



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Lähijohtaja muutosjohtajana Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeessa

Kosunen, Heidi

2011 Laurea Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Otaniemi

Lähijohtaja muutosjohtajana Kehitysvammaisten henkilöiden
yksilöllisen asumisen kehittämishankkeessa

Kosunen Heidi
Kliinisen asiantuntijan
koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2011

Kosunen Heidi

Lähijohtaja muutosjohtajana Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeessa

Vuosi 2011 Sivumäärä 171

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli lisätä tietoa muutosta tukevasta lähijohtamisesta Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeen eli ASU-hankkeen tuomaan muutosvaiheeseen Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalveluissa ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluissa. Yksityiskohtaisina tavoitteina oli lisätä tietoa siitä: mitkä olivat johdon odotukset lähijohtamiselta muutoksessa, mikä oli lähijohtajan rooli muutoksessa, mitkä olivat muutosta estäviä ja edistäviä tekijöitä lähijohtamisessa ja mitä tukea lähijohtajat tarvitsivat muutoksessa.

Kehittämisprojektin teoreettinen viitekehys rakennettiin muutoksesta, muutosjohtamisesta ja lähijohtamisesta. Viitekehyksessä käsiteltiin kontekstissa oleellisia kehitysvammaisuuden ja ASU-hankkeen tavoitteiden käsitteitä: kehitysvammaisen henkilön itsemääräämisoikeutta, osallisuutta, tuettua päätöksentekoa ja vuorovaikutusta.

Tämän tutkimuksellisen kehittämisprojektin tutkimusotteena oli laadullinen tutkimusote ja aineistotriangulaatio. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastatteluita, jotka toteutettiin yksilö-, pari- ja focusryhmähaastatteluina. Tietoa kehittämisprojektin tueksi kerättiin myös ASU-hankkeen lähijohtajien avausseminaarissa ja työelämän edustajien tapaamisissa, jota hyödynnettiin kehittämisprojektin ja tiedonkeruun toteutuksissa. Teemahaastattelut toteutettiin Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalvelujen ja Vammaisten asumispalvelujen johdon edustajien ja lähijohtajien edustajien (N = 21) keskuudessa. Aineisto analysoitiin laadullisella aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, tulokset kuvattiin, niistä tehtiin johtopäätökset ja kehittämistoimenpide-ehdotukset Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalveluihin ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluihin. Tuloksia käytiin läpi työyhteisössä ja niitä hyödynnettiin lähijohtamistyön kehittämisen tukena.

Tutkimus osoitti, että lähijohtajan rooli oli muutoksessa keskeinen ja tärkeä. Lähijohtamistyöltä odotettiin tavoitteiden viemistä käytäntöön asiakas- ja strategialähtöisesti. Lähijohtaja osoittautui muutoksen mahdollistajaksi. Muutosta estäviä tekijöitä olivat tiedonpuute, muutosvastarinta ja sen taustalla olevat yksilö- ja yhteisökohtaiset tekijät. Muutosta edisti vuorovaikutteinen ja läsnäoleva lähijohtaminen, jossa korostuivat tavoitteellisuus ja ammatillisuus. Henkilökunnan osallistaminen muutoksessa oli tärkeää. Yhteisöllisyys muutoksessa tuki asiakasta, työyhteisöä ja lähijohtamista. Tukena lähijohtamistyölle muutoksessa korostuivat johdon-, oman esimiehen- ja vertaistuki. Tuloksista ilmeni, että lähijohtamistyöhön tulisi muutoksessa kiinnittää erityistä huomiota.

Kehittämistoimenpiteinä esitettiin aiemmin tutkitun tiedon ja tutkimuksessa saadun tiedon pohjalta lähijohtajan sekä tehtävänkuvan että perustehtävän selkiyttämistä ja siitä johtamislinjauksen tekemistä. Lisäksi esitettiin muutosjohtamisosaamisen vahvistamista lähijohtamistyössä. Lähijohtamistyön kehittämisen esitettiin pohjautuvan näyttöön perustuvaan johtamiseen.

Jatkotutkimusehdotuksina esitettiin muutosjohtamisen tutkimista ASU-hankkeen edetessä lähijohtajien, henkilökunnan ja asiakkaiden näkökulmasta.

Asiasanat: muutos, muutosjohtaminen, lähijohtaminen.

The role of frontline managers in managing change in a development project for personalised housing solutions for the mentally disabled

Year 2011 Pages 171

The objective of this developmental project was to explore how frontline management managing change in a development project for personalised housing services for the mentally disabled (ASU project). The project was established by the City of Helsinki Social Services Department in conjunction with its residential services for the mentally disabled as well as the housing services for the disabled. The objectives included gathering information about the following issues: leaders' expectations concerning frontline management in change situations, the role of frontline managers in change situations, aspects of frontline management that promoted or hindered change, and the support necessary for frontline managers in change situations.

The theoretical framework of the project was based on the concepts of change, change management and frontline management. This framework was used to examine the following key concepts associated with mental disability and the ASU project's objectives: the right of the mentally disabled to personal autonomy, social inclusion, supported decision making and interaction.

A qualitative research approach and data triangulation was used, and the data were collected through focused interviews with individuals, pairs and groups. Information to support the project was also collected at the ASU project opening seminar for frontline managers as well as meetings with employer representatives. The focused interviews were conducted with representatives of the leadership and frontline managers (N = 21) of the City of Helsinki Social Services Department's residential services for the mentally disabled as well as the housing services for the disabled. The data were analysed using qualitative data-driven content analysis. The results were presented, and the conclusions and developmental measures were then proposed to the Social Services Department's residential services for the mentally disabled as well as housing and home-help services for the disabled. The findings were discussed in the workplace and used to support the development of frontline management.

The study demonstrated that frontline managers play a key role in change situations. Frontline management was expected to promote the achievement of objectives in a client- and strategy-oriented manner. The study also indicated that frontline managers enable change. Factors that hindered change included lack of information, resistance to change, and underlying individual and community-specific issues, while change was found to be promoted by interactive and frontline hands-on management emphasising targets and professionalism. In change situations, staff involvement was also found to be important, with a sense of community helping to support clients, frontline managers and the workplace as a whole. The results indicated that the support provided by the leadership as well as the managers and peers of frontline managers was especially important and that frontline management should receive particular attention in change situations.

Based on previous research and the findings of the current study, various developmental measures were proposed, including clarifying the job description and basic duties of frontline managers along with preparing related leadership guidelines. Other developmental proposals included enhancing the change management competencies of frontline managers and using evidence-based management as the basis for developing frontline management. Suggested topics for further research at later stages of the ASU project included change management from the perspective of frontline managers, staff and clients.

Keywords: change, change management, frontline management.

Sisällys

1	Lähijohtamisen kehittämisprojektin tausta	7
1.1	Lähijohtamisen kehittämistarpeen perustelu	9
1.2	Lähijohtaminen ammattina sosiaalialalla	10
1.2.1	Muutos ja muutosjohtaminen lähijohtamisen näkökulmasta	13
1.2.2	Lähijohtajan kohtaamat haasteet muutosjohtajana	15
1.3	Näyttöön perustuva tieto muutosjohtamisesta	16
2	Lähijohtamisen kehittämisprojektin tarkoitus ja tavoitteet	19
3	Lähijohtamisen kehittämisprojektin toteuttaminen	20
3.1	Lähijohtamisen kehittämisprojektin toteutus ja aikataulu	21
3.2	Kehittämisprojektissa tarvittavan teorian rakentuminen	23
3.3	Aineistotriangulaatio laadullisen tutkimuksen menetelmällisenä lähtökohtana	24
3.3.1	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä	25
3.3.2	Täsmäryhmähaastatteluina toteutetut teemahaastattelut	27
3.3.3	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tulosten analyysimenetelmänä	28
4	Lähijohtamisen kehittämisprojektin tulokset	29
4.1	Johdon edustajien odotukset lähijohtamistyöltä	29
4.2	Tavoiteltu muutos asiakastyössä johdon edustajien kuvaamana	31
4.3	Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon edustajien kuvaamana	32
4.4	Lähijohtajan rooli muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana	33
4.5	Lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön johdon edustajien kuvaamana	38
4.6	Lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön lähijohtajien edustajien kuvaamana	39
4.7	Muutosta estävät tekijät johdon edustajien kuvaamana	46
4.8	Muutosta estävät tekijät lähijohtajien edustajien kuvaamana	47
4.9	Muutosta edistävät tekijät johdon edustajien kuvaamana	53
4.10	Muutosta edistävät tekijät lähijohtajien edustajien kuvaamana	56
4.11	Yhteisöllisyys muutoksessa johdon edustajien kuvaamana	61
4.12	Yhteisöllisyys muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana	62
4.13	ASU:n käsitteiden ja tavoitteiden sisäistäminen lähijohtajien kuvaamana	71
4.14	Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä lähijohtajien kuvaamana	72
4.15	Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa johdon edustajien kuvaamana	78
4.16	Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana	81
4.17	Lähijohtajien odotukset johdolle muutoksessa	85
4.18	Lähijohtamistyön arvostus johdon edustajien kuvaamana	87
4.19	Lähijohtamistyön arvostus lähijohtajien kuvaamana	88
5	Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset	92
5.1	Johdon edustajien odotukset lähijohtamistyöltä muutoksessa	92

5.2	Lähijohtajan rooli muutoksessa.....	93
5.3	Muutosta estävät ja edistävät tekijät lähijohtamisessa.....	95
5.4	Yhteisöllisyys muutoksessa	97
5.5	ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen	99
5.6	Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä	99
5.7	Tuen tarve lähijohtamistyölle muutoksessa	100
5.8	Lähijohtajien odotukset johdolle.....	100
5.9	Lähijohtamistyön arvostus.....	101
5.10	Johtopäätökset	101
6	Arviointi.....	102
6.1	Tulosten tarkastelua.....	103
6.2	Eettisen toiminnan tarkastelua	108
6.3	Luotettavuuden tarkastelua.....	109
6.4	Kehittämisprojektin toteuttaminen Learnig by Developing -projektina.....	111
6.5	Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset	112
	Lähteet	115
	Liitteet.....	120

1 Lähijohtamisen kehittämisprojektin tausta

Lähijohtamisen kehittämisprojektin taustalla oli Helsingin kaupungin Sosiaalivirastossa ja valtakunnallisesti meneillään oleva Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishanke eli ASU-hanke. ASU-hankkeessa kehitetään kehitysvammaisten asumispalveluja ja siirrytään laitosvaltaisesta asumisesta kohti yksilöllisempiä asumisratkaisuja. (Helsingin kaupunki 2011a; Poikonen 2007, 1.) ASU-hankkeen tuomassa muutosvaiheessa lähijohtajat ovat avainasemassa muutoksen läpiviemisessä. Tämä asetti tarpeen tutkia ja kehittää lähijohtamistyötä, jonka pohjalta lähdettiin kehittämään lähijohtamista ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa lähijohtamisen kehittämisprojektin kautta.

ASU-hankkeen suunnitelman lähtökohtana on ihmisoikeusnäkökulma, joka pohjautuu YK:n vammaisten ihmisten yhdenvertaisten oikeuksien sopimukseen. Suomi on allekirjoittanut sopimuksen keväällä 2007. (Helsingin kaupunki 2011a; Poikonen 2007, 1; Suomen YK-liitto 2011.) Helsingin kaupungin Sosiaalilautakunta hyväksyi 27.5.2008 kehittämishankesuunnitelman kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen järjestämisestä. ASU-hankkeeseen liittyvän toiminnan sisällöllisen toteutuksen ja kehittämisen on tarkoitus jatkaa vuoden 2012 jälkeen vakiintuneena kehittämisprosessina vuoteen 2017 asti. Tavoitteena on saada aikaan sekä toimiva palvelukokonaisuus kehitysvammaisten henkilöiden asumiseen ja päivittäisiin toimintoihin, että kehitysvammaisen henkilön osallisuus ja vuorovaikutus lisääntyvät luonnollisella tavalla. Lähtökohtana asumisen kehittämisessä ovat kehitysvammaisen henkilön itsemääräämisoikeus, omat valinnat, osallistuminen ja arjen sujuminen. (Helsingin kaupunki 2011a; Poikonen 2008,1.)

Kaikilla vammaisilla ihmisillä on oikeus itsemääräämisoikeuteen. Itsemääräämisoikeudella tarkoitetaan henkilön oikeutta itsenäiseen harkintaan, päätöksentekoon ja toimintaan häntä itseään koskevissa asioissa. Osallisuudella puolestaan tarkoitetaan vammaisen henkilön yhteiskunnallisen osallisuuden toteutumista, varmistamalla asiakaslähtöiset, riittävät oikea-aikaiset tuki- ja erityispalvelut. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 156–161.)

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan sitä, että jokaisella henkilöllä on olla oikeus tulla kuulluksi ja ymmärretyksi omilla viestintätavoilla ja keinoilla. Vammaisten henkilöiden keskeisenä itsenäisen elämän tukena on varmistaa se, että heillä on käytettävissä yksilöllisiä tarpeita vastaavat kommunikointikeinot. Heillä on oikeus käyttää tarvittaessa viittomakieltä tai vammaisuuden vuoksi tarvittavaa tulkittamisapua. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjeistaa huomioimaan myös sekä yksilöllisten puhetta tukevien - ja korvaavien menetelmien, että selkokielen käytön tarpeen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 29–36.) Tuettu päätöksenteko liittyy oleellisesti vuorovaikutukseen ja osallisuuteen. Tuetussa päätöksenteossa

vammaista henkilöä tuetaan tilanteessa, missä hänellä itsellään ei ole kykyä tai voimia ilmaista omaa tahtoaan. Tuetussa päätöksenteossa päätökset tehdään yhteisymmärryksessä hänen kanssaan. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2010a, 157.)

ASU-hankkeen edetessä Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston kehitysvammaisten laitospalvelujen Sofianlehdon ja Killinmäen laitoksiköt lakkautetaan. Laitosyksiköistä siirrytään pienryhmäkoteihin eripuolille Helsinkiä. ASU-hankkeessa laitoshoidosta avohoitoon siirtymisen lisäksi muutos koskee myös jo avopuolella olevia asumisyksiköitä. Huonossa kunnossa olevat asuntolakiinteistöt ja pienet laitoskiinteistöt korvataan uusilla asumisryhmillä. Laitoshoittoon jonottaville kehitysvammaisille henkilöille rakennetaan uusia ryhmäkoteja ja asumisryhmiä. Perhehoitoa lisätään erityisesti kehitysvammaisten lasten osalta ja ostopalvelukumppaneiden kanssa sovitaan laitostoimintojen muuttamisesta avopalveluiksi. (Helsingin kaupunki 2011b; Poikonen 2008,6–7.)

Laitoshoidosta siirtyminen yksilöllisempiin ratkaisuihin ja asumisen kehittäminen, tuovat mukanaan monia haasteita. Kehitysvammaisuuteen liittyy asioita, jotka tulee huomioida asumisen ja yksilöllisten ratkaisujen kehittämisessä. Kehitysvammaliiton (2011) mukaan kehitysvammaisuutta määritellään toimintakyvyn laaja-alaisena rajoittuneisuutena. Kehitysvammalla tarkoitetaan vaikeutta ymmärtää ja oppia uusia asioita. Kehitysvamman aste voi vaihdella vaikeasta vammasta lievään vaikeuteen oppia asioita. Suomessa on noin 40 000 kehitysvammaista henkilöä, joista noin 1 900 on Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston asiakkaina. Kehitysvammaisuutta voidaan tarkastella ja määritellä seuraavilla tavoilla:

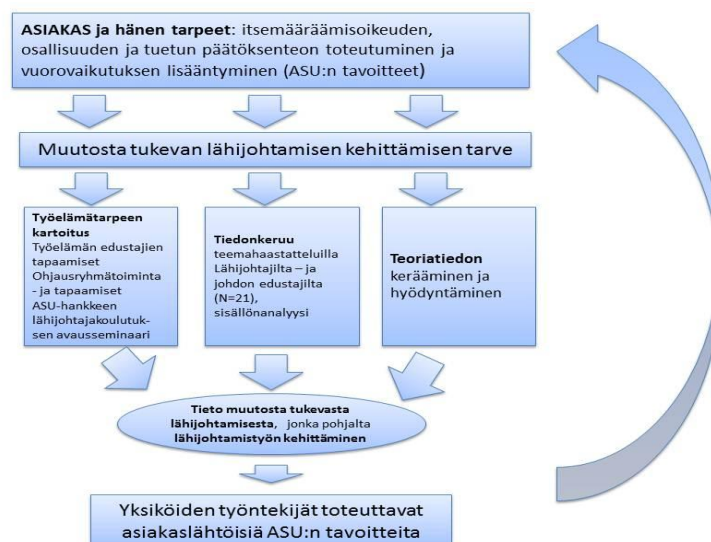
- lääketieteen/diagnoosien näkökulmasta
- toimintakyvyn näkökulmasta
- sosiaalisesta näkökulmasta (Kehitysvammaliitto 2011.)

