
UNELMA- 2010
Lähiesimiestyön kehittäminen
vanhus- ja vammaispalveluissa

Maija Suikkanen

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto



Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala	
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Maija Suikkanen	
Työn nimi Unelma 2010- lähiesimiestyön kehittäminen vanhus- ja vammaispalveluissa	
Päiväys 10.11.2010	Sivumäärä/Liitteet 58/0
Ohjaaja(t) Kalevi Paldanius	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Yhteistyökumppani: Savonia AMK, Iisalmen yksikkö, Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalvelut	
Tiivistelmä <p>Hoivatyön johtamiskäytäntöjen uudistaminen on välttämätöntä Suomessa meneillään olevien sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnallisten ja rakenteellisten uudistusten vuoksi., Näitä muutoksia ovat Paras- hankke, Kaste-ohjelma ja terveydenhuollon lainsäädännön uudistusten toteuttaminen.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli lisätä tietoa hoito- ja hoivapalveluiden lähiesimies työstä. Tavoitteena oli selkeyttää, mitä sisältöalueita lähiesimiestyöhön sisältyy sekä selvittää, mitkä keinot, käytännöt ja toimintamallit mahdollistavat lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä organisaatioiden kehittämis- ja muutostarpeita varten. Opinnäytetyö on osa Savonia-ammattikorkeakoulun ja Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden Unelma-2010 kehittämissuunnitelmaa. Opinnäytetyössä kehitettiin toimintatutkimuksen avulla Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden lähiesimiestyötä.</p> <p>Opinnäytetyö oli laadullinen toimintatutkimus, jossa yhdistyi kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Aineisto kerättiin lähiesimiehistä koostuvassa pienryhmän kokoontumisissa syksyn 2009 sekä kevään ja syksyn 2010 aikana havainnoimalla kehittämissuunnitelmia ja analysoimalla niistä tuotettuja muistioita ja kehittämistehtäviä, joita prosessiin osallistujat tuottivat. Koko toiminnallinen prosessi perustui työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksessa aineistolähtöinen sisällön analyysimenetelmä auttoi tuomaan esiin lähiesimiestyön sisältöalueita, lähiesimiehen roolia sekä lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä edistäviä keinoja ja toimintamalleja osaksi tutkimustuloksia. Tutkimuksen aikana organisaation viestintää kehitettiin laatimalla esitteet, perehdyttämissuunnitelma, kirjalliset ohjeet asiakassiirtoihin ja sijaispankki. Organisaation toimintakäytäntöjä parannettiin kehittämällä omahoitajuutta ja työyhteisötaitoja. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä edistää lähiesimiesten välinen vuorovaikutus ja kollegoilta saatu tuki työlle. Erityisen tärkeää organisaation muutostilanteessa on inhimillisten tekijöiden huomioiminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.</p>	
Avainsanat Esimiestyö, vanhus- ja vammaispalvelut, työhyvinvointi	

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Maija Suikkanen			
Title of Thesis UNELMA 2010 - Immediate supervisor job development for the elderly and disabled services			
Date 10.11.2010		Pages/Appendices	58/0
Supervisor(s) Kalevi Paldanius			
Project/Partners Savonia university of applied sciences Iisalmi unit, Health and social care unit of Varpaisjärvi county			
<p>Abstract</p> <p>Health and social services in Finland are currently going through a regional and structural reform. Therefore it is essential to improve management practices in health care and nursing work. These reforms are Paras project, Kaste program and reforms in the Health Care Act. The purpose of the thesis was to increase knowledge about the work of immediate superiors in health care and nursing. The objectives were to clarify what are the content areas related to supervisory tasks, and to find out what kind of methods, practices and policies enable the development of operational practices so that they can meet the organizations demands to develop and change. In the thesis a policy research was used to develop the supervisory tasks in elderly and disability services in the municipality of Varpaisjärvi. This thesis was part of the 2010 UNELMA development project of Savonia University of Applied Sciences and Varpaisjärvi municipality elderly and disability services.</p> <p>The thesis is a qualitative action research in which the analyzing and influencing the target were combined. The whole functional process was based on the cooperation and interaction at the workplace. The data was collected from small group meetings of the immediate superiors in autumn 2009 and spring and autumn 2010. The development meetings were observed, and the memos and development tasks produced by the process participants were analyzed. The themes, which came up, were examined in the light of information theory. During the research the communication in the organization was developed by producing brochures, making an orientation plan and written instructions for the customer transfers, and starting a substitute bank. Operational practices were improved by developing primary nursing and workplace skills. The results showed that close interaction between superiors and employees and collegial support promote the development of the practices in supervisory tasks. Particularly important in an organizational change is to take humanitarian factors into account, and to have open communication and interaction as well as active involvement in planning and implementing change.</p>			
Keywords Immediate superior work , elderly and disability services, work well-being			

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
3.1 Tutkimuksen tarkoitus	13
3.2 Tavoitteet ja tutkimustehtävät	13
4 ESIMIESTYÖN SISÄLTÖALUEITA	14
5 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN	16
6 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT	19
6.1 Toimintatutkimus lähestymistapana	19
6.2 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut	20
6.2.1 Tutkimukseen osallistuneet	21
6.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi	22
7 LÄHIESIMIESTYÖN KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA TULOKSET	23
7.1 Tutkimuksen kulku	24
7.2 Tutkimuksen tulokset	37
8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8.1 Lähiesimiestyö kehittämisprosessina	40
8.2 Kehittämistyön tulosten tarkastelua	41
8.3 Eettiset näkökohdat ja niiden huomiointi tutkimuksessa	45
8.4 Tutkimuksen luotettavuus	47
8.5 Oman oppimisen arviointia	48
8.6 Kehittämishaasteet jatkossa	49
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Kiinnostus sosiaali- ja terveydenhuollon johtamista ja sen kehittämistä kohtaan on ollut viime vuosina merkittävää. Tutkimuksin on valotettu sosiaali- ja terveydenhuollon strategisen tason johtamista, myös kiinnostus hoitotyön johtamista kohtaan on ollut suurta, kun taas hoivatyön ja sosiaalihuollon palveluiden johtamista ja esimiestyötä on tutkittu hyvin vähän. (Aarva, 2009). Tutkimuksia on tehty hoiva- ja hoitotyön lähiesimiesten johtamistyöstä lähinnä osastonhoitajan tehtävään liittyviä tehtävälajeista, osaamisvaatimuksista ja rooleista. Kiinnostus hoito- hoivatyön johtamista kohtaan voidaan katsoa johtuvan osittain siitä, että koulutetun hoitohenkilöstön saatavuus ja pysyvyys ovat hoito- hoivatyön johtajien haasteina kaikkialla sosiaali- ja terveydenhuollossa ja työntekijöiden hyvinvointi ja siihen liittyvä hyvä henkilöstöjohtaminen ovat merkittäviä kilpailuetuja kunnille. Henkilöstön voimavarat nähdään myös sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisessa Kaste-kehittämishjelmassa sosiaali- ja terveydenhuollon keskeisinä voimavaroina. (STM 2008:6). Merkittävimmät johtamistyön haasteet ovat nyt ja tulevaisuudessa Paras- hanke sekä muut yhteiskunnan rakenteiden muutostarpeet, jotka edellyttävät sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiselta uusia välineitä. Varpaisjärven kunta lähti vastaamaan vanhus- ja vammaispalveluiden kehittämisen haasteisiin Unelma 2010-hankkeella (Unelma 2010).

Palvelurakenne uudistuksen myötä sosiaali- terveydenhuollon organisaation laajenevat ja tulevat isommiksi. Suurissa organisaatioissa hallinto siirtyy yhä kauemmaksi yksiköistä ja lähiesimiesten rooli ammatillisen työnjohtajana korostuu. On varauduttava siihen, että kuntia ohjataan jo lähitulevaisuudessa suurempien kokonaisuuksien osiksi. Käydyssä keskustelussa Paras-hankkeessa mukana olevissa kunnissa on herätetty epäilyjä palveluiden pikaisesta keskittymisestä yhteistoiminta-alueiden keskuskuntiin tai vielä niitäkin suurempiin keskuksiin. Paras- hankkeen kuntakyselyssä sosiaali- ja terveystalvelujen järjestämisestä yksi keskeinen viesti kunnilta on ollut, että yhteistoiminta-alueita muodostettaessa kunnissa on usein säilyttää lähipalvelut omassa kunnassa. (Kokko, Heinämäki, Tynkkynen, Haverinen, Kaskisaari, Muuri, Pekurinen ja Tammelin 2009.)

Terveydenhuollossa johtajilta edellytetään sosiaalisia taitoja sekä keskustelu- ja neuvottelutaitoja. Sosiaali- ja terveystalvelujen johtamisessa on otettava huomioon, että alalla on erityispiirteitä, jotka vaikuttavat merkittävästi terveydenhuollon johtajuuteen ja johtamiseen. Terveydenhuollon johtamista ohjaavat ja rahoittavat valtion ja kuntien

tekemät poliittiset päätökset. Toiseksi terveystarpeen kysyntä on luonteeltaan rajaton, sillä terveystarpeiden kysyntä kasvaa sitä mukaan, mitä enemmän niitä tarjotaan. Kolmanneksi terveydenhuollon organisaatioille keskeinen toiminnan lähtökohta on etiikka. Terveydenhuollon perustehtävä ja päämäärä on asiakkaiden kivun, kärsimyksen lievittäminen sekä elämän ja kuoleman kysymykset. Hoitotyön johtamisen erityistä luonnetta lisää se, että sosiaali- ja terveystarpeita tuottavat yhä useammin moniammatilliset asiantuntijaorganisaatiot. Johdettavina on asiantuntijoita, ammattilaisia ja ammattilaisten verkostoja, joilla on laaja-alainen osaaminen. Tämän takia johtajilta edellytetään sosiaali- ja terveydenhuollossa kykyä erilaisuuden kunnioittamiseen ja kriittiseen ajatteluun. Hoitotyön johtajat voidaan ajatella osajien ja osajaverkostojen johtajiksi. Näiden erityispiirteiden ymmärtäminen on välttämätöntä alan johtamisen ja johtajuuden ymmärtämisessä ja kehittämisessä (Vuori 2005, 198- 260).

Terveydenhuollon ammattilaisia houkuttelevien työympäristöjen tunnuspiirteitä ovat tehokas vuorovaikutus, hyvät yhteistyösuhteet ja mahdollisuus päätöksentekoon (Meretoja & Koponen 2008). Ammatillisen työnjohdon eli lähiesimiesten vastuulla on työn tarkoituksenmukainen organisointi, henkilöstön osaamisen ja työkäytäntöjen uudistaminen, työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvoinnin sekä työturvallisuuden varmistaminen. Ammatillisen työn johtaminen edellyttää johtamisosaamisen ohella hyvää sosiaali- ja terveysalan ammatillistaosaamista ja yhteistyöosaamista. Sosiaali- ja terveysministeriön ja Kuntaliiton 2001 valmistelussa, uusitussa ikäihmisten hoidon ja palvelun laatusuosituksista painotetaan, että ikääntyneiden palveluissa on turvattava ammattitaitoinen ja riittävä johto. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2008.)

Opinnäytetyönä toteutettavan kehittämistehtävän tavoitteena on ymmärtää ja muodostaa näkemystä siitä mitä on esimiestyö vanhus- ja vammaispalveluissa. Tarkoituksena on toimintatutkimuksen avulla kuvata lähiesimiestyön kehittämisprosessia siinä jännitteisessä ja muuttuvassa kentässä, jossa vaikuttavat toisaalta organisaation muutoksen aiheuttamat uudistamisvaatimukset, toisaalta organisaatioiden vanhat rakenteet. Opinnäytetyö on osa Savonia-ammattikorkeakoulun ja Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalveluiden Unelma-2010 kehittämishanketta, jossa kehittämistyön eri osa-alueet työstettiin yhteiseksi toimintamalliksi vanhus- ja vammaispalveluille. (Unelma 2010).

Tutkimusaihe on ajankohtainen ja aiheeseen liittyvää tutkimusta ja kirjallisuutta aivan viime vuosilta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lähiesimiestyötä hoitotyön lähijohdon osaamisen ja johtamistaitojen kehittämiseen organisaation muutostilanteissa. Kehittämistyön kautta voidaan toteuttaa vahvistuvien kunta- ja yhteistoiminta-

rakenteiden hyödyt palvelujen laadun, saatavuuden ja kustannustehokkuuden näkökulmista (Valtiovarain ministeriö 2009).

2 TUTKIMUKSEN KOHDE

Varpaisjärvi on pieni maaseutukunta Itä-Suomen läänissä keskellä Ylä-Savoa. Asukkaita kunnassa on noin 2 897. Varpaisjärven kunta liittyy naapurikuntaansa Lapinlahden kuntaliitoksen myötä vuoden 2011 alusta lukien. (Varpaisjärven kunnan kotisivut.) Perusterveydenhuollon järjestämisestä säädetään lailla ja asetuksella. Kunnat vastaavat oman alueensa perusterveydenhuollosta joko yksin tai yhdessä yhden tai useamman kunnan kuntayhtyminä. Kuntien vastuulla ovat myös sosiaalitoimen avo- ja laitospalvelujen järjestäminen (vanhainkodit, palveluasunnot, kotipalvelu) joko puhtaasti sosiaalitoimen toimintana tai yhdessä perusterveydenhuollon kanssa. (Suomen laki, sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö 2005.) Hoiva- ja hoitopalveluja järjestetään tutkimuksen kohteena olevassa Varpaisjärven kunnassa kunnan omana vanhus- ja vammaispalveluina ja yhteistyössä Lapinlahden kunnan kanssa terveysterveystoimintoina.

Tutkimukseen kohteessa on 2000-luvulla tehty useita muutoksia sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisessä ja organisoimisessa. Vuoden 2006 alussa perusterveydenhuollon akuuttivuodeosastohoito sekä avopalvelut siirtyivät Varpaisjärven kunnalta Lapinlahden kunnalle isäntäkuntamallilla tuotettavaksi. Toinen muutos tapahtui vuosina 2007–2008, jolloin laitoshoidon vähennettiin ja tehostettua palveluasumista lisättiin. (Unelma 2010.) Vuoden 2011 alussa on odotettavissa iso organisaatiomuutos Varpaisjärven ja Lapinlahden kuntien kuntaliitoksen myötä. Kuntaliitoksella on merkittäviä vaikutuksia varsinkin vanhus- ja vammaispalveluiden johtamiseen.

Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalvelujen kehittämistarpeiden voidaan katsoa muodostuvan useasta rakenteellisesta taustatekijästä. Tärkein muutostekijä on Valtioneuvoston käynnistämä kunta ja palvelurakennemuutos Paras-hanke, joka muuttaa palvelujen toiminnallisia alueita ja yhteistyörakenteita kunnan sosiaali- ja terveydenhuoltopalveluissa. Paras-hanketta on viety eteenpäin Lapinlahden ja Varpaisjärven kuntien välisellä yhteistyöidealla, jossa kunnat yhteistyössä toteuttavat kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteita. Toisena muutostekijänä on sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma Kaste, johon sisältyy kolme osakokonaisuutta, joilla ohjataan työhyvinvoinnin kehittämistä ja johtamiskäytäntöjen uudistamista sosiaali- ja terveydenhuollossa (STM 2008c). Samanaikaisesti vireillä oleva terveydenhuoltolakiuudistus tulee antamaan uuden lakisääteisen perustan hyvinvointipalvelujen järjestämiseen ja raja-aitojen häivyttämiseen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Nämä edellä esitellyt muutokset muodostavat tarpeen luoda uusia organisaatio- ja hallintoalat ylittäviä palvelukokonaisuuksia, joissa on huomioitu

asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden osallisuus sekä myös kolmannen sektorin ja yritysten toimintamahdollisuudet. (Unelma 2010.)

Tutkimuksessa käsitellään lähiesimiestyötä ja siihen liittyviä ongelmia sekä haasteita. Tämän tutkimuksen haasteellisuus liittyi siihen, että tutkimuksen aikana Varpaisjärven vanhuspalveluiden lähiesimiestyö oli muuttuvassa toimintakentässä Lapinlahden ja Varpaisjärven kuntaliitossuunnitelman vuoksi. Erityisen suurena haasteena esimiestyölle ovat jatkuvien muutosprosessien vaikutukset työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointia kuvaavia määritelmiä on useita. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat monet tekijät organisaatiossa. Työhyvinvointi voidaan ymmärtää myös yksilön kokemuksena työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta sekä työyhteisön kokemuksena työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta. (Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suositus kunta-alalle 2007.)

