulmasta kuin sosionomi-koulutuksen käyneet esimiehet. Toiset esimiehistä ovat olleet pitkään saman työnantajan palveluk-

nessa ja nähneet sekä kokeneet monet muutokset johtamistavoissa. Uudemmillä esimiehillä ei tätä vanhaa historiaa ole mukanaan. Jokainen on myös oma persoonansa ja luotsaavat työyhteisöjään omalla tavallaan kohti kaikille yhteistä visiota. (Juntunen 2015.)

Työyhteisöt ja sen jäsenet ovat kovin erilaisia ja esimiehenä on ymmärrettävä jokaisen taustoja ja tapaa tehdä työtä. Henkilöstöllä on myös erilaisia toiveita, käsityksiä ja tarpeita minkälaisen esimiehen tarvitsevat. Henkilöstön toki tulee olla joustava vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Esimiehenä täytyy siis olla melko luova ja moniosaaja vuorovaikutustaidoissa, että pystyy huomioimaan jokaisen työyhteisön jäsenen tasavertaisena ja kiireen keskellä huomioida kaikki. Yhteistyö ei onnistu, jos esimies tai työntekijä toimii vain yhdellä ja tietyllä kaavalla ja joustamattomasti. (Juntunen 2015.)

Johtaminen on aina kahdenvälinen suhde esimiehen ja alaisen välillä. Suhdetta ei voi vain verrata johtajan ominaisuuksiin eikä myöskään katsoa pelkästään alaistaitojen kannalta, vaan kummankin osapuolen täytyy olla yhtä aikaa läsnä. Työyhteisö muodostuu useasta kahdenvälisestä suhteesta. Näiden suhteiden erilaisuuteen vaikuttaa ikä, henkilökohtaiset ominaisuudet, ammatillinen identiteetti ja rooli työyhteisössä. (Mönkkönen & Roos 2010, 133,134. )

Tämä kahdenkeskinen suhde ei vielä riitä. Esimies ei voi olla pelkkä kuuntelija ja ymmärtäjä työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Kehityskeskusteluissa toki voidaan puida näitä luottamuksellisia asioita. Esimiehen on kuitenkin oltava rohkea ja nostettava vaikeitakin asioita koko työyhteisötasolle käsittelyyn. Esimiehen on myös kestettävä kaikenlaista palautetta ja pystyttävä seisomaan päätöstensä takana ja perusteltava niitä. Työasiat ovat yhteisesti käsiteltäviä silloin, kun ne liittyvät yhteisten tehtävien hoitamiseen. (Mönkkönen & Roos 2010, 136, 137.)

Työyhteisössä olisi muistettava, että esimiehellä on useita alaisia, ja mitä isompi on vastuualue, sitä vähemmän aikaa riittää kullekin henkilökohtaisesti. Esimiehen aika on työyksikön yhteinen resurssi, ja kun sitä käytetään oikein, se on sekä alais- että johtamistaitoa. (Mönkkönen & Roos 2010,141.) Tätä osiota on sosiaalipalveluissa jouduttu harjoittelemaan, ja se on tulevaisuudenkin näkökulma. Esimiehenä tuntemus on ajoittain ollut, että häntä revitään monen paikkaan yhtä aikaa ja ymmärrystä esimiehen kiireelle on vaikea hyväksyä. Esimieheltä vaatii myös itsehillintää ja tilannetajua olla



näyttämättä kiirettä työyhteisössä aina jos se vaan on mahdollista. (Juntunen 2015.) Esimiehen voikin sanoa olevan puun ja kuoren välissä työyhteisöön ja työntekijöihin nähden. Työntekijät voivat kokea esimiehen myös vain työnantajan edustajana ja hän voi jäädä ulkopuolelle ryhmästä, vaikka suhteet työntekijöihin olisivatkin kunnossa. Esimiehen täytyy siis hallita ja opetella uudenlaista vuorovaikutusta (Riekkoym.2010,48.)

Ikäjohtaminen liittyy ihmisten johtamiseen kiinteästi. Ikäjohtaminen on töiden organisointia ja johtamista huomioiden kunkin ihmisen elämänkulku ja voimavarat. Ikäjohtamisessa huomioidaan erilaiset johtamistarpeet niin nuorilla kuin vanhemmilla työntekijöillä. (Työterveyslaitos 2014.) Carean sosiaalipalveluissa on paljon uransa loppupuolella olevia työntekijöitä ja taas vastaavasti uransa aloittelevia työntekijöitä. Eläköitymisiä on arvioitu vuosien 2010–2020 olevan tiedossa n. 46,6 henkilön verran (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013).

On merkitystä, kuinka esimies johtaa näitä kahta erilaista ryhmää, nuoria ja vanhempia työntekijöitä. Pidemmän uran tehneiden työntekijöiden kanssa on paneuduttava kokonaisuuksiin, tulevaisuuden rankentamiseen, muutosten läpikäymiseen ja sopivien kannustavien tavoitteiden löytämiseen. Konkareille ei ole viisasta neuvoa työn vaiheita liian yksityiskohtaisesti tai kertoa muutoksista ja kehittämistarpeista liian nopeasti. Heidän vankkaa ammattitaitoa ja ammattitilpeyttä tulee kuunnella ja arvostaa. Heillä on paljon hiljaista tietoa, minkä toivotaan siirtyvän työhön jääville, helpottamaan työskentelyä ja mahdollistamaan asiakkaiden tasaisen ja hyvän elämänlaadun. Uusia toimintakäytäntöjä on viisasta tarjota heille pikkuhiljaa. (Kiviranta 2010, 57.) Viisas esimies antaa myös konkarin toimia omalla hyväksi kokemallaan tavalla, jos ei se vaikeuta muun työyhteisön tai asiakkaiden elämää millään lailla. Toki heiltä tulee myös vaatia uusien ja tehokkaampien toimintakäytäntöjen käyttöön ottoa, jos näin yhteisesti sovitaan.

Nuorempien uransa alkutaipaleella olevien kanssa on toimittava asiatyylillä, eli nuoria ei voi johtaa kokonaisvaltaisesti ja muutosta painottaen. Eri työvaiheet on käytävä läpi konkreettisesti ja pieniä palasia kerrallaan. Pääpaino on eri tehtävien ja työyhteisötaitojen opettelussa. Nuoret kaipaavat paljon palautetta ja arvostusta sekä esimieheltä että koko työyhteisöltä. (Kiviranta 2010, 57.) Nuorilla on paljon uusia ja moderneja työkäytäntöjä, joita he haluavat työhön tuoda. Esimiehen on hyvä tiedostaa se, että

nykynuoret eivät ole enää niin sitoutuneita työhön ja työn tekoon niin kuin vanhemmat konkarit. Nuorille vapaa-aika ja kaverisuhteet ovat suuremmassa roolissa kuin työ.

Careassa esimiestyöltä vaaditaan tämän asian suurempaa huomioimista. Osa esimiehistäkin alkaa olla uransa loppumetreillä osa taas taipaleensa alussa, mutta jokaisen on pystyttävä ymmärtämään ja löydettävä eri-ikäisten johtamisessa tarvittavat työkalut. Työnantajan tulee myös ottaa ikäjohtamisasia huomioon. Näin voitaisiin kaikille luoda hyvä työympäristö ja -ilmapiiri. Ylemmän johdon sekä esimiestason tulee olla rohkeita ja rekrytoida nimenomaan nuoria lyhyt- sekä pidempikestoisiin työsuhteisiin.

### 5.3.1.2 Muutoksen johtaminen

Peter F. Drucker sanoo kirjassaan johtamisen haasteet, että *”Muutoksia ei voi hallita. Voi vain olla niitä edellä. Ihmiset ovat hyväksyneet muutosten välttämättömyyden, mutta niitä pitäisi kuitenkin lykätä mahdollisimman kauas ja mieluiten jättää muutokset kokonaan toteutumatta.”* (Drucker 2000, 89.)

Muutokset ovat tulleet jäädäkseen, ja ne voivat koskea fuusioita, henkilöstövähennyksiä, organisaatioiden kulttuurillista uudistumista ja uudelleen organisoimista. Ne voivat kohdistua esimerkiksi työn organisointiin, toimintatapoihin, henkilöstön määrään, asemaan ja osaamiseen, tuotteisiin ja palveluihin ja toimintaympäristöön. (Työterveyslaitos 2014.)

Muutokset voivat olla joko hitaita tai nopeita ja yllättäviä. Ne voivat koskea tiettyä rajattua toimintakenttää, henkilöstöryhmää tai palvelua tai ne voivat ulottua laajalle koko organisaatiossa ja koskettaa kaikkia työntekijöitä ja heidän työtään tai koko organisaation toimintaa. Ne voivat olla jatkuvia tai kertaluonteisia, tapahtua samanaikaisesti tai peräkkäin. (Työterveyslaitos 2014.) Muutos on tullut lähes pysyväksi olotilaksi, ja se täytyy saada haltuun sillä tontilla ja ymmärryksellä ja annetussa aikaraamissa kuin se on mahdollista. Tärkeintä on muutoksen aloittaminen pienillä askeleilla. (Mönkkönen & Roos 2010, 24–25.) Muutosta pitäisi osata johtaa taloudellisesti ja tehokkaasti, mutta samalla huomioida myös henkilöstön riittävyys, motivointi ja työhyvinvointi. Tämä vaatii esimieheltä uutta, luovaa, persoonallista ja erilaista johtamisotetta. (Rieko ym. 2010,42.)

Henkilöstölle muutos on yleensä aina vaikea asia hyväksyä. Oman työtehtävän tai tavon tehdä työtä, muuttuminen on vaikea ymmärtää ja tarttua siihen uudella tavalla. Myös positiiviset muutokset nostavat stressitasoa. Varsinkin jos ei esimieheltä heti tule ohjeita ja perusteluja, miksi muutoksia täytyy hyväksyä. Usein muutokset tulevat henkilöstön näkökulmasta liian nopeasti, eikä niihin ole pystynyt varautumaan. Erilaiset kulttuuriset esteet tulevat esille. Vanhasta historiallisesta tavasta tehdä työtä on vaikea luopua. Tämä kaikki tuo tullessaan muutosvastarinnan tai tietyn suojareaktion ja näiden yli päästyä voi muutos vasta onnistuneesti alkaa. Riittää, että pienkin joukko alkaa puhua muutoksesta positiiviseen sävyyn. Muutosvastaisetkin aikanaan lähevät mukaan uudenlaisen toimintaan tai jos eivät siihen kykene saattavat etsiä toisenlaisen työyhteisön. (Mönkkönen & Roos 2010, 24,25,26.)