American Association of Intellectual and Developmental Disabilities eli AAIDD määrittelee kehitysvammaisuutta vammaisuutena. Sitä luonnehtivat huomattavat rajoitukset älyllisissä toiminnoissa ja adaptiivisessa käyttäytymisessä. Kehitysvammaisuus ilmenee käsitteellisissä, sosiaalisissa ja käytännöllisissä taidoissa. (AAIDD 2011; Kehitysvammaliitto 2011.) Kehitysvammaisuus todetaan joillakin henkilöillä jo heti syntymän jälkeen, mutta usein se tulee ilmi vasta ensimmäisten elinvuosien aikana. Kehitysvammaisuuden tulee määritelmän mukaan ilmetä ennen 18-vuotta. Lääketieteellisiä syitä kehitysvammaisuuteen on sadoittain. Kehitysvammaisuus on elinikäistä, mutta riittäväillä yksilöllisillä tukitoimilla henkilön toimintakykyä on mahdollista saada paremmaksi. Kehitysvammaisen henkilön toimintakyky ja rajoitukset on suhteutettava myös asuin - ja toimintaympäristöön ja niistä nouseviin haasteisiin. (Kehitysvammaliitto 2010.) Helsingin kaupungin Sosiaalivirasto huomioi ASU-

hankkeessa kehitysvammaisen henkilön toimintakyvyn tukemisen yksilöllisillä ratkaisuilla ja tukitoimilla.

1.1 Lähijohtamisen kehittämistarpeen perustelu

ASU-hanke on iso organisaatiomuutos, joka asettaa haasteita työn sisällön kehittämiseksi. Kehittämisen kohteina ovat myös uudenlainen toiminta- ja ajattelutavan muutos. Muutoksessa ovat avainhenkilöinä yksiköiden lähijohtajat, joiden tehtävänä on johtaa henkilökuntaa toimimaan ASU-hankkeen ja organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä asetti tarpeen tutkia ja tuottaa tietoa lähijohtamistyöstä muutoksessa. Tutkimuksella saatua tietoa oli mahdollista käyttää lähijohtamistyön kehittämiseen ja hyödyntää myös lähijohtajien koulutuksessa. Kehittämistarpeen perustelu esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1: Kehittämistarpeen perustelu

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009b:11) mukaan toimintaympäristöjen muutokset, asiakkaiden tarpeiden monimuotoisuus ja uudistuva lainsäädäntö asettavat uudenlaisia haasteita johtamiselle sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keski- ja lähijohtajilla on muutoksessa olennainen merkitys uudistusten toimeenpanossa, henkilöstön johtamisessa ja palvelujen kehittämisessä. Toimintaympäristön muutokset edellyttävät johtamisosaamisen vahvistamista.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009b, 11) mukaan johtamisen kehittäminen kuuluu sosiaali- ja terveydenhuollon kansalliseen kehittämissuunnitelmaan Kaste-ohjelmaan ja Helsingin kaupungin Parasta tekemässä, Sosiaaliviraston henkilöstöohjelmaan. Parasta tekemässä henkilöstöohjelman tehtävissä toimenpiteissä ovat lähijohtaminen, hyvä muutosjohtamisen

osaaminen ja siihen tarvittava tuki. (Helsingin kaupunki 2011c.) Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämissuunnitelman, Kaste-ohjelmaan sisältyy johtamiskäytäntöjen uudistamista ja työhyvinvoinnin kehittämistä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b, 11). Kaste-ohjelman osakokonaisuudet ovat seuraavat:

1. ”Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön -toimintaohjelma
2. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle - toimintaohjelma
3. Toimiva Terveyskeskus - toimenpideohjelma” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009b, 11.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2009b, 13) mukaan Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -toimintaohjelma on osa sosiaali- ja terveydenhuollon kansallista Kaste-kehittämissuunnitelmaa. Tarkoituksena on uudistaa johtamiskäytäntöjä ja osaamista. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle -toimintaohjelman tavoitteet ovat seuraavat:

1. ”Vahvistaa asiakastyön verkostojen ja ehkäisevän toiminnan johtamista
2. Kehittämällä henkilöstöjohtamista parantaa palvelujen laatua ja henkilöstön työhyvinvointia
3. Osaavan johtamisen tuottaminen koulutuksen ja tutkimuksen avulla” (Sosiaali - ja terveysministeriö 2009c, 3.)

Sosiaalialan johtamista on Sosiaali- ja terveysministeriön (2009c, 58–60) mukaan tutkittu vähän kansallisesti ja kansainvälisesti. Kuntien sosiaalipalvelujen johtamista ja erityisesti muutoksessa olevasta johtamistyöstä on tutkimustietoa myös niukasti. Yhteiskunnan muuttuvat tarpeet muuttavat sosiaalipalvelujärjestelmää ja tämä taas haastaa sosiaalialan johtamisen, johtamisosaamisen ja aiheuttaa tarvetta tutkimustiedolle aiheesta. Tutkimustietoa tarvitaan moniammatillisen työyhteisön muutosjohtamisesta ja työyhteisön osaamisen johtamisesta. Pekkarisen (2010, 9) sosiaalialan johtamisen laadullisen tutkimuskatsauksen mukaan tutkimustyö sosiaalialan johtamisesta on ollut 2000-luvulla kansainvälisesti aktiivista. Kansainvälinen tutkimus on kuitenkin keskittynyt pääsääntöisesti sosiaalityön tieteenalaan, jossa painottuvat sosiaalityön, sosiaalipalvelujen ja lastensuojelun toimiala. Sosiaalialan johtamista on Suomessa tutkittu vähän. (Pekkarinen 2010, 9.)

1.2 Lähijohtaminen ammattina sosiaalialalla

Tässä kehittämissuunnitelmassa keskitytään kehittämään lähijohtamista. Käsitteinä lähijohtaminen ja lähijohtaja ovat suhteellisen uusia. Nämä käsitteet pohjautuvat termeihin esimies ja työnjohtaja, joiden englanninkielisiä käsitteitä ovat frontline manager tai firstline

manager. Ruotsinkielinen vastine lähijohtaja termille on första linjens chef. (Aarva 2009, 98–99; Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19; Wolmesjö 2005, 12.) Aarvan (2009, 98–99) mukaan lähijohtaja vastaa asiakkaille annettavista palveluista, henkilökunnasta ja hänellä on budjettivastuu toiminnasta. Lähijohtaja johtaa arkea ja käytäntöä organisaatiossa asiakastyön rajapinnassa. Lähijohtajan alapuolella on vähintään yksi hierarkkinen taso. Laaksosen, Niskasen, Ollilan ja Riskun (2005, 10) mukaan lähijohtaja johtaa työyhteisöään, joka koostuu muutamasta muutamaa kymmeneen työntekijään. Lähijohtaja toteuttaa koko organisaation strategiaa, jonka lähijohtaja muuttaa yhteisössään käytännön läheiseksi. Lähijohtajalla tulee olla selvillä johtamisen pääperiaatteet ja yksityiskohdat.

Reikon ym. (2010, 12) mukaan lähijohtajat työskentelevät sosiaali- ja terveysalalla lähellä asiakkaita ja ovat päivittäin henkilökunnan kanssa toteuttamassa oman yksikön perustehtävää. Lähijohtaja vastaa henkilökunnan ammattitaidosta, saatavuudesta, palvelujen tuottamisesta ja asiakkaiden tarpeisiin vastaamisesta. Keskijohto, ylin johto ja poliittinen johto eivät ole suoraan kontaktissa samalla tavalla henkilökuntaan ja asiakkaisiin, kuten lähijohtajat ovat. Aarvan (2009, 98) mukaan Surakan luomaa sairaalamaailmaan sijoittuvaa lähijohtajan työn kuvausmallia voidaan hyödyntää myös muussa lähijohtamistyössä. Surakan mallissa lähijohtajan työ koostuu toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista, välittömästä ja välillisestä hoitotyöstä (Surakka 2006, 137).

Surakan (2006, 141) mukaan osastonhoitajan työ on muuttunut 2000-luvulla. Osastonhoitaja on siirtynyt pois välittömästä ja välillisestä hoitotyöstä ja hänestä on tullut hoitotyön mahdollistava lähijohtaja. Lähijohtaja on kuitenkin pysynyt 2000-luvulla hoitotyön asiantuntijana. Reikko ym. (2010, 9) kuvaavat lähijohtamisen omana johtamisen alueena. Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristömuutokset edellyttävät lähijohtajalta henkilökohtaisia johtamisvalmiuksia ja korkeaa ammattitaitoa. Muodollisen pätevyyden lisäksi tarvitaan henkilökohtaista kyvykkyyttä johtamiseen. Lähijohtaminen on sosiaali- ja terveysalalla tärkeä kehittämisen kohde. Yhteisöllisyys on Niirasen, Seppänen-Järvelän, Sinkkosen ja Vartiaisen (2010, 130) mukaan keskeinen lähijohtamisen elementti, joka perustuu yhteiseen näkemykseen työstä ja työyhteisöstä. Yhteisöllisyydessä korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus.

Arikoski ja Sallinen (2007, 85) kuvaavat lähijohtajan paikkaa monen tulen välissä olemiseksi. Lähijohtajan paikka suhteessa omiin työntekijöihin ja omaan esimieheen on seisoa ryhmän rajalla eli rajapinnalla. Lähijohtaja on juridisesti työnantajan edustaja suhteessa työntekijöihinsä, mutta toimii myös työntekijöidensä edustajana johtoon päin. Lähijohtaja toimii suodattimena alaisten ja oman esimiehen välillä ja päinvastoin. Lisäksi lähijohtajan tehtävänä on huomioida muut organisaatioon liittyvät sidosryhmät. Lähijohtajan tulee liikkua tilanteen mukaan oman ryhmänsä sisällä ja selkeästi sen ulkopuolella. Oleellista on

lähijohtajana pysytellä pääsääntöisesti rajalla, koska rajalta on lyhyt matka ryhmän sisälle ja sieltä ulos.

Niirasen ym. (2010, 5–15) mukaan johtamiselta odotetaan paljon sosiaalialalla. Johdettavat asiat ja ihmiset ovat sosiaalialalla laajempia, kuin ennen. Sosiaalialan johtaminen on risteyskohdassa, johtajalta odotetaan selkeästi näkyvää ja kuvattavaa johtamisosaamista. Muutoksen nopeutuneet syklit haastavat johtamisen mukaan uudistumaan. Sosiaalialan johtaminen nähdään laajaa osaamista edellyttävänä alueena. Johtaminen on sidoksissa johdettavaan toimintaan. Johtajalta odotetaan organisaation perustehtävän toteuttamista ja organisaation arvojen noudattamista työssään. Aarnikoivun (2008, 34) mukaan johtajan tehtävänä on johtaa työyhteisö parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritukseen. Hyvä johtaja tiedostaa oman perustehtävänsä ja osaa keskittyä olennaisiin asioihin. Johtajan perustehtävää ohjaa organisaation perustehtävä. Organisaation tulisi asettaa johtamiseen selvät tavoitteet ja määritellä johtajan rooli.

Järvinen (2003, 139–140) näkee johtamisen omana ammattina ja tehtävänä siinä missä muutkin ammatit. Johtajaksi kasvetaan ja opitaan. Johtajalla, jolla on halua kehittyä tehtävässään, on mahdollisuus tulla arvostetuksi ja karismaattiseksi johtajaksi. Johtamistyö pohjautuu pitkälti inhimilliseen vuorovaikutukseen. Johtajan tehtävänä on tukea ihmisiä ja saada heidät toimimaan organisaation tavoitteiden suuntaan. Johtaja toimii ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet muusta työyhteisön jäsenestä. Persoonallisen ja ammatillisen minän välisestä tasapainosta riippuu paljon se, miten johtaja onnistuu tehtävässään. Johtajan ammatillinen rooli perustuu organisaatiossa julkisesti määriteltyyn johtamistehtävään, joka sisältää vastuuta ja oikeuksia.

Älykäs johtaminen tarjoaa Sydänmaalakan (2003, 12) mukaan uuden lähestymistavan johtamisen haasteisiin ja johtamista tulee katsoa ”uusin silmin”. Älykkäässä johtamisessa johtaja ja johdettavat käyvät dialogia keskenään. Päästäkseen yhteiseen visioon tulee organisaatiossa olla yhdessä jaetut arvot ja kulttuuri. Sydänmaalakan (2009, 243–245) mukaan älykäs johtaminen on johtamisen innovaatio, jossa huomioidaan jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen. Älykäs johtaminen luo edellytykset innovatiivisuudelle ja jatkuvalle uudistumiselle. Jatkuvassa uudistumisessa positiivinen kierre saa alkunsa siitä, että ihmettelyyn ja innostumiseen on riittävästi aikaa. Tästä seuraa puolestaan jatkuvaa uudistumista, joka vahvistaa luovuutta ja luovuus taas lisää innovatiivisuutta.

Niiranen ym. (2010, 157–160) esittävät sosiaalialan tulevaisuuden johtamisen malliksi hybridijohtamisen mallia. Tulevaisuuden johtamismalliin tulee Niirasen ym. mukaan yhdistää aiemmista johtamisopeista ja malleista keskeisiä elementtejä. Hybridiajattelussa korostuvat palvelujen laatu ja niiden korkeatasoinen tuottaminen. Ajattelu vaatii organisaation

toiminnan läpinäkyvyyttä ja kritisoi hierarkkista toimintamallia. Sosiaalialan hybridiorganisaatiossa yhdistetään keskeisiä yhteistyötahoja toiminnallisiksi kokonaisuuksiksi. Tämä edellyttää hybridijohtajuutta.

Arikosken ym. (2007, 13) mukaan nykyisessä työelämässä yhden ihmisen oppimiskyky ei ole riittävä asiakokonaisuuksien hallintaan. Johtajan tehtäväksi tulee rekrytoida itseään taitavampia osajia. Työntekijöistä on tullut nykyään usein asiantuntijoita, eikä lähijohtaja enää osaa alaistensa töitä paremmin. Johtamisen tulee perustua muihin seikkoihin kuin ammatilliseen yliveraisuuteen, vaikka johtaminen edellyttää selvää näkemystä päämäärästä ja tavoista edetä sitä kohti. Stenvall ja Virtanen (2010, 243) näkevät myös sen, että julkinen johtamistyö on uudistumassa. Ammattimaiselle johtamiselle on yhä enemmän tarvetta ja julkisesta johtamisesta on tullut ammatti. Elinikäisen oppimisen merkitys korostuu johtamistyön uudistumisessa. Pätevät johtajat ymmärtävät uudistumisen merkityksen, tukevat ammatitaitoaan alan kirjallisuudella, osallistuvat alan kehittämiseen, jakavat ja harjoittavat osaamistaan laaja-alaisesti.