Sosiaali- ja terveystalvueluista käytetään usein nimitystä hoiva- ja hoitopalvelut. Hoivapalvelulla tarkoitetaan niitä sosiaalipalveluita, jotka on tarkoitettu ihmisten eri syistä tarvitsemaan arkiseen apuun. Hoitopalveluilla tarkoitetaan esimerkiksi sairaanhoitoa, kuntoutusta, erikoissairaanhoitoa ja hammashoitoa. (Suomen laki, sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö 2005.) Nikkilä ja Paasivaara (2007) kutsuvat perusyksiköiden johtajia lähijohtajiksi. Lähijohtaminen on käytännön ja arjen johtamista organisaatiossa (Nikkilä & Paasivaara 2007). Empiirinen tutkimus kohdistui arjen tasolla lähellä asiakastyötä toimiviin lähiesimiehiin Varpaisjärven kunnan järjestämässä vanhus- ja vammaispalveluissa. Tutkimusjoukkona oli tutkimushetkellä kunnassa vanhus- ja vammaispalveluissa esimiestehtävässä toimivat kolme tiimien sairaanhoitajaa ja hoito-osaston osastonhoitaja. Hoiva- ja hoitotyön lähiesimiestyössä työskentelevät lähiesimiehet olivat suorittaneet joko ammattikorkeakoulututkinnon tai opistotason tutkinnon.

Hoitotyön lähijohto keskittyy palveluiden saatavuuden, toimivuuden, toiminnan asiakaskeksisyyden ja kustannustehokkuuden parantamiseen sekä toiminnan prosessien ja näyttöön perustuvan toiminnan kehittämiseen. Lähijohtajien tärkeänä tehtävänä on tukea henkilökunnan hyvinvointia ja osaamista. (Sairaanhoitajienkoulutussäätiö 2004.) Sairaanhoitajat ja osastonhoitaja toimivat Varpaisjärven vanhuspalveluissa yksiköidensä vastuuhenkilöinä. Sairaanhoitajat ja osastonhoitaja vastaavat yksiköidensä toiminnasta ja työn sujuvuudesta sekä kokonaisvaltaisesti asiakkaiden hoidon toteutumisesta. (Sairaanhoitajien toimenkuva Varpaisjärven vanhustenhuollossa

12/2008.) Tässä tutkimuksessa käytän sairaanhoitajista ja osastonhoitajasta nimitystä lähiesimies, koska heidän keskeisenä tehtävänä on koordinoita ja ohjelmoida asiakkaan hoidon kokonaisuutta sekä toimia yksiköidensä henkilöstön lähiesimiehinä.

Varpaisjärven kunnassa toimii vanhus- ja vammaispalveluissa neljä yksikköä: kotihoidon, kaksi palveluasumisen ryhmäkotia ja hoito-osasto. Molemmissa ryhmäkodeissa ja kotihoidon lähiesimiehenä eli vastaavana hoitajana toimii sairaanhoitaja. Hoito-osaston vastaavana hoitajana toimii osastonhoitaja. Vanhus- ja vammaispalveluiden esimiehenä toimii vanhustyönjohtaja. Vanhus- ja vammaispolitiikkaa kunnassa ohjaavat perusturvallisuuden, omatoimisuuden, asiakaslähtöisyyden, tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden ja itsemääräämisoikeuden arvot sekä vanhuuden näkeminen voimavarana. Vanhuksille ja kehitysvammaisille tarkoitettujen tehostetun palveluasumisen yksiköt on tarkoitettu henkilöille, jotka eivät enää pärjää kotonaan. Asuminen on vuokra-asumista ja palvelut tuotetaan yksilöllisesti hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Kaikkiaan ryhmäkodeissa on 28 yhden hengen huonetta, joista kahdeksan on varattu kehitysvammaisille. Lisäksi ryhmäkodin yhteydessä toimii neljä tukiasuntoa. Dementiaryhmäkodissa tarjotaan hoitoa muistihäiriöisille. Yksikössä on 13 huonetta ja kaksi intervallipaikkaa. Laitoshoidon tarvitseville on tarkoitettu pitkäaikaishoitoa tuottava hoito-osasto, jossa on 17 hoitopaikkaa. (Räsänen 2009.). Nämä sosiaalihuollon perusyksiköt kohtaavat asiakkaan lähellä olevat tarpeet ja ongelmat.

Kotipalvelu ja kotisairaanhoito on yhdistetty kotihoidon yksiköksi (Räsänen 2009). Yhdistetyssä kotihoidossa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon henkilöstö tekevät asiakastyötä samoin työvälinein yhteisessä tilassa ja yhdessä sopimiensa tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden suuntaisesti. Asiakkaat eivät ole kotipalvelun tai kotisairaanhoidon asiakkaita vaan kotihoidon asiakkaita (Larmi, Tokola & Välikkiö 2005, 12–13). Kotihoidon palvelut auttavat vanhuksia, vammaisia ja pitkäaikaissairaita sellaisissa tilanteissa, joissa vointi on heikentynyt tai perheen elämäntilanteen takia tarvitaan apua päivittäisten arkitehtävien suorittamisessa kotona (Räsänen 2009). Kotihoito toteutetaan asiakkaan tarpeista lähtien kokonaisvaltaisesti ja hoito- ja palvelusuunnitelman mukaisesti. Hoidossa toimitaan asiakkaan hoidon tarkoituksenmukaisuus ja työjärjestys huomioon ottaen koulutuksen ja ammattitaidon sallimassa laajuudessa myös toisen ammattiryhmän tehtävissä. Asiakkaan tarve määrittää sen, kuka hänen luonaan käy (Larmi ym. 2005. 12–13). Kotihoidon toiminta on alueellistettu kahteen tiimin: eteläiseen ja pohjoiseen (Räsänen 2009). Tässä tutkimuksessa käytän vanhus- ja vammaispalveluiden perusyksiköistä eli osastoista ja tiimeistä nimitystä yksikkö helpottaakseni tekstin sujuvuutta.

Tämän päivän työelämän muutokseen vastaaminen edellyttää jatkuvaa ammatillisen osaamisen kehittämistä sekä uusien tietojen, taitojen ja asenteiden oppimista. Jatkuvassa työelämän muutosprosessissa suurimpana esimiestyön haasteena on uusien toimintamallien ja ajattelutapojen sisäistäminen ja käyttöönotto. Varpaisjärven Unelma 2010 -hankkeen tavoitteena oli kehittää vanhus- ja vammaispalvelujen työ-, toiminta- ja johtamisjärjestelmää ja luoda uutta tulevaisuuteen tähtäävää toimintamallia (Unelma 2010).

Unelma 2010-hanke toteutettiin Savonia-ammattikorkeakoulun ja Varpaisjärven kunnan kaikkien vanhus- ja vammaispalveluiden yksiköiden systemaattisena kehittämisprosessina. Kehittämismenetelminä käytettiin koko vanhus- ja vammaispalvelujen henkilökunnan yhteisiä tilaisuuksia sekä ohjattua pienryhmätyöskentelyä. Työntekijöistä muodostettiin pienryhmiä siten, että pienryhmissä oli jäseniä kaikista työyksiköistä. Savonia-ammattikorkeakoulun opettajat toimivat pienryhmien asiantuntijoina. Pienryhmien tehtäviksi muotoutui lähiesimiestyön kehittäminen, hoito- ja palvelusuunnitelman uudistaminen, hoitotyön prosessien ja omahoitajan tehtävien kuvaaminen sekä lääkehoidon suunnitelman tekeminen. Ryhmissä työstiin hankkeen aikana myös alaitaitoja, omahoitajan vastuita ja tehtävänkuvia. Lisäksi hankkeessa haettiin draamamenetelmien avulla kehittämiseen elämyksellisyyttä ja tavoitteiden mukaista uutta työtettä henkilöstölle. Eri kehitysryhmien vetäjille ja yksiköiden avainhenkilöille järjestettiin hankkeessa konsultoivaa asiantuntijatukea. Kehittämishankkeessa eri kehittämisen sisällöt työstiin Savonia-ammattikorkeakoulun opettajista koostuvan asiantuntijaryhmän avustuksella projektin yhteiseksi toimintamalliksi Varpaisjärven vanhus- ja vammaispalveluille. (Unelma 2010.). Tämä tutkimus keskittyi Unelma 2010 kehittämishankkeen yhteen osa-alueeseen, lähiesimiestyöhön.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

3.1 Tutkimuksen tarkoitus

Opinnäytetyöntekijä on seurannut työssään terveydenhuollon organisaatioiden ja lähiesimiestyön muutoksia. Tässä tutkimuksessa on keskitytty hoito- ja hoivapalveluiden lähiesimiestyön sisältöalueeseen. Tutkijan kiinnostus tutkimuksen aiheeseen kumpuaa tutkijan omista kokemuksista osastonhoitajana ja niistä vaikeuksista, jotka tutkija on omassa esimiestyössään kohdannut. Opinnäytetyön lähtökohtana ovat halu syventää tutkijan omaa asiantuntijuutta ja osaamista uusien innovaatioiden kehittämisessä sekä johtamisessa.

Hoitohenkilöstö tarvitsee esimiehiä ja lähiesimiestyö on erittäin tärkeää toiminnan sujumisen kannalta. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli toimintatutkimuksen avulla kehittää organisaatiota vaikuttamalla sen toimintatapoihin. Lähiesimiestyötä kehitetään lähiesimiesten välisellä yhteistyöllä, jossa esimiestehtävissä työskentelevillä on mahdollisuus muodostaa yhteistä näkemystä siitä, mitä on hyvä lähiesimiestyö ja samalla saada vahvistusta omaan esimiestyöhönsä. Kehitystavoitteena ovat lähiesimiesten osaamisen ja johtamistaitojen lisääminen organisaation muutostilanteissa.

3.2 Tavoitteet ja tutkimustehtävät

Tämän tutkimuksen yleisenä tavoitteena on lisätä tietoa hoito- ja hoivapalveluiden lähiesimiestyöstä ja siitä, mitä sisältöalueita lähiesimiestyöhön sisältyy. Toisena tavoitteena on selkeyttää lähiesimiehen roolia ja selvittää, mitkä keinot, käytännöt ja toimintamallit mahdollistavat lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä organisaatioiden kehittämis- ja muutostarpeita varten.

Tutkimustehtävät ovat

- 1) Mitä sisältöalueita lähiesimiestyöhön sisältyy?
- 2) Mitkä keinot, käytännöt ja toimintamallit mahdollistavat lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä?

4 ESIMIESTYÖN SISÄLTÖALUEITA

Johtamisen määritelmiä on melkein yhtä paljon kuin on määrittelijöitäkin. Juutin (2006) mukaan perinteiseen johtamiseen on katsottu kuuluvan suunnittelu, organisointi, toimeenpano ja valvonta. Johtamista voidaan käsitellä myös valtasuhteena, vaikuttamistapana sekä sosiaalisen prosessin ja rakenteen osana. Johtaminen voidaan määritellä myös vapaaehtoista yhteistoimintaa vaativaksi vuorovaikutusprosessiksi, jonka avulla toimintaan pyritään vaikuttamaan niin, että päämäärä saavutettaisiin. (Juuti 2006, 13–19.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen Kaste-kehittämishojelman valtakunnallisen toimeenpanon suunnitelmassa on tavoitteena parantaa johtamisen kehittämisellä sosiaali- ja terveydenhuollon vaikuttavuutta ja saatavuutta sekä edistää henkilöstön työhyvinvointia uudistuvassa toimintaympäristössä. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisu 2009:18.)

Vuori (2005, 46) on määritellyt terveydenhuollon johtajuuden strategisella ja mikrotasolla työskenteleville johtajille. Vuoren mukaan kokonaisnäkemys ja näkemys siitä, mitä palveluja olisi oltava tarjolla, on ylimmällä strategisella johdolla. Mikrotasolla työskentelevän johtajan tehtävänä on mahdollistaa henkilöstön kyky vaikuttavasti ohjata, tukea ja arvioida sekä hoitaa terveydenhuollon asiakkaita ja potilaita. Tämä näkemys sisältää ajatuksen terveydenhuollon työntekijästä osaajana, jonka kehittymistä ammatissa tulisi suunnitella yhdessä hänen kanssaan. (Vuori 2005, 260.) Hoitotyön osaamisen voidaan nähdä koostuvan kolmesta elementistä: tiedollisesta, taidollisesta ja kehityksellisestä. Tiedollinen oppiminen tarkoittaa informaation vastaanottamista, taidollinen oppiminen on kyky toimia tietyllä tavalla ja kehityksellinen oppiminen tarkoittaa kykyä hankkia tiettyjä tietoja ja taitoja. (Paloniemi 2004, 20–24.)

Sosiaali- ja terveystieteiden johtamistyöhön kohdistuneessa tutkimuksessa Aarva (2009) on tutkittu hoidon ja hoivan lähijohtamista. Tutkimuksessa määriteltiin sosiaali- ja terveystieteiden esimiesten ja työntekijöiden käsityksiä hoiva- ja hoitotyön johtamisen sisällöistä. Tutkimustulosten mukaan hoivan johtamisessa painottuivat eri asiat kuin hoitotyön johtamisessa. Hoivan johtamisessa painottuivat enemmän ihmiset asiakaina ja työntekijöinä, kun taas hoitotyön johtamisessa painottuu ohjaaminen ja rakenteet. Tutkimuksessa esimiehet painottivat hoidon ja hoivan johtamistoimintoja alaisiaan enemmän. Alaiset painottivat esimiehiään enemmän hoitotyön arvoja hoitotyön johtamisen lähtökohdaksi.

Osastonhoitajan tärkeimpiin tehtäviin kuuluu työyhteisökulttuurin ohjaaminen. Hoito- ja hoivapalvelujen johtamistyölle asettavat vaatimuksia eettisten ja taloudellisten arvojen ristiriidat. Lisäksi johtamisen ongelmana ovat usein epäsovinnaiset arvot, kuten työmoraaliin liittyvät tekijät. Arvokeskustelu ja arvoristiriitojen käsittely työyhteisössä on tästä syystä tärkeää. Hoito- ja hoivapalvelujen johtamistyössä on keskeistä edistää eettisten normien ja periaatteiden mukaista käyttäytymistä koko työyhteisössä. Eettiseen päätöksentekoon sisältyy päätöksenteon ja yleensä hallinnon läpinäkyvyys ja avoimuus sekä päätösten perusteleminen luotettavalla tiedolla. (Kanste 2006).

Narinen (2000) on tutkinut osastonhoitajien työn sisältöä. Tutkimuksessa on selvitetty osastonhoitajien ja ylihoitajien mielipiteitä osastonhoitajan työn sisällöstä. Tutkimuksen mukaan erikoissairaanhoidon ja perusterveydenhuollon osastonhoitajan tärkeimpänä tehtävänä on kliininen työ, jota he tekevät lähes puolet työajastaan. Toiseksi tärkeimpinä tehtävinä olivat henkilöstöhallinto sekä yhteistyö- ja kehittämistehtävät. Taloushallintoa pidettiin vähiten tärkeänä. Terveysterveystieteiden tutkimusten ja osastonhoitajien mielestä tulevaisuudessa osastonhoitajan tärkeimpänä tehtävänä tulee olemaan työnjohtaminen. Tutkimuksessa käy ilmi, että tutkimukseen osallistuneilla osastonhoitajilla ja ylihoitajilla ei ollut täysin yhtenäistä näkemystä osastonhoitajan tehtävistä tulevaisuudessa. Ylihoitajat odottavat osastonhoitajia enemmän, että osastonhoitajan työssä on tulevaisuudessa enemmän yhteistyö- ja kehittämistehtäviä ja henkilöstö- ja taloushallintoa. Kliinisen työn tärkeyden odotetaan vähenevän osastonhoitajan työssä tulevaisuudessa. Selvää kuitenkin on, että kliininen työ tulee olemaan tulevaisuudessakin iso osa osastonhoitajien työtä terveydenhoitoalalla ja myös osastonhoitaja tarvitsee tulevaisuudessa kliinistä pätevyyttä. (Narinen 2000.)

Sosiaali- ja terveysjohtajien johtamistyöhön kohdistuneessa tutkimuksessa keskijohto, kuten myös lähiesimiehet, pitivät tärkeimpinä johtamisominaisuuksinaan vuorovaikutustaitoja, kykyä hahmottaa kokonaisuuksia sekä omaa ammatillista pätevyyttään. Keskijohdossa toimivat sosiaali- ja terveydenhuollon johtajat kokivat tärkeimmäksi johtamisominaisuudeksi myös oman persoonallisuutensa ja lähiesimiehet johtamiskokemuksen. Keskijohto käytti eniten työaikaasi asioiden johtamiseen, henkilöstön johtamiseen sekä asiakas- ja potilastyöhön. (Viitanen ym. 2007.)