Carean sosiaalipalveluissa muutoksia on ollut jo monen vuoden ajan. Erityishuoltopiirin yhdistyminen sairaanhoitopiiriin vuonna 2010 toi uusia toimintatapoja tullessaan. Tämän jälkeen valtakunnallinen palvelurakennemuutos on tuonut uusia haasteita, viimeisimpänä kiristynyt talous ja sen mukanaan tuomat YT-neuvottelut.

Sekä esimiehet että henkilöstö on joutunut sopeutumaan muutoksiin. Henkilöstöltä usein unohtuu, etteivät muutokset aina ole helppoja esimiehellekään. Esimiehen täytyy vaan muistaa oma roolinsa työnantajan edustajana ja hyväksyä muutokset ja etenkin perustella ne ensin itselleen, ennen kuin voi viedä niitä eteenpäin henkilöstölle. Esimiehen on ensin itse ymmärrettävä muutos ja sen merkitys omassa yksikössään, jotta sen voi välittää muille. Esimies siis joutuu kulkemaan pidemmän matkan muutostiellä (Mönkkönen & Roos 2010,129).

Carean sosiaalipalvelujen muutoksissa on aina mukana erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä ja heidän asemansa ja etunsa täytyy olla keskiössä. Muutokset eivät saa vaarantaa heidän elämänsä tukipilareita. Joskus esimiehenä täytyy taistella heidän oikeuksiansa puolesta rajustikin sekä henkilöstöön että ylempään johtoon päin. (Juntunen 2015).

Viestintä on kaikessa johtamisessa, mutta etenkin muutosjohtamisessa tärkeässä roolissa. On väliä millä tavalla esimies viestii muutoksista ja sen vaikutuksista työyhteisöön, asiakkaiden omaisille tai ylemmälle johdolle. Esimiehenä on osattava erilaisia viestinnän muotoja ja paikkoja missä viestitään. Viestintä voi olla spontaania (vapaat tilanteet), kirjallista (sähköinen, dokumentit) muodollista (palaverit, neuvottelut) ja

suullista. (Viestintäosaaminen ja viestinnän foorumit–valmennus esimiehille.) Tärkeää viestinnässä on, että se on yhtäaikaista, faktoihin perustuvaa ja neutraalia. Nykypäivänä sähköinen viestintä alkaa olla arkipäivää ja työntekijöiden on tähän sopeuduttava (Juntunen 2015).

Työyhteisöissä, joissa ihmiset ovat sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöön, on luontainen halu olla perillä asioista ja olla itse vaikuttamassa niihin. Tämän tulisi olla mutkatonta ja luontevaa. Kriittisyyttä pitää sallia ja mielipiteiden ilmaisemiseen kannustaa. Kyseenalaistaminen ei ole samaa kuin sitoutumisen puute. Taustalla on usein tarve ja oikeus tulla kuulluksi. (Juholin 2007.)

Esimiesten rooli korostuu muutostilanteissa. Nykyinen työyhteisöviestintä on luonteeltaan tasavertaista tiedon, kokemusten ja näkemysten vaihdantaa, mihin osallistuu koko yhteisö. Esimiesten odotetaan kirkastavan sitä, miksi muutos on välttämätön ja mihin sillä pyritään. Esimiehiin kohdistuu muutostilanteessa myös erityisiä odotuksia. (Juholin 2007.) Oletetaan, että esimies tietää tulevista muutoksista jo kuitenkin kaiken, mutta ei halua sitä vaan kertoa muille. Esimiehen on oltava vaan rehellinen ja sanottava, ettei hänkään tiedä asiasta enempää ja viestii kyllä heti, jos jotakin tietää enemmän. Tämä on korostunut Carean muutoksissa. Esimies kyllä viestii kaiken sen, minkä tietää ja mitä voi viestiä. On myös epäreilua kertoa kaikista vasta alkuperäisistä visioista, kun ne voivat ja usein tulevat muuttumaan. Tämä tuo mukanaan epäluottamuksen esimiehen ja koko organisaation toimintaan. Viestintä on kieltämättä ollut yksi kompastuskivi ja on suuri kehittämisen kohde, mutta ei pelkästään lähiesimiestyössä, vaan koko organisaation tasolla. (Juntunen 2015.)

## 6 ALAISTAIDOT

Esimiestehtävissä ovat nykypäivänä yhteistyö- ja vuorovaikutustaitojen hallinta tärkeitä asioita. Työntekijöitä pitäisi ajatella yhteistyökumppaneina enemmän kuin ylhäältä päin johdettavina alaisina. Esimies voi olla pulassa, jos alaiselta puuttuvat perustavanlaatuiset alaistaidot. (Alaistaidot.)

Alaistaidot ovat perusosaamiseen, -asenteeseen ja itsensä ymmärtämiseen liittyviä taitoja, joita jokaisesta työntekijästä olisi hyvä löytyä. Erilaiset vuorovaikutustilanteet työyhteisössä sidosryhmien kanssa, määrittävät hyvin pitkälle sen, miten yksittäinen työntekijä pystyy asioihin vaikuttamaan ja ajamaan tärkeäksi katsomiaan asioita.

(Alaistaidot.) Työntekijän keskeisiin taitoihin kuuluu myös, että hän huolehtii vastuullisesti työnsä ja pyrkii sitä myös aktiivisesti kehittämään ja jakamaan tietoaan muun työryhmän kanssa mukaan lukien esimiehensä. Hänen täytyy myös osata olla johdettavana (Mönkkönen & Roos 2010,146).

Esimiehen ja alaisen vuorovaikutussuhteen onnistumiseksi pitää kummankin osapuolen olla aktiivinen ja joustava. Suhteeseen vaikuttavat molempien ominaisuudet ja tietynlaiset kemiaat. Hyvä vuorovaikutus- ja yhteistyösuhde alaisiin auttaa esimiestä johtamaan yksikköään onnistuneesti. (Mönkkönen & Roos 2010,147.) Hyvään vuorovaikutukseen kuuluu myös se, että työntekijät tietävät mitä heiltä odotetaan. Esimiehen tulee myös kuulla, ei pelkästään kuunnella. (Riekkö ym. 2010, 55.) Jos esimies haluaa käyttää valta-asemaansa käskyttämiseen ja johtamiseen selvästi ylhäältäpäin, on työyhteisön toiminta harvoin tuottavaa ja tuloksellista, saati asiakaslähtöistä.

Careassa kuten muuallakin yksi keino vuorovaikutussuhteen luomiseksi tai kehittämiseksi sekä esimiehen johtamisen työkalu ovat kehityskeskustelut. Siinä tutkaillaan esimiehen toimintaa ja onnistumista, mutta myös työntekijän onnistumista ja kehittämiskohteita. Työntekijän on hyvä tuoda esiin omia näkemyksiä, arvioida omaa oppimistaan, antaa palautetta esimiehelle ja koko työyhteisölle rakentavassa hengessä ja näin ottaa vastuuta hyvän vuorovaikutussuhteen onnistumiseksi. (Mönkkönen & Roos 2010,146.) Carean sosiaalipalveluissa kehityskeskustelut voivat olla joko yksilö- tai ryhmäkehityskeskusteluja ja ne pidetään vuosittain. Tämä ei kuitenkaan voi olla ainoa tilaisuus, jossa rakentavaa keskustelua saa käydä. Esimiehen tulee olla saatavilla silloin, kun tilanne niin vaatii. Hänen täytyy myös tuoda julki se, että juttelemaan saatulla, vaikka asia ei olisi akuutti tai suuri. Esimiehen tehtävänä on järjestää aikaa työntekijöidensä kuuntelemiselle, mutta hänellä on myös oikeus priorisoida tätä. Jos asia ei ole kiireellinen, sovitaan yhdessä aika yhteiselle hetkelle. (Juntunen 2015.)

## 7 TYÖNANTAJAN ANTAMA TUKI ESIMIEHILLE CAREAN SOSIAALIPALVELUISSA

Esimiehenä työskentely on ajoittain yksinäistä ja stressitasoa kohottavaa ja kuormittavaa. Voi tulla tunne, että revitään moneen suuntaan, ja on suunnasta välillä itsekkin hukassa ja epävarma. Toki työ on palkitsevaa, kun työryhmä toimii tuloksellisesti ja suhde esimieheen on hyvä ja luottamuksellinen. Itsenäinen päätöksenteko ja kehittämisen mahdollisuus antaa paljon onnistumisen kokemuksia. Työnantajana Carea on panostanut esimiesten tukemiseen ja onnistumiseen työssään muun muassa erilaisilla

koulutuksilla, työnohjauksen mahdollisuudella ja kollegiaalisella tuella. Työnantajana Carea on erittäin koulutus myönteinen ja esimiehillä on hyvät mahdollisuudet koulutautua myös omaehtoisesti. (Juntunen 2015.)

### 7.1 Työnohjaus ja kehityskeskustelut

Esimiehillä on mahdollisuus saada työnohjausta joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Työnohjausryhmän jäsenet voivat olla saman työpaikan eri yksiköistä tai eri työpaikoista. Ryhmän jäsenet ovat saman ammatin edustajia tai yhdistävä tekijä voi olla sama toimiala. Työnohjaus on vuorovaikutusta, jossa sekä ohjaaja että ohjattavat oppivat toisiltaan. Työnohjaus auttaa jaksamaan työssä ja pysymään työkykyisenä. (Suomen työnohjaajat ry.)

Sosiaalipalveluissa kaikki jäsenet ovat saman toimialan esimiehiä. Siellä voidaan puhua luottamuksellisesti kaikesta esimiestyöhön liittyvästä. Työnohjaus on hyvin voimaannuttava kokemus ja siellä annetaan ja saa myös vertaistukea. Työnohjaukseen osallistumispakkoa ei ole. (Juntunen 2015.)

Esimiehillä on vuosittain kehityskeskustelu oman esimiehen kanssa. Siinä on mahdollisuus keskustella työstä, työryhmän toiminnasta, omasta toiminnasta sekä oman esimiehen ja koko organisaation toiminnasta ja tuesta. Tässä tilaisuudessa voi myös nostaa esiin mahdolliset koulutustarpeet, mitkä liittyvät esimiestyöhön. On tärkeää, että esimieskin voi purkaa tuntojaan eikä aina olla se vastaanottava osapuoli. (Juntunen 2015.)