1.2.1 Muutos ja muutosjohtaminen lähijohtamisen näkökulmasta

Juuti ja Virtanen (2009, 12–14) kuvaavat muutossanaa laatusanoilla absoluuttisuus ja suhteellisuus. Absoluuttisuudella he tarkoittavat sitä, että muutosta ei voida estää. Kyse on luonnonlaista, mikään ei pysähdy vaan kaikki on liikkeessä. Työyhteisöissä ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutosta. Muutoksen suhteellisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että ihmiset kokevat muutoksen eri tavoilla. Joillekin joku asia muutoksena tuntuu pieneltä asialta, kun taas toiselle samanlainen asia muodostuu maata mullistavaksi asiaksi. Aarnikoivun (2008, 163) mukaan muutokset eivät ole aina selkeitä, rajattuja ja loogisesti eteneviä. Isoja ja pieniä muutoksia tapahtuu jatkuvasti organisaatioissa ja 2000-luvulla kyky johtaa muutosta on noussut avainasemaan. Muutos on aina toteutettava ja johdettava järjestelmällisesti.

Järvisen (2003,97) ja Mattilan (2007, 13) mukaan työpaikat elävät jatkuvassa muutoksessa. Erilaisissa muutostilanteissa tulee esille se, miten henkilöstö tulkitsee ja käsittelee asioita omien kokemustensa ja käsitystensä kautta (Järvinen 2003,97). Muutosten johtaminen ei ole pelkästään tiedotusluontoinen asia, ihmiset haluavat ymmärtää mistä on kyse. Johtajan pitää itse ymmärtää muutos ja olla työstänyt se läpi, jotta voi esitellä muutoksen alaisilleen ja saada heidät motivoitumaan asiasta. (Järvinen 2003, 101–102.) Jatkuvasti nopeutuva muutos on aikamme megatrendejä. Organisaation tärkeää osaamista on kyky uudistua ja muuttua nopeasti. Jatkuva uudistuminen vaatii joustavuuden lisäksi kykyä johtaa muutosta. Jatkuvan uudistumisen elementtejä ovat luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Lisäksi näitä ovat

jatkuva oppiminen, osaamisen kehittäminen sekä tiedon hankinta, että sen monipuolinen käyttö ja uudistava strateginen johtaminen. (Sydänmaalakka 2009, 58–59.)

Mattila (2007, 132; 2008, 50) jakaa onnistuneen muutosjohtamisen tehtävät neljään vaiheeseen, jotka on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2: Muutosjohtamisen tehtävät mukaellen Mattila (2007, 132; 2008, 50)

Ensimmäisessä vaiheessa perustan luomisessa luodaan kokonaiskuva tulevasta muutoksesta ja sen vaikutuksista. Perustan luomisessa tulee arvioida työyhteisön lähtötilanne ja siihen liittyvät riskit. Tähän vaiheeseen kuuluvat muutoksen vision ja tavoitteiden asettaminen konkreettisesti. Toisessa vaiheessa käynnistystoimissa varmistetaan liikkeellelähtö, luodaan innostusta ja sitoutumista. Muutosvastarintaa tulee käsitellä ja kohdata heti käynnistysvaiheessa. Kolmannessa vaiheessa hallitussa etenemisessä muutosjohtamisella on suurin osa muutosjohtamisen tehtävistä. Etenemisvaiheessa alkaneet tehtävät ja päättyneet vaiheet limittyvät, nautitaan onnistumisista ja toteutetaan tarvittaessa korjaavia toimenpiteitä. Neljännessä eli vakiinnuttamisvaiheessa muutoshankkeen hyödyt todentuvat ja lopputulos on nähtävissä. Vakiinnuttamisvaiheessa muutoksessa mukana olleet henkilöt ohjataan uusiin haasteisiin tulosten hyödyntämiseen. Muutoksen vaiheissa edellisen vaiheen aloitetut tehtävät jatkuvat usein läpi muutoksen tai käynnistyvät uudelleen prosessin edetessä. (Mattila 2007, 132; 2008, 50.)

Muutoksessa on mahdollista hyödyntää muutosagentteja, joiden tehtävänä on ohjata organisaatiota tai työyhteisöä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. Muutosagenteilla ei ole usein muodollista valtaa, mutta he käyttävät työssään muutoksen ohjaamisen ja hallinnan välineitä. Muutosagentin tehtävistä tulee erikseen sopia ja hänen roolin tulee olla työyhteisön tai muiden toimijoiden hyväksyttävissä. Muutosagentteina toimivat yleensä organisaation ulkopuolelta tulevat konsultit, asiantuntijat tai kouluttajat. Muutosagentti voi olla myös organisaation sisällä toimiva henkilö, kuten työyhteisön jäsen, jota tuetaan muutosagentin tehtä-

vään. Linjajohtajat ja lähijohtajat voivat toimia muutosagentin roolissa ollessaan vastuussa muutosten läpiviennistä. Johtaja ei käytä muutosagenttina toimiessaan toimivaltaansa, vaan toimii henkilöstölle valmentajan roolissa. (Honkanen 2006, 22–23.)

Onnistunut ihmisten johtaminen on Juutin ja Virtasen (2009, 140–141) mukaan muutosjohtamisen perusta. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että johto ja henkilöstö elävät eri maailmoissa. Yhteisymmärryksen syntymistä organisaatiossa vaikeuttaa se, että johto kokee organisaation asiat myönteisempinä kuin muu henkilöstö. Usein eri henkilöstöryhmät puhuvat myös eri kieltä. Muutostilanne asettaa viestinnälle erityisen haasteen.

Hyvä johtaja Juutin ym. (2009, 143) mukaan tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja on samalla aaltopituudella muiden ihmisten kanssa työstäen yhteisön tunnetiloja oman itsensä sekä vuorovaikutustaitojensa kautta kohti yhteistä perustehtävää. Muutosjohtaminen, joka käynnistyy ihmisten kokemusten ja unelmien antamasta energiasta, voi mahdollistaa muutoksen onnistumisen. Muutosjohtaminen on sekä jatkuvaa että avointa viestintää ja vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Pahin virhe muutosjohtamisessa on olla viestimättä. Nopeasti muuttavana aikana arvojohtaminen on toimiva vaihtoehto. Henkilöstöä tulisi johtaa ihmisten omien toiveiden herättämisen avulla ja kannustaa heitä. Arvokeskustelut ja arvojohtaminen mahdollistavat ihmisten sitoutumisen. Organisaation arvojen tulee olla sellaiset, että henkilöstö voi kokea ne omikseen ja niiden tulee olla käytännönläheisiä. (Juuti ym. 2009, 145–160.)

Parhaita tapoja sitouttaa henkilöstöä Arikosken ym. (2007, 99) mukaan on ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteutukseen. Pienenkin työn sisältöön vaikuttavan asian kytkeminen muutokseen saa työntekijät sitoutumaan muutokseen paremmin. Sitoutumisen edellytyksenä on löytää jokaiselle työntekijälle sopiva rooli muutoksessa.

1.2.2 Lähijohtajan kohtaamat haasteet muutosjohtajana

Juutin ym. (2009, 146–163) mukaan muutostilanteissa johtamisen kannalta haasteellista on se, että johtaja joutuu laittamaan itsensä likoon ja antamaan oman persoonansa muiden käyttöön. Muutosjohtajan on myös edustettava ulkopuolista maailmaa ja johtajan on kyettävä elämään ihmisten kesellä siellä, missä työt tehdään. Johtaminen ei onnistu kaukaa. Muutostilanne on vaativampaa johtamisen kannalta, kuin johtaminen staattisessa tilanteessa. Tällöin ei ole itsestään selvää, että johtamistyössä pärjää, kuten on staattisessa tilanteessa pärjännyt. Johtamistyöltä vaaditaan muutoksessa strategista kyvykkyyttä, henkilöstöjohtamisen taitoja ja projektin hallintaa.

Muutostilanne testaa myös johtajan paineensietokykyä. Muutostilanteessa johtajaan kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Odotuksia tulee sekä ryhmän sisältä että ulkoa. Johtajan näkyvyys eri sidosryhmissä on muutostilanteessa oleellisempaa, kuin normaalitilanteessa. Johtajan asemaa kuvataan puun ja kuoren välissä olemiseksi. Eri tahoilta tulevan paineen seurauksena johtaja saattaa ajautua tilanteeseen, jossa hän jättäytyy tulosvaatimuksilta suojaan oman ryhmänsä sisälle. Johtaja saattaa eläytyä liikaa oman ryhmänsä asioihin ja sulkea silmänsä ulkopuolisten sidosryhmien odotuksilta ja vaateilta. (Arikoski ym. 2007, 87.)

Muutosjohtaja kohtaa työssään usein muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on muutoksessa olevassa henkilöstössä esiintyvää vastustusta, joka voi kohdistua moniin asioihin. Muutosvastarinta on usein nähty negatiivisena asiana, mutta se tulisi myös nähdä positiivisena asiana. Pääosa vastarinnasta on hyvää tarkoittavaa ja se on käännettävissä hyödylliseen muotoon (Mattila 2007, 25; Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.) Muutosjohtajan näkökulmasta vastarinta näkyy muutosta hidastavana ja hankaloittavana asiana. Muutos edellyttää vanhasta luopumista ja kehittymistä. Uudistusta vastustavat henkilöt haluavat pitää kiinni jostain heille tärkeästä. Muutosvastarinta voi myös olla uuden luomisen lähtökohta. Muutosvastarinnan kautta saattaa nousta esille asioita, joita hyväksikäyttäen taitava muutosjohtaja voi parantaa muutoksen laatua. (Stenvall ym. 2007, 100–101.)

Muutosvastarinta voi ilmetä Stenvallin ym. mukaan (2007, 100–101) uuden asian kieltämisenä, muutosta pidetään epärealistisena eikä uskota, että muutos tulee tapahtumaan. Muutosvastarinta ilmenee myös aggressiivisuutena, joka usein kohdistuu henkilöihin, jotka tuovat muutoksen organisaatioon. Muutosjohtaja on usein syntipukki. Muutosvastarintaa voidaan selittää tasapainon järkkymisellä, luopuminen vanhasta ja tutusta, tuntemattoman pelolla ja uuden oppimisen vaikeutena. Muutosvastarinta voi olla primitiivistä pelkoa ja huolta. Mattila (2007, 22–24) kuvaa muutosvastarintaa reagoinniksi defensesillä eli puolustusmekanismeilla yllättävässä tilanteessa. Defenssit ovat hyödyllisiä, mutta voivat olla myös kiusallisia. Defenssit auttavat säilyttämään toimintakyvyn ja selviämään yllättävistä tilanteista. Samalla ne saattavat estää kehittymästä ja oppimasta uutta. Vallitseva itsetyytyväisyys, joka estää näkemästä muutoksen tarpeen, paikallaan pysyminen, välttely, pessimistinen asenne ja avoin kieltäytyminen muuttumasta voivat olla muutosta estäviä tekijöitä.

1.3 Näyttöön perustuva tieto muutosjohtamisesta

Näyttöön perustuva johtaminen Evidence-Based management (EBM) ja Evidence-based leadership ovat lähijohtamisen kehittämisen ja toiminnan tukena. Näyttöön perustuvalla johta-

misella tarkoitetaan parhaan saatavilla olevan ajantasaisen tiedon käyttöä johtamisessa ja toiminnan perustelussa. (Sarajärvi, Mattila & Rekola, 2011, 11.) Lähijohtamisen kehittämisen tueksi koottin näyttöön perustuvasta muutosjohtamisesta seuraava yhteenveto aiemmista muutosjohtamisen tutkimustuloksista.

Pekkarisen (2010, 34) laadullisen tutkimuskatsauksen mukaan sosiaalialan johtamisessa korostuvat muutosjohtamisen taidot. Muutosjohtajuuden tavoitteina ovat asajohtaminen (management) ja arvojohtaminen (leadership). Johtamisen tavoilla näyttää olevan vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Sosiaalialan johtamiseen erikoistunutta koulutusta tulee lisätä. Tutkimusten tulokset tukevat transformationaalisen johtamistyylin tuloksellisuutta muutostilanteissa. Myös Schildin ja Partasen (2009, 42) mukaan transformationaalinen johtaminen on tulokellinen muutostilanteessa.

Pontevan (2009, 3) mukaan työntekijöiden voi olla vaikeaa kiinnittyä työhön organisaation muutoksessa, jolloin työntekijä voi kokea työn vieraaksi ja hän voi tuntea välipitämättömyyttä työtä kohtaan. Tällöin työ voi tuntua vieraalta. Myös tiedonpuute voi aiheuttaa työstä vieraantumista. Esimiestyössä tiedon välittämällä, omalla esimerkillä ja johtamistyyllillä voidaan vaikuttaa henkilökunnan samaistumiseen organisaatioon. Tärkeää on henkilökunnan innostaminen ja kannustaminen. Myös Schild ym.(2009, 47) kuvaavat henkilökunnan innostamisen ja kannustamisen tärkeäksi. Oleellista on myös luottamuksen kehittäminen ja ylläpitäminen. Työyksiköiden koolla näyttää olevan merkitystä. Pienemmissä yksiköissä esiintyy enemmän positiivisia johtamisulottuvuuksia.

Muutosjohtamisessa lähijohtajalla on tärkeä, keskeinen ja moninainen rooli. Lähijohtaja mahdollistaa muutosjohtamisella uusien toimintatapojen kokeilun ja muutoksen läpiviemisen. (Reikko & Uusitalo 2010, 70; Vähäkangas & Noro 2009,107.) Muutosjohtajalla on Taljan (2006, 219) mukaan iso merkitys. Kansten, Kääriäisen ja Kyngäksen (2008, 775) mukaan muutosjohtaminen näyttää tukevan työntekijöiden tahtoa ylimääräisiin ponnisteluihin ja tyytyväisyyteen johtamista kohtaan. Huotarin (2009, 196) mukaan johtamistyössä strategian toteutuminen edellyttää osaamista muutosjohtamisessa, jossa lähijohdon rooli on oleellinen ja sitä tulee kehittää yhä strategisempaan suuntaan. Esimiehet toivovat selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita.

Usein henkilökunnan ja johtajien välinen yhteinen sosiaalinen todellisuus on erilaista. Aarvan (2009, 158) mukaan esimiesten ja alaisten näkemykset johtamisen tehtävistä eivät kohtaa. Taljan (2006,6) tutkimuksessa nousi esille se, että johtamisen ja arjen maailmat elävät kahdessa eri todellisuudessa. Johtamisen ja arjen maailman välissä on tärkeää löytää yhteiset "sensemaking" käytännöt yhteistä etua hyödyttämään. Jatkuva muutos organisaatiossa saadaan tapahtumaan "sensemaking" käytäntöjä hyödyntämällä. Wolmesjön (2005, 12) mukaan

lähijohtajat toivovat johdon kanssa vuoropuhelua ja keskustelua esimerkiksi arvoista. Ponteva (2009, 3) näkee esimiehen lisäksi johdolla merkittävän roolin muutoksessa. Muutosjohtamisen osaamista on tarvetta kehittää Huotarín (2009, 188) ja Reikon ym. (2010, 64) mukaan.

Muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää ottaa henkilökunta mukaan suunnitteluun ja valtuuttaa heidät toimimaan (Vuorinen 2008, 94–96; Huotari 2009, 196). Surakan (2006, 6) mukaan lähijohtaja mahdollistaa omalla toiminnallaan henkilökunnan toimimisen käytännön hoitotyössä. Mattilan (2006, 267) mukaan muutossuhteen syntymiseen vaikuttavat aiemmat kokemukset ja odotukset tulevasta, jotka puolestaan vaikuttavat muutoksessa toimijuuteen ja muutosrooliin, joiden pohjalta päädytään strategiaan ja taktisiin kuvioihin. Strategisista lähtökohdista päädytään usein avoimeen toimintaan ja taktisista lähtökohdista puolestaan kätkeytyihin tekoihin. Nämä toiminnan muodot esiintyvät sekä muutosta estettäessä, että edistettäessä. Erwinin (2009, 28) mukaan muutosta edistävät muutosjohtamisen avaimet; muutostarpeen ymmärtäminen, muutoksen suunnittelu, muutoksen toimeenpano ja muutoksen juurruttaminen.