5 MUUTOS JA SEN JOHTAMINEN

Muutostilanteeseen joutuneen yksilön tai ryhmän käyttäytyminen muutostilanteissa vaihtelee kunkin henkilökohtaisten, aiempien muutoskokemustensa mukaan. Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Tiettyjä lainalaisuuksia on siinä, miten yksilö käyttäytyy muutoksen eri vaiheissa. Useimmat myös sopeutuvat muutokseen shokki- ja/tai totutteluvaiheen jälkeen. Joillekin muutos itsessään on uuden mahdollisuus. Muutokseen mahdollisuutena suhtautuvat henkilöt voivat toimia muutosvastarintaa kohtaavina muutoksen promoottoreina. Muutostilanteessa esimiehen tulee antaa riittävässä määrin tilaa kritiikille, koska aggression ja muiden negatiivisten tunteiden esiintulo kuuluu osaksi muutosprosessia. Muutoksen hyväksynnän merkinä on haasteisiin tarttumista kuvaava yhteistyö, vastuun ottaminen ja jakamiskyky. Hyväksymisvaiheessa mm. uusien tehtävien edellyttämä koulutus alkaa olla mahdollista. Koulutuksen ja uusien tehtävien myötä ihminen alkaa kiinnostua yhä enemmän uudesta. Uteliaisuus, aktiivinen asioiden monipuolinen tarkastelu sekä uuden puolesta puhuminen lisääntyvät. Tällöin on paikallaan, että lähiesimies antaa lähitavoitteita. Näiden kautta henkilöstö löytää kosketuspintaa koko organisaation tavoitteisiin. (Haveri & Majoinen 2000,78–80.)

Muutosprosessissa on Valpolan (2004) mukaan aina viisi osatekijää, joita tarvitaan onnistuneeseen muutoksen läpivientiin. Muutosprosessin onnistumiseksi tärkeintä on määritellä, mikä muutos on ja mitä siltä halutaan. Muutoksen tarpeellisuuden ja hyväksyminen on tärkeä muutosta edistävä tekijä. Yhteinen näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat toteutuvat halutulla tavalla ja nähdään, millaisilla perusratkaisuilla haluttuun lopputulokseen pyritään. Muutosvoimaa ja -kykyä tarvitaan puolestaan muutoksen toteuttamiseen. Henkilöstön luottamus omiin kykyihin uusissa tilanteissa on ratkaisevan tärkeää. Ensimmäiset toimenpiteet ovat ratkaisevan tärkeitä muutoksen onnistumisen kannalta sen suunnalle ja vauhdille, sillä ne viestittävät siitä mitä muutos konkreettisesti tarkoittaa käytännössä. (Valpola 2004, 29- 30). Muutosprosessia on selvennetty taulukolla (Taulukko 1). Muutoksesta tulee sitä haasteellisempi, mitä useampi taulukon osatekijä on työn kohteena.

Taulukko 1. Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot (Valpola 2004)

Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Onnistunut muutos
Puuttuu	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Viimeisenä työlistalla
Muutos- tarpeen määrittely	+	Puuttuu	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Nopea alku, joka kuihtuu pois
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Puuttuu	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Ahdistu- neisuutta, Turhautu- neisuutta
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Puuttuu	+	Ankkuroin- ti käytän- töön	=	Satunnaisia ponnisteluja Vääriä alkuja
Muutos- tarpeen määrittely	+	Yhteisen näkemys- luominen	+	Muutos- kyvystä huolehti- minen	+	Ensimmäi- set toimen- piteet	+	Puuttuu	=	Syvä pettymys ja kynnyisyys

Muutosprosessin jokaisessa vaiheessa on johtajan rooli erittäin tärkeä. Hänellä täytyy olla valmiudet liikkua joustavasti työyhteisön ja organisaation sisällä ja sieltä ulos. Johtajalla on oltava tieto työyhteisönsä sisäisestä todellisuudesta ja hänen täytyy tuntea ja työyhteisönsä arjen toiminta, sen ongelmat sekä sisäiset realiteetit. Esimiehen tulee tunnistaa henkilöstön näkökulmat, tulkinnat ja ajattelutavat. Toisaalta hänen tulee nähdä työyhteisönsä ulkopuolelta ja ymmärtää sen suhde ulkoiseen maailmaan. Työyhteisön sisäisen ja ulkoisen maailman välittämisessä johtajan roolin on jännitteinen ja kaksinainen. Hänen on edustettava, viestittävä ja tehtävä ymmärretyksi ulkoisen maailman realiteetteja työyhteisössään ja viestittää oman työyhteisönsä realiteetteja sieltä ulospäin. Samanaikaisesti, kun johtajan tulee pyrkiä tekemään omassa työyhteisössään ymmärrettäväksi muutoksen taustoja ja tavoitteita tulee hänen myös ymmärtää oman työyhteisönsä näkökulmia ja perusteluja tilanteessa. (Valtee 2002, 44–45.)

Muutosjohtaminen ei ole pelkästään asioiden toteuttamista, vaan vaatii esimiehiltä aina sellaisten olosuhteiden luomista, joissa henkilöstä voi toimia tehokkaasti ja saavuttaa ammatilliset tavoitteensa. Tarvitaan sekä ajattelua että toimintaa. Muutosjohtamisessa on tärkeää kyetä seuraamaan muutoksen edistymistä, mikä vaatii esimiehiltä ja muutoksessa olijoilta tilanneherkkyyttä. Muutokset merkit tulee kyetä tunnistamaan ja niiden mukaisesti muuttamaan suunnitelmia tarvittaessa. Lisäksi muutok-

sen johtamiseen tarvitaan hyvää muutoksen ajoittamisen tajua, sekä muutosmahdollisuuksien oikean mitoittamisen kykyä. (Honkanen 1987, 132–134.)

6 TUTKIMUSAINEISTO JA TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä tutkimuksessa on tarkoitus tuottaa tietoa käytännön työn kehittämiseksi ja keskeistä on synnyttää usko ihmisten kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin. Työelämän muutoksissa usein parhaat ratkaisut syntyvät silloin, kun koko työyhteisö on halunnut ja saanut vaikuttaa uuden suunnan valintaan. Toimintatutkimuksen tavoitteena on tuottaa käytännön hyötyä ja käyttökelpoista tietoa siitä, miten asiat ovat käytännössä ja tämän pohjalta luoda teoreettista tietoa toiminnasta. Keskeinen elementti on sosiaalinen toiminta ja erityisesti vuorovaikutus. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 16–21.)

6.1 Toimintatutkimus lähestymistapana

Tutkimuksen lähestymistapa on laadullinen eli kvalitatiivinen. Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää ja muodostaa näkemystä siitä, mitä on esimiestyö vanhus- ja vammaispalveluissa. Laadullisella tutkimustavalla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohdetta (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997,168). Tutkimusmenetelmänä on toimintatutkimus, jossa käytetään tieteellisiä menetelmiä käytännöllisten ongelmien ratkaisemiseksi. Toimintatutkimuksessa yhdistyy kohteen analyysi ja siihen vaikuttaminen. Tutkimusprosessin aikana tutkijalle muodostuu hiljalleen käsitys tutkittavasta ilmiöstä. Toimintatutkimuksessa tutkija tulkitsee tutkittavaa ilmiötä sisältäpäin eli osallistujan ja toimijan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma vaikuttaa siihen, kuinka tutkija näkee sekä tulkitsee aineistoa. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää omia kokemuksiaan aineistona ja tämä vaikuttaa myös siihen, kuinka hän sen analysoi. (Heikkinen ym. 2007, 20.)

Toimintatutkimus ymmärretään usein lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut ainoastaan siitä, miten asiat ovat, vaan ennen kaikkea siitä, miten asioiden tulisi olla. Toimintatutkimuksessa tietoa ja arvoja ei eroteta toisistaan, vaan ne liittyvät saumattomasti yhteen. Toimintatutkimus voidaan ymmärtää hyvin monin eri tavoin, esimerkiksi teknologiaksi tai eettis-moraaliseksi lähestymistavaksi. Heikkinen ja Jyrkämä nostavat toimintatutkimuksessa esille seuraavat piirteet: reflektiivisyyden, tutkimuksen käytännönläheisyyden, muutosintervention sekä ihmisten aktiivisen osallistumisen hankkeeseen. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 36.) Tässä tutkimuksessa tutkija asettuu myös työyhteisön kehittäjän rooliin. Tutkijan rooli on olla luomassa sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda julki ideoitaan ja ajatuksiaan oman työnsä kehittämisestä. Tutkijan pitää välttää liiallista sitoutumista ryhmään välttääkseen sa-

maistumisen ryhmän jäsenten ajatteluun, mikä voi estää kehittämistä. Vastaavasti tutkijan tulee varoa myös liiallista autoritaaristen näkemysten esilletuontia, jotta osallistujien itsenäisyys pääsee kehittymään. (Syrjälä 1994, 38.) Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, joka tekee tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisia, muutokseen tähtääviä ja vaikuttavia toimenpiteitä eli interventioita. Toiminta on yhdessä sovittua ja sillä on yhteinen tavoite. Kun jokainen tietää tavoitteensa ja roolinsa, vaikuttaa se muutokseen sopeutumiseen ja sitoutumiseen. (Heikkinen ym. 2007, 19- 20.)

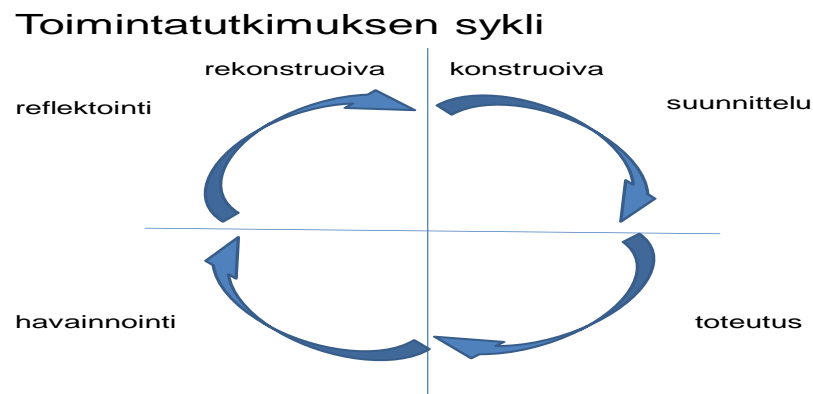
6.2 Tutkimuksen menetelmälliset ratkaisut

Toimintatutkimuksessa lähdetään empirian kautta hakemaan ratkaisua ongelmiin. Tutkimuksen edetessä saatua tietoa hyödynnetään kehittämällä johtajuusosaamista. Koska prosessi oli yhteistoiminnallisesti tarkentuva, osaamisen kehittämistä räätälöidään tilanteen mukaan. Tutkimuksen toimintakenttä oli Varpaisjärven kunnan vanhus- ja vammaispalvelut. Tutkimusaineistoa kerättiin esimiehistä koostuvassa pienryhmän kokoontumisissa syksyn 2009 sekä kevään ja syksyn 2010 aikana. Aineistonkeruu aloitettiin toiminnallisen prosessin käynnistyessä syksyllä 2009. Toiminnallinen prosessi perustui työyhteisön yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen. Yhteiselle työskentelylle oli tutkimuksen alussa sovittu tietyt aihepiirit, jotka pääpiirteittäin toistuivat. Materiaali koottiin havainnoimalla kehittämispalavereita ja analysoimalla niistä tuotettuja muistioita ja kehittämistehtäviä, joita prosessiin osallistujat tuottivat. Apuvälineinä olivat kehittämispalavereissa kirjatut havainnot ja palaverimuistiot, jotka ovat olennaisia tutkimuksen kannalta (Heikkinen ym. 2007, 104). Tutkija kirjasi muistioihin keskustelun aikaiset ajatukset ja syntyneet päätökset. Oli tärkeää kirjata myös interventiot ja se, kuka teki mitäkin hankkeen aikana. Tutkija piti myös tutkimuspäiväkirjaa, johon kirjasi lukemansa lähteet ja niistä syntyneet ajatukset.

Kokoontumisissa ryhmän jäsenet pohtivat itselleen tärkeitä kysymyksiä ja pyrkivät oppimaan ja kehittämään työtään prosessin kuluessa. Olennainen osa tutkimuksessa oli toistuvuus ja syklisyys. Ensin muodostettiin yhteistä näkemystä siitä, mitä esimiestyö kyseisessä työyhteisössä on. Sen jälkeen kehitettiin joukko kysymyksiä tai ehdotuksia kehittämistyöhön. Sitten ryhmän jäsenet miettivät ratkaisuja ja uusia keinoja, käytäntöjä sekä toimintamalleja, jotka mahdollistavat työyhteisön ja toimintakulttuurin kehittymisen. Oli tärkeää jakaa arjen kokemuksia lähiesimiestyöstä ja oivalluksia esimiestyön sovelluskohteista, haasteista ja vaikutuksesta työyhteisössä. Tutkija ja

Savonia-ammattikorkeakoulun asiantuntija opettaja osallistuivat keskusteluun tehden interventioita ehdotusten tai ideoiden muodossa.

Toimintatutkimus kuvataan usein syklinä, jossa toimintaa kehitetään useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusykliden avulla. Prosessin aikana syntyneeseen suunnitelmaan perustuvaa kokeilua seuraa kokemusten pohjalta paranneltu uusi suunnitelma. Näin muodostuu tutkimuksen vuorovaikutuksena ja kokeiluina etenevä spiraali. Tutkimuksen etenemiseen kuuluu konstruoivia eli eteenpäin suuntaavia ja rekonstruoivia eli jo toteutuneen toiminnan arvioinnin vaiheita (Heikkinen ym. 2007, 79). Toimintatutkimuksen sykliä eli peräkkäisiä suunnittelu ja kokeiluvaiheita on selvennetty kuviolla (kuvio 1).



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen sykli

6.2.1 Tutkimukseen osallistuneet

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui vanhus- ja vammaispalveluiden yhteisissä esimiestyön kehittämispalaverissa. Prosessiin osallistui Varpaisjärven kunnassa sosiaali- ja terveystoimessa esimiestehtävissä toimivat viisi tiimien sairaanhoitajaa ja hoito-osaston osastonhoitaja. Esimiesryhmä kokoontui kahdeksan kertaa lokakuusta 2009 lokakuuhun 2010. Kokoontumisten tarkempi aikataulu on esitelty tutkimuksen etenemisen yhteydessä. Kehittämispalaverit kestivät yleensä tunnista puoleentoista tuntiin. Kokoontumispaikkana oli paikkakunnalla sijaitsevan palvelutalo.

6.2.2 Aineiston käsittely ja analyysi

Päädyin työssäni laadulliseen metodologiaan, sillä halusin selvittää, millaisia sisältö-alueita lähiesimiestyöhön sisältyy tutkittavassa työyhteisössä sekä sen, mitkä keinot, käytännöt ja toimintamallit mahdollistavat lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymisen organisaatioiden kehittämis- ja muutostarpeita varten.. Tutkimuksessani halusin saada syvällisen tiedon tutkittavasta aiheesta, koska aihe oli mielestäni haasteellinen ja pohdiskelua vaativa. Asia ei mielestäni olisi tullut oikeutetusti esille pelkän kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen lähtökohtana käytin kirjallisuutta, jonka avulla esittelen keskeisiä teoreettisia aihepiirejä, kuten hoito- ja hoivapalveluiden lähiesimiestyön sisältöalueita ja muutosta. Tutkimuksen muu teoriaosuus rakennettiin aineistolähtöisesti tutkimuksen tuloksia sekä lähdekirjallisuutta hyödyntäen. Pyrin kokoamaan aineistolähtöisen teoriaosuuden, jossa tulokset ja lähdekirjallisuuden teoriatieto lomittuvat toisiinsa.

Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui monissa vaiheissa pitkältä ajanjaksolta. Tutkimuksen analysointi tehtiin tutkimuksen kuluessa yhdessä tutkimusaineiston keräämisen kanssa. Aluksi järjestelin muistioihin kirjaamani keskustelun aikana syntyneet ajatukset ja päätökset aihealueittain. Aineiston järjestely tapahtui tekstinkäsittelyn avulla "leikkaa, liimaa ja kopioi" -toiminnoilla. Aineiston analysointi aloitettiin etsimällä aineistosta teemoja eli keskeisiä aiheita. Sisällönanalyysissä käytettiin apuna taulukointia. Esimerkki sisältöanalyysin käytöstä tutkimuksessani (Taulukko 2).