### 7.2 Vastuunkantajat-koulutus

Vastuunkantajat - projekti kohdistettiin esimiehille ja henkilöstölle tukemaan palvelurakenteen uudistumista. Hanke keskittyi muutosvalmiuksien ja muutosjohtamisen kehittämiseen. Tavoitteena oli esimiesten muutosjohtamistaitojen kehittyminen, perustehtävän selkiytyminen yksikkö- ja yksilötasolla sekä organisaation sisäisen työnjaon ja viestinnän selkiytyminen. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Esimiesten kyvykkyyttä ja uudistumistarvetta analysoitiin johtajuusarvioinnilla, jossa itsearvioinnin lisäksi esimiehet saivat palautetta omalta esimieheltään sekä alaisiltaan. Analyysin pohjalta esimiehet laativat oman kehityssuunnitelman. Tukea tarvittiin

eniten muutoksen läpiviemiseksi, rajojen asettajana ja johdon edustajana toimimisessa. Esimiesten tueksi laadittiin muun muassa yksikön ja esimiesten vuosikello. Lisäksi uusia työkaluja laadittiin henkilöstön vastuuttamiseen, työtehtävien priorisointiin, kokous- ja palaverikäytäntöjen uudistamiseen, rakentavan palauttamisen antamiseen ja omasta jaksamisesta huolehtimiseen. Viestinnän keinoja saatiin myös lisää. (Loppuraportti, vastuunkantajat–hanke 1 ja 2.)

### 7.3 Kollegiaalinen tuki

Työnantaja on myös mahdollistanut kollegiaalisen tuen toteutumisen. Eräänlainen tukiparitoiminta on tukenut esimiehiä työssään. Mahdollisuus on ollut kokoontua tukiparin kanssa tai vaikka soittaa mieltä askarruttavissa tai kuohuttavissa asioissa. Tällä toiminnalla on ollut myös hyvin voimaannuttava vaikutus.

Esimiesten on muutoinkin helppo saada tukea kollegalta joko puhelimella tai kasvokkain. Joskus avun saaminen ja sen pyytäminen tai konsultointi on korvaamattoman arvokasta. YT–neuvottelujen tuloksena esimiesten määrä väheni, ja tukiparitoiminnan jatkaminen tuli mahdottomaksi. Esimiesten olohuone jatkaa tätä kollegiaalisen tuen periaatetta. (Juntunen 2015.)

## 8 VALTAKUNNALLISET MUUTOKSET KEHITYSVAMMAHUOLLOSSA

Valtakunnalliset muutokset ja linjaukset näkyvät jo nyt, ja tulevat näkymään tulevaisuudessakin kehitysvammahuollossa. Kehitysvammaisten asema ja oikeudet vahvistuvat, ja hyvä niin. Toisaalta kiristynyt talous vaikuttaa heidän arkeensa ja siihen miten heidän asioitaan pystytään hoitamaan. SOTE–uudistus tulee vaikuttamaan osaltaan myös koko sosiaalipalvelujen järjestämiseen.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään muutamaa suurempaa valtakunnallista linjausta, jotka heijastuvat niin kehitysvammaisten elämään kuin Carean sosiaalipalveluiden toimintaan, ja siten myös esimiestyöhön.

### 8.1 KEHAS- hanke (kehitysvammaisten asumisohjelma)

Matti Vanhasen II hallituksen ohjelmakaudella valtioneuvosto on 21.1.2010 tehnyt periaatepäätöksen ohjelmaksi kehitysvammaisten asumisen ja siihen liittyvien palvelujen

järjestämiseksi vuosina 2010–2015. Pyrkimyksenä on mahdollistaa sekä lapsuuden kodeista että laitoksesta muuttaville mahdollisimman yksilöllinen asuminen, joka samalla vahvistaa heidän osallisuuttaan, itsemääräämisoikeuttaan ja yhdenvertaisuuttaan yhteisöissä ja koko yhteiskunnassa. (Valtion periaatepäätös 2012,9.)

*”Kehitysvammaisten asumisohjelmalla toteutetaan käytännössä kansallisesti ja kansainvälisesti hyväksytyjä linjauksia vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksien, yhdenvertaisuuden, osallisuuden ja itsenäisen elämän turvaamisesta. Perustuslaissa ja YK:n vammaisten henkilöiden oikeuksia koskevassa yleissopimuksessa on määritelty lähtökohdat vammaisten henkilöiden laitosasumisen lakkauttamiselle. Sopimuksen artikla 19 edellyttää, että vammaisilla henkilöillä on oikeus valita, missä ja kenen kanssa he asuvat eivätkä he ole velvoitettuja käyttämään tiettyjä asumisjärjestelyjä. Riittäväillä palveluilla ja tukitoimilla varmistetaan, että vammaiset henkilöt saavat tarvitsemansa palvelut.”* (Valtion periaatepäätös 2012,10.)

Periaatepäätöksen tavoitteena on tehdä linjaukset laitosasumisen lakkauttamisen toimenpiteiden aikatauluista ja tulevan asumisen tueksi tarvittavien palvelujen kehittämisestä. Päämäärä on, ettei vuoden 2020 jälkeen kukaan asuisi enää laitoksessa. Ohjelman aikana vuosina 2010–2015 Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskuksen (ARA) ja Raha-automaattiyhdistyksen (RAY) tuella rakennetaan yhteensä noin 3 600 asuntoa erityistä tukea tarvitseville henkilöille. (Valtion periaatepäätös 2012, 3.)

Muita keskeisimpiä periaatteita ohjelmassa on tietoisuuden kasvattaminen vammaisten henkilöiden perus- ja ihmisoikeuksista, vammaisen henkilöiden oikeuksien ja itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, palvelujen ja lähiyhteisöjen kehittäminen, organisaatioiden toimintakulttuurin kehittäminen, laadunvalvonta sekä hallinnon rajat ylittävä yhteistyö. (Valtion periaatepäätös 2012.) Hallitusohjelmassa on myös monia kehitysvammaisia koskevia lakiuudistuksia, kuten sosiaalihuoltolain, kehitysvammalain, sosiaali- ja terveystalouden palvelujen järjestämistä koskevien asiakkaan itsemääräämisoikeuden vahvistamiseen liittyviä uudistuksia.

Laitosasumisen lakkauttamisen onnistuminen edellyttää, että kehitetään korvaavia palveluita ja asumisratkaisuja, jotka soveltuvat myös kaikista vaikeavammaisimmillekin henkilöille, joiden avun ja tuen tarve on suurin. Näin vältetään uusien pikku laitospa-



ten syntyminen. Henkilöstön osaamista on myös lisättävä ja vahvistettava sekä toimintatapoja uudistettava, jotta asiakaslähtöisyys voi toteutua. Kehitysvammaisten, kuten muidenkin kansalaisten palvelut ovat kuntien peruspalveluiden valtionosuuden piiriin kuuluvia palveluja. Rahoitus näiden edellä mainittujen tavoitteiden toteutumiseksi päätetään vuosittain valtiontalouden kehyspäätösten ja valtion talousarvion rajoissa. Kunnat voivat myös saada kansallisen kehittämissuunnitelmaan (KASTE) sisältyviä valtionavustuksia. (Valtion periaatepäätös 2012,11.)

Vammaisten lasten oikeuksien turvaaminen on myös yksi tärkeä kohta periaatepäätöksessä. Vammaisella lapsella on oikeus olla tavallinen lapsi, ja hänellä on oltava oikeus asua omien vanhempiensa kanssa, vaikka hän olisi kuinka vaikeasti vammaisen tahansa. Palveluja täytyy kehittää niin, että perheiden jaksamista tuetaan riittävästi, ja lapsella täytyy olla oikeus tavalliseen lapsuuteen normaalissa kasvuympäristössä. Vammaisia lapsia ei myöskään sijoiteta laitokseen. Elleivät vanhemmat jaksa tai pysty hoitamaan lastaan kotona, täytyy kehittää erilaisia pienryhmäratkaisuja ja turvata samalla palvelujen jatkuvuus. Lapsen perusturvallisuus ja kiintymyssuhde eivät saa vaarantua, vaikka lapsi ei asuisikaan omassa lapsuudenkodissaan. (Valtion periaatepäätös 2012,12–13.)

### 8.1.1 Yksilöllisen tuen ja asumisen laatuksikriteerit

Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta on kehitysvamma-alan järjestöjen, kehitysvammaisten henkilöiden ja heidän läheistensä ja julkisten toimijoiden yhteistyöverkosto. Neuvottelukunta edistää YK:n vammaisten ihmisten oikeuksia koskevan yleissopimuksen toimeenpanoa Suomessa ja tekee myös työtä asumiseen liittyvien palveluiden laadukkaan järjestämisen puolesta. (Kehitysvamma-alan asumisen neuvottelukunta, kesäkuu 2011.)

Neuvottelukunta on julkaissut vuonna 2011 laatuksikriteerit kehitysvammaisten ihmisten palveluille, etenkin asumista tukeville palveluille. Lähtökohtana on, että palveluiden järjestämisessä tulee ottaa huomioon ja vastata kunkin henkilön yksilöllisiin tarpeisiin ja toiveisiin. Tavoitteena on, että järjestetty tuki ja palvelut mahdollistavat vammaiselle henkilölle hänen toiveitaan ja tarpeitaan vastaavan oman näköisen elämän. (Laatuksikriteerit kehitysvammaisten ihmisten palveluille 2011.)

Kehitysvammaisen henkilön saamat palvelut ovat laadukkaita, silloin kun ne ovat yksilöllisiä, tarjoavat hänelle mahdollisuuden päättää omista asioistaan ja saada siihen tarvittaessa tukea, takaavat kunnioittavan kohtelun sekä ihmisoikeuksien toteutumisen ja mahdollisuuden olla mukana ympäröivän yhteisön ja yhteiskunnan toiminnassa. (Laatukriteerit kehitysvammaisten ihmisten palveluille 2011.) Omista asioista päättäminen lähtee aivan pienistä osa-alueista, kuten mitä hän haluaa syödä tai pukea päälensä. Vaikeavammaisimmatkin henkilöt pystyvät riittävällä tuella kertomaan omalla tavallaan mielipiteensä. (Juntunen 2015.)

Laatukriteerit antavat kunnille välineitä konkretisoida sitä, mitä laatu tarkoittaa kehitysvammaisten ihmisten palveluiden järjestämisessä. Neuvottelukunta toivoo tämän edistävän uusia, yksilöllisen tuen muotoja, joiden avulla kehitysvammaiset henkilöt saavat entistä paremmin mahdollisuuksia itsenäiseen, tuettuun asumiseen ja osallisuuden tasavertaisina kuntalaisina. (Laatukriteerit kehitysvammaisten ihmisten palveluille 2011.)