Muutosjohtamisessa osastonhoitaja näyttää suuntaa muille osallistumalla, olemalla tavoitettavissa ja edistämällä työn tekemistä. Lisäksi osastonhoitaja asettaa selvän tavoitteen ja vision, joita arvioidaan. Osastonhoitajan tehtävänä on innostaa henkilökuntaa kohti visiota. (Vuorinen 2008, 95.) Suunnan näyttäminen, tavoitteet, visio ja arviointi ovat tärkeitä muutosjohtamisessa. Muutosjohtamisella lähijohtaja viitoittaa suuntaa mihin ollaan menossa, mahdollistaa uusien toimintatapojen kokeilun, kriittisen arvioinnin ja ongelman ratkaisun. (Vähäkangas ym. 2009, 107, Huotari 2009, 196.) Yhteiseen visioon pääseminen vaatii Sydänmaalakan (2003, 12) mukaan organisaatiossa yhteisesti jaetut arvot ja kulttuurin.

Vuorovaikutus ja viestintä ovat oleellisia muutoksen johtamisessa. Koski (2007, 204) kuvaa, että muutoksen toteutuminen vaatii useita toistoja ja reflektointia työtapaan. Reflektointi työtapa mahdollistaa työryhmän työskentelyn jatkuvassa muutoksessa. Arviointi ja ”pysähtymispaikat” ovat johtamisen ja työyhteisön kannalta muutoksessa merkittäviä. Muutos vaatii useita toistoja. Huotarín (2009, 182) mukaan osallistava vuorovaikutus ja jatkuva viestiminen muutoksessa lisäävät strategisen johtamisen tehokkuutta. Hujalan (2008, 5) kuvaamana johtamisen moniäänisyyttä tukee epävirallinen ja käytännön läheinen johtamispuhe. Sydänmaalakka (2003, 12) kuvaa dialogin käymistä johdettavan ja johtajan välillä älykkääksi johtamiseksi.

Surakan (2006, 141) kuvaamana osastonhoitajat ovat siirtyneet pois hoitotyöstä työstä ja toimivat lähijohtajana hoitotyön mahdollistajina. Osastonhoitajat ovat kuitenkin pysyneet 2000-luvulla hoitotyön asiantuntijoina. Eteenpäin suuntautuneisuus ja työn laatukysymykset ovat oleellinen osa lähijohtajan työtä. Kosken (2007, 203) mukaan johtajan tuki henkilökunnalle on tärkeää muutoksessa työyhteisön rakentuessa ja muuttuessa. Vuorisen (2008, 95) mu-

kaan osastonhoitajat tarvitsevat itse myös tukea ja valmentautusmahdollisuuksia tehtäväänsä. Saksvikin, Tvedtin, Nyström, Andersenin, Buvikin ja Tornvatn (2007, 243) kuvaamana onnistuneesti johdetulla muutosprosessilla on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Muutosprosessin läpivientiä edistävät roolien täsmennys, johtajan käytettävissäolo, rakentavien keinojen käyttö muutoksessa ja yksilön voimaistaminen (empowerment).

2 Lähijohtamisen kehittämisprojektin tarkoitus ja tavoitteet

Tämän kehittämisprojektin tarkoituksena oli lisätä tietoa ASU-hankkeen tuomaan muutosvaiheeseen Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalveluissa ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluissa. Tämän kehittämisprojektin tavoitteina oli vastata seuraaviin kehittämistehtäviin: Mitkä ovat johdon odotukset lähijohtamiselta muutoksessa, Mikä on lähijohtajan rooli muutoksessa, Mitkä ovat muutosta estäviä ja edistäviä tekijöitä lähijohtamisessa ja Mitä tukea lähijohtajat tarvitsevat muutoksessa?

Tietoa kerättiin Vammaistyön johdon edustajien sekä Kehitysvammaisten laitospalvelujen, että Vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen lähijohtajien teemahaastatteluilla ja täsmäryhmähaastatteluilla seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

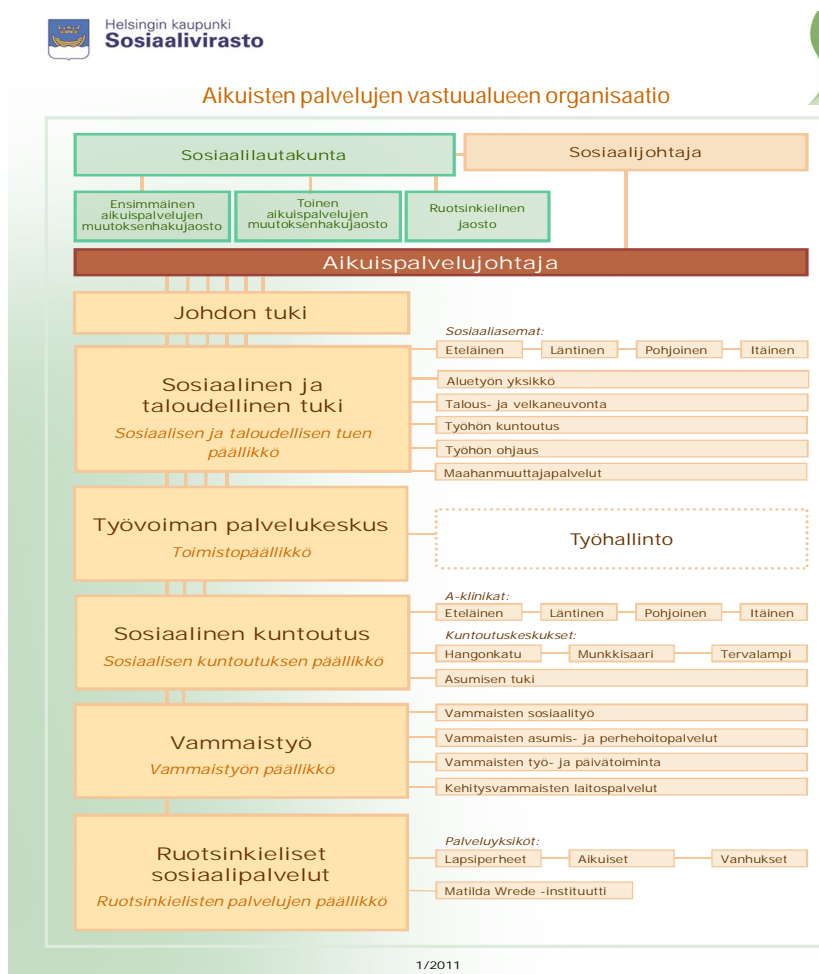
1. Mitkä ovat Sosiaaliviraston vammaistyön johdon odotukset lähijohtamiselta Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeen tuomassa muutoksessa?
2. Mikä on lähijohtajan rooli Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishankkeen tuomassa muutoksessa?
3. Mitkä ovat muutosta estäviä ja edistäviä tekijöitä lähijohtamisessa Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalveluissa ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluissa?
4. Mitä tukea Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalvelujen ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen lähijohtajat tarvitsevat muutoksessa?

Haastatteluista saatua tietoa käytetään lähijohtamistyön kehittämiseen sekä Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston kehitysvammaisten laitospalveluissa ja vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluissa että hyödynnetään 2011 toukokuussa alkaneessa Oiva-akatemiaalta tilatussa ASU-hankkeeseen liittyvässä lähijohtamiskoulutuksessa.

3 Lähijohtamisen kehittämisprojektin toteuttaminen

Lähijohtamisen kehittämisprojektin toimintaympäristönä Helsinki muodostaa oman erityishuoltopiirinsä Suomen 17 erityishuoltopiiristä. Kehitysvammaisten erityishuollosta annetussa laissa määritellään kehitysvammaisten henkilöiden erityishuollon palvelut. Erityishuoltoon kuuluvat avo- ja laitospalvelut. (Finlex 2011.) Kehittämisprojekti toteutetaan Sosiaaliviraston Aikuisten palvelujen vastualueen Kehitysvammaisten laitospalveluissa ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluissa. Kehitysvammaisten laitospalveluita tarjoavat Killinmäki Kirkkonummella ja Sofianlehto Helsingissä. Palvelut ovat tarkoitettu kehitysvammaisille henkilöille, joille avohuollon tukitoimet eivät ole riittäviä. Asumisessa laitospalveluissa painottuvat asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus ja vaikeavammaisen tarvitsemat erityispalvelut. (Helsingin kaupunki 2011c.) Vammaisten asumispalvelut ovat autettua tai ohjattua asumista. Asumispalvelut ovat tarkoitettu henkilölle, jotka tarvitsevat hoivaa ja apua ympärivuorokautisesti tai tilapäisesti kodin ulkopuolella. Ryhmäkoteja on kymmenittäin eri puolella Helsinkiä. (Helsingin kaupunki 2011d.)

Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston viisi vastuualuetta Lasten päivähoido, Lapsiperheiden palvelut, Aikuisten palvelut sekä Vanhusten palvelut että Hallinto ja kehittämiskeskus huolehtivat helsinkiläisten sosiaalipalveluista. Avainsanoja Sosiaaliviraston toiminnassa ovat asiakaslähtöisyys, kumppanuus ja vaikuttavuus. (Helsingin kaupunki 2011a.) Kehitysvammaisten laitospalvelut ja asumispalvelut kuuluvat Aikuisten palvelujen vastualueeseen. Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Aikuisten palvelujen vastualueen organisaatiokaavio esitetään kuviossa 3.



Kuvio 3: Aikuisten palvelujen vastuualueen organisaatiokaavio (Helsingin kaupunki 2011e)

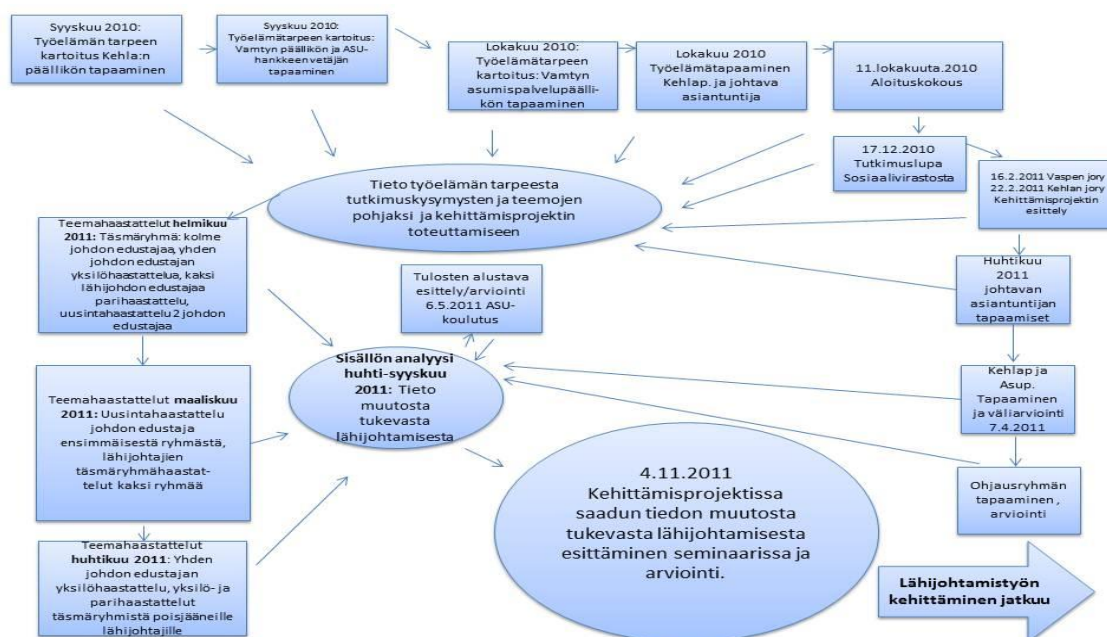
Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston toiminta-ajatuksena on turvata lasten ja nuorten hyvän kasvun edellytykset, vahvistaa aikuisten toimintakykyä ja vastuullisuutta sekä varmistaa vanhoille ihmisille turvallinen, että arvokas elämä. Sosiaaliviraston visio vuoteen 2012 on "Sosiaalisesti eheä ja moniarvoinen Helsinki". (Helsingin kaupunki 2011b.)

Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston strategiset päälinjat ovat: "heitteille ei jätetä ketään, asiakasläheinen palvelukulttuuri, kohti joustavampia palvelukokonaisuuksia, innovaatioilla tuottavuutta paremmaksi ja Suomen paras työpaikka". (Helsingin kaupunki 2011b.)

3.1 Lähijohtamisen kehittämisprojektin toteutus ja aikataulu

Kehittämisprojektin ideavaiheessa syyskuussa 2010 tavattiin vammaistyön päällikkö ja ASU-hankkeen vetäjä. Heiltä kerättiin opinnäytetyön ideaa varten organisaation toiveita kehittämisprojektilta. Lisäksi toiveita kysyttiin laitospalvelupäälliköltä, joka toimi

kehittämiprojektin työelämän edustajana. Toiseksi työelämän edustajaksi nimettiin myöhemmin asumispalvelupäällikkö, jonka näkemyksiä kartoitettiin loka- ja marraskuussa 2010. Näiden tapaamisten pohjalta muodostuivat tutkimuskysymykset. Lisäksi kehittämissprojektin tutoriksi saatiin Sosiaaliviraston johtava asiantuntija. Tutkimukselle haettiin ja saatiin tutkimuslupa Sosiaalivirastosta 17.12. 2011. Kuviossa 4 esitetään kehittämissprojektin aikataulu ja toteutus.



Kuvio 4: Kehittämissprojektin aikataulu ja toteutus

Kehittämissprojektilla oli ohjausryhmä, johon kuuluivat Kehitysvammaisten laitospalveluiden laitospalvelupäällikkö, Vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen asumispalvelupäällikkö, Sosiaaliviraston johtava asiantuntija ja ohjaava yliopettaja Laurea-ammattikorkeakoulusta. Kehittämissprojektissa pidettiin aloituskokous 12.11.2010 ja jatkossa tapaamisia pidettiin säännöllisesti projektin edetessä. Ohjausryhmän jäsenten kiireisten aikataulujen takia, koko ohjausryhmän tapaamisia ei saatu sopimaan kaikille, joten ryhmän jäseniä tavattiin yksitellen ja pareittain. Lisäksi yhteyttä pidettiin sähköpostitse ja puhelimitse. Projektiryhmän tehtävänä oli asettaa tavoitteet projektille sekä seurata ja arvioida projektin etenemistä. Projektiryhmässä oli Sosiaalivirastosta työnantajan edustajia, joka mahdollisti kiinteän yhteistyön ja työelämän tarpeiden huomioimisen. Kehittämissprojektin arviointitapaaminen pidettiin 20.10.2011, johon osallistui lähes koko ohjausryhmä. Taulukossa 1. esitetään lähijohtamisen kehittämissprojektin aikataulu.