Tekstinkäsittely myös mahdollisti sen, että analyysissä muodostuvien teemojen alle voitiin koota sellaisiakin kohtia, jotka kuuluvat useaan teemaan samanaikaisesti. Aineistoa järjesteltiin teemojen mukaan: kunkin teeman alle koottiin kustakin kokouksesta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Taulukoinnin avulla havainnoitiin sitä, mitkä seikat aineistossa ovat keskeisiä ja näille voitiin sitten miettiä yhdistäviä nimittäjiä. Kun aineisto oli luokiteltu, aloitettiin teemojen tarkasteleminen teoriatiedon valossa.. Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöisellä analyysillä voidaan pelkistetyimmillään tarkoittaa teorian rakentamista aineistosta käsin. Aineistolähtöisessä analyysissä voidaankin lähteä liikkeelle ilman ennako-oletuksia ja määritelmiä.

Tämä analyysitapa on tarpeellinen etenkin silloin, kun halutaan saada perustietoa jonkin ilmiön luonteesta. Teemoittelussa on keskeistä teorian sekä empirian vuorovaikutus (Eskola & Suoranta 2003, 19). Aineistosta pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä

ja eroja teorian ja aineiston välillä siitä mitä sisältöalueita lähiesimiestyöhön sisältyy. Kehittämistyön edetessä pyrittiin selvittämään mitkä keinot, käytännöt ja toimintamallit mahdollistavat lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä.

Taulukko 2. Esimerkki sisällön analyysistä

ALKUPERÄISILMAISU	ALALUOKKA	YLÄLUOKKA
Alaistaidoissa puutteita	Työntekijöiden vastuu työn tekemisestä	Vastuut ja tehtäväkuvat
Tehtäväkuvat epäselviä.		
Tullaan kysymään esimieheltä asioita, jotka voisi ratkaista itse		
Toimistotiloja puuttuu.	Työskentely olosuhteiden kehitystyö.	Organisaation rakenteet
Henkilöstöä liian vähän		
Viestintä riittämätöntä.	Viestinnän kehitystyö.	Viestintä
<i>Perehdytysmateriaali</i> puuttuu.		
Potilaan siirtyessä tietokatkoksia		
Huolettaa kuntien yhdistymisen mitä tuo tullessaan?	Muutoksen tuoma epävarmuus.	Organisaatiomuutos
Onko Unelma-hankeella merkitystä vai ei? Kuntien yhteenliittymisen jälkeen suunnitellaan yhtenäistä toimintaa ja parhaimmat käytännöt kummastakin kunnasta käyttöön.	Lähiesimiestyön kehittäminen	Lähiesimiestyö

7 LÄHIESIMIESTYÖN KEHITTÄMISPROSESSIN ETENEMINEN JA TULOKSET

7.1 Tutkimuksen kulku

Huhtikuu 2009–marraskuu 2009

Ilmiöön tutustuminen

Lokakuussa 2009 osallistuin Unelma 2010-hankkeen aloitustilaisuuteen Varpaisjärvellä. Tilaisuudessa esiteltiin Varpaisjärven vanhus- ja vammaispalvelun henkilöstölle Savonia-ammattikorkeakoulun ja vanhuspalveluiden kehittämishanketta ja siihen osallistuvia Savonia-ammattikorkeakoulun opettajia ja opiskelijoita. Tilaisuudessa sovittiin alustavia aikatauluja yksikköjen pienryhmille ja opettajien johdolla tehtiin alukartoitusta työyhteisön tilanteesta.

Tutkimustyön aluksi kartoitin tutkimuskohteena olevan ilmiön teoreettista ja käsitteellistä viitekehystä. Tutkimuskohteen aihealueeseen tutustumiseen meni pitkä aika, koska johtamiseen liittyvää teoretietoa on todella paljon saatavilla ja lukemista oli paljon. Aihe oli mielestäni alusta pitäen aidosti työelämälähtöinen ja mielenkiintoinen. Pohdin paljon, miten lähiesimiestyö ja muutos liittyvät toisiinsa sekä sitä, mitä vaikutuksia niillä on työyhteisön hyvinvointiin. Selkiytin opinnäytetyön osa-alueita ja vaiheita saamani opinnäytetyöohjauksen ja opponoinnin avulla. Tutkimuksen aikana vanhuspalveluiden lähiesimiesten toimintakenttä muuttui osittain voimakkaasti ja säilyi osittain entisellään, minkä takia toimintakentästä tuli aikaisempaa jännitteisempi. Toimintaympäristössä samanaikaisesti tapahtuvien muutosten yhteisvaikutuksia on vaikea arvioida.

Joulukuu 2009–lokakuu2010

Savonia-ammattikorkeakoulun lähiesimiestyöryhmän asiantuntijana toimiva opettaja toimi työryhmien vetäjänä ja koolle kutsujana. Esittelen seuraavaksi esimiesten tapaamisissa esille tulleita esimiestyöhön ja sen kehittymiseen liittyä teemoja ja aihealueita. Jokaisen esimiestapaamisen kuvauksen päätteeksi on yhteenvetotaulukko kyseisen tapaamisen keskeisimmistä aihealueista. Taulukot perustuvat tapaamisten muistioiden analyysin pohjalta tekemääni tulkintaan esimiestyön hoivapalveluiden lähiesimiestyöstä ja siitä, mitä sisältöalueita lähiesimiestyöhön sisältyy sekä niiden kehittymisen toteutumisesta.

Tutkimuksen aloitusvaiheessa, lähiesimiesten ensimmäisessä tapaamisessa muodostivat lähiesimiehet ja Savonia-ammattikorkeakoulun lähiesimiestyöryhmän asiantuntijana toimiva opettaja yhteistä näkemystä siitä, mitä on esimiestyö kyseisessä työyhteisössä ja mietittiin kehitettäviä asioita joita on selvennetty taulukolla (Taulukko 3). Lähiesimiestyön kehittämisen ja tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että työryhmän kokoontumisissa kartoitetaan ja kehitetään lähiesimiesten oman työn ja päivittäisen esimiestyön kannalta tärkeitä asioita. Tärkeiksi kehittämistyön kohteeksi ryhmän jäsenet valitsivat työyhteisön pelisääntöihin liittyvät kehittämissasiat, kuten vastuualueiden sekä työtehtävien uudelleenjakamisen.

Taulukko 3. Ensimmäisessä esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämiskohteet

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Viestintä	Esite palveluista omaisille ja asiakkaille puuttuu. Vanhustyöhön yhteiset ja yksikkökohtaiset perehdytysohjelmat puuttuvat. Sijaisille annettavat ohjeet esim. poissaoloista. Ohjeet yksin työskentelyyn, toiminta uhkaavassa/väkivaltatilanteessa puuttuvat.
Organisaation rakenteet	Työvuorolistojen tekeminen on haastavaa, koska kussakin yksikössä oltava yksi koulutettu vuorossaan ja sijaisina kouluttamattomia ja sijaisten saatavuus ongelmallista. Varahenkilöt ovat kiinni sijaisuuksissa.
Esimiestyö	Kansliatilat puuttuvat ja rauhallista työtilaa ei ole. Esimiehet ovat miehityksessä mukana. Esimiesten toimenkuva kaipaa selkeyttämistä, samoin työntekijöiden tehtävät ja toimenkuvat. Lääkehoito ja hoito- ja palvelusuunnitelman päivittäminen puuttuu.
Organisaatio muutos	Kuntaliitosselvitys vireillä ja tuo tulevaisuuteen epävarmuutta.

Toisessa lähiesimiesten tapaamisessa (11.12.2009) hoitotyön lähiesimiehet ehdottivat päivittäiseen johtamiseen liittyviä asioita, joita he halusivat kehittää. Ongelmana oli se että, lähiesimiehinä työskentelevien sairaanhoitajien työajasta suurin osa on kliinistä työtä. Lähiesimiehien työajasta esimiestyölle oli varattu 10–50 prosenttia, jota lähiesimiehet pitivät liian vähäisenä. Keskustelussa tuli esille, kuinka paljon lähiesimiestyöhön liittyi erilaisia asioita ja tehtäviä sekä työn kiireisyys. Keskustelussa

nousi esille myös työntekijöiden vastuun puutuminen työstään ja työn tekemisestä. Lähiesimiehet kokivat myös työrauhansa liian vähäiseksi. Lähiesimiehet kokivat jatkuvan työnkeskeyttämisen johtuvan useimmiten siitä, että työntekijät hakivat vahvistusta työhön, jota olivat tekemässä tai esittivät esimerkiksi työvuorotoiveita. Positiivisena asiana koettiin, että kotihoidossa oli vuoden alussa siirrytty kahteen tiimiin perustuvaan aluejakoon. Molemmissa tiimeissä työskenteli nyt oma sairaanhoitaja. **Kehittämistavoitteena** sovittiin, että lähiesimiehet kannustavat työntekijöitä sähköpostin käyttöön esimerkiksi työvuorotoiveiden esittämisessä ”hihasta ottamisen” sijaan. Tämän käytännön odotettiin tuovan työrauhaa esimiehille.

Keskustelunaiheena työryhmässä oli sijaisten perehdyttäminen uuteen yksikköön sekä heidän motivointi uuden yksikön sijaiseksi. Sijaisten perehdytys ja sijaisille annettavat ohjeet esimerkiksi poissaoloista puuttuivat organisaatiosta. Samoin puuttuivat ohjeet yksintyöskentelyyn ja uhkaavaan ja väkivaltilanteeseen työssä. Perehdytyskansio puuttui kokonaan osasta yksiköitä ja uuden koko organisaatiota koskevan perehdyttämissuunnitelman luominen koettiin tärkeäksi. Perehdyttämismateriaaliin haluttiin yksi yhteinen osio, johon tulisi yhteiset, kaikkia työyksiköitä koskevat yleiset ohjeet. Tutkija esitti interventiona, että voisi lähettää oman työpaikkansa perehdyttämismateriaalia, josta voisi katsoa esimerkiksi soveltuvia osia perehdyttämissuunnitelman pohjaksi.

Organisaatiossa oli käytäntö, että sijaisten hankinta oli paljolti vanhustyönjohtajan tehtävä ja hänellä oli tieto sijaisista ja heidän käytöstään työyksiköissä. Tämä käytäntö johti siihen, että viikonloppuisin tietoa sijaisista oli hankalaa saada ja käytettävissä olevan sijaisen löytämiseksi jouduttiin soittamaan eri yksiköihin. Esimiestapaamisessa keskusteltiin siitä, miten tieto sijaisten käytettävyydestä olisi helpommin saatavilla. **Kehittämistavoitteena** tapaamisessa sovittiin, että yhteiselle Ruuna-asemalle laaditaan sähköinen tiedosto, josta jokainen yksikkö voi saada ajantasaisen tiedon käytettävissä olevista sijaisista. Lähiesimiehet keskustelivat myös tiedonsiirtoon liittyvistä ongelmista. Yksiköiden erilaisuuden vuoksi oli sovittava, mitä käytännön asioita kussakin yksikössä hoidetaan asiakkaan siirtyessä yksiköstä toiseen. Lähiesimiehet sopivat kirjallisten ohjeiden laatimisesta, joilla edistetään tiedonsiirtoa. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 4)

Taulukko 4. Toisessa esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämissasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Viestintä	Perehdytysmateriaalit työn alle.
Esimestyö	Kotihoidon henkilökunta ja asiakkaat jakautuvat kahteen tiimiin.
Tehtäväkuvat	Omahoitajan vastuut ja tehtävät/hihasta ottaminen työn alle. Työntekijöiden vastuu työn tekemisestä: alaitaitoja kehitettävä
Organisaatio muutos	Huolettaa kuntien yhdistyminen: mitä tuo tullessaan. Mietityttää, onko Unelma-hankkeella merkitystä vai ei. Kuntien yhteenliittymisen jälkeen suunnitellaan yhtenäistä toimintaa ja parhaimmat käytännöt käyttöön kummastakin kunnasta

Kolmannen kokoontumisen (14.1.2010) aluksi todettiin, että joulu ja muut juhlapyhät olivat sotkeneet hankkeen suunnitelmien toteutumista ja kaikki kehittämistyöasiat eivät olleet edenneet suunnitellulla tavalla. Käytettävissä olevien sijaisten tiedonsaanti ongelmaan olivat esimiehet keksineet luovan ratkaisun. Työvuorojen suunnitteluohjelmaan MD- Titaniaan oli laadittu oma listapohja sijaisille. Tämä listapohja toimii tietolähteenä, josta jokainen yksikkö voi saada ajantasaisesti tiedon käytettävissä olevista sijaisista. Esimiehet olivat ratkaisuun hyvin tyytyväisiä. Listapohjasta näki heti kuka sijainen oli varattu mihinkin yksikköön. Halutessaan kukin esimies saattoi varata sijaisen vapaana olevista sijaisista.

Esimehiä keskustelivat kuntaliitokseen liittyvistä asioista. Heitä huolesti ja mietitytti kuntien yhdistyminen ja siinä erityisesti se mitä muutosta yhdistyminen tuo tullessaan. Tapaamisessa keskusteltiin siitä onko Unelma- hankkeella merkitystä, kun kuntien yhteenliittymisen jälkeen suunnitellaan yhtenäistä toimintaa ja parhaimmat käytännöt otetaan käyttöön kummastakin kunnasta. Muutos vaikutti esimiesten mielestä lähiesimiestyöhön ja johtamiseen enemmän kuin perustyöhön. Lähiesimiehet keskustelivat myös siitä, miten voi ennakoida ja helpottaa muutoksen läpiviemistä. Lähiesimiesten mielestä avainasemassa lähiesimiestyön suunnittelussa oli työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen.

Kokoontumisessa lähiesimiehet päättivät ottaa organisaatiossa laajemmin käyttöön sähköpostin viestinnän yhdeksi välineeksi. Lähiesimiehet sopivat että, sähköpostilla henkilökunta voisi enemmän tehdä yhteyden ottoja esimerkiksi työvuoro- ja lomatoiveista. Hyöty olisi se, että jäisi viestistä kirjallinen viesti/ vastaus, jolloin asioiden muistaminen helpottuisi. Sähköpostin käyttämisestä päätettiin järjestää henkilöstölle

koulutustarpeesta kysely. Kyselyn tulosten valmistuttua henkilökunnalle päätettiin järjestää koulutusta ja tukea sähköpostin käyttöön. Lähiesimiehenä toimivan sairaanhoitajien hallinnollisia päiviä ehdotettiin lisättävän viikoittaisiksi. Tarvetta miehityksen ulkopuolisiin hallinnollisten tehtävien suorittamiseen varattu aikaan oli erityisesti kotihoidossa. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 5).

Lähiesimiehet kokevat ongelmallisimmaksi oman työn jatkuvan keskeyttämisen. Hi-hasta tarttuminen, työtehtävien arkailu ja vahvistuksen hakeminen sairaanhoitajalta oli jokapäiväistä vaikka osaaminen olisikin kunnossa.

Kehittämistavoitteina tapaamisessa sovittiin, että jatkuvaan vahvistuksen hakemiseen mietitään seuraavia toimenpiteitä:

- Perushoito henkilökuntaa kannustetaan luottamaan siihen omaan osaamiseensa, jotta sairaanhoitajille ei siirry tehtäviä joita perushoitajat osaavat tehdä
- Perushoito henkilökuntaa opetetaan/ohjataan tekemään työtä ilman hyväksyntää. Samalla vahvistuksen hakeminen tehdyille työlle vähenee ja sairaanhoitajat saavat paremman työrauhan omalle työlleen.
- Hoitajille laaditaan selkeät vastuualueet jolloin eri osaamisalueiden vastuuhoitajat varmistavat osaamisen
- Työnkuvia muutetaan siten, että esimerkiksi verikokeiden ottaminen tulee osaksi perushoitajien työtä, koska osaamista on ja se halutaan käyttöön
- Toimistotiloja ei ole riittävästi ja työvuorolistoja tehdään osin rauhattomassa ympäristössä tai varastosta työtilaksi muutetussa tilassa.

Taulukko 5. Kolmannessa esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Viestintä	sähköinen viestintä- s-postilla päätetään ottaa käyttöön. Sähköpostin käyttämisestä päätetään järjestää koulutusta ja tukea henkilöstölle ja koulutustarpeesta tehdään kysely/ohjeistukset.
Esimiestyö	Hoito- ja palvelusuunnitelma käytössä Titaniaan tehty oma pohja sijaisille/ sijaispankki Sijaisten saatavuus ongelma ennallaan Työtilaan etsitään ratkaisua

Vastuut ja tehtävänkuvat	Kotihoidon vastaavan sairaanhoitajan hallinnollisia päiviä ehdotetaan lisättävän viikottaisiksi. Omahoitajien tehtävien ja vastuu alueiden loppukoonti on sovittu tehtäväksi Unelma-hankkeen pienryhmissä helmikuussa. Keinoja vahvistuksen hakeamiseen sairaanhoitajalta.
Organisaatio muutos	Kuntien yhdistyminen huolettaa ja mietityttää mitä muutosta yhdistyminen tuo tullessaan. Samoin mietityttää onko Unelma-hankkeella merkitystä kun kuntien lyhteen liittymisen jälkeen suunnitellaan yhtenäistä toimintaa ja parhaimmat käytännöt käyttöön kummastakin kunnasta.