### 8.1.2 Vaikutukset Carean sosiaalipalveluissa ja esimiestyössä

Kymenlaaksossa perustettiin alueellinen työryhmä vuonna 2010 vastaamaan valtioneuvoston laatiman periaatepäätöksen toteuttamisesta. Työryhmä laati alueellisen suunnitelman aiemmin mainituista toimenpiteistä. Työryhmässä oli jäseniä omistajakunnista, seurakunnasta, kehitysvammaisten ja heidän omaistensa etujärjestöistä sekä Carean sosiaalipalveluista. Suunnitelma on laadittu ohjaamaan Kymenlaakson alueen kuntien ja Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän palvelurakenteen muutosta yhteisesti sovitulla linjalla. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Alueellinen suunnitelma päivitettiin vuonna 2013, koska ministeriö vaati tarkennuksia laitoshoidon purkamisen taholta. Laitoshoidon purkaminen ei edistynyt asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Laitoshoidon purkaminen vaatii alueilta ja kunnilta lisää toimenpiteitä laitoshoidon korvaavien, yksilöllisten asumisratkaisujen, lähiyhteisöjen sekä henkilöstön osaamisen ja työkäytäntöjen kehittämiseksi. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Carean sosiaalipalveluissa konkreettisia toimenpiteitä on tehty paljon. Vanhoja laitospaikoja on lakkautettu sekä rakennettu ARA:n rahoituksella ja tuella uusia että perus-

korjattu vanhoja kiinteistöjä vastaamaan asiakkaiden yksilöllisiä asumisratkaisuja. Myös kotikunnat ovat uusineet palvelutuotantoaan, ja moni ennen laitoksessa asunut kuntalainen on päässyt oman kotikunnan palvelujen piiriin. Laitoshoidon paikkoja vuonna 2010 oli 151, ja jos kaikki alueellisen suunnitelman mukaiset toimenpiteet toteutuvat, arvioidaan laitoshoidossa asuvan vuonna 2016 enää 60 asiakasta. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Vammaisten henkilöiden osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden varmistamiseksi Careassa on koko asiakastyötä tekevä henkilöstö koulutettu toimimaan aktiivisen tuen toimintamallin mukaisesti. Tavoite on ollut, että aktiivisen tuen toimintamalli juurtuu koko alueelle yleisesti käytössä olevaksi työskentelytavaksi. Tämä toimintatapa on edellyttänyt, että henkilöstö sitoutuu aktiivisesti muuttamaan toimintatapojaan tukemaan ihmisiä kohtaan. Asiakas täytyy pysytäkseen näkemään ikään kuin työnantajana ja olla samalla tasolla hänen kanssaan eikä yläpuolella. Asiakkaalla on myös oikeus elää omannäköistään elämää jokaisena vuorokauden aikana, ei siis muuttuen ohjaajien työvuorojen mukaan. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Yksilöllisen tuen laatukriteerit ovat myös käytössä, kun mietitään asiakkaiden muuttoa omaan kotiin. Carean sosiaalipalveluihin on myös palkattu muuttovalmentaja, jonka tehtävänä on valmentaa asiakas sekä hänen läheisenä että henkilöstö tulevaan elämänmuutokseen. Muuttovalmennuksella on tarkoitus tukea asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja oikeutta itsenäiseen ja omannäköiseen elämään. Muutto pyritään järjestämään mahdollisimman onnistuneesti ja taata asiakkaalle riittävästi tukea ja aikaa sopeutua muutokseen. Muuttovalmentaja kulkee asiakkaan rinnalla sekä ennen muuttoa että sen jälkeenkin. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Vammaisten lasten oikeuksien varmistamiseksi painopisteenä on kotiin tuotettavat ja perheitä tukevat palvelut. Näiden järjestämisessä on kunnilla vastuu. Kunnat voivat hankkia palvelut joko Carealta tai yksityisiltä palveluntuottajilta, jolleivät ne pysty itse niitä tuottamaan. Carealla kaikki lapsille tarkoitetut palvelut ovat avoimuuden palveluja. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Carean sosiaalipalveluissa tarjotaan lapsille ja nuorille erilaista lyhytaikais- ja päivähoitopalvelua. Tällä palvelulla mahdollistetaan vanhempien työssäkäynti ja oikeus lepoon. Samalla varmistetaan muun perheen hyvinvointi ja pyrkimys normaaliin arkeen.

Moni vanhempi on lapsensa omaishoitaja ja näillä lyhytaikaishoidon palveluilla mahdollistuu myös näiden vapaiden pitäminen. (Sisäinen tuotteistaminen 2014.)

Sosiaalipalveluissa on kaksi lasten ja nuorten lyhytaikaishoidon yksikköä ja lisäksi on ryhmälomitus- ja leiritoimintaa. Tulevaisuuden tarpeena on kehittää lisää lasten palveluja ja etenkin lasten pitkäkestoisen asumisen palveluja. Yksiköitten tulee olla normaaliasutuksen ja palveluiden lähellä, kuten valtion periaatepäätöksessäkin sanotaan. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Kehitysvammaisten lasten koulunkäynti pyritään järjestämään lähipalveluna osana kaupungin koulutoimea. Vaikeimmin kehitysvammaiset sekä yksilöllistä opetusta tarvitsevat lapset käyvät koulua Carea- koulussa. Oppilailta on yksilölliset oppimistavoitteet ja heille on laadittu myös HOJKS. Carea- koulun oppilailta on pääsääntöisesti pidennetty 11 vuotta kestävä oppivelvollisuus. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Palveluja tulee myös kehittää vastaamaan lisääntyneeseen avohuollon asumiseen. Jatkossa asumisen hintaan vaikuttaa asiakkaan avun ja tuen oikea hinta eli yksilöllinen hinta. Kuntien kanssa on yhdessä mietitty kuinka tätä voitaisiin arvioida. Carean sosiaalipalveluissa on otettu käyttöön kehitysvammaisen henkilön toimintakyvyn arviointiin tarkoitettu TOIMI- arviointimenetelmä. Tätä on asiakas yhdessä läheistensä, hoitohenkilöstön ja kuntien edustajien kanssa toteuttamassa. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

Laitoshoidon purkaminen ja toimintatapojen muutokset ovat suuria asioita, ja ne vaativat työyhteisössä ymmärrystä ja yhteistyötä, jotta tulevaan visioon on mahdollista päästä. Ymmärrys asiakkaiden oikeudesta omannäköiseen elämään vaatii ajatuksellista pohdintaa, ja mahdollisesti asennemuutosta myös esimiehen ajatuksissa. Esimiehen on täytynyt kirkastaa visio ensin itselle ja sen jälkeen viedä se työyhteisöön. Esimiehen on pystyttävä hyväksymään muutoksen vastustaminen ja perustella, miksi tietyt toimenpiteet täytyy toteuttaa. Esimies on usein välikädessä ylemmän johdon ja henkilöstön suhteen. Lisäksi asiakasnäkökulmaa laajemmin on pystyttävä hahmottamaan. Asiakkaiden osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden kunnioittamisen varmistaminen vaatii esimieheltä sitoutumista muuttamaan omaa tapansa toimia, jotta hän voi tukea ja auttaa henkilöstöä tehtäviensä suorittamisessa (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013).

Muutokset ovat niin isoja ja laajoja asioita, että tulevaisuudessa yhä enemmän tulee kiinnittää huomiota esimiesten koulutusvaatimuksiin. Enää ei tule riittämään yhden osa-alueen osaaja, vaan täytyy hallita koko sosiaalialan kenttä. Eri lakien tunteminen ja soveltaminen käytäntöön täytyy myös hallita, tai ainakin täytyy tietää, mistä niitä etsiä. Enää ei myöskään voi nostaa ketään hoitohenkilökunnasta johtotehtäviin ilman soveltuvaa koulutusta ja kokemusta. Valvira sanoo omassa valvontaohjeessaan seuraavasti:

*Ympärivuorokautisia palveluja tuottavan yksikön toiminnasta vastaavalla henkilöltä edellytetään sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön kelpoisuusvaatimuksista annetun lain (Kelpoisuuslaki 272/2005) 10 §:n 4 momentin mukaisesti tehtävään soveltuvaa korkeakoulututkintoa, alan tuntemusta sekä riittävää johtamistaitoa. On tärkeää, että johtajalla on asiantuntemusta, jonka avulla asiakkaiden tarpeet voidaan toteuttaa parhaalla mahdollisella tavalla. Asiantuntemusta tarvitaan myös henkilöstön ammattitaidon kehittämiseen. Asumispalveluissa asiakasta tuetaan erityisesti sosiaalityöllä ja muilla sosiaalipalveluilla (Sosiaalihuoltoasetus 10 §). Siksi sosiaalipalveluihin keskittyvien toimintayksiköiden johtoon on perusteltua valita ensisijaisesti sosiaalialan tutkinnon suorittaneita henkilöitä. Riittävä johtamistaito tarkoittaa joko tutkintoon sisältyvää tai sen lisäksi suoritettua johtamiskoulutusta tai käytännön kokemuksen kautta hankittua johtamistaitoa. Tämän saavuttaminen edellyttää noin kolmen vuoden työkokemusta. (Valtakunnallinen valvontaohjelma 2012–2014.)*

Carean sosiaalipalveluissa esimiehinä on sekä sosiaalialan ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita, mutta myös sairaanhoitajia tai terveydenhoitajia. Tähän tulee työnantajan tulevaisuudessa enemmän kiinnittää huomiota. Toki työnantajan tuella on koulutettu ja tullaan kouluttamaan esimiehiä johtamistaidon saralla, näkemään laajempia kokonaisuuksia. Myös ammattikorkeakoulujen opintojen suunnittelussa lähijohtaminen tulee huomioida paremmin. Moni sosiaalialan korkeakoulututkinnon suorittanut tulee jossain vaiheessa uraansa toimimaan lähiesimiehenä. (Riekko, Salonen & Uusitalo 2010,9.)

## 8.2 SOTE- uudistus

SOTE- uudistus tulee koskemaan kaikkia kuntalaisia ja vaikutukset heijastuvat kehitysvammaistenkin ihmisten hoidon ja ohjauksen järjestämiseen jollain tasolla. Esi- miesten arkeen vaikutukset ulottuvat myös.

SOTE-uudistuksen tarkoituksena on luoda uudenlainen palvelurakenne julkiselle so- siaali- ja terveydenhuollolle. Hallituksen esitys uudeksi SOTE- järjestämislaiksi an- nettiin eduskunnalle 4.12.2014. Eduskunnan on tarkoitus päättää laista maaliskuussa 2015. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Uudistuksen eteneminen on ollut melko takkuista ja työryhmät ovat matkan varrella vaihtuneet. Yksimielisyyttä uudistuksen rakenteesta ja toteuttamisen mahdollisuuksista on ollut vaikea löytää.