Ajankohta	Tehtävät
syys-, loka - ja marraskuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämiskäytännön työelämän tarpeen kartoitus, pala- verit työelämän edustajien ja ohjausryhmän jäsenten kanssa • Kehittämistarpeen määrittely ja kartoitus • Tiedonhaku ja aiheeseen perehtyminen
joulukuu 2010	<ul style="list-style-type: none"> • Tutkimuslupa Sosiaalivirastosta
helmikuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämiskäytännön esittely Vammaisten asumis- ja per- hehoitopalvelujen ja Kehitysvammaisten laitospalvelujen johtoryhmän kokouksissa • Täsmäryhmähaastattelu kolme johdon edustajaa (nau- hoitus epäonnistui) • Teemahaastattelu johdon edustaja • Teemahaastattelurungon esitestaus/pilotointi kaksi lähi- johtajien edustajaa • Uusintahaastattelu kaksi johdon edustajaa
maalis- ja huhtikuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Uusintahaastattelu johdon edustaja (ensimmäisestä ryh- mästä) • Lähijohtajien täsmäryhmähaastattelut kaksi ryhmää • Yksilö- ja pariteemahaastattelut täsmäryhmähaastatte- luista pois jääneille • Johdon edustajan teemahaastattelu • Kehittämiskäytännön väliarviointi 7.4.2011
huhti- ja toukokuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Aineiston sisällönanalyysin aloitus • Alustavien tulosten esittely ja arviointi 6.5.2011 ASU- lähijohtajakoulutuksen avaustilaisuudessa
kesä-heinä-elo ja syyskuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Sisällönanalyysi
syys - ja lokakuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämiskäytännön raportin kirjoittaminen ja muutosjoh- tamisen mallin rakentaminen • Kehittämiskäytännön arviointi 20.10.2011
marraskuu 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Tulosten esittäminen seminaarissa 4.11.2011 (työelä- män- ja oppilaitoksen edustajat) • Kehittämiskäytännön raportin viimeistely • Kehittämiskäytännön raportin palautus 15.11.2011

Taulukko 1: Lähijohtamisen kehittämissuorituksen aikataulu

3.2 Kehittämissuorituksessa tarvittavan teoreettisen tiedon rakentuminen

Kehittämissuorituksen alussa haettiin teoreettista tietoa kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen avulla saatiin kokonaiskuva siitä, millaista ja miten paljon tutkimustietoa on olemassa aiheesta. (Johansson 2007, 3.) Aiheeseen haettiin tietoa tiedonhakupalveluista Metcat, Helecon mix, Helka, Medic, Linda, Arto, Sosiaali- ja Terveysministeriön internetsivut. Lisäksi tehtiin Sosiaaliviraston tietopalvelun kirjaston aineistohakuja ja internethakuja. Hakusanoina käytettiin YSA-asiasanoja johtaminen, muutosjohtaminen, muutos ja esimiehet. Lisäksi hakuja tehtiin sanoilla organisaatio, lähiesimies, lähiesimiestyö, lähijohtaja ja lähijohtamistyö. Valitut aineistot olivat 2003–2011 luvuilta, sitä vanhempi tieto suljettiin pois. Ha-

ettua tutkimustietoa valittiin aluksi otsikoiden perusteella, jonka jälkeen tutustuttiin tiivistelmään. Tämän jälkeen päätettiin, joko valita tutkimus mukaan tai jättää se pois. Hakujen tekemisessä hyödynnettiin asiantuntija-apuna Sosiaaliviraston tietopalvelun informaattikkoa (Mäkelä, Kaila, Lampe & Teikari 2007, 51–52). Taulukossa 2. esitetään tiedonhaun rajausta Pivo-arviointikysymyksen avulla.

Potilasryhmä (tässä tapauksessa henkilöstöryhmä)	lähijohtajat
Interventio (arvioitava menetelmä)	muutosjohtaminen
Vertailumenetelmä	systemaattinen tiedonhaku
Outcomes (tavoitellut tulokset)	muutosta tukeva lähijohtaminen

Taulukko 2: Tiedonhaun rajausta Pivo-arviointikysymyksellä mukaellen Mäkelä ym. (2007, 36)

Tiedonhaussa hyödynnettiin tutkimuksia, jotka koskevat ensisijaisesti sosiaali- ja terveysalan johtamista ja lähijohtamista muutoksessa tai tieto on hyödynnettävissä sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristöön. Tässä tapauksessa lähijohtajat ovat suorassa kontaktissa asiakkaisiin, henkilökuntaan ja omaisiin. Interventiona oli onnistunut muutosjohtaminen ja tietoinen lähijohtaminen tukee muutosta. Valitut aineistot olivat 2003–2011 luvuilta, sitä vanhempi tieto suljettiin pois. (Mäkelä ym. 2007, 49–57; Hirsjärvi, Hurme & Sajavaara 2009, 89.) Haun perusteella saatu aineisto käytiin ensin silmäilemällä läpi ja sen jälkeen siihen perehdyttiin tarkemmin. Tutkimukset ja artikkelit taulukoitiin ja esitetään liitteenä (Liite 1) (Tuomi & Sarajärvi 2003, 120.)

3.3 Aineistotriangulaatio laadullisen tutkimuksen menetelmällisenä lähtökohtana

Kehittämisprojektissa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta. Laadullisessa tutkimusotteessa todellisuus muotoutuu ihmisten historian, ympäristön ja vuorovaikutuksen seurauksena. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, koska muutosjohtamista haluttiin kuvata muutosprosessissa lähijohtajien- ja johdon edustajien kokemana, jolloin heidän ”äänensä” tulee kuulluksi. Muutosta tukevasta lähijohtamisesta kerättiin tietoa laadullisilla täsmäryhmä-, pari- ja yksilohaastatteluilla, jotka toteutettiin teemahaastatteluina. Haastatteluiden avulla saadulla tiedolla haluttiin vammaisten palvelujen toimintaympäristössä tapahtuvia lähijohtamisen ilmiöitä ja ymmärtää niitä. (Aira & Seppä 2010, 805–806; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Kehittämisprojektin aikana aineistotriangulaatiota käytettiin kerätessä tietoa eri tiedonantajilta (N = 21). Lähdeaineistoa käytettiin tulkinnan ja argumentoinnin tukena sisällönanalyysillä saatujen tulosten esittämisessä. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan Vilkan (2009,

54–55) ja Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan useiden erilaisten tutkimusaineistojen yhdistämistä, joka tässä kehittämissuorituksessa tapahtui yhdistämällä johdon, avo- ja laitospalvelujen lähijohtajien tutkimusaineistoja. Tietoa kerättiin lisäksi ASU-hankkeen lähijohtajien koulutuksen avausseminaarissa ja työelämän edustajien tapaamisissa. Näitä tietoja hyödynnettiin kehittämissuorituksen ja tiedonkeruun toteutuksessa. Hirsjärvi ym. (2009, 233) kuvaavat triangulaation selitykseksi eri näkökulmista tapahtuvaa asian tarkastelua, jolla on mahdollista lisätä tutkimuksen luotettavuutta.

3.3.1 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä

Teemahaastattelu valittiin menetelmäksi kehittämissuorituksessa, koska sen etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerätessä. Viikka (2009, 101) kuvaa teemahaastattelua yleisimmäksi tutkimushaastattelun muodoksi. Haastattelu valitaan usein siksi, että halutaan nähdä ihminen tutkimustilanteessa subjektina, sijoittaa tulos laajempaan kontekstiin ja voidaan syventää tietoa tutkimusaiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205–206; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34; Tuomi ym. 2003, 74–76.) Tuomi ym. (2003, 76; 2009, 74) mainitsevat haastattelun etuna sen, että tiedonantajat harvoin kieltäytyvät haastattelusta, kun heidät kutsutaan henkilökohtaisesti haastatteluun. Heikkoutena siinä puolestaan nähdään aikaa vievä aineistonkeruumuoto.

Eskolan ja Vastamäen (2007, 25–34) mukaan useat menetelmäkirjat kannustavat kysymään suoraan tutkittavaan aiheeseen liittyvältä henkilöltä. Haastatteleamalla ihmisiä he voivat kertoa itseään koskevista asioista. Teemahaastattelussa on kyse eräänlaisesta keskustelusta, jossa tutkijan tavoitteena on saada vuorovaikutuksessa selville tutkimuksen kannalta kiinnostavat asiat tutkittavalta. Teemahaastattelun etuna nähdään se, että haastateltavalla on mahdollisuus tuoda oma mielipide asiasta esille. Tuomi ym. (2003, 77; 2009, 75) mukaan teemahaastattelussa ei voida kysyä mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään vastauksia tutkimuksen tarkoituksen, ongelman asetteluun tai tutkimustehtävän mukaisesti.

Myös Eskolan (2007, 33) mukaan teemahaastattelussa haastattelijalla on valmiiksi mietittynä joukko haastatteluaiheita. Tarkoituksena tässä kehittämissuorituksessa on käydä haastateltavien kanssa vapaamuotoista keskustelua, jota ohjaavat etukäteen rakennetut teemat. Haastattelijan tehtävänä on huolehtia, että kaikki teemat tulee käytyä läpi. Teemoja ei välttämättä tarvitse käydä läpi juuri siinä järjestyksessä, kuin ne on etukäteen suunniteltu. (Eskola 2007, 33; Eskola ym. 2007, 26; Hirsjärvi ym. 2001, 48; Viikka 2009, 101–102.) Ohjeellista määrää teemahaastatteluille ei välttämättä ole, vaan usein laatu korvaa määrän (Aaltola & Valli 2007, 41; Viikka 2009, 126). Eskola (2007, 42) puolestaan esittää 6–8 teemahaastattelua riittäväksi. Haastateltavien määräksi tässä kehittämissuorituksessa muodostui (N = 21), joka koostui johdon edustajista (N = 5) ja lähijohtajien edustajista (N = 16).

Haastateltaessa Sosiaaliviraston Vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen sekä Kehitysvammaisten laitospalvelujen johdon- ja lähijohdon edustajia käytettiin valmiiksi rakennettuja teemoja, jotka ovat teoria- ja organisaatiolähtöisiä (Liite 2). Johdon edustajien teemoissa kysyttiin seuraavia asioita:

- lähijohtajan rooli muutoksessa
- johdon odotukset lähijohtamiselta muutoksessa
- muutosta estävät ja edistäviä tekijät lähijohtamisessa muutoksessa
- täsmentävät kysymykset: viestintä ja tiedottaminen, henkilökunnan osallistaminen, henkilökunnan reagointi muutokseen ja suunnitelmallisuus (visio, tavoitteet ja arviointi)
- tuki lähijohtamistyölle muutoksessa
- haastattelujen edetessä lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön
- muut asiat

Lähijohtajien teemat olivat samoja, kuin johdon edustajilla ja niitä täydennettiin lisäksi johdon haastatteluissa nousseilla teemoilla (Liite 2). Lähijohtajien teemoissa kysyttiin seuraavia asioita:

- lähijohtajan rooli muutoksessa
- miten lähijohtajat huomioivat ASU:n tavoitteet lähijohtamisessa
- millaiset asiat lähijohtamistyössä estävät ja edistävät muutoksen toteutumista
- täsmentävät kysymykset: viestintä, vuorovaikutus, tiedottaminen, henkilökunnan reagointi muutokseen, henkilökunnan osallistaminen, suunnitelmallisuus (visio, tavoitteet ja arviointi) ja muutoksen suunnan tiedostaminen
- tuki lähijohtamistyölle muutoksessa
- yhteisöllisyys
- lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön
- lähijohtamistyön arvostus
- muut asiat

Tutkimusprosessin edetessä lähiesimies termi täsmentyi lähijohtaja termiksi ja sitä käytettiin työn loppuvaiheessa. Lähijohtaja termin käyttöä tukevat alan ajankohtainen kirjallisuus ja tutkimus (Aarva 2009, 98–99; Laaksonen ym. 2005, 10; Reikko ym. 2010, 19; Wolmesjö 2005, 12). Lähijohtaja termin käyttö lähiesimies termin sijasta on kehittämisprojektin aikana nousut esille myös Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Vammaisten palveluissa.

3.3.2 Täsmäryhmähaastatteluina toteutetut teemahaastattelut

Sipilän, Kankkusen, Suomisen ja Holman (2007, 306–307) mukaan täsmäryhmähaastattelussa halutaan oppia haastateltavien näkemyksistä tutkimusaiheesta. Täsmäryhmähaastattelu on usein käytetty menetelmä hoitotyön johtajia koskevista tutkimuksista. Tavoitteena on hakea vastauksia tutkimusongelmaan keskustelun avulla. Täsmäryhmähaastattelu yhdistää osallistuvaa havainnointia ja yksilöhaastattelun menetelmiä. Ryhmällä on mahdollisuus keskustella aiheesta vapaasti puheenjohtajan johdolla. Pienissä ryhmissä voidaan ilmaista tuntemuksia ja kokemuksia spontaanisti. Keskustelussa on mahdollista täydentää keskustelua siitä, mihin toinen henkilö on jäänyt. Ryhmän jäsenet myös stimuloivat toisiaan tuomaan esiin sekä yhteneviä, että eriäviä mielipiteitä aiheesta. Kuten Sipilä ym. (2007, 306–307) esittivät, osoittautuivat täsmäryhmät toimivaksi tavaksi kerätä tietoa tässä tutkimuksellisessa kehittämisprojektissa. Ryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, joten keskustelutilanteet olivat rentoja ja haastateltavat puhuivat vapautuneesti asioista. Ryhmissä haastateltavat täydensivät ja stimuloivat toisiaan keskusteluissa. Ryhmissä uskallettiin tuoda erilaisia näkemyksiä esille ja olla eri mieltä asioista. Ryhmissä nostettiin myös esille aiheita, joista on hyvä jatkaa yhteistä keskustelua työn kehittämisen näkökulmasta.

Suosituksia täsmäryhmähaastatteluihin osallistuvien määrästä vaihtelevat. Yleisimmin ryhmän koko on kuudesta kymmeneen henkilöön. (Sipilä ym. 2007, 307; Hirsjärvi ym. 2001, 62.) Kehittämisprojektin aikana tietoa kerättiin 21:ltä eri henkilöltä, joten luotettavuuden lisäämiseksi teemahaastattelut toteutettiin organisatorisesti toteutettuina pääasiallisesti täsmäryhmähaastatteluina. Viisi heistä oli johdon edustajia, joista kolme henkilöä oli vammaistyön johtoryhmän viidestä varsinaisesta jäsenestä. Kaksi johdon edustajista oli johdon esikuntaa ja johdon edustajia. Haastatelluista 16 henkilöä oli lähijohtajien edustajia sekä avo- että laitospuolelta yhteensä 37:n lähijohtajan joukosta. Haastatelluista lähijohtajista seitsemän oli avopuolelta ja yhdeksän laitospuolelta. Alkuperäisen suunnitelman mukaan, myös avopuolen lähijohtajia piti olla yhdeksän, mutta haastatteluihin kutsutut olivat estyneitä osallistumaan. Pienimmät ryhmät olivat kahden henkilön ryhmiä ja isoimmillaan ryhmässä oli viisi henkilöä. Ryhmien piti suunnitelman mukaan olla isoimmillaan maksimissaan yhdeksän henkilöä, mutta äkillisten esteiden vuoksi ryhmäkoot muuttuivat pienemmiksi.

Eri lähteiden mukaan täsmäryhmähaastattelujen haastatteluajaksi varataan 45 minuutista kahteen tuntiin. Haastatteluihin varattiin kehittämisprojektissa yhdestä tunnista puoleentoista tuntia aikaa ryhmän koosta riippuen. Isoimmista ryhmissä aikaa olisi voinut varata enemmän kuin puolitoistatuntia. (Sipilä ym. 2007, 307; Hirsjärvi ym. 2001, 62.)

Haastattelijan tehtävänä oli yksilö ja täsmäryhmähaastattelussa pitää keskustelu asetetuissa teemoissa ja tutkimuksen kannalta oleellisissa asioissa. Lisäksi tehtävänä oli huolehtia, että

kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun ja rohkaista haastateltavia kommentoimaan aihetta. Täsmäryhmähaastattelun tavoitteena oli saada aikaan keskustelua ja edistää sitä jakamalla puheenvuoroja. Haastattelija ei itse osallistunut keskusteluun. Käsiteltävää aihetta syvennettiin tekemällä lisäkysymyksiä. (Sipilä ym. 2007, 307; Viikka 2009, 103.)

Johdon ja lähijohtajien edustajien haastattelut toteutettiin helmi–huhtikuun 2011 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja siitä oli myöhemmin apua aineiston läpikäymisessä. Nauhoitus antoi mahdollisuuden palata haastattelutilanteeseen uudelleen. Nauhoitus toimi muistin apuna ja tulkintojen tekemisen välineenä. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 14.)