Neljännessä esimiesten tapaamisessa (11.2.2010) lähiesimiehiä mietitytti ja keskustelutti Lapinlahden ja Varpaisjärven kuntaliitos. Potilastietojärjestelmän yhtenäistymistä Lapinlahden kanssa pidettiin hyvänä asiana, sillä nykyisin käytössä oli erilliset ja hankalasti käytettävät potilastietojärjestelmät Lapinlahden terveyskeskuksen ja Varpaisjärven vanhus- ja vammaispalveluiden välillä. Jatkossa tiedon siirtyminen ajantasaisesti olisi helpompaa. Edellisessä tapaamisessa sovittuja kehittämistavoitteina oli saavutettu. Sähköpostin käytön lisäämiseksi postin oli tehty koulutustarve kartoitus ja suunniteltu ATK-tuki henkilön talon sisäisesti järjestämä koulutus ennen kesälomia. Muutos sähköpostin käytössä ei vielä näy, mutta jatkossa nähdään miten viestintä muuttuu tulevaisuudessa. Sairaanhoitajat olivat lisänneet hallinnollisten päivien määrää ja siihen oli saatu suostumus johdolta. Myös rauhallisen toimistotilan puutumiseen oli keksitty ratkaisu, kun kaksi lähiesimiestä oli sopineet työvuorojen suunnittelupäivät niin, että ne lomittuvat ja rauhallisempi toimistotila on siten molempien käytössä. Kehittämistavoitteina tapaamisessa sovittiin ÄLÄ HÄIRITSE- kyltin laittamisesta työvuorolistanteko päivänä ovelle, jolloin jokainen joutuisi miettimään millä asialla listan suunnittelijaa lähestyy ja häiriötekijät minimoituisivat.

Edelleen koettiin ongelmalliseksi se, että sekä hoidolliset asiat, että esimies asiat kysytään sairaanhoitajalta. Organisaatiossa on ollut pitkään yhdessä yksikössä sellainen tilanne, että toinen sairaanhoitajaa puuttuu kokonaan. Tämä johti työssä olevan sairaanhoitajan kuormittumiseen sairaanhoidollisilla tehtävillä. Ongelmana syyksi koettiin se, että työntekijöille valmiin vastauksen saaminen sairaanhoitajalta on helpompaa kuin tiedon etsiminen itse. Kehitystavoitteeksi edellisessä tapaamisessa asetettu kannustaminen työntekijän oman ammattitaidon käyttämiseen oli lisääntynyt hieman, mutta keskustelussa myönnettiin, että muutos vaatii aikaa.

Kehittämistavoitteina tapaamisessa sovittiin, että kannustamista oman ammattitaidon käyttämiseen jatketaan, koska pitemmän päälle auttaminen ei edistä työntekijöiden omatoimisuuden kasvamista. Työryhmässä syntyy idea Unelma 2010 hankkeen puitteissa järjestettävästä tutustumiskäynnistä Lapinlahden vanhuspalveluihin. Tutustumiskäynti päätetään toteuttaa vielä kevään 2010 aikana. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 6)

Tutkijana esitin intervention siitä miten työyhteisissä yleensä keskustellaan ongelmista. Kysyin mikä työntekijöiden tekemä asia helpottasi esimiesten työtä? Yhden lähiesimiehen mielestä rohkeus kysyä ja tehdä osaamisensa rajoissa omat työhön liittyviä päätöksiä kaipaa vahvistusta.

”...Omahoitajan pitäisi pystyä kehittymään työssään niin että pystyy tekemään ratkaisuja...”.

Keskusteltiin myös siitä että työyhteisössä ei uskalleta tuoda palavereissa esille tarpeellisia asioita vaan vasta jälkepäin kerrotaan pienemmissä ryhmissä omia mieltipiteitä.

”...Sitten kun esimies on paikalla puhutaan eri tavalla...”.

Tämän todettiin johtavan siihen, että palavereissa ei synny yhteisiä päätöksiä. Esimiehet toivoivat tiimipalavereista keskustelelevampia kokouksia. Yksi esimies kertoi hänen yksikössään käytettävän onnistuneesti tiimipalaverivihkoa johon jokainen voi etukäteen kirjoittaa asioita joita haluaa tiimipalaverissa käsiteltävän. Esimiehen mielestä käytäntö oli toimiva, koska vuorotyössä tiimipalaveriin ei aina voi osallistua, mutta viestittämällä tiimipalaverivihkossa tärkeät asia tulevat käsitellyiksi ja syntyy yhteisiä päätöksiä. **Kehittämistavoitteeksi** tapaamisessa sovittiin, että tiimipalaverivihkot otetaan käyttöön kaikissa työyksiköissä. Tiimipalaverivihkoon kirjoitetaan tiimikokousten asialistaa valmiiksi ja niihin voi jokainen kirjoittaa omia toiveita tiimipalaverin keskusteluaiheeksi. Tutkijana esitin intervention ja kysyin saavatko esimiehet tukea alaisiltaan ja onko työntekijöiden alaitaidot esimiesten mielestä riittävät? Yksi esimiehistä oli sitä mieltä että kaipaa keskustelu taitoa tiimipalaverihin.

”...Tiimi taitoja ja alaitaitoja tarvittaisiin lisää...”

Ongelmana oli esimiesten mielestä yhteisten mielipiteiden löytyminen. Kehittämistavoitteina tapaamisessa sovittiin, että tärkeistä asioista voi tehdä esimerkiksi kirjallisen kyselyn jonka vastaukset johtavat työkäytäntöjen selkiintymiseen. Yksi esimiehistä pohti sitä kuinka paljon työnulkopuolisia asioita tuodaan työpaikalle. Työpaikalla vaikuttaa. Samoin vaitiolovelvollisuuden palauttaminen työntekijöiden mieliin kaipasi hänen mukaansa kertaamista.

”...ollaanko työkavereiden kanssa hyviä vai huonoja ystäviä...”

”...työyhteisön asioista kerrotaan ulkopuolisille...”

Kehittämistavoitteiksi tapaamisessa sovittiin, että alaistaito koulutusta järjestään Unelma- 2010 hankkeeseen sisältyvänä koulutuksena (Taulukko 6). Lisäksi Unelma-2010 hankkeen Moodle- koulutusympäristöön lisätään linkki Kuntaliiton sivuille josta löytyy jo valmis materiaali alaistaidoista. Tätä materiaalia voisi käyttää yksiköissä alaistaitojen koulutukseen.

Taulukko 6. Neljännessä esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Viestintä	sähköinen viestintä- s-postilla otetaan käyttöön. Sähköpostin käyttämisestä järjestetään koulutusta ja tukea. Esimiesten välisen vuorovaikutuksen koettu tukevan työntekoa
Esimiestyö	Sijaisten saatavuus ongelma ennallaan Kansliatilojen käyttämisestä vuoropäivin sopimus Lähiesimiehet kiinnittäneen enemmän huomiota omantyönsä järjestelyyn ja suunnitteluun Työntekijöiden alaistaidot kehittämistyön alle
Vastuut ja tehtävänkuvat	Sairaanhoitajien hallinnollisia päiviä lisätty viikoittaisiksi Sairaanhoitajalta vahvistuksen hakemiseen mietitään keinoja
Organisaatio muutos	Kuntien yhdistymisen käytäntöihin liittyvät asia mietittyvät. Toimintoja suunnitteleviin työryhmiin toivotaan henkilöstön edustusta. Vielä ole olemassa päätöksiä organisaatiosta Idea yhteisestä tykes päivästä Lapinlahden kanssa Unelma hankkeen puitteissa

Viidennessä esimiesten tapaamisessa (17.3.2010) keskusteltiin kuntaliitoksen aiheuttamasta muutostilanteesta. Kuntaliitospäätös oli tehty ja hyväksytty. Kuntaliitoksen aiheuttama muutos koettiin sinällään positiivisena ja esimiehet olivat aloittaneet uuden toiminnan etenemisen odottamisen. Esimiehiä mietitytti otetaanko henkilökunta mukaan uuden toiminnan suunnitteluun? Lähiesimiehet kertoivat haluavansa tehdä esityksen uudeksi organisaatiomalliksi. Unelma 2010-hankeen puitteissa päätettiin järjestää kysely henkilökunnalle muutoksesta Moodle- keskusteluympäristöön. Keskustelualueelle voi kirjoittaa millaiset asiat askarruttaa muutoksessa. Samalla sovittiin, että Savonia-ammattikorkeakoulun opettajalle voi toimittaa nimettömänä sellaiset kysymykset joita ei omalla nimellä ”tohdi.” Moodleen laittaa.

Edellisessä tapaamisessa sovituista kehittämistavoitteista osa oli toteutunut hyvin (Taulukko 6). Sähköpostitunnuksia oli tilattu työntekijöille runsaasti. Samoin koulutukseen oli ollut halukkuutta runsaasti. Sähköpostin käyttökin oli työntekijöiden keskuudessa lisääntynyt jonkin verran. Sen sijaan tiimikokouskäytännöt eivät olleet muuttuneet eikä työntekijöiden aktiivisuus lisääntynyt toivotulla tavalla. Yksi esimies oli käyttänyt Kuntaliiton alaistaito kirjasta alaistaitojen kertaamiseen. Unelma 2010- hankkeen työpajassa oli ollut koulutusta alaistaidoista henkilökunnalle. Esimiehet kokivat koulutuksen hyvänä, koska alaistaitojen koulutus sai hankkeen työryhmät työstämään alaistaitoja. Esimerkkinä esitän yhden esimiehen kommentti tähän saakka toteutuneesta esimiestyön kehittämisprosessista. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 7).

”...tästä esimiestyön kehittämisprosessista tullut tunne että isosta möykystä saatu haituvasta kiinni...”.

Työryhmää koordinoivan opettajan ehdotuksesta työryhmä sopi seuraavan kerran kokoontumisen aiheeksi esimiestaitoihin liittyvää koulutusta lähiesimiestaidoista sekä siitä mitä olisi tärkeää ottaa huomioon tässä muutostilanteessa.

Taulukko 7. Viidennessä esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Viestintä	Sähköpostitunnuksia oli tilattu runsaasti, käyttö ei vielä ole lisääntynyt kokouskäytännöt eivät olleet muuttuneet eikä työntekijöiden aktiivisuus ei ole lisääntynyt

	Kussakin yksikössä on oma perehdyttämiskansionsa, yhteinen perehdytys puuttuu
Esimiestyö	Unelma 2010-hankkeen työpajassa koulutusta alaistaidoista henkilökunnalle.
Vastuu- ja tehtävänkuvat	Omahoitajan tehtävät ovat valmiit Unelman puitteissa. Moodlessa kirjalliset tuotokset valmiina
Organisaatiomuutos	Kuntaliitospäätös on tehty ja hyväksytty. Henkilökunta mukaan uuden toiminnan suunnitteluun

Kuudenteen esimiesten tapaamiseen (7.5.2010) oli edellisessä tapaamisessa sovitun pidettäväksi esimiehille koulutusta esimiestyöstä. Tapaamisessa oli paikalla vain osa esimiehistä, joten suunnitelmaa päätettiin muuttaa ja koulutus siirtää myöhemmään ajankohtaan. Esimiesten mielestä omahoitajuuden tehtävien suunnittelu ja toteutuminen oli vaikuttanut esimiesten työtaakkaan keventävästi. Omahoitajuus oli laajentunut ja muuttanut käytäntöjä hoitotyössä. Omahoitajille oli yhdessä yksikössä pyritty järjestämään enemmän aikaa omahoitajan tehtäviin ja samalla aikaa olla kanssa omahoidettavan kanssa. Toisessa yksikössä omahoitajuus toteutetaan työparina. Yksikössä oli myös keskusteltu omahoitajan roolista ja siitä mitä omahoitajuus tarkoittaa asiakkaan ja työn tekemisen kannalta. Esimiesten mielipide oli, että asiakasta oli opittu tuntemaan paremmin ja tämä oli parantanut hoitoa ja sen laatua.

Yksi esimies kertoi, että oli saanut myös arvostelevaksi kokemiaan kommentteja hallinnollistenpäivien pitämisestä työntekijöiltä. Työpanoksen koettiin työntekijöiden keskuudessa olevan pois asiakastyöstä. Siitä miten yleisesti tätä mieltä oltiin työntekijöiden keskuudessa, hänellä ei ollut selvää käsitystä. Sairaanhoidajien aiemmin tekemien työtehtävien siirtäminen perushoitajille oli koettu vähentävän sairaanhoidajien työpainetta ja työn kiireisyyttä. Yksi lähiesimies oli sitä mieltä, että hänellä on ollut nyt enemmän aikaa tehdä sairaanhoidajan ammatillista osaamista vaativia tehtäviä, koska esimerkiksi laskimoverinäytteenottoon oli kouluttautunut yhä useampi perushoitaja.

Lisätäkseen tutkimuksen luotettavuutta kerroin tutkimuksen tilannekatsauksen esimiestapaamisten tuotosten etenemisestä tekemäni kaavion avulla. Tilannekatsauksessa esimiesten kanssa kerrattiin jokaisen siihen saakka pidetyn tapaamisen päätökset sekä se miten sovitut asiat ovat edenneet hankkeen aikana. Tapaamisessa

syntyi vilkasta keskustelua siitä, miten tutkijanrooliini vaikuttaa oma työni Lapinlahden kunnan esimiehenä. Esimiesten mielestä roolit esimiehenä ja samalla tutkijana olivat osittain päällekkäisiä. Yksi esimies kertoi epäilyistään tutkijan kaksoisroolista. Lisäksi hän kertoi epäilystään tulevaisuuden suhteen. Vain yhden esimiehen mielestä tutkijan rooli ei vaikutta tekemääni esimiestyöhön Lapinlahdella. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 8)

”...tutkija ei voi olla tässä tilanteessa ulkopuolinen ja se millaista tietoa saa tutkijana vaikuttaa myös esimiestyöhön...”.

”...saattaa vaikuttaa tulevaisuudessa vielä enemmän koska suunnitelmat ovat vielä kesken...”.

”...tutkimus ja esimies työn ovat kaksi eri asiaa...”.

Taulukko 8. Kuudennessa esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
esimiestyö	Sijaisten saatavuus ongelmat lisääntyneen kesän myötä
Vastuu- ja tehtävänkuvat	Omahoitajuus on laajentunut ja muuttanut käytäntöjä hoitotyössä.
Organisaatio muutos	Kuntaliitospäätös on tehty ja hyväksytty.
Tutkijan rooli	Miten tutkijanrooliini vaikuttaa oma työni Lapinlahden kunnan esimiehenä

Seitsemäs esimiesten tapaaminen (14.9.2010) toteutetaan pitkähkön tauon jälkeen syksyllä 2010. Tapaamisen aluksi todetaan, että esimiesten tilanne Varpaisjärvellä on muuttunut. Kaksi esimestä oli lähtenyt tänä aikana pois muihin tehtäviin. Esimiestehtävät oli järjestelty uudelleen vuoden loppuun asti. Miten jatkossa vuodenvaihteen jälkeen esimiestehtävät hoituvat ei ollut tietoa, koska tähän asiaan vaikutti jo kuntaliitos. Työntekijöillä ei ole tietoa miten tehtävät jakaantuvat tulevaisuudessa. Tämä koettiin isoksi ongelmaksi. Esimiehet kertoivat että tunnelma organisaatiossa on odottava. Vastuuhenkilöiden lähteminen pois työyhteisöstä tuntui surulliselta. Kuntaliitoksen toteutumiseen ja sen tuomaan muutokseen oli sinällään mukauduttu. Esimiehet toivoivat, ettei uusia muutoksia tule.

”...epävarmuuden sieto ei ole sama kaikilla, toisille epävarmuus raskaampaa...”.

”...Sitten tulivat henkilömuutokset ja kaikki levälleen uudelleen odottamatta, tuntuu surulliselta...”.

Kotihoidon esimieheksi oli tullut uusi henkilö. Hän oli tässä tapaamisessa ensimmäistä kertaa työryhmässä mukana. Vanhustyönjohtajaksi oli siirtynyt hoito-osaston osastonhoitaja. Tapaamisessa sovittiin, että työryhmä kokoontuu tällä uudella kokoonpanolla henkilö- ja toimenkuvan vaihdoksista huolimatta. Unelma-päivät esimiehet kertoivat kokeneensa positiivisina. Yhden esimiehen mielestä oli kiva oppia uusia asioita.