Tavoitteena on turvata yhdenvertaiset, asiakaslähtöiset ja laadukkaat sosiaali- ja terve- yspalvelut koko maan kattavasti. Peruspalveluja halutaan vahvistaa ja luoda suju- vammat palvelu- ja hoitoketjut. Tällä uudistuksella haetaan myös kustannussäästöjä. Myös henkilöstön työhyvinvoinnin edistäminen ja henkilöstön kohdentaminen palve- luihin yhdenvertaisesti on tärkeä asia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.)

Uusi palvelurakenne perustuu siihen, että sosiaali- ja terveysalueita on viisi ja ne jär- jestävät kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. SOTE- alue on kuntayhtymä, johon kaikki alueen kunnat kuuluvat. Tuottamisvastuussa olevat kuntayhtymät taas tuottavat palvelut ihmisille. SOTE- alueilla voi olla yhteensä enintään 19 tuottamis- vastuussa olevaa kuntayhtymää. Ne voivat halutessaan myös ostaa palveluja yksityi- siltä yrityksiltä ja järjestöiltä. Tuottamisvastuullisella pitää olla kyky vastata ehkäise- vistä, korjaavista, hoitavista, kuntouttavista ja muista SOTE- palveluista yhtenäisenä kokonaisuutena. Kunnat rahoittavat SOTE- alueen toiminnan. Henkilöstö siirtyy tuot- tamisvastuussa olevien kuntayhtymien palvelukseen liikkeen luovutuksena ja niin sa- nottuina vanhoina työntekijöinä. Irtisanomisia ei voi tehdä vain liikkeen luovutuksen perusteella. (Lakiesitys sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 2014.)

### 8.2.1 Vaikutukset Careaan, sosiaalipalveluihin ja esimiestyöhön

Kymenlaakson kunnat kuuluvat eteläiseen sosiaali- ja terveysalueeseen yhdessä Uu- denmaan, Päijät-Hämeen, ja Etelä-Karjalan kanssa. Aluejolle ei ole esitetty muita pe- rusteita kuin nykyinen ns. ERVA- aluejako (erityisvastuualue). Eteläiseen SOTE- alu-

eseen kuuluu 53 kuntaa. Lakiesityksen mukaan eteläisellä SOTE- alueella on enintään neljä tuotantovastuussa olevaa kuntayhtymää (tai vastuukuntaa); käytännössä HUS, Eksote, Carea ja Phsotey. HUS on alueena suurin ja sen painoarvo SOTE- alueen päätöksenteossa olisi ylivoimainen, olisikin hyvä etsiä mahdollista yhteistyötä Eksote, Carea, ja Phsotey suhteessa SOTE-alueeseen. Mahdollista olisi, että nykyisten Eksoten, Carean ja Phsoteyn alueille muodostuisi yksi tuotantovastuussa oleva kuntayhtymä. (Kouvolan kaupunki, kaupunginhallituksen lausunto lakiesityksestä 2014.)

SOTE- uudistuksen vaikutukset kehitysvammahuollon palvelujen järjestämiseksi ovat vähintäänkin vielä sekavat. Lähikuntien alueella eli Kotkassa ja Kouvolassa ollaan kovin erimielisiä kuinka asiat pitäisi hoitaa parhaiten. Nämä kunnat ovat Carean omistajakuntia. Mahdollisuuksia on useampia kunhan vaan yksimielisyys asiaan saadaan. SOTE- uudistuksen olisi tarkoitus astua voimaan viimeistään 1.1.2017.

Kehitysvammaisten erityishuollon järjestämisvelvollisuus eroaa hieman muusta sosiaalihuollon järjestämisvelvollisuudesta kunnissa. Hallitus on esittänyt 4.12.2014 laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä mm. seuraavaa eduskunnalle :

*”Erityishuollon järjestämistä varten maa jaetaan erityishuoltopiireihin, joiden alueet määrää valtioneuvosto. Erityishuoltopiiriin kuuluvat kunnat ovat jäseninä erityishuoltopiirin kuntayhtymässä, jonka tulee järjestää kuntien velvollisuudeksi säädetty erityishuolto, mikäli kehitysvammalain säännöksistä ei muuta johdu.*

*Kehitysvammalain 6 §:n 4 momentin mukaan valtioneuvosto voi piirijäosta riippumatta määrätä erityishuollon kokonaan tai osittain yhden tai useamman kuntayhtymän järjestettäväksi, jos erityishuolto tai osa siitä sen vaativuuden, siinä tarvittavien erityisten edellytysten taikka muiden vastaavanlaisten syiden vuoksi on tarkoituksenmukaista järjestää suurempaa kuin yhden erityishuoltopiirin väestömäärää varten.”*

Alueelliset erityishuollon palvelut on turvattava Kymenlaaksossa kaikista muutoksista huolimatta. Kuntien vaikutusmahdollisuus palvelujen toimintaan, sisältöihin, laadunmäärittelyyn ja kustannusperusteisiin tulee säilyä. Palvelut on myös tuotettava lähellä asiakasta. Mahdolliset mallit erityishuollon palvelujen toteuttamiseksi voivat olla liikelaitos tai osakeyhtiöpohjainen malli. (Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013.)

SOTE- uudistuksen mukanaan tuomat muutokset eivät vielä näy asiakkaiden hoidossa ja ohjauksessa. Tämä vaikuttaa ensisijaisesti organisaatioon ja henkilöstöön. Tällä hetkellä henkilöstökään ei ole kovin kiinnostunut kuinka SOTE vaikuttaa heidän työhönsä. Esimiestyöhön tämä tuo uuden vivahteen. Esimiehen on pidettävä asiaa esillä ja johdateltava henkilöstöä ajattelemaan edessä olevaa muutosta. Carean sosiaalipalveluissa on viime vuosina ollut paljon muutoksia ja henkilöstö on joutunut tottumaan muutoksiin, mutta niiden hyväksyminen on vienyt aikaa ja helposti jäädytään ”vanhoihin hyviin aikoihin” kiinni. Esimiehenä on itse oltava koko ajan tietoinen, missä vaiheessa muutokset ovat ja haettava tietoa, ettei hän joudu yllättäen siihen tilanteeseen, että muutokset ovat jo käsillä ja ei ole tietoinen ollenkaan koko tilanteesta. Esimiehille ei enää kaadeta tietoa kaikesta, vaan on tiedettävä kanavat mistä hakea tarvitsemansa tieto. (Juntunen 2015.)

SOTE- uudistus voi tuoda tullessaan henkilöstörakenteen uudelleen tarkastelua. Esimiehenä on tärkeää pitää huolta henkilöstön riittävydestä ja tuoda esille sitä jatkossakin perustellen. Myös esimiestyöhön SOTE voi tuoda muutoksia. Tehtäviä voidaan organisoida uudelleen ja näin päällekkäisyyksiä välttämällä on mahdollista vähentää esimiehiä. Tämä ei tietenkään ole mikään tavoiteltava tila, mutta tämän on hyvä pitää mielessä. (Juntunen 2015.)

Muuttuvassa toimintaympäristössä ja tilanteissa lähiesimiestyön haasteena on henkilöstöjohtaminen sekä perustehtävän ja toiminnan tavoitteiden kokonaisuuden hallinta. Hyvä johtaminen tukee työhyvinvointia ja muutoksen hallintaa. Sillä vaikutetaan myös palvelun laatuun. Esimies pitää huolta työhyvinvoinnista huolehtimalla henkilöstön riittävästä osaamisesta, työn hallinnan edistämisestä, hyvä työympäristön edellytysten luomisesta ja työelämän ja vapaa-ajan joustoilla. (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17.) Työhyvinvoinnin varmistamisen yhtenä keinona Carealla on käytössä varhaisen puuttumisen malli. Esimies käy työhyvinvointikeskustelun, kun työntekijälle on kertynyt tietty määrä poissaoloja (10 ja 30 päivän keskustelu). Näissä keskusteluissa työntekijällä ja esimiehellä on mahdollisuus keskustella poissaolojen syistä ja niihin johtaneista tekijöistä. (Sairauspoissaolojen hallintamalli.) Yksikön perustehtävän kirkastaminen ja keskustelun ylläpito on tärkeää. Mottona voisi olla, että keskitytään siihen mihin voidaan itse vaikuttaa.



### 8.3 YT-neuvottelut

Yhteistoimintaneuvottelut voidaan aloittaa yrityksissä, joissa työskentelee vähintään 20 työntekijää. Ennen kuin työvoimaa voidaan vähentää, työnantajan on käytävä yhteistoimintaneuvottelut. Työvoiman vähentämisellä tarkoitetaan irtisanomisia, lomauttamisia sekä osa-aikaistuksia. Yhteistoimintalaki velvoittaa käymään neuvotteluja muistakin, kuin työvoiman vähentämiseen liittyvistä kysymyksistä. (Pieni yleisohjeistus YT- neuvotteluihin, lomautukseen, irtisanomiseen ja työttömyysturvaan.)

Työvoiman vähentämistä koskevissa neuvotteluissa osapuolina ovat työnantaja ja henkilöstön edustajina yleensä luottamusmiehet tai -valtuutetut. Neuvottelut voidaan käydä myös niin sanotussa yhteisessä kokouksessa. Työnantaja saa irtisanoa työsopimuksen, kun tarjolla oleva työ on taloudellisista, tuotannollisista tai työnantajan toiminnan uudelleenjärjestelyistä johtuvista syistä vähentynyt olennaisesti ja pysyvästi. (Pieni yleisohjeistus YT- neuvotteluihin, lomautukseen, irtisanomiseen ja työttömyysturvaan.)

Työntekijän työsopimusta ei saa työsopimuslain mukaan irtisanoa, jos työntekijä voidaan sijoittaa tai kouluttaa muihin työnantajalla olemassa oleviin tehtäviin. Työntekijälle on tarjottava ensisijaisesti hänen työsopimuksensa mukaista työtä. Jos tällaista työtä ei ole tarjolla, työntekijälle on tarjottava muuta hänen koulutustaan, ammattitaitoaan tai kokemustaan vastaavaa työtä. Työnantajan on myös järjestettävä työntekijälle sellaista uusien tehtävien edellyttämää koulutusta, jota voidaan molempien osapuolten kannalta pitää tarkoituksenmukaisena ja kohtuullisena. Koulutuksen kesto työtehtävään nähden täytyy kuitenkin kohtuullistaa. Monen vuoden koulutusta kyseiseen tehtävään ei ole järkevää tai kohtuullista järjestää. Työntekijällä on myös oikeus kieltäytyä työnantajan hänelle tarjoamista vaihtoehdoista. (Pieni yleisohjeistus YT- neuvotteluihin, lomautukseen, irtisanomiseen ja työttömyysturvaan.)