3.3.3 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tulosten analyysimenetelmänä

Laadullisesta aineistonanalyysistä saatua tietoa voidaan käsitellä teorialähtöisesti tai aineistolähtöisesti, jolloin saatua materiaalia tiivistetään ja sitä selitetään (Aira ym. 2010, 806–807; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109–113). Aineistonanalyysimenetelmäksi valittiin kehittämissprojektissa laadullinen induktiivinen eli aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Janhonen ja Nikkonen (2003, 23) sekä Tuomi ja Sarajärvi (2002, 105, 2009, 109–113) esittävät, että sisällönanalyysillä tarkoitetaan aineiston tiivistämistä kuvaamaan tutkittavaa ilmiötä ja ilmiöiden välisiä suhteita. Sisällönanalyysissä on olennaista erottaa aineistosta samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineistoa kuvaavat luokat ovat selkeitä ja toisensa poissulkevia. Teemahaastattelun vahvuus on Aaltolan ym. (2007, 42) mukaan sen analyysissä. Aineiston litteroinnin eli aukirjoituksen jälkeen aineistoa on helppoa analysoida teemoittain. Tämän jälkeen mukaan liitetään teoriaa ja aikaisempaa tutkimusta. Tämä oli valintakriteerinä teemahaastattelumenetelmän käyttämiselle kehittämissprojektissa.

Aineistonanalyysi aloitettiin kehittämissprojektissa haastattelujen litteroinnilla, joka vaati paljon työtä ja työtunteja. Litteroitu teksti kirjoitettiin sanatarkasti vastaamaan haastateltavien suullisia lausumia ja niille antamia merkityksiä. Haastateltavien puhetta ei muokattu tai muutettu litteroinnissa, vaan ne esitettiin sellaisenaan. Litterointi lisäsi tutkijan vuoropuhelua tutkimusaineiston kanssa ja tekstimuotoon saatettu haastatteluaineisto helpotti tutkimusaineiston analysointia. Yhdestä haastattelutunnista kertyi noin kymmenestä kahteenkymmeneen liuskaa tekstiä. Litteroitua tekstiä kertyi 21 henkilön haastatteluista yhteensä lähes 200-sivua. (Eskola 2007, 42–44; Viikka 2009, 115; Tuomi ym. 2009, 108–113.)

Litteroituun tekstiin tutustuttiin lukemalla se useita kertoja läpi. Tämän jälkeen aineisto järjestettiin teemoittain (Liite 2) ja teemojen alle kerättiin sitä koskevia vastuksia. Aineistosta nostettiin esille keskeisiä tutkimuskysymysten mukaisia asioita ja aineistosta nousevia asioita.

Vastaukset pelkistettiin ja ryhmiteltiin. Aineistosta erotettiin samanlaisuudet ja erilaisuudet. Aineistojen ryhmittelyille nimettiin sekä ala - ja yläluokat, että yhdistävät kategoriat. Sitaatteja aineistosta käytettiin pyrkimyksenä lisätä analyysin luotettavuutta osoittamalla analyysin aineistolähtöisyys ja analyysin aikana tehdyt valinnat. (Eskola 2007, 44; Tuomi ym. 2009, 108–113.) Litteroituun tekstiin palattiin vielä sisällönanalyysin valmistumisvaiheessa ja tarkistettiin haastateltujen esille tuomia asioita. Tässä vaiheessa vielä löytyi lisää materiaalia luokitteluihin.

Sipilä ym. (2007, 308) mukaan ryhmähaastattelun tuloksia analysoitaessa on pohdittava miten ryhmän toiminta on vaikuttanut tiedon kertymiseen. Kehittämiprojektin aineiston analyysissä pohdittiin ryhmänäkökulmaa, miten ryhmän toiminta on vaikuttanut vastauksiin ja onko ryhmällä ollut yhteinen näkemys asiasta. Ryhmän jäsenet stimuloivat toisiaan ja keskustelivat eriävistä mielipiteistä päätyen esimerkiksi eräässä ryhmässä lopulta lopputulokseen yhteenvetokeskustelussa, että he olivat puheneet samoista asioista, mutta hieman eri näkökulmista. Tutkijan näkökulmasta ryhmissä nousi esille vastakkaisia näkemyksiä, joista löydettiin ja on mahdollista vielä myöhemmin löytää yhteinen näkemys. Pääsääntöisesti ryhmien näkemykset olivat melko yhteneviä.

4 Lähijohtamisen kehittämiprojektin tulokset

Seuraavaksi esitetään lähijohtamisen kehittämiprojektissa haastatteluissa kerätyn tiedon ja siitä tehdyn sisällönanalyysin tulokset, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin. Päätulokset esitetään taulukoissa ja kaikki tulokset yksityiskohtaisemmin liitetaulukoissa. Tulokset on esitetty yksityiskohtaisesti, jotta niistä saadaan kaikki mahdollinen tieto ja hyöty työelämän tarpeeseen lähijohtamistyön kehittämiseen, jota varten työ on tehty. Tuloksista on tehty yhteenveto lukuihin 5.1- 5.9, joista tieto on saatavilla tiivistetysti.

4.1 Johdon edustajien odotukset lähijohtamistyöltä

Haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus johdon edustajien odotuksista lähijohtamiselta muutoksessa, jossa korostuivat ASU:n tavoitteiden käytäntöön vieminen asiakas- ja strategialähtöisesti. Kuvauksen rakentuminen johdon edustajien odotuksista lähijohtamiselta muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 3 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 1.

Pääluokka	Yhdistävä kategoria
Muutoksen katalyytti ja muutoksen mahdollistaja	Lähijohtaja muutoksen katalyyttinä ja muutoksen mahdollistajana
Intuitiivinen muutosjohtaja	
Tavoitteiden ja strategioiden käytäntöön viejä ja suunnan- näyttävä muutosjohtaja	Strateginen muutosjohtaminen

Taulukko 3: Johdon edustajien odotukset lähijohtamiselta muutoksessa

Johdon edustajien odotuksissa lähijohtamistyöltä muutoksessa korostuivat ASU:n tavoitteiden pohtimisen ja keskustelun tärkeys asiakaskohtaisesti lähijohtajan vetämänä yksiköissä. Lähijohtamiselta odotettiin yksilöllisyyden toteutumisen mahdollistamista (asiakkaalla) asumisyksiköissä. Asiakkaan tarpeet nähtiin johdon edustajien kuvaamana lähtökohtana. Johdon edustajat edellyttivät, että asiakkaan osallisuuden, tuetun päätöksenteon ja vuorovaikutuksen tuli sekä näkyä että mahdollistaa lähijohtamisessa. Odotuksena johdon edustajilla oli myös kehitysvammaisen henkilön osallistumisen ja osallisuuden lisääminen sekä sääntöjen, että ohjeiden vähäisyys (asiakkaalla). Lisäksi kehitysvammaisen henkilön itsemääräämisoikeuden odotettiin näkyvän johtamisessa. Asiakasta tuli kohdella (oikeudenmukaisesti) ja kuunnella.

Esimiehen johdolla mietittäisiin näitä kunkin yksilöllisiä tarpeita ja sitä mihin hänen itsemääräämisoikeuttaan voidaan rajoittaa jossain kohti, nää on hirveen herkkiä ja arkoja kysymyksiä ja sellaisia hirveen yksilöllisiä kysymyksiä ja edellyttää hirveen paljon johtamiselta.

Yleisesti voisi sanoa, että sen (ASU:n tavoitteiden) tulisi näkyä tässä esimiestyössä ja esimiesten johtamisessa.

Tässä odotus lähinnä nyt sitten esimiestyölle, että tiedostetaan, ensinnäkin tää asiakaslähtöisyys, että nyt lähdetään asiakkaan tarpeista, nyt ei lähdetä organisaation tai sitten työntekijöiden tarpeista.

Johdon edustajien odotuksina lähijohtamistyöltä kuvattiin tärkeänä tavoitteiden ja strategian käytäntöön viemistä niiden sisäistämisen ja ymmärtämisen jälkeen. Lähijohtamiselta odotettiin käsitteellisen ajattelun käyttöä lähijohtamisessa. Johdon edustajien odotuksena lähijohtajan tuli itse tietää tavoitteet ja viedä niitä eteenpäin. Lähijohtajalta odotettiin strategian mukaan toimimista ja toimintakulttuurin luomista. Lähijohtajan odotettiin toimivan esimerkkinä (muutoksessa). Odotuksena johdolla lähijohtamiselle muutoksessa oli myös talouden reaalielämän ymmärtäminen ja yhteistyö eri osapuolten kanssa. Odotuksena lähijohtamiselta muutoksessa johdon edustajat toivoivat lisäksi henkilökunnan osaamisen vahvistamista koulutuksella. Osaamisen vahvistaminen tuli olla (ASU:n) tavoitteita tukevaa.

..tajutaan tämä hahmotus, tämä käsitteellinen hahmotus

Iso se paine sen toiminnan muuttamiseen ja silloinhan se nimenomaan kohdistuu paljon siihen lähiesimieheen, joka talon hengen luo

..esimies luo sellaisen kulttuurin, että se on yhteisö joka toimii ja yrittää ottaa huomioon näitä eri osapuolten näkemyksiä

4.2 Tavoiteltu muutos asiakastyössä johdon edustajien kuvaamana

Johdon odotuksissa lähijohtamiselta muutoksessa korostui omana kokonaisuutena johdon edustajien näkemys tavoitellusta muutoksesta, joten se esitetään tuloksissa erikseen. Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus tavoitellusta muutoksesta ASU-hankeessa asiakastyössä, jossa korostui se, että kehitysvammainen henkilö on toiminnan keskiössä uudenaikaisessa ajattelu- ja toimintatavassa. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen tavoitellusta muutoksesta asiakastyössä ASU-hankeessa esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 2.

Johdon edustajat painottivat tavoiteltuna muutoksena uudenlaista ajattelu- ja toimintatapaa asiakastyössä. Odotuksena oli sekä toimintatavan muutos että asenne ja ajattelutavan muutos toimintamallissa (asiakastyössä). Muutoksen kohteina johdon edustajien aineistosta nousivat työntekijän rooli ja työn raamit. Esimerkiksi ammattinimikkeet ja työajat nähtiin muutoksen kohteina.

Asennemuutos ja työtapojen muutos ja ajattelutavan muutos on se mitä haetaan

Tässä haetaan tätä toimintakulttuurin muutosta

Esimiehen tehtävä tässä on viedä näitä uusia toimintamalleja sinne käytäntöön ja ehkä nyt vielä sitten sitä uudenlaista ajattelua, joka Helsingissä, mutta myös valtakunnallisesti on tässä kehitysvammahuollon asumisessa ollut kauan ilmassa

..päähenkilö on se kehitysvammainen henkilö.. se näkyy esimerkiksi kaikessa tämmöisessä työvuorojärjestelyssä ja tällasessa..

Tavoiteltuna muutoksena johdon edustajien aineistossa kuvattiin kehitysvammainen henkilö paradigman muutoksessa päähenkilönä toiminnan keskiössä. Muutoksen tavoitteena nähtiin asiakaslähtöinen tuetun päätöksenteon toteutuminen. Asiakkaan osallisuuden odotettiin toteutuvan yhteisöllisyyden kautta. Muutoksen tavoitteena nousi esille johdon edustajien kuvaamana asiakkaan itsenäisyyden, itsemääräämisoikeuden ja elämänhallinnan toteutuminen. Asiakasta tuli kohdella oikeudenmukaisesti ja yksilökeskeisesti. Johdon edustajat odottivat, että asiakasta tuli ymmärtää ja kuulla aidosti. Asiakkaalla tuli olla päätösvalta (elämässään).

Tässä haetaan asukkaan, kehitysvammaisen henkilön osallisuutta ja itsemääräämisoikeutta ja elämänhallinnan vahvistamista, niin se edellyttää, että asiat tapahtuu eri tavalla, kuin tähän asti laitoksissa tai asumisessa.

Puhutaan tästä paradigman muutoksesta, että päähenkilö on se kehitysvammainen henkilö.

Vuorovaikutus on siihen tuettuun päätöksentekoon edellytys, et oikeesti ja aidosti henkilökunta ymmärtää mitä asukas haluaa.. tietenk nää päätökset mitä vaikeesti kehitysvammaiset henkilöt tekee, niin ne voi olla hyvinkin pieniä asioita.

4.3 Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Vammaistyön johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa, jossa korostuivat strateginen muutosjohtaminen ja lähijohtajan toimiminen sekä "muutoksen katalyyttinä", että muutoksen mahdollistajana. Tämän kuvauksen rakentuminen esitetään päätulosten osalta taulukossa 4 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 3.

Pääluokka	Yhdistävä kategoria
Muutoksen katalyytti ja muutoksen mahdollistaja	Lähijohtaja muutoksen katalyyttinä ja muutoksen mahdollistajana
Intuitiivinen muutosjohtaja	
Tavoitteiden ja strategioiden käytäntöön viejä ja suunnan näyttäjä muutoksessa	Strateginen muutosjohtaminen

Taulukko 4: Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Vammaistyön johdon edustajat kuvasivat lähijohtajan roolia "muutoksen katalyytiksi" ja muutoksen mahdollistajaksi. Lähijohtajan roolin tärkeys ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa korostui. Lähijohtajaa kuvattiin myös intuitiiviseksi muutosjohtajaksi. Muutosjohtamisessa oli intuition elementit ja tunteet mukana. Muutosjohtaja oli samaistunut päämääriin ja tavoitteisiin.

Lähiesimies on muutoksen katalyytti.. jotta muutos voi tapahtua, siihen tarvitaan tällöinen voimakas muutosagentti, elikä tää muutoksen katalyytti.

Muutosjohtajasta on sanottu, että hän on ikään kuin kahdesti syntynyt eli twice born elikä hän käyttää työssään tällöisiä intuition elementtejä ja hän on tota samaistunut päämääriin ja tavoitteisiin henkilökohtaisesti, elikä siinä on tunne mukana.

Lähiesimies on sen takia erittäin olennainen, koska se on organisaatiossa ainoa, joka on jatkuvasti tekemisissä sekä omaisten, henkilöstön, että asukkaiden kanssa.

Lähijohtajan rooli oli johdon edustajien mukaan olla tavoitteiden ja strategian käytäntöön viejä ja suunnan näyttäjä. Lähijohtaja toimi koordinoijana ja kokoavana voimana. Roolissa korostui strategisten linjausten todentaminen, tavoitteiden konkretisointi ja suunnannäyttäminen henkilökunnalle. Lähijohtajan rooliin kuului johdon edustajien kuvaamana myös henkilökunnan saaminen vakuuttuneeksi muutoksesta ja mukaan saaminen muutokseen.

Lähiesimiehen vetämässä toiminnassa konkreettisesti toteutuu, se mitä kaupungin, Sosiaaliviraston ja Aikuispalvelujen tavoitteeksi asetetaan.

Lähiesimiehellä täytyy olla näkemys mihin suuntaan ollaan menossa.

Täytyy osata joka suuntaan hoitaa tää muutos niin kuin myönteisessä hengessä.

4.4 Lähijohtajan rooli muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana

Jatkossa Kehitysvammaisten laitospalvelujen lähijohtajista puhutaan Kehlan lähijohtajina ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen lähijohtajista Vaspen lähijohtajina. Kehla ja Vaspe ovat virallisia käytössä olevia lyhenteitä.

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen pohjalta muodostui kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa, jossa korostui tavoitteellinen muutosjohtaminen. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajan roolista muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 5 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 4.

Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Henkilöstön tukijana toimiminen innostamalla, kannustamalla ja valmentamalla	Lähijohtajan roolina tavoitteellinen muutosjohtaminen
Tavoitteiden asettaja konkreettisesti ja systemaattisesti	
Roolina ymmärtää ASU-muutoksen taustat	
Tiedottaja ja ajattelutavan tuoja työyhteisöön	
ASU-johtaminen haastavana roolina	
Lähijohtajan roolin tärkeys	
Lähijohtajana kaikkien osapuolten lähellä oleminen	
Lähijohtaja ongelmien ratkaisijana	
Työn jatkuva kehittäminen ja jatkuvassa muutoksessa eläminen	
Oman työn hahmottaminen osaksi laajempaa kokonaisuutta	

Taulukko 5: Kehlan lähijohtajien kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa

Kehlan lähijohtajat kuvasivat lähijohtajan roolia muutoksessa henkilökunnan tukijaksi innostamalla, kannustamalla ja valmentamalla henkilökuntaa. Lähijohtajien mukaan lähijohtajan rooliin kuului positiivisuudella innostaminen, henkilökunnan jatkuva valmentaminen ja uskon valaminen henkilöstöön. Henkilöstön kehittymismahdollisuuksien näkemistä pidettiin myös tärkeänä.