”...kiva saada uusia haasteita uusien työtehtävien muodossa, uudet opittavat asiat sopivat minulle...”.

Esimiehet toivat esille huolensa asioiden hoitumisesta syksyn aikana. Esimiehet olivat sitä mieltä, että aika menisi käytännössä arkipäivän pyörittämiseen eikä kehittämistyöhön riitä resursseja.

”...kolme kuukautta lyhyt aika uusien tehtävien hanskaamiseen...”.

Omien työtehtävien jatkuminen samanlaisena mietitytti myös esimiehiä. Esimiehet halusivat myös tietää onko minulla oman työni puolesta syntynyt näkemystä miten asioita on kaavailtu tai sovittu Lapinlahdella? Tiedossani olleet asiat olivat tiedossa myös esimiehillä. Yhteen liittyvien kuntien palvelujen yhteensovittamista oli tehty kuntaliitos työryhmissä ja tästä aiheesta syntyi myös keskustelua. Yksi esimies kysyikin

”...täytyykö saada identtiset palvelut/ kaikki samalla tavalla. Yksiköt erilaisia ja säilyvät eriluonteisina...”.

Työryhmässä oli yhteinen näkemys siitä että kuntalaisten yhdenvertaisuus palvelujen edessä tulisi olla palveluiden suunnittelussa päätavoitteena. Ei niinkään palvelujen identtisyys. mistäkin asioista keskustellaan ja puhutaanko siitä mikä askarruttaa mietitään mitä asioille voitaisiin tehdä.

Esimiesten yhteinen näkemys oli, että oli yllätys kuntaliitokseen liittyvien avoimien käytännön asioiden määrä. Lopullisia päätöksiä puutui monesta käytännön asiasta. Epävarmuutta oli edelleen myös siitä, kuuluuko projektiin esimiesten kuuleminen.

Koska oli aivan ilmeistä, että uudet muutokset olivat aiheuttaneet tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta, ryhmää ohjaava opettaja ehdotti tiedotus / keskustelu tilaisuutta johon kutsuttaisiin mukaan Lapinlahden päättäviä viranhaltioita. Projektin alle kytkettäisiin avoimia kysymyksiä ja asioita, jotka mieltä vaivaa. Samalla sovitaan, että lähitän opinnäytetyöni osallistujille luettavaksi ja tarkistettavaksi. Lähiesimiehet toivovat, että tulevassa kokoontumisessa keskusteltaisiin niistä asioista mikä askarruttaa ja yhdessä mietittäisiin mitä asioille voitaisiin tehdä. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 9)

Esimiehet olivat sitä mieltä, että kuulemista tarvitaan seuraavissa asioissa:

- Miten vanhustyön johtajan tehtävät järjestellään vuodenvaihteen jälkeen?
- Laitoshoito: vaikuttaako henkilöstön jakautuminen?
- Miten tehtävät jakaantuvat tulevaisuudessa?
- Missä foorumeissa mistäkin asioista keskustellaan?
- Aikataulu milloin asioita suunnitellaan?
- Tuleeko sama työaikamuoto kotihoitoon kuin Lapinlahdella myös tulevaisuudessa Varpaisjärvelle?

Taulukko 9. Seitsemännessä esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Esimiestyö	Esimiesten tilanne Varpaisjärvellä on muuttunut
Vastuu- ja tehtävänkuvat	Uusia vastuu alueita esimiehille johtaja ja esimies vaihdoksen myötä
Organisaatio muutos	Kuntaliitoksen toteutumiseen ja sen tuomaan muutokseen oli mukauduttu. Päätetään kutsua Lapinlahden johtavat viranhaltijat kokoukseen
Tutkijan rooli	Tutkimuksen luottavuutta pyritään lisäämään lähettämällä opinnäytetyöni osallistujille luettavaksi ja tarkistettavaksi esimiehet kokeneet Unelma-päivät positiivisina.

Kahdeksanteen esimies tapaamiseen (6.10.2010) kutsuttiin esimiesten toivomuksesta Lapinlahdelta terveysosaston osastopäällikkö, johtava hoitaja sekä vanhustyön-

johtaja. Tapaamisen aluksi Savonia- ammattikorkeakoulun opettaja kertoi osallistujille Unelma 2010- hankkeesta ja sen yhdestä tärkeästä tavoitteesta; valmentaa hankkeeseen osallistujia muutokseen, jonka kuntaliitos tuo tullessaan.

Tapaamisessa esimiehet keskustelivat Lapinlahden viranhaltijoiden kanssa vanhus- ja vammaispalvelujen sen hetkisestä tilanteesta. Sovittuja kehittämistavoitteita on selvennetty taulukolla (Taulukko 10). Lapinlahden virkamiehet avasivat mikä oli tilanne palvelujen yhdistymisen suunnittelussa. Keskusteluissa osallistujat totesivat, että käytännön hoitotyössä ei kuntien välillä ole juurikaan eroa, mutta siirtyminen uuteen organisaatiomalliin vaatii esimiehiltä yhteistyökykyä. Tapaamisessa sovittiin että esimiesten tehtävänkuvien suunniteluun perustetaan työryhmä, joka sopii esimiesten tehtävänkuvat ja vastuualueet. Uuden organisaation tuleva esimies kertoi informoivansa henkilöstöä tiedotteilla mutta myös yksiköittäin järjestettävillä tapaamisilla. Joulukuulle Unelma 2010-hankeen päätösseminaarin yhteyteen sovittiin varattavaksi aika tulevan organisaation tilannekatsaukselle. Tässä tilannekatsauksessa selvitetään, miten toiminnot alkavat vuoden alussa ja mitä asioita jää vielä selvittelyn alle. Työryhmään osallistuneiden yhteinen näkemys oli, että kaikkia käytännön asioita ei ole mahdollista sopia ennen vuoden vaihdetta ja osa toiminnoista muotoutuu käytännön näyttäessä sopivimmat toimintatavat. Noin vuoden päästä olisi aika arvioida toimintojen sujuvuutta ja tehdä uusia suunnitelmia tarpeen mukaan. Esimiestyöryhmä sai tapaamisessa kysyä tilaisuudessa heitä askarruttaneita kysymyksiä.

Taulukko 10. Kahdeksannessa esimiesten kokoontumisessa esille tulleet kehittämisasiat

TEEMAT	KEHITTÄMISKOHTEET
Vastuu- ja tehtävänkuvat	Vastauksia avoinna oleviin kysymyksiin tulevaa esimiestyötä koskien ei saatu koska päätöksiä ei ole tehty
Organisaatiomuutos	Esimiehet saivat keskustella liitettävään organisaation viranhaltijoiden kanssa heitä askarruttaneita kysymyksistä. Sovitaan organisaatiomuutokseen liittyvän informaation lisäämisestä henkilöstölle.
Tutkijan rooli	Tutkimuksen luotettavuus

7.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä edistää lähiesimiesten välinen vuorovaikutus ja kollegoilta saatu tuki työlle. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että lähiesimiehille muodostui jo toimintatutkimuksen varhaisessa vaiheessa yhteinen näkemys siitä, miten lähiesimiestyötä ja toimintaa tulee muuttaa ja kehittää. Kokonaisuutena tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä mahdollistavat keinot, käytännöt ja toimintamallit perustuvat paljolti vuorovaikutukseen. Tässä toimintatutkimuksessa esimiesten kohtaamisissa:

- a) muodostettiin yhteistä näkemystä siitä mitä on esimiestyö
- b) tarkasteltiin esimiestyön erilaisia keinoja, käytäntöjä ja toimintamalleja, jotka mahdollistavat työyhteisön ja toimintakulttuurin kehittymistä
- c) jaettiin arjen kokemuksia ja oivalluksia johtajuuden sovelluskohteista, haasteista ja vaikuttavuuksista työyhteisöissä
- d) mahdollistettiin yhdessä kohtaaminen, oivallukset ja oppiminen
- e) mahdollistettiin osaajaverkostojen ja uusien yhteistyö- ja arvomahdollisuuksien syntyminen.

Sairaanhoitajien hallinnollisiin tehtäviin varatun ajan lisääminen ja työtehtävien siirtäminen perushoitajille vähensi sairaanhoitajien työpainetta ja työn kiireisyyttä. Tutkimuksen aikana työntekijöiden taitoja kehitettiin omahoitajuuden tehtävien suunnittelun avulla. Omahoitajuus laajentui ja muutti käytäntöjä hoitotyössä. Myös omahoitajuuden toteuttamista työparina kokeiltiin. Tutkimustulosten mukaan omahoitajuuden kehittämistyö vaikutti esimiesten työtaakkaan keventävästi. Muutosten avulla saavutettiin enemmän aikaa tehdä sairaanhoitajan ammatillista osaamista vaativia tehtäviä. Lähiesimiehille mahdollistui lisätä myös hallinnollisiin tehtäviin käytettävää työaika tehtävän siirtojen ja omahoitajuuden kehittymisen myötä. Tutkimustulosten mukaan esimiehet kokivat, että asiakasta oli opittu omahoitajuuden myötä tuntemaan paremmin ja tämä parantanut hoitoa ja sen laatua.

Työyhteisöjen työntekijät eivät tutkimustulosten mukaan osallistuneet työpaikan kokouksiin eli tiimipalaverihin tuomalla siellä esille omia näkemyksiään ja keskustelemalla avoimesti työyhteisössä. Tämän todettiin johtavan siihen, että palavereissa ei synny yhteisiä päätöksiä. Tiimipalaveri käytäntöjä kehitettiin ottamalla käyttöön työyksiköissä tiimipalaverivihkot. Tiimipalaveri vihkoon kirjoitettiin omia toiveita ja tiimikousten asialistaa valmiiksi jolloin, tärkeiden asioiden käsittely tiimipalavereissa oli

johdonmukaisempaa. Tiimikokouskäytännöt ja työntekijöiden aktiivisuus tiimipalaverissa ei tutkimuksentulosten mukaan lisääntynyt toivotulla tavalla. Organisaation toimintakäytänteitä ja niiden johtamista kehitettiin tutkimuksen aikana aloittamalla työvuorosuunnittelun järkeväyttäminen sekä sähköpostinkäytön otto ja tehostaminen.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä edistää lähiesimiesten välinen vuorovaikutus ja kollegoilta saatu tuki työlle. Erityisen tärkeää organisaation muutostilanteessa on inhimillisten tekijöiden huomioiminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

Tutkimukseen osallistuneet olivat valmiita tekemään töitä kehittämistyön eteen, vaikka lähiesimiestyön kiireisyys ja kuormittavuus sekä tulevan organisaatiomuutoksen aiheuttama epävarmuus vähensivät voimavaroja. Tutkimusaineistosta ilmeni, että lähiesimiehet eivät saaneet organisaation muutostilanteessa tilaisuutta keskustella muutokseen liittyvistä asioista niiden henkilöiden kanssa, jotka ovat tekemässä päätöksiä muutostilanteessa. Erityisen tärkeää organisaation muutostilanteessa on inhimillisten tekijöiden huomioiminen, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä aktiivinen osallistuminen muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen. Tutkimustulosten mukaan avainasemassa oli työntekijöiden mielipiteiden kuuleminen. Tutkimukseen osallistunut organisaatio jäi yhteishankkeessa kuunteluoppilaaksi. Tämä oli merkittävin asia, joka vaikutti lähiesimiesten kykyyn selviytyä muutoksesta. Muutoksen kaoottisuutta kuvaa esimiesten yhteinen näkemys kuntaliitokseen liittyvien avoimien käytännön asioiden määrästä. Lähiesimiehet kaipasivat keskustelua asioista mieltä askarruttavista asioista ja yhdessä pohdittuja keinoja mitä asioille voitaisiin tehdä.

8 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Lähiesimiestyö kehittämisprosessina

Esimieskäytäntöjä voidaan pitää suhteellisen järjestäytyneinä sosiaalisen vuorovaikutuksen muotoina, jotka rakentuvat jatkuvina, ajallisesti toistuvina sääntöihin perustuvina toimintarutiineina. Tämän tutkimuksen kehys sisältää kuvauksen siitä miten lähiesimieskäytännöt toimivat ja miten toimijat uudistavat niitä omalla toiminnallaan tutkimuksen aikana. Kiinnostavin asia tässä tutkimuksessa oli, että se tehtiin tutkittavien kanssa ja tavoitteena oli muuttaa tutkittavien maailmaa muodossa tai toisessa paremmaksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kyse oli muutosprosessista jossa tutkittavat ja tutkija tekevät yhteistyötä.

Tutkimuksessa pyrittiin toiminnan kehittämiseen reflektiivisen ajattelun avulla. Tutkimusaineistosta nostettiin esille tarkasteluun ne seikat joihin kiinnitettiin huomiota ja joita lähdettiin kehittämään (Heikkinen ym. 2007, 34). Tavoitteena oli rakentaa aitoa parantamisen kulttuuria ja viedä jatkuvan kehittämisen periaatetta työkäytäntöihin (Unelma 2010). Hoiva- ja hoitotyön esimiehille ei riitä tieto pelkästään omasta vastuualueesta vaan tarvitaan tietoa koko organisaation nykytilanteesta sekä vaihtoehtoista tulevaisuuden suunnan määrittelemiseksi. Uudet haasteet vaativat hoito- ja hoitotyön esimiehiltä uutta osaamista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009:18). Vanhus- ja vammaispalveluiden yhteisissä esimiestyön kehittämispalavereissa työntekijät osallistuivat keskusteluun ja antoivat omia ratkaisuehdotuksiaan. Ammatti ihmisten työtä tuettiin toimintatutkimuksessa valamalla uskoa ihmisen omiin kykyihin. Tutkija osallistui kehittämishankkeeseen tutkijana ja johtamisjärjestelmän kehittäjänä.

Tutkimuksen edetessä aineistoa syntyi ryhmien kokoontumisien yhteydessä havainnoinnin ja kokousmuistioiden kautta. Tätä aineistoa käytettiin tutkimuksen edetessä toiminnan arviointiin ja reflektointiin. Toimintatutkimuksessa on perusolettamuksena toiminnan kehittyminen vähitellen usean kokemuksellisen ja reflektio vaiheen kautta. Tutkimuksen vaiheet eivät useinkaan etene hyvässä järjestyksessä, kuten ei tässäkään tutkimuksessa, vaan prosessi oli altis reagoimaan toiminnassa ilmeneviin muutoksiin. (Kiviniemi 1999, 66- 67.)

Tutkimuksessa autettiin työyhteisöä kehittämään pitkäjänteisesti omaa toimintaansa. Osaamisen kehittämistä räätälöitiin tilanteen mukaan ja prosessi tarkentui yhteistoi-

minnallisesti saatujen tutkimustulosten ja sitä kautta todellisen kehittämistarpeen mukaan. Tässä toimintatutkimuksessa interventioilla tarkoitetaan organisaatiossa tehtävää muutosta, joilla pyritään avaamaan uusia näkökulmia organisaation toimintatapoihin kuuntelemalla, kyselemällä, ihmettelemällä, ideoimalla ja ideoita kokeilemalla. Menetelmässä oli keskeistä pyrkimys vaikuttamiseen ja toisaalta tutkijan mukanaolo ja osallistuminen toimintaan (Heikkinen ym. 2007, 101–103). Tutkimuksessa edettiin siten, että esimiestehtävissä olevat henkilöt pyrittiin saamaan kiinnostumaan oman työnsä kehittamisestä, jonka jälkeen he lähtivät yhdessä etsimään ja kokeilemaan käytännössä erilaisia ratkaisuja arjen johtamisen ongelmiin ja arvioimaan ratkaisujen merkitystä (Syrjälä 1994, 33).

Lähiesimiestyötä kehitettiin useiden peräkkäisten suunnittelu ja kokeilu syklien avulla. Kehittämistyön alle otetut asiat useimmiten toistuvat seuraavissa kokoontumisissa. Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuksessa syntyi prosessin aikana suunnitelmaan perustuvaa kokeilua jota seurasi kokemusten pohjalta parannettu uusi suunnitelma. Näin muodostuu tutkimuksen vuorovaikutuksena ja kokeiluina etenevä spiraali. Tutkimuksen etenemiseen kuului konstruoivia eli eteenpäin suuntaavia ja rekonstruoivia eli jo toteutuneen toiminnan arvioinnin vaiheita (Heikkinen ym. 2007, 29.). Näin toimintatutkimuksen ideologian ja metodiikan mukainen toimintatutkimuksen käyttö toteutui tutkimuksessa erittäin hyvin. Prosessin lopulla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi organisaatioon. Toivottavaa on myös se, että kehittymisprosessi jatkuisi tutkimuksen päätyttyä.