#### 8.3.1 Vaikutukset Careassa ja esimiestyössä

Careassa on ollut jo useamman vuoden ajan taloudellisia ongelmia. Kustannukset kasvavat, mutta kunnat haluavat maksaa palveluista aina vain vähemmän ja etenkin vuoden 2015 vuoden aikana ne haluavat kuntayhtymän alentavan laskutusta edelleen. Myös palvelujen rakenteellinen muutos on menossa, jossa peruspalveluja parannetaan. Etenkin Kotkan keskussairaalassa ongelmat näkyvät eniten. Sosiaalipalvelut ja psyki-

atrian puoli ovat tehneet jo aiemmin vaadittuja talouden sopeuttamistoimenpiteitä. Nämä eivät kuitenkaan ole olleet riittäviä, vaikka ovat jo näkyvästi kirpaisseet kovasti palveluntuotantoa sekä henkilöstön asemaa ja määrää. (Carean intranet.)

Talousmuutokset eivät ole kuitenkaan toteutuneet. Kustannukset ovat edelleenkin alentuneet. Henkilöstökulujen ennustetaan kuitenkin säilyvän entisellä tasolla. Myyntitulot ovat alentuneet, koska hoitojen määrä on vähentynyt ja hoitoja esim. päivystysoastossa ja hoitokeskuksessa tehdään pienemmillä kustannuksilla. Myös sosiaalipalveluissa palvelurakenteen muutos, luonnollinen poistuma ja laitoshoidon purku tuo ns. tyhjiä paikkoja yksiköihin. (Carean intranet.)

Edellä on syytä miksi YT- neuvotteluihin oli ryhdyttävä. Syyt olivat siis tuotannollis-taloudellisia. Tavoitteena oli 10 miljoonan euron kustannussäästöt. YT- neuvottelut päättyivät marraskuussa 2014. Koko Careassa henkilöstöä vähentämällä saatiin aikaan 4,2 miljoonan euron kustannussäästöt. Varsinaisten irtisanottujen määrä oli 57 henkilöä ja muita järjestelyjä tämän lisäksi. Muitakin kuluja ja palvelujen ostoja karsittiin. Carean hallitus tuli siihen tulokseen ettei lomautukset ole järkeviä, koska ne auttavat vain tilapäisesti. (Henkilöstötiedote 2014.) Sosiaalipalveluissa vaikutukset näkivät mm. seuraavalla tavalla:

Kotikunnat sitoutuivat ottamaan asiakkaita oman kotikunnan palveluiden piiriin ja tämä toi tyhjiä asiakaspaikkoja sosiaalipalveluihin. Lisäksi luonnollisia poistumia oli jonkun verran ja niitä ei koskaan pysty budjettiin arvioimaan. Vuoden 2015 aikana lisää asiakasmuuttoja on tiedossa. Uusia asiakkaita ei juuri ole tulossa palveluiden käyttäjiksi. Tämän seurauksena yksiköiden henkilöstömäärää täytyi vähentää YT- neuvottelujen tuloksena. Muita toimenpiteitä oli eräiden tehtävien vähentäminen, kuten toimistopalveluiden tiivistämien, hallinnon ja tukipalveluiden karsiminen ja esimiesten vähentäminen. Myös joitakin tehtävänkuvamuutoksia tuli. (Henkilöstötiedote 2014.)

Esimiehiä oli ennen YT- neuvotteluja 13 ja neuvottelujen jälkeen esimiehiä jäi vain yhdeksän. Ylemmässä johdossa suunnittelijoita oli ennen neuvotteluja neljä, ja heitä jäi neuvottelujen jälkeen vain kaksi. Saneeraus oli siis aika rankka. Kuudelle henkilölle tarjottiin muita tehtäviä, mutta ne eivät olleet kaikki esimiestason tehtäviä. Ne, jotka eivät ottaneet tarjottuja uusia tehtäviä vastaan, tulivat irtisanotuiksi. (Juntunen 2015.)

Yleinen tunnelma esimiesten kesken loppuvuonna oli melko apea. Ne esimiehet, jotka saivat jatkaa työssään, olivat toki tyytyväisiä, mutta pahaa oloa aiheutti toisten entisten kollegoiden tilanne. Samalla huolta aiheutti lisääntyvä työmäärä, mikä johtui vastuiden lisääntymisestä ja yksikkömuutoksista. Omalta esimieheltä tulevaisuudessa saatava tuki aiheutti myös huolta, koska yhdeksää esimiestä kohden jäi vain kaksi ylemmän tason esimiestä. Jokaisella oli omat selviytymistapansa ja toinen toisia tukemalla eteenpäin päästiin. Yksiköihin päin esimies ei voinut näyttää harmistustaan tai pahaa oloaan. Henkilöstöllä on oikeus läsnä olevaan, luotettavaan ja motivoituneeseen esimieheen. (Juntunen 2015.)

Vastuu kuntien kanssa käytävistä neuvotteluista tuli isona muutoksena esimiestyöhön. Esimiehen on jatkossa neuvoteltava asiakkaista ja heidän palveluistaan kuntien edustajien kanssa. On sovittava hinnat ja määriteltävä palvelut ja myös tuen tason arvioinnit ja muutokset niissä. Henkilöstökrytoinnit tulivat haasteellisiksi YT-neuvottelujen jälkeen. Työnantajan on muistettava noudattaa YT-lakia kaikissa henkilöstöjärjestelyissä. Tämä vaatii esimieheltä erityistä tarkkaavaisuutta ja harkintaa. Yhteistyötä on tehtävä henkilöstöpäällikön kanssa. (Juntunen 2015.)

## 9 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kehittämistehtävässä on tuotu esille mitä esimiestyö sosiaalialalla on. Sosiaalialan lähiesimiestyöstä on tehty melko vähän tutkimuksia, vaikka lähiesimiehiä työskentelee paljon alalla. Terveystieteiden johtajuutta on tutkittu enemmän. Lähiesimiestyö poikkeaa muiden alojen esimiestyöstä paljolti sen vuoksi, että sosiaalialan esimies työskentelee usein lähellä sekä asiakkaita että työntekijöitä ja on myös linkkinä ylemmän johtoon päin. Ylemmän johdon näkemykset ja tehtävät ovat erilaisia ja tämä voi aiheuttaa näkemys- ja vuorovaikutuseroja puolin ja toisin. Sosiaalipalveluiden organisaatiouudistuksen jälkeen tämä on korostunut. Lähiesimies jää usein yksin isojen päätösten, työyhteisön asioiden ja suuren työmäärän kanssa ellei hän ole itse aktiivinen ja pyydä tukea, apua ja ohjausta joko ylemmältä taholta tai kollegoilta. Esimieheltä vaatii omaa aktiivisuutta ja asioiden hoitamista itsenäisesti ilman, että ”käskyjä” tulee ylemmältä taholta. Yhdessä luodun vuosikellon noudattaminen auttaa pysymään oikeassa tahdissa.

Käytännön johtajuus on aktiivisen tuen toimintamallin mukainen yksilökeskeisen johtajuuden työskentelytapa. Aiemmin työssä jo kerrottiin, mitä se pitää sisällään, ja to-

dettiin myös, ettei se vielä nyt kokonaan toteudu Carean sosiaalipalveluissa. Ne osa-alueet, joissa erityisesti tarvitaan kehitystä, ovat valmentaja-ajattelu, ympäristön luominen, jossa työntekijät tunnistavat ja ratkaisevat itse ongelmia sekä päätöksenteon jakaminen. Näissä kaikissa yhteisiksi tekijöiksi nousee luonnollinen ja hyvä vuorovaikutus sekä luottamus esimiehen ja alaisten kesken sekä esimiehen oman työn suunnittelu. Esimiesten sosiaalipalveluissa, täytyy pystyä muuttamaan työskentelytapaansa niin, että alaisille jaetaan vastuuta muustakin kuin omasta työstään enemmän ja se tuo mukanaan itsenäisempää ongelmien ratkaisukykyä ja uskallusta esittää mielipiteitä. Esimies pystyy myös olemaan enemmän läsnä käytännön arjessa, kun tehtäviä ja asioita voi jakaa toisille muistaen, mitä kannattaa ja voi jakaa. Alaistaidot liittyvät olennaisena osana hyvän vuorovaikutuksen ja luottamuksen onnistumiseen. Alaistaidot eivät ole aina sisäsyntyinen lahja, vaan niitä täytyy ja voi opetella. Työnantaja sosiaalipalveluissa on järjestänyt koulutusta aiheesta, mutta sitä tarvitaan lisää, koska havaintojen mukaan tämä vaatii harjoittelua. Esimiehet, yksikön omissa palavereissa kyllä pitävät asiaa esillä, mutta työnantajalta tarvitaan enemmän suoraan henkilöstöön kohdistuvaa koulutusta liittyen vuorovaikutukseen ja alaistaitoihin.

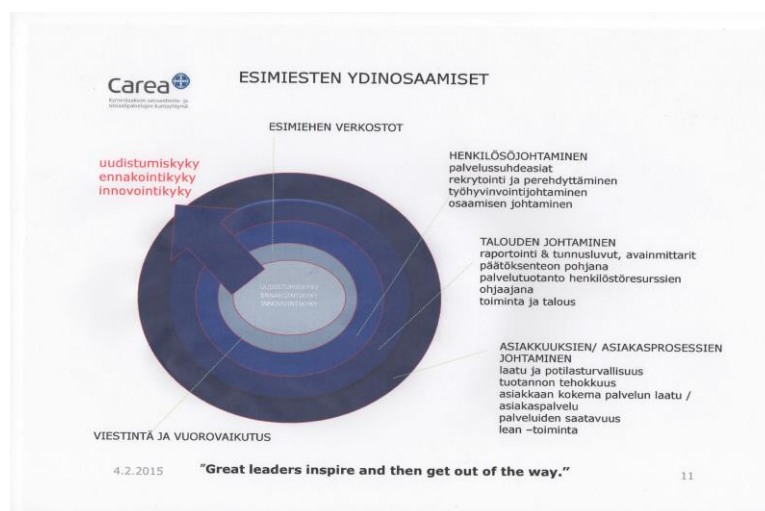
Ikäjohtaminen on ajankohtainen asia, mutta se on jäänyt muiden asioiden jalkoihin, eikä siitä juurikaan puhuta. Kuinka uusia työntekijöitä saadaan eläköityvien tilalle, on tärkeä pohdinnan paikka. Esimiehenä tätä voi edesauttaa sillä, että palkataan lyhyisiinkin työsuhteisiin ennemmin nuoria työntekijöitä kuin jo eläkkeellä olevia tai kohta eläköityviä. Näin nuoret pääsevät työn alkuun. Sosiaalipalveluissa ei ole mitään luotua linjaa ikärekrytointiin, mutta johtoajatukseksi tulee kuitenkin pitää nuorien rekrytointi ensisijaisesti. Hiljaisen tiedon siirtyminen konkareilta muille, on paljolti kiinni myös eläköityvästä työntekijästä. Olisi erittäin tärkeää jakaa tietoaan ja kokemustaan eteenpäin. Esimiehenä voi kannustaa tiedon siirtymiseen. Toki kaikki tieto ei ole siirrettävää, mutta se mikä tuo asiakkaan arkeen hyvää, on tärkeää.