.. henkilökunnan tukeminen ja tsemppaaminen ja tavoitteiden luominen.

Kyllä, sillä omalla innostumisella ja tämmösellä saa varmasti paljon mukaan positiivisuudella.

..hänen pitää olla innostava ja valaa uskoa työyhteisössään, että tunteille ja tunteiden käsittelylle pitää antaa aikansa ja sitten siirtää niinkun faktat esiin, että ja se, että missä tilanteessa ollaan.

Lähijohtajan rooliin kuuluu Kehlan lähijohtajien mukaan tavoitteiden asettaminen konkreettisesti ja systemaattisesti. Lähijohtajat kuvasivat roolia tavoitteiden asettajaksi, tavoitteiden selkiyttäjäksi ja tavoitteiden konkretisoijaksi. Tavoitteiden pilkkomista välitavoitteisiin kuvattiin tärkeäksi.

..ja antaa henkilökunnalle ne suuntalinjat tulevaan ja semmosta.

Niin ja varmaan just esimerkiks semmoiset tavoitteiden hyvin niinkun tarkka selkiyttäminen, et niinkun, tavoitteet on monta kertaa niin laajoja ja semmosii ehkä niinkun hoitohenkilökunnallekin vähän semmosia abstrakteja käsitteitä.. semmosii et sit ne pitää yrittää saada konkretisoitua ne niinkun.

Mielellään pilkkoo välitavoitteisiin.

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa koettiin ASU-muutoksen taustojen ymmärtämisen kuuluvan lähijohtajan rooliin muutoksessa. Lähijohtajat pitivät tärkeänä selkeän näkemyksen olemista muutoksen taustoista ja ASU:n tavoitteiden ymmärtämistä.

.. mutta lähiesimies ei voi ennen tietenkä sitä työyhteisöä johtaa siihen sun toivottuun suuntaan, ennen kuin hänellä itsellä pitäisi olla hirveän selkeä näkemys ja hirveän selkeät niinkun asiat koko tästä muutoksesta.

Lähiesimiehen rooli muutoksessa niin mä katsosin, että on tärkeetä, että hän ymmärtää taustat ja sisällöt, että justiin nää ASU:n tavoitteet..

Lähijohtajan roolina muutoksessa oli Kehlan lähijohtajien kuvaamana toimia tiedottajana ja ajattelutavan tuojana työyhteisöön. Rooliin liittyen lähijohtajat kuvasivat oleellisena asioiden esille tuomista, henkilöstön tiedottamista ja ajattelutavan viemistä työyhteisöön. ASU:un liittyvien työryhmien tuotosten prosessointia yksiköissä kuvattiin myös oleellisena osana lähijohtajan roolia muutoksessa.

.. tästä ASU-muutoksesta niin kokemuksesta jo tiedetään, että on valtava määrä näitä erilaisia työryhmiä, jotka tulee viemään, vie paljon esimiestyön aikaa, miten sä saat sen, mä koen hirveeks haasteeks sen, miten mä saan henkilöstölle myöskin tavallaan vietyä alaspäin mitä mä hankin itselleni ja kuinka mä saan asetettua ne tavoitteet niin, että se henkilöstökin lähtee siihen prosessiin mukaan oppimaan, niinkuin niitä uusia näkökulmia ja oppia hahmottamaan myöskin oman työnsä kautta sitä omaa paikkaansa kokonaisuudessa ja sit tavallaan näiden työryhmien tulokset ja tuotoksetkin, että miten niitä pystyy prosessoimaan siellä yksikössä..

..lähiesimiehen rooli muutoksessa on hyvä tiedottaminen siellä omassa yksikössään..

..siirtää niinkun faktat esiin, että ja se, että missä tilanteessa ollaan.

Kehlan lähijohtajien kokemuksen mukaan lähijohtajan rooli muutoksessa oli haastava, mutta tärkeä. ASU-johtamista kuvattiin haastavaksi rooliksi. Lähijohtajan rooli kuvattiin myös puun ja kuoren välissä olemiseksi. Lähijohtajan rooliin liittyen lähijohtajien haastatteluissa kerrottiin olevan oman työn riittämättömyyden tunnetta. Esille nousi myös näkemys, jonka mukaan ASU:un liittyvä muutosjohtaminen ei eroa muusta tämän päivän muutosjohtamisesta. Ongelmanratkaisutaitoa ja kykyä sietää keskeneräisiä asioita pidettiin tärkeänä.

En mä nyt näe siinä kauheen suurta, suurta niin kuin eroa siihen mitä tänä päivänä tehdään, koska tänä päivänä eletään jatkuvassa muutoksessa ja koko ajan kehitetään työtä ja miten me vastataan paremmin näihin haasteisiin, niin musta se ei muutu kauheesti siinä ASU-hankkeen myötä tai ainakaan siinä, että me muutetaan jonnekin muualle. Mä en näe kauheen suurta eroa semmoseen muuhun muutosjohtamiseen, mitä muuten tänä päivänä pitää tehdä jo.

Eli lähiesimies on oikeesti, oikeesti niinkun kirjaimellisesti tässä tilanteessa tässä puun ja kuoren välillä.

Nyt näin isossa organisaatiossa, näin isoja muutoksia tavallaan, niin mä koen sen aikamoisena oman työn riittämättömyytenä, että sellaisia ajatuksia mulla on tullut siitä.

Työn jatkuva kehittäminen ja jatkuvassa muutoksessa eläminen kuului Kehlan lähijohtajien mukaan lähijohtajan rooliin muutoksessa. Työn jatkuvaa kehittämistä ja haasteisiin paremmin vastaamista pidettiin tärkeänä lähijohtajan roolissa. Työn jatkuvaan kehittämiseen kuuluivat lähijohtajien kuvaamana jatkuva tiedon hakeminen ja uuden opiskelu. Lähijohtajat kokivat tärkeänä oman työn hahmottamisen osaksi laajempaa kokonaisuutta. Kokonaisuuden hahmottaminen kuvattiin tapahtuvan oman työn ja yksikön kautta.

No mun mielestä muutosjohtajuudessa on niinkun haasteena se, kun sun tarttee koko ajan hakea uutta tietoa ja opiskella asioita ja osata hahmottaa se sun oma yksikkö osaksi sitä suurempaa kokonaisuutta..

.. oppia hahmottamaan myöskin oman työnsä kautta sitä omaa paikkaansa kokonaisuudessa..

..koska tänä päivänä eletään jatkuvassa muutoksessa ja koko ajan kehitetään työtä ja miten me vastataan paremmin näihin haasteisiin..

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa, jossa korostui lähijohtajan roolina tavoitteellinen muutosjohtaminen. Vaspen lähijohtajien

kuvauksen rakentuminen lähijohtajan roolista muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 6 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 5.

Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Lähijohtajan tärkeä ja keskeinen rooli muutoksessa	Lähijohtajan roolina tavoitteellinen muutosjohtaminen
Suunnannäyttäminen ja lankojen käsissä pitäminen	
Viestittäjänä ja tiedottajana toimiminen	
Henkilöstön kannustaminen ja turvan antaminen	
Muutoksen vieminen positiivisesti	
Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen puuttuminen	
Teoriatiedon hyödyntäminen ryhmäilmiöiden ymmärtämisessä	
Yksikköä koskevan muutoksen vaikutus lähijohtajan rooliin	

Taulukko 6: Vaspen lähijohtajien kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa

Vaspen lähijohtajat pitivät lähijohtajan roolia muutoksessa tärkeänä ja keskeisenä. Roolissa lähijohtajat kuvasivat oleellisena suunnannäyttämisen ja lankojen käsissä pitämisen. Uuden näkemyksen tuominen koettiin myös rooliin kuuluvaksi asiaksi.

Mutta kyllähän tää esimiehen rooli tässä muutoksen läpiviennissä on ihan keskeinen

..esimiehellä pitää olla langat käsissä..

..ja sitten tavallaan se suuntaviivojen näyttö, että saa se työryhmä ahaa elämyksiä, vai miten se sanotaan

Lähijohtajan roolina muutoksessa Vaspen lähijohtajien haastatteluissa kuvattiin viestittäjänä ja tiedottajana toimiminen. Viestittäjänä toimimista ja oikea-aikaista tiedottamista pidettiin tärkeänä.

Ja sitten yks rooli on se viestittää, kun tapahtuu muutoksia, niin siinä sitten esimies joutuu miettimään, että miten asian viestii silleen, että kukaan ei nyt ahdistu entistä enempää, kun muutokset voi aiheuttaa ahdistustakin, mutta sitten näin niin, että se viesti tulee jämäkästi perille. Ja semmoinen oikea-aikaisuus siinä viestinnässä..

Henkilöstön kannustaminen ja turvan antaminen oli Vaspen lähijohtajien kuvaamana osa lähijohtajan roolia muutoksessa. Henkilöstön luottamuksen voittamista pidettiin myös tärkeänä.

Sit se on tavallaan semmonen turvanantaja, kun muutokseen liittyy epävarmuutta, kaoottisuuttakin kenties, niin esimiehellä pitää olla langat käsissä ja siihen henkilökunta pystyy turvaamaan.

..ja sit se, pitää voittaa porukan luottamus siinä. Että kaikki luottaa mitä ollaan tekemässä ja mitä varten.

..se kannustus..

Muutoksen vieminen positiivisesti oli Vaspen lähijohtajien mukaan lähijohtajan roolissa muutoksessa oleellista. Lähijohtajat kokivat muutokseen uskomisen tärkeäksi. Muutoksesta tuli olla lähijohtajalla selkeä kuva rooliin liittyen.

No ainakin sen lähiesimiehen pitää uskoa siihen, että se muutos on hyvään suuntaan, jolloinka se voi viedä sitä semmosessa positiivisessa mielessä, joka on muutoksen onnistumiselle erittäin tärkeä näkökulma koko muutokseen.

Pitää olla selkeä kuva tästä tulevaisuuden muutoksesta, eli tarpeeks paljon keskusteltu, että sitä voi viedä eteenpäin sinne henkilökunnalle.

Lähijohtajan roolissa muutoksessa Vaspen lähijohtajien mukaan tuli kuunnella tarkasti asioita mm. muutosvostarinnasta. Muutosvostarintaan tuli lähijohtajien mukaan puuttua. Esille nousi rooliin liittyen teorian tiedon merkitys ryhmäilmioiden ymmärtämisen avuksi. Ryhmän käyttäytymisestä teorian tiedon hallinta esimerkiksi muutoksen vastustamisesta pidettiin tärkeänä.

..et sen pitää olla kauheen tarkkakorvanen kuulemaan asioita, jotka tota, koska muutosvostarinta ja muu mikä sieltä tulee ja ne kauheen tärkeitä asioita ja niihin voi puuttua jo aikasessa vaiheessa, jos kuulee niitä.

Ja sit mä näkisin sen kanssa tärkeänä just tässä muutoksen, että esimiehillä on tietoa ryhmadynamiikasta, ryhmän käyttäytymisessä eri muutostilanteissa.. Koska se auttaa se näkemys, kun siellä on se teoria takana ymmärtämään sitä mahdollista vastustusta, hyökkäyksiä ja niin edelleen.

Vaspen lähijohtajat näkivät lähijohtajan rooliin olevan vaikutusta yksikköä koskevalla muutoksella. Roolin koettiin olevan erilainen silloin kun yksikkö muuttaa esimerkiksi laitoksesta avopuolelle kuin jo avopuolella olevassa yksikkö, jossa aloitetaan kehittää toimintaa.

On ihan eri asia johtaa muutosta tilanteessa, jossa tietää, että yksikkö joutuu muuttamaan pois vaikka johonkin muualle, laitoksesta joudutaan muuttamaan pois tai sitten ASU koskee muitakin meidän ryhmäkoteja, mutta iso osa ei joudu muuttamaan mihinkään, mutta joutuu muuttamaan toimintatapojaan, kun puhutaan ASU:n tavoitteista myöhemmin, niin joudutaan muuttamaan toimintatapoja, niin on eri asia kuin, että mä joudun muuttamaan, mun työpaikka menee tonne paljon kauemmas, vaikka .., kun aatellaan niin siellä on ihan eri fiilikset

..nyt kun mä ajattelen omaa yksikköäni.., että se liittyy ASU:un, mutta se on uusi yksikkö, se on perustettu uusiin tiloihin, uusi henkilökunta, ei siinä niinkun ole ASU-vastaisuutta samoin, kun mä lähtisin täältä (laitoksesta)

4.5 Lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön johdon edustajien kuvaamana

Johdon edustajien haastattelussa nousi esille teemana lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön tai oikeastaan pitäisikö hänen osallistua siihen vai ei. Teema tuntui tärkeältä ja on herättänyt keskustelua laajasti myös tutkimuksen ulkopuolella, joten teema otettiin myöhemmin myös muihin haastatteluihin mukaan.

Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajan roolista osallistumisessa hoitotyöhön, jossa korostuivat selkeän vastauksen ja toimintatavan puute, tehtävänkuvan muodostuminen yksikön koon ja alais määrän pohjalta, osallistuminen merkityksellisenä asiana hoitotyön ymmärrykselle sekä tehtävänkuvana ja osaamisena johtaminen. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajan roolista osallistumisessa hoitotyöhön esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 6.

Johdon edustajien aineistosta nousi esille se, että lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön puuttuu selkeä yhtenäinen vastaus ja toimintatapa. Asiasta oli olemassa erilaisia näkemyksiä ja erilaisia toimintatapoja. Lisäksi kysymys lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön kuvattiin ristiriitaiseksi asiaksi.

Meillähän on erilaisia näkemyksiä (osallistumisesta hoitotyöhön).

Siihen ei mitään ehdotonta totuutta ole.

En tiedä, onko tässä mun näkökulmasta mitään yksiselitteistä vastausta olemassa.

Mä tiedän, että se on semmonen ristiriitanen kysymys, että ollaan sitä mieltä, että lähiesimiehen pitää olla ja toisaalta hallinnollista työtä kokonaan.

Esimiestyö on oma ammattinsa, siinä on erilaiset vaatimukset kuin hoitotyössä.

Yksikön koko ja alais määrä kuvattiin vaikuttavana tekijänä lähijohtajan tehtävänkuvan muodostumiseen. Osa johdon edustajista kuvasi johtamisrakenteen suuntana useat yksiköt yhdellä lähijohtajalla. Tällä kuvattiin olevan vaikutusta siihen, että lähijohtajan oli käytännössä mahdollonta osallistua hoitotyöhön. Yksikön ison koon tai ison alais määrän koettiin vaikuttavan myös siihen, että lähijohtajan oli käytännössä mahdollonta osallistua käytännön työhön. Yksikön pienuuden nähtiin vaikuttavan lähijohtajan osallistumiseen hoitotyöhön. Lähijohtajan osallistumisella hoitotyöhön mahdollistettiin pienen yksikön toiminta.

..esimiehellä on neljäkin ryhmäkotia, niin ei hän kovin paljoa voi siihen toimintaan osallistua, et hän on enemmänkin sen toiminnan mahdollistaja ei mikään suorittaja.

..se on todellakin kiinni siitä minkä kokosia ne (yksiköt) on.

On näitä taloja, joissa lähiesimiehet on työvuorosuunnitelmissa mukana.