8.2 Kehittämistyön tulosten tarkastelua

Tutkimukseen vaikutti erityisesti odotettavissa oleva iso organisaatiomuutos. Varpaisjärven ja Lapinlahden kunnan kuntaliitoksella on merkittävä vaikutus vanhus ja vammaispalveluiden järjestämiseen ja erityisesti sen johtamiseen. Tutkimustuloksista voi nähdä, että tutkimuksen aikana organisaatiomuutos ja sen aiheuttama hämmennys sai suurimman korren tutkimuksen tuloksista. Tutkimustuloksien tulkinnassa kokonaisuuden kannalta merkittävä lähiesimiestyön kehittämispöytä ei saa kuitenkaan jäädä pienemmälle huomiolle.

Työelämä on tänä päivänä hoitotyössä kiireistä ja raskasta ja kehittämistyö vaatii aikaa. Haasteena tutkimustyölle oli miten työntekijät saadaan sitoutumaan ja osallistumaan toiminnan kehittämiseen ja toteuttamiseen. Samoin se miten saadaan työntekijöiden mahdollistettua yhteinen aikataulu kokouksineen ja koulutuspäivineen?

Toisaalta mahdollisuus oman työn kehittämiseen ja työn kehittämisen kautta saada aikaan muutosta motivoi työntekijöitä osallistumaan hankkeeseen.

Esittelen seuraavaksi esimiesten tapaamisissa esille tulleita keskeisiä esimiestyöhön ja sen kehittymiseen liittyä teemoja ja aihealueita. Yhteenveto perustuu aineiston analyysin pohjalta tekemääni tulkintaan esimiestyön sisältöalueista sekä niiden kehittymisen toteutumisesta.

Lähiesimiestyön kehittämisprosessissa päähuomio kiinnittyi päivittäiseen johtamiseen liittyviin asioihin. Lähiesimiestyön sisältö alueita on valotettu aiemmissa tutkimuksissa. Kuten tutkimuksen viitekehystä voi nähdä, lähiesiesimiehet vastaavat yksiköidensä toiminnasta ja työn sujuvuudesta sekä kokonaisvaltaisesti asiakkaiden hoidon toteutumisesta (Viitanen ym. 2007; Kanste 2006; Narinen 2000). Sairaanhoidajien tehtävien laaja-alaisuuden sekä työn määrän vuoksi työajan ei koettu kliiniseen hoitotyön ohella riittävän laadukkaaseen esimiestyöhön. Lähiesimiesten työn kiireisyys johtui näkemykseni mukaan siitä syystä, että työtehtävät kasaantuivat tietyille työntekijöille erityisesti lähiesimiehille. Liiallinen kiire voidaan nähdä muutosta ja kehittämistä haittaavana tekijänä.

Lähiesimiehille oli tärkeää jakaa arjen kokemuksia ja oivalluksia johtajuuden sovel-luskohteista, sekä niiden haasteista ja vaikuttavuuksista työyhteisössä. Tutkimuksen aikana työntekijöiltä tuli lähiesimiehille myös arvosteleviksi koettuja kommentteja hallinnollisten päivien pitämisestä. Työpanoksen koettiin olevan pois asiakastyöstä. Siitä miten yleisesti tätä mieltä oltiin työntekijöiden keskuudessa, ei tutkimuksessa muodostunut selvää käsitystä. Aineistosta tulee esille miten suorittava työ koetaan työksi, mutta hallinnollisista tehtävistä koetaan, että se ei ole samalla tavalla työtä. Aineisto kertoo mielestäni siitä miten esimiestyötä johdetaan ja miten paljon aikaa annetaan esimiestyölle, sekä sitä siitä miten esimiestyöhön panostetaan.

Lähiesimiestyön sisältöalueita on tässä tutkimuksessa kehitetty erilaisin työyhteisön vuorovaikutukseen liittyvillä kehittämistoimenpiteillä kuten alaistaito koulutuksella sekä konkreettisilla uudistetuilla toimintakäytänteillä omahoitajuuden kehittämisellä. Työyhteisöihin haluttiin lisää yhteisvastuuta, jotta jokainen näkee työtehtävänsä laajemmin kuin oman työtehtävänsä kautta. Työtä ja toimintatapoja kehitettäessä ei voi kouluttaa vain esimiehiä, jollei samanaikaisesti mietitä, mitä ovat työntekijöiden vastuulliset alaistaidot. Esimiestaitojen ohessa tulee tarkastella alaisen myös toiminnan laatua. Keskisen (2005) mukaan alaistaidot muodostuvat sitoutumisesta, organisaati-

oon samaistumisesta, motivoituneisuudesta ja ammatillisesta osaamisesta. Alaistaidot ja se että henkilöstö toimii vastuullisesti ja motivoituneesti on yksi esimiestyön onnistumisen ehto. Kuntatyön resurssien kiristyessä ja kuntalaisten palveluihin liittyvän vaatimustason noustessa kuntatyön laatuun kohdistuu kovia haasteita: tarvitaan esimiestaitojen ja alaistaitojen yhteensovittamista entistä paremman tuloksen saavuttamiseksi. (Keskinen 2005, 26.) Alaistaitojen kehittämistyötä tehtiin tutkimuksen aika usealla eri toimintatavalla. Alaistaito koulutuksen lisäksi mietittiin keinoja perushoitohenkilöstön työlleen sairaanhoitajilta hakemalle tuelle ja vahvistukselle. Tutkimustulosten mukaan työntekijöiden kannustaminen oman ammattitaidon käyttämiseen ja alaistaitokoulutus lisäsivät tutkimuksen aikana työntekijöiden vastuuta omasta työstään ja työyhteisöstä.

Tutkimuksessa ei selvitetty työpaikan sosiaaliseen käyttäytymiseen vaikuttavia asioita. Kuuselan (2005) mukaan Ihmisten ja organisaatioiden toimintaa on mahdollista selittää vasta kun määritellään mitkä voimat ja alttiudet vaikuttavat heidän kapasiteettiinsa ja toimintataipumuksiinsa organisaatiossa. (Kuusela 2005, 47–49.) Selvää kuitenkin on, että työntekijöiden tiimitaitojen ja alaistaitojen kehittyminen vaatii aikaa ja konkreettista muutosta sosiaaliseen käyttäytymiseen. Uskon ja toivon, että hankkeessa järjestetyllä alaitaito koulutuksella tulee jatkossa olemaan positiivinen vaikutus myös työyhteisön sosiaalisten taitojen ja sen myötä tiimitaitojen kehittämiseen.

Hankkeen yhdeksi koulutusaiheeksi suunniteltiin myös esimiestaitoihin liittyvää koulutusta sekä tässä muutostilanteeseen liittyvää koulutusta. Osallistujista suurin osa ei saapunut sovittuna ajankohtana paikalle, joten koulutus ei toteutunut hyvistä aikoimuksesta huolimatta. Suurimpana syynä esimieskoulutuksen osallistujakatoon lienee ajanpuute. Koulutuksen peruuntuminen jäi kuitenkin harmittamaan, sillä se olisi ollut kehitystyön kokonaisuuden kannalta oleellista järjestää. Sinkkonen –Tolppi ja Viitanen (2005) ovat tutkimuksessaan selvittäneet johtamisosaamisen ja täydennyskoulutuksen tarvetta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tutkimukseen osallistui lähiesimiehiä, keski- ja ylintä johtoa. Tutkimuksen vastaajista suurin osa oli sitä mieltä että koulutuksella pitäisi vahvistaa erityisesti johtajien kykyä hahmottaa kokonaisuuksia, kykyä toimia muutoksessa ja johtajien vuorovaikutustaitoja. Tärkeäksi osaamisalueeksi nähtiin myös epävarmuudensietokyky, kyky toimia verkostoissa ja taloushallinnon tuntemus. Otalan (2002) mukaan oman osaamisen jatkuva kehittäminen lisää hyvinvointia. Osaamisensa kehittäminen on tärkeää senkin takia, että organisaatioiden muuttuvassa maailmassa ei voi varmasti tietää kaikkia muutaman hetken päästä tarvitsemiaan taitoja. Esimiehen tehtävänä on myös osata ennustaa tulevia näkymiä ja siten ohjata alaisiaan osaamisen kehittämisessä oikeaan, organisaation tarvitsemaan

suuntaan. Muutos vaatii jatkuvaa sopeutumista ja uudistumista. Elinikäinen oppiminen on haaste, jonka merkitys tulevaisuudessa vain korostuu.

Organisaation toimintakäytänteitä ja niiden johtamista kehitettiin tutkimuksen aikana aloittamalla työvuorosuunnittelun jäntevöittäminen sekä sähköpostinkäytön otto ja tehostaminen. Tutkimustulokset eivät kerro ovatko kehitetyt toimintakäytänteet juurtuneet organisaatioon. Tutkimuksen aikana organisaatioviestintää kehitettiin laatimalla esitteet, perehdyttämäsuunnitelma, kirjalliset ohjeet asiakassiirtoihin ja sijaispankki. Tämän kehitystyön odotetaan tuovan työrauhaa esimiehille mutta myös vaikuttavan viestimiskäytäntöihin parantavasti. Laajempi organisaatiota koskevaa perehdytysmateriaalia ei saatu valmiiksi. Toisaalta muutosten ollessa ilmassa tällaisen materiaalin työstäminen olisinkin ollut osittain turhaa työtä.

Organisaatiomuutoksessa toimimisen osaaminen ja sen johtaminen jäi tässä tutkimuksessa ohueksi. Lähiesimiehet olivat voineet osallistua pieneltä osin uuden organisaation suunnitteluun ja osin ehkä onnistuneetkin vaikuttamaan muutoksen ratkaisuihin. Ratkaisujen avaimet olivat kuitenkin olleet muiden hallinnassa. Unelma- 2010 hankkeen yksi keskeinen tavoite oli valmentaa unelma hankkeeseen osallistujia, kuntaliitoksen aiheuttamiin muutoksiin. (Unelma 2010). Hankeen puitteissa vanhus- ja vammaistyön henkilöstön muutosvalmiuteen pyrittiin vaikuttamaan usealla eri toimintatavalla. Ratkaisevat tekijät muutoksen onnistumiseen jäivät tutkimustuloksien mukaan kuitenkin osittain tekemättä. Muutoksen kaoottisuutta kuvasi esimiesten yhteinen näkemys kuntaliitokseen liittyvien avoimien käytännön asioiden määrästä. Lähiesimiehet kaipasivat laajempaa keskustelua asioista mieltä askarruttavista asioista ja yhdessä pohdittuja keinoja mitä asioille voitaisiin tehdä.

Valpolan (2004) mukaan muutosprosessin onnistumiseksi tärkeintä määritellä mikä muutos ja mitä siltä halutaan. Organisaatiomuutos määrittelee tässä tutkimustapauksessa muutostarpeen. Muutostarpeiden ymmärtämien ja hyväksyminen onkin tärkeä muutosta edistävä tekijä. Tutkimusaineistosta oli havaittavissa, että lähiesimiehille muodostui jo toimintatutkimuksen varhaisessa vaiheessa yhteinen näkemys siitä, miten lähiesimiestyötä ja toimintaa tulee muuttaa ja kehittää. Yhteinen näkemys tarvitaan, jotta suunnitelmat alkavat toteutua halutulla tavalla ja nähdään millaisilla ratkaisuilla haluttuun lopputulokseen päästään. Muutosvoimaa ja -kykyä tarvitaan puolestaan muutoksen toteuttamiseen (Valpola 2004, 29–30). Tutkimusaineistosta ilmeni että lähiesimiehet eivät saaneet organisaation muutostilanteessa tilaisuutta keskustella muutokseen liittyvistä asioista niiden henkilöiden kanssa jotka ovat tekemässä

päätöksiä muutostilanteessa. Tutkimukseen osallistunut organisaatio jäi yhteishankkeessa kuunteluoppilaaksi. Tämä oli merkittävin asia joka vaikutti lähiesimiesten kykyyn selviytyä muutoksesta. Osallistumisella voidaan lisätä muutosvoimaa ja halua toteuttaa asioita (Valpola 2004, 32).

Yhteistyön ja tulevaisuuden muutonhaasteiden kannalta on merkittävää, että organisaatiot sopeutuvat muuttuvaan toimintaympäristöön, pystyvät hallitsemaan muutosprosessia ja toteuttamaan muutokset onnistuneesti. (Valtee 2002, 69). Vaikkakin organisaatiossa samanaikaisesti tapahtuvien muutoksien yhteisvaikutuksia on vaikea arvioida, keskeisten toimijoiden lähtö vaikeutti merkittävästi lähiesimiesten tilannetta organisaatiossa ja merkitsi suuren tietomäärän poistumista keskeisten toimijoiden mukana. Tutkimuksesta tuli esille, että lähiesimiesten kannalta tärkeät inhimilliset tekijät jäivät ylemmältä esimiesjohdolta lähes kokonaan huomiotta. Muutostilanteessa ensimmäiset toimenpiteet ovat kriittisiä muutoksen halutulle suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet ovat myös viestinnällisesti tärkeitä. (Valpola 2004, 32- 33.) Yhteinen näkemys ja sen muodostaminen ja muutoksen ankkurointi käytäntöön, jäi tässä kontekstissa vähäiseksi. Nämä toimenpiteet aloitettiin vasta kehitystyön loppu vaiheessa. Muutoksen toteutustavan valinta vaikutti lähiesimiesten motivaatioon ja sitoutumiseen.

Työntekijät suhtautuvat Pontevan (2010, 14) mukaan useasti työhönsä ja työpaikkaansa tunneperäisesti. Olennaista on sitoutumisen aste ja työntekijällä on tarve tietää, minkälaisessa organisaatiossa hän on töissä, silloin hänen työnsä sujuu ja erilaiset muutoksetkin on helpompi hyväksyä. Työnantaja saa vastineeksi organisaatioon sitoutuneen ja motivoituneen henkilön. Näkemykseni mukaan Unelma - 2010 puitteissa järjestetty lähiesimiesten ja Lapinlahden päättävien viranhaltijoiden keskustelutilaisuus avasi esimiehille vanhus- ja vammaispalvelujen tulevan organisaation suunnittelujen sen hetkistä tilannetta ja poisti jonkin verran muutoksesta johtuvaa epävarmuutta.

8.3 Eettiset näkökohdat ja niiden huomiointi tutkimuksessa

Tutkimuksen eettisyys huomioitiin siten, että tutkimuksen suorittamiseen antoi luvan Varpaisjärven kunnan vanhustyönjohtaja. Tutkittavat antoivat tietoisesti suostumuksen ja osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Haasteellista oli, että tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui monissa vaiheissa pitkän ajan kuluessa. Tutkimusaineiston keräämiseen kului noin vuosi. Tutkimuksen sisältö muuttuikin tutkimuksen edetessä. Myöskään tutkimuksen vaiheet eivät edenneet suunnittelemani hyvä-

sä järjestyksessä, vaan prosessi reagoi tutkimuksen edetessä ajankohtaisiksi tullessiin muutoksiin.

Opinnäytetyöntekijän oma vaikutus tulee huomioida eettisyyden arvioinnissa tulkitaan (Heikkinen ym. 2007, 20). Suureksi yllätyksekseni ja yhdeksi merkittäväksi asiaksi tutkimuksen onnistumisen kannalta nousi tutkimukseen osallistuneiden ja tutkijan välinen luottamus. Kahta tutkimukseen osallistunutta henkilöä lukuun ottamatta en tuntenut lähiesimiehiä aiemmin, joten pystyin suhtautumaan tutkijan rooliin ilman varauksia ja ennakkokäsityksiä. Tutkimuksen kulkuun vaikuttivat kuitenkin omat roolini tutkijana, työntekijänä ja opiskelijana. Nämä eettiset pohdinnat vaivasivat minua läpi tutkimuksen.

Suurin haaste oli se että olen Lapinlahden kunnassa vanhuspalveluiden esimiestehtävissä, työssä juuri siinä organisaatiossa johon Varpaisjärven toimintoja ollaan liittämässä vuoden 2011 alussa. Tutkimusta suunnitellessani ja aineistoa kerätessäni en osannut ottaa huomioon miten mahdollinen kuntaliitos vaikuttaisi tutkimukseeni. Tämä asia jäi näin jälkeensä harmittamaan. Pyrin tutkijana olemaan tutkimustilanteessa neutraali ja puolueeton, mutta asemani Lapinlahden kunnan työntekijänä ja esimiehenä aiheutti kuitenkin epäluuloa tutkittavien keskuudessa tutkimuksen tarkoituksellisuudesta. Herkäksi asian teki myös se, että tulen itse tulevaisuudessa työskentelemään samassa organisaatiossa tutkittavien kanssa. Tutkimuksen aikana huomasin, miten vaikeaa tutkimuksen tekeminen on tutkijan ja tutkittavien välisen luottamuksen horjuessa.