Työnantaja on reagoinut nopeasti esimiestyön muuttuneeseen ja muuttuvaan luonteeseen. Carealla on käynnistymässä uusi Carea leader- uudistuva esimiesosaaminen - hanke. Hankkeen tarkoituksena on kehittää esimiestyötä ja antaa valmennusta ja hankkia koulutusta esimiestehtäviin sekä uusille että kokeneemmille esimiestehtävissä oleville henkilöille. (Ks. kuva 1.)



Kuva 1. Carea leader - uudistuva esimiesosaaminen (Esimiesten palvelussuhdepäivä 2015)

Esimiehiltä tulevaisuuden Careassa vaaditaan ydinosaamista, kuten kuvassa 2 näkyy. Esimieheltä vaaditaan uudistumiskykyä, ennakoitukykyä ja innovointikykyä. Myös talouden-, henkilöstön- ja asiakasprosessien hallinta muuttuu monimuotoisemmaksi. Talousvastuu korostuu entisestään, vaikka esimiehet ovat nytkin jo olleet vastuussa yksikkönsä talousarvion toteutumisesta. Careassa on siirrytty kvartaaleittain tehtävään budjetointiin. Tämä tuo mukanaan sen, että joka kolmen kuukauden välein budjettia tarkastellaan, ja jos muutoksia puoleen tai toiseen tulee, toimenpiteisiin täytyy heti ryhtyä. Esimiehen on oltava siis erityisen taloustietoinen oman yksikkönsä tilanteesta ja pystyttävä tekemään nopeita ratkaisuja, jotta laaditussa budjetissa pysytään. ( Ks. kuva 2.)



Kuva 2. Esimiesten ydinosaamiset (Esimiesten palvelussuhdepäivä 2015)

Työnantajan reagointi esimiesten kouluttamiseen on hyvä asia, mutta kuten jo aiemmin tässä työssä mainittiin, että tulevaisuudessa yhä enemmän tulee kiinnittää huomiota esimiesten koulutusvaatimukseen. Enää ei tule riittämään yhden osa-alueen osaa-ja, vaan täytyy hallita koko sosiaalialan kenttä. Ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen koulutussuunnitelmissa täytyy kiinnittää aina vaan enemmän huomiota johtamisopintojen suunnitteluun. Myöskään pelkkä sopiva ja korkea koulutus ei riitä, vaan esimieheksi haluavalta henkilöltä vaaditaan kyvykkyyttä esimiestehtäviin. Työnantajan tulee kehittää sellainen haastattelumalli ja tehdä psykologisia testejä, joiden avulla kyvykkyytekijät saadaan nostettua esille.

Tämän kehittämistyön yhtenä tarkoituksena oli nostaa esiin muutamia yhteiskunnallisia muutoksia, jotka tulevat vaikuttamaan kehitysvammahuoltoon. Kehitysvammaisten laitoshoidon purkaminen, oikeus omaan kotiin ja itsemääräämisoikeuden lisääntyminen on nyt jo vaatinut suuria asenne- ja rakenteellisia muutoksia Carean sosiaalipalveluissa. Esimiestyöhön se on tuonut ja tuo muutoksia. Esimiehen on opittava uudenlainen tapa ajatella ja viedä uutta ajatusta eteenpäin yksikötasolla. Rakenteelliset muutokset tarkoittavat usein asukasmuuttoa ja asiakaskunnan muuttumista. SOTE- uudistus ja sen tuomat muutokset ovat vielä kovin hämärän peitossa, mutta esimiehen tulee olla tietoinen, miten SOTE etenee ja miten se mahdollisesti tulee vaikuttamaan kehitysvammahuoltoon. Aktiivinen tiedonhaku ja kiinnostus yhteiskunnallisesta keskustelusta on keino pysyä ajan hermolla. YT- neuvottelut vaikuttivat esimiesten määrään ja lisääntyneeseen vastuuseen ja työmäärään. Yhteistyössä esimiehet voivat kehittää uusia malleja oman työnsä tueksi ja jaksamiseksi.

## 10 LOPUKSI

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli pohtia esimiestyön tulevaisuuden visioita ja haasteita Carean sosiaalipalveluissa. Samalla tarkoitus oli myös valottaa esimiehen arkea, tehtäviä ja merkitystä sekä yleisesti että Carean sosiaalipalveluiden näkökulmasta. Tähän haluttiin myös tuoda opinnäytetyön tekijän omaa näkemystä ja kokemusta esimiestyöstä. Lähteenä onkin käytetty paljon omaa sekä muiden esimiesten havainnointia ja kokemusta.

Opinnäytetyön tekeminen oli ajoittain haasteellista, koska itse olin niin vahvasti sisällä esimiestyössä ja piti katsoa työtä kuitenkin neutraalisti ja hieman ulkopuolisen silmin, kehittämisen näkökulmasta. Työn rajaaminen vain Carean sosiaalipalveluihin oli

järkevää, koska esimiestyö siellä on erilaista verrattuna erikoissairaanhoidon tai psykiatriseen hoitoon. Yhteiskunnalliset uudistukset ja muutokset ovat vielä ajoittain sekavia ja keskeneräisiä, mutta niiden ei saa antaa vaikuttaa erityisen tuen asiakkaiden elämän tukipilareihin liian nopeasti ja radikaalisti. Yksiköissä perustehtävän on oltava kirkas ja henkilöstön motivoitunut sitä toteuttamaan. Tässä esimiestyön perusidea kuitenkin piilee.

Carean sosiaalipalveluiden esimiestyössä johtaminen on pitkälti ihmisten, muutoksen ja talouden johtamista. Tässä opinnäytetyössä käsiteltiin johtamista lähinnä ihmisten ja muutoksen johtamisen kautta, koska työ sosiaalipalveluissa on kuitenkin ihmisten kanssa tehtävää työtä. Talouden johtaminen on toki tärkeä osa-alue ja liittyy olennaisesti kaikkeen toimintaan ja muutoksiin.

Missään työyhteisössä ei esimies yksin luo toimivaa työyhteisöä, vaan siihen tarvitaan koko henkilöstön panosta. Jokainen työntekijä on oma persoonansa ja se on esimiehenkin tiedostettava, myös esimies itse tekee työtä maustaen sitä omalla persoonallaan. Jokaisella työntekijällä tulisi olla jonkinlaiset alaistaidot ja hänen tulisi ottaa muut työryhmän jäsenet huomioon ja suostua johdettavaksi, olipa esimies hänen mieleisensä tai ei. Esimiehen tehtävä ei ole kaataa työhyvinvointia ja onnistumisen kokemuksia työyhteisöön, saati olla aina yksin ratkomassa ongelmia, vaikka se osittain onkin esimiehen tehtäväkenttää. Esimiehen tehtävä on myös puolustaa alaisiaan jos tarve niin vaatii. Vuorovaikutus puolin ja toisin korostuu kaikessa työyhteisön toiminnassa tulevaisuudessakin.

KEHAS- hanke tuo esille erityisen tuen ihmisille heille kuuluvia perusoikeuksia, kuten oikeus omaan asuntoon, oman näköiseen elämään, lisääntyvää itsemääräämisoikeutta ym. Esimiehen tehtävänä on tuoda asiakkaan aseman muuttumista esille työyhteisössä ja pystyä muuttamaan työn tekemisen asennetta, enää ei voi työyksikkö olla sitä, miten työntekijät haluavat sen järjestää, vaan ajatuksena täytyy olla, että tehdään työtä asiakkaan kodissa ja, että asiakas onkin työnantaja. SOTE- uudistuksen toteutuminen näyttää olevan päättäjien taholta kovin vaikeaa, mutta siihenkin täytyy valmistautua. Muutoksia se tuo tullessaan sosiaalipalvelujen järjestäjästä. Hoidetaanko sosiaalipalvelut liikelaitos- vai kenties osakeyhtiömallin mukaisesti? Tämä ei ole vielä oikein kellekään selvää. Esimiehenä keskustelua asiasta täytyy käydä ja olla hereillä ja etsiä tietoa, mitä koko SOTE oikein tarkoittaakaan. Ei voi vain tuudittautua odottelemaan

jonkun tulevan siitä kertomaan. YT- neuvottelut on käyty ja muutoksia sulateltu hetken aikaa. Esimiestyöhön neuvottelut toivat tullessaan lisää vastuuta, tehtäviä ja vähemmän tekijöitä.