Toimintatutkimuksessa tutkija tulkitsee tutkittavaa ilmiötä sisältä päin eli osallistujan ja toimijan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkastelunäkökulma vaikuttaa siihen, kuinka tutkija näkee sekä tulkitsee aineistoa. Toimintatutkimuksessa tutkija käyttää omia kokemuksiaan aineistona ja tämä vaikuttaa myös siihen kuinka hän sen analysoi. (Heikkinen ym. 2007, 20.) Tulkintani mukaan lähiesimiehillä oli epävarmuutta tutkijanroolistani, koska kuntaliitos suunnitelmien myötä ja roolit esimiehenä ja samalla tutkijana olivat osittain päällekkäisiä. Toisaalta tosi asia olikin niin. Työni Lapinlahden kunnan esimiehenä antoi tietoa organisaatioliitoskeskusteluista Lapinlahdella. Tätä tietoa ei Varpaisjärvellä ollut, joten olin tutkijana tässä suhteessa ikään kuin kaksoisroolissa. Tutkijana pyrin välttämään liiallista sitoutumista ryhmään välttääkseni samaistumisen ryhmän jäsenten ajatteluun, koska tämä olisi voinut estää kehittämistä. Vastaavasti tutkijana pyrin varomaan myös liiallista autoritaaristen näkemysten esille tuontia, jotta osallistujien itsenäisyys pääsisi kehittymään. (Syrjälä 1994, 38.) Tutkija-

na pyrkimykseni oli kuitenkin toimia aktiivisena vaikuttaja ja toimijana, joka teki tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen muutokseen tähtääviä vaikuttavilla toimenpiteitä eli interventioita. Tulkintani mukaan tämä toimintamalli saattoi aiheuttaa esimiehissä epäluuloa tutkijarooliani kohtaan. Tutkimuksen onnistumisen ja luottamuksen saavuttamisen vuoksi tämä asia oli hyvä ottaa puheeksi ja siitä keskustella. Tutkijana pyrin luomaan sellaista ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda julki ajatuksiaan ja ideoitaan sekä oman työnsä kehittämisestä että myös muista tutkimuksen aikana esiintyvistä ilmiöistä. Ryhmässä keskusteltiin vilkkaasti siitä, miten tutkijanrooliini vaikuttaa oma työni Lapinlahden kunnan esimiehenä. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi olen kuvannut mahdollisimman tarkasti ja rehellisesti lähiesimiesten kokoontumisten kulun.

8.4 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen aineiston kerääminen tapahtui monissa vaiheissa pitkällä ajanjaksolla. Muistiot kirjoitin mahdollisimman tarkasti. Varsinkin ensimmäisissä kokoontumisissa muistioon kirjaaminen tahtoi unohtua innostuttuani keskustelusta, mutta tutkimuksen loppua kohti kirjaamiseen harjaantui ja muistioista tuli kattavampia. Muistiot kirjoitin tiedostoiksi mahdollisimman pian tapaamisten jälkeen ja lisäsin omat ajatukseni itselleni muistioiden liitteeksi puhtaaksi kirjoittamisen yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuutta lisäsivät lähiesimiesten saamat katsaukset esimiestapaamisten tuotosten etenemisestä. Tutkimuksen eettisyyden kannaltakin oli tutkittavien tiedettävä tutkimuksen tarkoitus, mihin saatuja tietoja käytetään ja miten tietoja kerätään. Tilannekatsauksissa esimiesten kanssa kerrattiin jokaisen siihen saakka pidetyn tapaamisen pääkodat ja miten sovitut asiat ovat edenneet hankkeen aikana. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkittavat saivat tietoa tutkimuksen eri vaiheista ja tutkimuksen tuloksia annetaan heille arvioitavaksi (Jauhiainen 2010). Tutkittavien tulee tietää, ettei tutkimustuloksia käytetä muuhun kuin tähän tutkimukseen. Siitä miten luottamus tutkimuksen tekijään muuttui tutkimuksen aikana antaa viitteitä positiivisen palautteen lisääntyminen tutkimuksen loppua kohti. Tutkimuksessa aineistolähtöinen analyysimenetelmä auttoi tuomaan esiin lähiesimiestyön sisältöalueita, lähiesimiehen roolia sekä lähiesimiestyön toimintakulttuurin kehittymistä edistäviä keinoja ja toimintamalleja osaksi tutkimustuloksia. Tämä oli erityisen tärkeää, jotta lähiesimiestyön luonne saatiin esiin tutkimustekstissä. Tutkimustapa mahdollistaa laaja-alaisen tiedon keräämisen, jonka avulla voidaan kehittää myös esimiesten tarpeita paremmin palvelevaa johtamiskulttuuria. Mielestäni tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus toteutuivat riittävällä tavalla edellä kuvattujen vaiheiden johdosta.

Tutkimukseen suhtautumiseen ja tutkittavien aktiivisuuteen osallistua tutkimukseen vaikutti ilman muuta se, että tutkimus kuuluu laajempaan työnkehittämisen kokonaisuuteen. Tämä kehittämistyö, johon liittyi myös työyhteisöön kohdistuvaa koulutusta ja keskusteluja saattoi näkemykseni mukaan poistaa turhaa pelkoa ja muutosvastarintaa ja organisaation muutos saattoi näyttäytyä positiivisemmassa valossa.

Toiseksi tulivat raportoinnin ongelmat. Pieni tutkimus ryhmä tekee ihmiset helposti tunnistettaviksi. Tutkimukseen osallistuneiden kommentteja olen käyttänyt tutkimusraportissa siten, että olen poistanut mahdolliset viittaukset siihen kuka mitään sanoi. Näin osallistuneiden kommentit eivät henkilöidy raportissani.

Tutkimuksen aikana ilmeni että lähiesimiehillä on keskenään hyvä keskusteleva ilma-
piiri ja esimiehensä riittävä tuki kehittämistyölle. Haasteena toiminnan kehittämiselle oli mielestäni se, että Varpaisjärven vanhus- ja vammaispalvelut vaikutti olevan perinteisesti johdettu organisaatio, jossa oli jonkin verran vaikeaa saada uusia toimintamuotoja juurtumaan. Tutkimuksen aikana vaikutti kuitenkin siltä että lähiesimiehet eivät saaneet riittävästi informaatiota organisaatiomuutoksesta omalta esimieheltään. Kansteen (2006) mukaan ammatillisentyön johtaminen edellyttää johtamisosaamisen ohella hyvää sosiaali- ja terveysalan ammatillistaja yhteistyöosaamista. Eettiseen päätöksentekoon sisältyy päätöksenteon ja yleensä hallinnon läpinäkyvyys ja avoimuus sekä päätösten perusteleminen luotettavalla tiedolla. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto, 2008.) ei tutkimustulosten mukaan täysin toteutunut tässä organisaatiossa.

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, koska kyseessä on yhteen organisaatioon rajoitettu tutkimus. Tutkimus antaa kuitenkin viitteitä siihen, mihin seikkoihin kannattaa kiinnittää huomioon organisaatiomuutosta toteutettaessa. Tutkimuksen tulokset antavat samoja viitteitä kuin aiheesta aikaisemmin mainitsemani tutkimukset.

8.5 Oman oppimisen arviointia

Tutkimuksen tekeminen toimintatutkimuksena ja lähiesimiestyön kehittäminen toimintatutkimuksen avulla olivat minulle aivan uusia menetelmiä. Olen aiemmissa opinnoissani tehnyt tutkimuksia toisenlaisin menetelmin, mutta nyt halusin oppia jotain aivan uutta. Kokemus kannatti ja uskon, että voin hyödyntää saamaani kehittämistyön asiantuntemusta myös työelämässä. Teoriaosan kirjoittaminen oli hyvin haasteellinen vaihe sillä tieto johtamisesta ja siihen liittyvää tutkimustuloksia oli paljon saa-

tavilla. Aihealueen rajaaminen oli välillä hyvin hankalaa. Kirjallisuutta oli runsaasti tarjolla ja valitsin mahdollisimman uusia teoksia ja tutkimustuloksia. Aineistoa kertyi koko prosessin ajan. Kiitokset tälle nykyiselle tietotekniikalle monet tutkimukseen käyttämäni lähteet löytyivät Internetin kautta.

Tämän työn puutteeksi koen sen, että vähäisestä kielitaidostani johtuen en ole käyttänyt vieraskielisiä lähteitä. Aikataulun kiristymisestä ja tiukkuudesta johtuen koen, että ajattelutyölle ja pohtimiselle ei jäänyt riittävästi aikaa. Työn ohessa opiskeleminen vaatii perheelliseltä ihmiseltä ajankäytön suunnitelmallisuutta. Opiskelun mielekyys toimi vahvana kannustimena. Perheeni on joutanut kiitettävästi, etenkin työn loppuvaiheessa kotityöt ovat olleet muiden vastuulla. Tukea ja kannustusta olen saanut opinnäytetyön tekemiseeni opinnäytetyönohjaajaltani ja opponentiltani, jotka ovat antaneet hyvää ohjausta opinnäytetyön rakenteelle ja sisällölle. Siitä suuri kiitos heille. Kiitos kuuluu kaikille muille työhöni osallistuneille henkilöille.

8.6 Kehittämishaasteet jatkossa

Tutkimusta tehdessäni pohdin paljon lähiesiemiestyön kehittämisprosessin vaikuttavuutta. Jatko-tutkimusta voisi tehdä siitä, kuinka pysyviä muutoksia on kehittämissankkeella saavutettu organisaatioissa. Lähiesiemiestyön kehittämisen jälkeisessä ”arjessa” voisi tutkia onko kehittämismenetelmillä ollut vaikuttavuutta, jotta saataisiin laajempi näkemys menetelmän toimivuudesta. Tutkimuksella voitaisiin myös selvittää, onko Unelma 2010-hanke pidemmällä aikajaksolla muuttanut organisaation toimintakulttuuria. Myös kehittämisen työkalujen käyttöä Unelma-projektien jälkeen organisaatioissa voisi jatkossa tutkia. Tässä olisi muutamia mielenkiintoisia aiheita jatkotutkimukselle.

Organisaatiomuutokset myllertävät syvältä työyhteisöjen elämää. Ihmiset jotka ovat muutoksen kohteena, ovat usein hämmennyksissä. Tulevissa muutoksissa olisi kyettävä paremmin ottamaan huomioon inhimillisten tekijät, avoin viestintä ja vuorovaikutus sekä työntekijöiden aktiivinen osallisuus muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen.

LÄHTEET

Aarva, K.2009. Hoidon ja hoivan lähijohtaminen. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Väitöskirja

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.

Haveri, A. & Majoinen, K. 2000. Muutosprosessit ja johtajuus – Kuinka kunnat yhdistyvät? Acta-sarja nro 123. Suomen Kuntaliitto.

Heikkinen, H.L.T. & Jyrkämä, J (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus, 25-56.

Heikkinen, L.T., Rovio, E., Syrjälä, L . (Toim.). 2007. Toiminnasta tietoon. Vantaa; Dark Oy

Jauhiainen, A. 2009. Luentomuistiinpanot Savonia-ammattikorkealu

Kanste, O.2006. Johtamisen haasteet osastonhoitajan työssä. Sairaanhoidaja 6-7 2006. [Viitattu 30.9.2010] saatavissa <http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/>.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 1997. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Honkanen, H. 1997. Organisaation ja työyhteisön kehittäminen, suuntauksia ja menetelmiä. Katsauksia 106. Työterveyslaitos. Helsinki.

Itäsuomen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden laitoksen johtamiseen etsitään uusia välineitä. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. <http://www.uef.fi/uef/tiedotteet>. Viitattu 2. 20.6.2010

Juuti, P. 2006. (Toim.) Johtamisen kehityslinjoja.. Teoksessa johtaminen eilen tänään ja huomenna. Otava. Helsinki

Järvinen, P. 2000. Esimies ja työyhteisön toiminnan kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus alaistaito.

Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä prosessina? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Jyväskylä: Atena Kustannus,.

Kunnallisan kehittämissäätöön polemia-sarjan julkaisu nro 59. Pole-kuntatieto oy. [Viitattu 22.10.2010] Saatavissa:<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/polemia59.pdf>.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt – suositus kunta-alalle. 2007.

Kokko, S., Heinämäki, L., Tynkkynen, L., Haverinen, R., Kaskisaari, M., Muuri A., Pekurinen, M., Tammelin, M., 2009. Kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteutuminen, Kuntakysely sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestämisestä ja tuottamisesta. Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos. Raportti 36/2009. Yliopistopaino. Helsinki

Kuusela, P. 2005. Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Larmi, A., Tokkola, E. & Välkkiö, H. 2005. Kotihoidon työkäytäntöjä. Vammala. Vammalan kirjapaino

Meretoja, R. & Koponen, L. 2008. Vetovoimainen sairaala. Teoksessa: Koponen, L. & Hopia, H. (toim.) Vetovoimainen terveydenhuolto. Hoitotyön vuosikirja 2008. Sairaanhoidtajaliitto. Suomen Graafiset palvelut Oy, 9 – 20.

Narinen, A. 2000. Terveydenhuollon osastonhoitajan työn sisältö tällä hetkellä ja tulevaisuudessa, tutkimus perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon osastonhoitajien sekä ylihoitajien mielipiteistä. Väitöskirja. Yleislääketieteen ja perusterveydenhuollon osasto. Helsingin yliopisto. Helsinki

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sairaanhoidtajaliitto. Helsinki

Orre, P. 2009. Hoitotyön vetovoimaisuus osastonhoitajan työn haasteena. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma. Hoitotieteen laitos. Kuopion yliopisto. Kuopio

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY

Paloniemi, S. 2004. Ikä, kokemus ja osaaminen työelämässä. Työntekijöiden käsityksiä iän ja kokemuksen merkityksestä ammatillisessa osaamisessa ja sen kehittämisessä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä. [Viitattu 2.7.2009]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/pdf?sequenc.pdf>

Paunonen, M., Vehviläinen-Julkunen, K., 1998. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY-Kirjapainoyksikkö

Sairaanhoitajien koulutussäätiö. 2004. Hoitotyön johtaminen ja johtamiskoulutus. Ehdotus hoitotyön johtamiskoulutukseksi, Helsinki.

Sairaanhoitajien toimenkuva Varpaisjärven vanhustenhuollossa 12/2008

Sinkkonen –Tolppi, M. & Viitanen, E. 2005 Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvittava johtamisosaaminen ja siihen liittyvä täydennyskoulutuksen tarve. Kunnallistieteen aikakauskirja 1:68–72

Sosiaali- ja terveysministeriö ja Kuntaliitto, 2008. Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Helsinki

Sosiaali- ja terveysministeriö 2009:17 Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. [Viitattu 3.3.2010]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/c/document.ibrary/get.file?folderId=39503&name=DLFE-10778.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön toimintaohjelma 2009 – 2011. [Viitattu 3.3.2010]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/c/document.library/get.file?folderId=39503&name=DLFE-10623.pdf>

Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:6. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma Kaste-ohjelma 2008 – 2011. [Viitattu 30.9.2009]. Saatavissa: <http://www.stm.fi/c/document library/get file?folderId=28707&name=DLFE-3683.pdf&title=Sosiaali ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma KASTE 2008 2011 fi.pdf>

Suomen laki, sosiaali- ja terveydenhuoltolainsäädäntö. 2005. Helsinki: Tallentum media Oy.

Surakka, T., Kiiikkala, I., Lahti, H., Rantala, T., 2008. Osastonhoitaja ja johtaminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy

Räsänen T. 2009. Varpaisjärven vanhuspoliittinen ohjelma 2008. Dia esitys.

Unelma- 2010. Tykes projekti kuvaus. [Viitattu 23.5.2009]. Saatavissa: <http://akson.mol.fi/>.

Valpola, A. 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. . Juva;WS Bookwell Oy.

Valtee, P. 2002. Uhkista mahdollisuuksiksi. Organisaatiomuutosten toteuttaminen työyhteisöjen haasteena. Työturvallisuuskeskus. Helsinki

Valtiovarain ministeriö. 2009. Valtioneuvoston selonteko kunta- ja palvelurakenne uudistuksesta. <http://www.vm.fi/vm/fi/04>. Viitattu .9.4.2010.

Varpaisjärven kunnan kotisivut. <http://www.varpaisjarvi.fi/> viitattu. 21.10.2010.

Viitanen E., Kokkinen L. Konu A., Simonen O., Virtanen J & Lehto J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan kehittämissäätöntutkimusjulkaisut, nro 59. © Pole- Kuntatieto Oy ja tekijät. Vammalan Kirjapaino Oy, Vammala

Vuori J. (toim.) 2005. Terveys ja johtaminen, terveyshallintotiede terveydenhuollon työyhteisöissä. Helsinki: WSOY