Tulevaisuuden muita näkymiä esimiestyössä on ikäjohtaminen. Tästä puhutaan liian vähän. Moni pitkän linjan työntekijä alkaa olla uransa loppumetreillä, toisaalta taas nuoria uransa alkutaipaleella olevia työntekijöitä tulee tilalle. Tähän täytyy kiinnittää entistä enemmän huomiota. Kumpikin ryhmä tarvitsee hieman erilaista johtamista. Esimiesten osaamiseen tulee kiinnittää myös huomiota. Työtehtävät tulevat vaatimaan entistä enemmän tietoa ja osaamista sosiaalialan laajasta kentästä, asiantuntijuutta, nopeita päätöksiä, talousosaamista ja innovaatiokykyä. Vuorovaikutus- ja viestintätaidot tulevat myös korostumaan. Se, mikä koulutus antaa parhaat lähtökohdat em. vaatimukseen, on hyvä kysymys. Tarvitaan tutkinnon lisäksi muuta erityiskoulutusta ja tietenkin soveltuvuutta esimiestehtäviin. Esimiestyö on melko yksinäistä työtä ja esimiesten jaksamiseen ja työnilon ylläpitämiseen on työnantajan puolelta uhrattava satsouksia tulevaisuudessakin. Paine alhaalta ja ylhäältä päin on ajoittain kovaa, työtaakka ja vastuu ovat isoja. Pelkkä kollegoiden tuki ei aina riitä, vaan jonkinlainen palaute, kannustus ja ehkä jopa tilanteen niin salliessa palkitseminen ylhäältä päin tarvitaan. Esimiestyö on toki mitä suurimmissa määrin palkitsevaa työtä erilaisten ihmisten kanssa ja parissa. Onneksi ei ole vain yhtä tapaa johtaa ja toimia esimiehenä. Oma persoonaa saa ja pitää hyödyntää. Esimiehenä voi kasvaa, kunhan on tavoitteet millaiseksi haluaa kasvaa. Yksi motto voisi olla, että *ole esimiehenä sellainen, jollaisen alaisuudessa itse kokisit työsi antoisaksi.*

Kehittämistehtävissä yleensä on tarkoitus kehittää jokin uusi malli työskentelyyn. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena ei kuitenkaan ollut luoda mitään uutta mallia, eikä sitä kehitetty. Työnantajan toiveena oli tarkastella esimiehen työtä omasta, esimiestyön näkökulmasta ja tuoda esiin kehittämiskohteita. Toiveena oli myös nostaa esiin yhteiskunnallisten muutosten vaikutusta esimiestyöhön. Mielestäni näihin kaikkiin toiveisiin ja vaatimukseen on tässä opinnäytetyössä vastattu. Teoriaosaa on paljon ja etenkin kehitysvammaisen henkilön näkökulmaa korostettu, koska Carean sosiaalipalveluiden tarkoituksena on tarjota asiakkailleen mahdollisimman hyvää palvelua ja mahdollisuutta itsenäiseen, omannäköiseen elämään. Tämä näkökulma on myös tämän opinnäytetyön tekijän vahva, työtä ohjaava periaate.



## LÄHTEET

Alaistaidot. Esimies. infon internetsivut. Saatavissa:  
<http://esimies.info/Alaistaidot.php>[viitattu 9.2.2015].

Carea. intranet.

Drucker, P. F. 2000. Johtamisen haasteet. Juva: Bookwell Oy.

Esimiesten palvelussuhdepäivä. Materiaali 3.2.2015. Kotka: Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.

Hallituksen esitys laiksi sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämiseksi 4.12.2014. Saatavissa:  
[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakenneuudistus](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus)  
[viitattu 11.2.2015].

Henkilöstötiedote. 2014. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Hintsala, S & Raunetvuori, O. 2011. Aktiivinen tuki. Esimiesvalmennuksen materiaali. Carea sosiaalipalvelut.

Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle 2009. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu:17. Saatavissa:  
[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf) [viitattu 11.2.2015].

Juholin, E. 2007. Muutos haastaa työyhteisön viestinnän ja esimiestyön. Valtiontyöntekijä-lehti 2/2007.

Juntunen, K. Asumispalveluvastaava. Havainnointi. 2015. Kouvola: Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Kaistila, M. Hyvä esimiestyö–opas. Työturvallisuuskeskuksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva\\_esimiestyo\\_opas.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/1579/Hyva_esimiestyo_opas.pdf) [viitattu 26.1.2015].

Kehitysvamma- alan asumisen neuvottelukunta, kesäkuu 2011. Valtakunnalliset laatu-  
kriteerit. Monistesarja.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri- ikäisten johtamisessa. Juva: Bookwell Oy.

Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. 2014. Carea päh-  
kinänkuoressa, Carean internetsivut. Saatavissa:

[http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-  
%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/](http://www.carea.fi/fi/Tietoa%20Careasta/Kymenlaakson%20sairaanhoito-%20ja%20sosiaalipalvelujen%20kuntayhtym%C3%A4/) [viitattu 18.1.2015].

Laatukriteerit kehitysvammaisten ihmisten palveluille. 2011. Kehitysvammaliiton in-  
ternetsivut. Saatavissa: [http://www.kehitysvammaliitto.fi/fin/laatukriteerit-  
kehitysvammaisten-ihmisten-palveluille/](http://www.kehitysvammaliitto.fi/fin/laatukriteerit-kehitysvammaisten-ihmisten-palveluille/) [viitattu 11.2.2015].

Lakiesitys sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. 2014. Sosiaali- ja terveysto-  
ministeriön internetsivut. Saatavissa:

[http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=12312181&name=DLFE-  
32720.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=12312181&name=DLFE-32720.pdf) [viitattu 11.2.2015].

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Suomen reserviupseeriliitto ry. Espoo:  
Multiprint Oy.

Loppuraportti. 2013. Vastuunkantajat- hanke 1 ja 2. Kymenlaakson sairaanhoito- ja so-  
siaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Mönkkönen, K & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2 .painos. EU: Unipress.

Organisaatiokaavio. 2015. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayh-  
tymä, Carea.

Perttula, J & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia–Ihmisen johtaminen muuttu-  
vassa työelämässä. Juva: Bookwell Oy.

Perussopimus 2§. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä.2010.

Pieni yleisohjeistus YT- neuvotteluihin, lomautukseen, irtisanomiseen ja työttömyysturvaan. Ylemmät toimihenkilöt ry.fi. Saatavissa:

<http://www.ytn.fi/download.php?id=85&attach=0> [viitattu 12.2.2015].

Päivitetty alueellinen suunnitelma 2013. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Riekkö, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä-lähijohtajuus sosiaali- ja terveystalalla. Tutkimuksia 31.Turku: Ammattikorkeakoulu.

Sairauspoissaolojen hallintamalli. 2014. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Sisäinen tuotteistaminen. 2014. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämislaki 2014. Kouvolan kaupungin lausunto lakiesityksestä.16.12.2014. Kouvolan kaupungin internetsivut. Saatavissa:

[http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/tiedotteet/XmjZICZwr/Lausunto\\_sote\\_jarjestamislaiosta16122014.pdf](http://www.kouvola.fi/material/attachments/5nm088taz/tiedotteet/XmjZICZwr/Lausunto_sote_jarjestamislaiosta16122014.pdf) [viitattu 11.2.2015].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2014. SOTE- uudistus. Sosiaali- ja terveysministeriön internetsivut. Saatavissa:

[http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat\\_ja\\_hankkeet/palvelurakenneuudistus](http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/palvelurakenneuudistus) [viitattu 11.2.2015].

Sopimus ilta- ja viikonloppuvarallaolosta. Paikallinen sopimus.2013. Kymenlaakson sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Suomen työnohjaajat ry. Mitä työnohjaus on? Suomen työnohjaajat ry:n internetsivut. Saatavissa: <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/> [viitattu 9.2.2015].

Tehtävänkuvauus. 2014. Kymenlaakson sairaanhoito - ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, Carea.

Työterveyslaitos. 2014. Ikäjohtaminen. Työterveyslaitoksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ ja\\_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/johtaminen_ ja_esimiestyo/ikajohtaminen/sivut/default.aspx) [viitattu 13.2.2015].

Työterveyslaitos. 2014 . Monet muutokset. Työyhteisö ja esimiestyö. Työterveyslaitoksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ ja\\_esimiestyo/muutoksen\\_hallinta\\_ ja\\_ kehittaminen/muutosjohtaminen/monet\\_muutokset/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ ja_esimiestyo/muutoksen_hallinta_ ja_ kehittaminen/muutosjohtaminen/monet_muutokset/sivut/default.aspx) [viitattu 9.2.2015].

Työturvallisuuskeskus. Johtaminen - työyhteisötaidoilla tulosta. Työturvallisuuskeskuksen internetsivut. Saatavissa: [http://www.tyoturva.fi/tyoelaman\\_ kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla\\_tulosta/johtaminen](http://www.tyoturva.fi/tyoelaman_ kehittaminen/tyoyhteisotaidoilla_tulosta/johtaminen) [viitattu 26.1.2015].

Vaikeina aikoina punnitaan esimiesten tunneälytaidot. 2012. Kultanen.net internetsivut. Saatavissa: <http://www.kultanen.net/vaikeina-aikoina-punnitaan-esimiesten-tunnealytaidot/> [viitattu 16.2.2015].

Valtakunnallinen valvontaohjelma. 2012–2014. Henkilöstön osaaminen ja ammattitaito. Vammaisten henkilöiden ympärivuorokautiset asumispalvelut. Saatavissa: [http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Vammaisten\\_asumispalvelujen\\_valvonta.pdf](http://www.valvira.fi/files/tiedostot/v/a/Vammaisten_asumispalvelujen_valvonta.pdf) [viitattu 10.2.2015].

Valtioneuvoston periaatepäätös. 2012. Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen ja palvelujen turvaamisesta. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu ja 2012:15. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Saatavissa: [http://www.stm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=5197397&name=DLFE-24004.pdf](http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-24004.pdf) [viitattu 10.2.2015].

Viestintäosaaminen ja viestinnän foorumit – valmennus esimiehille. 2013. Carea, sosiaalipalvelut. Ramboll.

Liite 1



Kymenlaakson sairaanhoito- ja  
sosiaalipalvelujen kuntayhtymä

# Sosiaalipalvelujen vastuualue

Sosiaalipalvelujen johtaja, Anu Romppainen

## Ravintopalvelut, lounaskahvila Oliivi

Ravitsemispäällikkö  
Susanna Nurmilaukas

## Psykologipalvelut

Johtava psykologi  
Matti Suhonen

## Sosiaalityöpalvelut

Johtava sosiaalityöntekijä  
Sinikka Tasala

## Asumispalvelut, erityispalvelut

Sosiaalipalvelujen päällikkö  
Teija Vanhala

### Asumispalvelut

Kuntorinne A ja B, Mira Pesu  
(Kuntorinne 1 + Kettukoti)

Maununniitty A ja B, Päivi Friman-Eronen

Mäntylä A ja B, Kaisa Juntunen

Siltakodit A, B, C, D (Siltapuisto, Versokoti,  
Haminan yksiköt, Kumpukujan Rivitalo),  
Anu Vanhala-Taimisto

Toivola A ja B, Päivi Hakalainen

### Laitoshiito

Poutarinne,  
Tuula Hohti

Tuulikello,  
Liisa Ekroth

### Poliklinikka,

Teija Vanhala

## Toimintakykyä ja osallisuutta tukevat palvelut, tulkkauspalvelut

Eriyispalvelujen suunnittelija  
Timo Pesu

### Työ- ja päivätoiminta, työllistämispalvelut

Mari Kinnunen

Ankkalampi, Rekola, Helmi Cafe, Helmi Fresh

### Tulkkauspalvelut

Sanna Aapro

## Carea-koulu

Rehtori, Merja Ritari

## Opetusryhmät, aamu- ja iltapäivätoiminta