Osa johdon edustajista koki, että hoitotyöhön osallistumisella oli merkitystä tiedolle ja ymmärrykselle hoitotyöstä. Lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön nähtiin mahdollisena ja samalla kuvattiin mahdolliseksi ammatillisuuden säilyttäminen. Osa johdon edustajista koki toimintaa lähellä olemisen tärkeäksi, samoin merkityksen hoitotyön ymmärtämiseen.

Mä oon osallistunut siihen työhön ja ite ajattelen, että ymmärrän sitä työtä paremmin.

..mulle on hirveen tärkeätä, että mä oon ihan keskellä sitä toimintaa.

En usko siihen, että tekee rintarinnan sitä työtä, että se vie sitä esimiehen arvovaltaa.

Osa johdon edustajista kuvasi lähijohtajan tehtävänkuvan ja osaamisen painottuvan johtamiseen käytännön hoitotyön sijasta. Johtaminen kuvattiin omana ammattinaan ja osaamisalueenaan. Lähijohtajan työ nähtiin painottuvan hallinnolliseen työhön ja roolin tavoitteiden läpiviemiseen. Lähijohtajan osallistumista hoitotyöhön ei nähty välttämättömänä. Osallistuminen hoitotyöhön nähtiin myös johtamistyön resurssikysymyksenä. Osa johdon edustajista kuvasi lähijohtamistyön painotuksen olevan muussa kuin käytännön työssä. Esimiestasolla ja koulutustaustalla nähtiin olevan merkitystä lähijohtajan tehtävänkuvan kannalta. Johtaminen kuvattiin mahdollistuvan tietyllä etäisyydellä käytännön työstä. Esille nousi johdon edustajien aineistossa myös näkemys johtamisrakennelman kehittamisestä suuntaan, joka painottui tavoitteiden läpiviemiseen.

Johtaminen on oma ammattinsa ja vaatii erilaista osaamista.

..myöskin resurssikysymys, että miten riittää jo tähän esimiestyöhön, jos on kiinni siinä lähityössä.

Pääpaino ei mun mielestä pitäisi olla siinä (hoitotyössä).

Näkisin, että sitä johtamisrakennetta muutenkin tulisi kehittää juuri siihen suuntaan, että se on näiden tavoitteiden eteenpäinviemiseen ja muuhun.

4.6 Lähijohtajan osallistuminen hoitotyöhön lähijohtajien edustajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajan roolista osallistumisessa hoitotyöhön, jossa korostui lähijohtamisen painottuminen johtamistehtävään hoitotyön

sijaan. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajan roolista hoitotyöhön osallistumisessa kuvataan yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 7.

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa nousi esille selkeä yhteinen näkemys siitä, että lähijohtajan ei tule osallistua hoitotyöhön, vaan keskittyä omaan lähijohtajan perustehtävään. Hoitotyöhön perehtymistä ja tutustumista pidettiin kuitenkin tärkeänä. Kehlan lähijohtajat kertoivat myös auttavansa tarvittaessa akuutti- ja kriisitilanteissa.

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa kuvattiin lähijohtamistyö omana työnsarkana. Esille nousi absurdiuden ja uskomattomuuden tunne siitä, että osallistumista hoitotyöhön tarvitsee edes pohtia ja näkemys osallistumattomuudesta hoitotyöhön. Lähijohtaminen nähtiin omana työnsarkana ja lähijohtamisessa kuvattiin olevan oma osaamistarve. Johtamisen näkökulmasta hoitotyöhön ei nähty tarvetta osallistua ja työntekijät kuvattiin perustyön asiantuntijana. Lähijohtajalla ei nähty tarvetta olla asiantuntijana kaikilla aloilla. Lähijohtajaa ei myöskään pidetty puutosten paikkaajana. Kehlan lähijohtajien haastatteluissa nousi toive mahdollisuuksien keskittyä lähijohtamiseen. Lähijohtamiseen keskittymällä nähtiin olevan työntekijöiden työhyvinvointia parantava vaikutus. Lähijohtajuus nähtiin olevan kehittämisen kohteena eri tavalla kuin se on aiemmin ollut.

.. johtaminen on tämän päivän ammattityötä ja se tarvi oman osaamisensa ja se, että myöskään mun ei tarvi olla siinä perustehtävässä asiantuntija, että ne työntekijäni ovat sen perustyön asiantuntijoita ja sitä kautta pääsen osalliseksi siihen, että kun mä kuuntelen heidän tarinoitaan, kertomuksia työstään, perusteluja niin tota, mä opin myöskin tuntemaan sitä (asiakastyötä)..

Mä oon sitä mieltä, et esimies ei, tai esimiehenä en itse ikinä suostuis, että tekisin niin kuin hoitotyötä, en oo tehnyt enkä tee ja kyllä mä silti tiedän mitä osastolla tapahtuu ja mistä se perustyö koostuu. Mä hankin sen tiedon muulla tavalla; seuraamalla, kuuntelemalla ja katsomalla.

.. en myöskään katso, että esimies on se varahenkilö, joka sitten paikkaa kaikki puutokset, koska kuka paikkaa esimiehen työtä? Ja mehän paikataan jo toinen toistemme töitä ja silleen puutoksia.

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa lähijohtamisen kuvattiin painottuvan kokonaisuuksien ja prosessien johtamiseen. Kuvauksissa lähijohtaja nähtiin myös henkilöstöjohtajana, talouden johtajana ja resurssien johtajana.

.. lähiesimies on henkilöstöjohtaja pääasiassa, mutta nään myös, että hän johtaa taloutta, resursseja, prosesseja, kaikkea..

..lähiesimiehestä tulee sellainen henkilöstöjohtaja.

.. vanhusten puolella siis koko sosiaaliviraston vastuualueiden osalta on nyt se suunta, että lähiesimies alkaa olla.. että ihan linjataan, että on enemmän ihan kaikissa henkilöstö ja kaikissa johtajuustehtävissä, mutta ei siinä mitoitettuna ihan asukkaiden siihen lähityöhön.

Hoitotyön riittävää tuntemista perehtymällä, havainnoimalla ja seuraamalla pidettiin tärkeänä Kehlan lähijohtajien mukaan. Hoitotyöhön perehtymällä saatiin faktaa perustyöstä, perustyön asiat tunnettiin vuosien jälkeen ja tietoa perustyöstä oli jo olemassa osallistumatta hoitotyöhön. Tiedon rakentuminen perustyöstä kuvattiin muodostuvan työtä katsomalla, seuraamalla, kuuntelemalla henkilökuntaa ja heidän kertomuksiaan työstä sekä tarvittaessa tekemällä muutama työvuoro. Työvuorojen tekemiselle hoitotyössä ei koettu olevan tarvetta perehtymisen jälkeen. Perustyön tuntemista pidettiin kuitenkin tärkeänä. Perustyön havainnoinnin kerrottiin olevan jatkuvaa lähijohtajana. Haastatteluissa nousi esille myös näkemys, että perustyöhön osallistumattomuus ei tarkoita tietämättömyyttä perustyöstä.

.. se on tärkeää tietää se perustyö ja tutustua siihen.. siihen se saa jäädä

Eri juttu perehtyminen (asiakastyöhön), kuin normaali arki, joka kestää vuosia. Musta siinä on kaks eri asiaa.

Mä hankin sen tiedon muulla tavalla, seuraamalla, kuuntelemalla ja katsomalla.

.. se on sitten jännä kuvitelma, että kun sä et fyysisesti syötä tai fyysisesti pe-se, et sä et tietäis mitään siitä asiasta, kyllähän ihminen koko ajan havannoi, havannoihan hän aina, kun astuu tilaan hän näkee ilmapiirin, hän näkee miten työt sujuu, prosessit siinä, hän näkee vuorovaikutukset, kohtaamiset..

Kehlan lähijohtajien kuvaamana lähijohtajalla nähdään olevan omat työtehtävät ja lähijohtaja tekee oikeaa työtä. Perusteluna oman työn tekemiselle nähtiin eri koulutustaustalla eri tehtävän tekemisen, hoitotyöhön osallistumisen vievän aikaa johtamistyöstä. Perusteluna nähtiin myös töiden paljous lähijohtajalla, tehtävien jatkuva lisääntyminen ja niihin hukkuminen. Lähijohtajan hyväksikäyttäminen henkilökunnan toimesta hoitotyön paikkaajana, nousi esille haastatteluissa. Lähijohtajana koettiin tärkeäksi omien lähijohtajan töiden tekeminen, ei aina käytettävissä oleminen ja rajanvedon tekeminen osallistumiseen hoitotyöhön. Hoitotyöhön osallistumisessa nähtiin uhkana lähijohtamistyön katoamisen. Lähijohtamistyötä kuvattiin myös oikeaksi työksi.

Ensinnäkin, kun mulla on korkeekoulutuskinto niin mä katson, että mä en tee samaa työtä kuin esim. lähihoitajatutkinnolla oleva ihminen tekee. Ja toiseks mä toimin esimiehenä ja näin isoissa ja näin isoilla työmäärillä niin ei missään tapauksessa.

.. ne saatto sanoo, et voiks jäädä tähän, kun meen syömään. Mut sit ihmiset oppii käyttämään sitä hyväkseen. En enää edes tunne huonoa omaatuntoa, kun sanon, että mulla on omat työt, mun on ne tehtävä. Sitä kautta he oppii ymmärtämään, että me ei olla aina käytettävissä.

Siis rajanvetoa, että ohimennessäni en syötä.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat tekevänsä toisenlaista hoitotyötä kuin henkilökunta ja auttavansa tarvittaessa. Itsestään selvänä asiana pidettiin akuutti- ja kriisitilanteissa auttamista ja konsultointia mm. sairaanhoidollisissa asioissa. Haastatteluissa kuvattiin toisenlaisen hoitotyön tekemistä mm. ottamalla asiakas mukaan pankkiasioille.

.. en mä tarkoita, etteikö joskus oltais jossain mukana tai auttamassa mutta se, että sua ei suunnitella siihen työhön

.. toki myöskin autan ihan siinä kriisitilanteessa..

Kun mä olen sairaanhoitaja.. pyydetään katsomaan, on enemmän konsultointia

Lähijohtajan olemista työyhteisön reunalla pidettiin Kehlan lähijohtajien haastatteluissa tärkeinä, työssä tapahtuvien asioiden näkemiseksi. Lähijohtajan tuli olla riittävän lähellä, mutta riittävän kaukana. Kenttätyöstä taaksepäin astumista kuvattiin lähijohtamista auttavana asiana.

.. päinvastoin olen astunut siitä kenttätyöstä jopa askeleen taaksepäin ja se on jopa helpottanut ja auttanut mua..

Et jos sä johtaja meet johtajan näkökulmasta, sinne niin ethän sä nää mitä siellä tapahtuu, että kyllähän sun tehtävä on seisoa siellä vähän kauempana ja katsoa miten se homma toimii, et kyl mä nään sen asian näin.

.. musta toi on tärkeätä toi, että on etäällä, mutta myöskin riittävän lähellä, että myöskin näkee mitä siellä tapahtuu, et ei kauheen kaukana..

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajan roolista osallistumisessa hoitotyöhön, jossa korostuivat lähijohtajan tehtäväkuvan ja lähijohtamislinjauksen selkiyttämisen tarve erilaisista näkemyksistä ja toiveista. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajan roolista osallistumisessa hoitotyöhön esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 8.

Vaspen lähijohtajilla ei ollut haastattelujen tulosten mukaan selkeää yhtenäistä näkemystä lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön. Osa lähijohtajista näki lähijohtamisen omana ammattinaan, jossa lähijohtajalla on oma perustehtävä. Osa lähijohtajista taas koki osallistumisen hoitotyöhön olevan osa lähijohtajan tehtävää. Osa lähijohtajista toivoi linjauksia johdolta lähijohtamisen suhteen ja osa taas toivoi, että voidaan jatkaa samalla tavalla kuin ennen.

Vaspen lähijohtajien edustajien haastatteluissa nousi esille toive johdolle lähijohtajan työku-
van selkiyttämiseen ja lähijohtamislinjauksen tekemiseen kerrottiin olevan tarvetta. Vaspen lähijohtajat odottivat johdolta linjausta lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön. Lähijohtamisen kokonaislinjausta odotettiin myös johdolta. Haastatteluissa nousi esille lisäksi tar-

ve keskustella lähijohtamislinjauksesta. Vaspen lähijohtajat esittivät toiveen yhtenäiselle lähijohtamistoiminnalle. Osa lähijohtajista ei kokenut olevan tarvetta yhtenäiselle linjaukselle lähijohtamisen suhteen. Haastattelussa nostettiin myös ajatuksena esille karrikoiden ajatus strategisesta johtamisesta luopumista, jos lähijohtajan odotetaan osallistuvan hoitotyöhön. Vaspen lähijohtajat kokivat lähijohtamiskulttuurissa esiintyvän erilaisia toimintatapoja ja näkemyksiä.

.. johdolta pitäis tulla linjaus johtamiskysymykseen niin se, että ollaanko asiakastyössä vai eikö olla.. että enhän mä herranjestas ehtis hyvä, kun ehdin nämä kaikki suorittaa mitä tällä hetkellä on, niin mun mielestä tää on hirveän tärkeä linjaus miettiä.

.. kyllä se isomman johdon linjaus koko johtamisen kulttuuriin niinkun, ei se voi olla hajanainen missään nimessä, kun lähdetään linjoja vetämään.

.. tarviiko kaikilla esimiehillä olla sama linja? Voiks olla, että sulla on tämä linjaus.

.. mä haluisin nähdä johtamistyön, että kaupunki linjais tässä ASU:ssa, niinkuin tekis yhtenäisen linjauksen, että esimiehillä on niin tai näin tää johtamisasia ja sit se on niin kuin se on päätetty. Että ei niin sellaista ripirapitoimintaa, että jossain joku tekee jotakin.

Vaspen lähijohtajat kuvasivat lähijohtajan työnkuvan muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä yksikön koon, alais määrän ja käytettävissä olevan työajan. Yksikön pienuudella lähijohtajat kokivat olevan merkitystä hoitotyöhön osallistumisen tarpeeseen. Yksikön suuruudella ja usealla yksiköllä yhdellä lähijohtajalla, puolestaan koettiin olevan vaikutusta hoitotyöhön osallistumisen mahdollisuuteen. Työajan riittämällä ja työntekijöiden määrällä kuvattiin myös olevan vaikutusta mahdollisuuteen osallistua hoitotyöhön.

.. mulla on nyt kolme yksikköä, jotka mä oon aika paljon kasvattanut, delegoinut ne pienemmät yksiköt ja ne on aika itsenäisesti toimivia, mutta jos vielä yksi yksikkö tulis lisää, niin en tiedä, henkilöstöhallinto alkaa viemään myös sitä aikaa ja olemaan koneella ja on joku E- hijat siinä auki siinä ja muut.

.. kun mullakin on useampi yksikkö, että mä en ole siinä hoitotyössä mukana.

.. sitten sekin, että työntekijöillä on vanhastaan ollut joka ryhmäkodissa oma esimies, niin on hoidettu se koti, asiakkaat ja se esimiestyö siinä ohella ja se hän on helppoa, jos on pieni yksikkö, jossa vaan pari työntekijää, mutta kun niitä työntekijöitä alkaa olemaan enemmän, on muita projekteja.. Ei se voi niinkään olla, että minä teen perustyön asiakkaiden kanssa ja sitten mä teen sen jälkeen kotona esimiestyöt. Että se on se työaika, siihen se pitäis mahtua.

Osa Vaspen lähijohtajista kertoi tekevänsä hoitotyötä lähijohtajana. Hoitotyötä kerrottiin tehtävän lähijohtamistyön ohella. Osallistumalla hoitotyöhön koettiin lähijohtajan läsnäolon lisääntyvän. Lähijohtajana hoitotyön tekemisessä kuvattiin vuorotyön tekeminen, vuorojen ja resurssien paikkaaminen, ruokailuissa avustaminen, lääkehoidon toteutus, asukkaiden ohjaa-

minen työtoimintaan, aamutoimien hoitaminen, kodinhoidollisten töiden tekeminen, asiakkaan kanssa oleminen ja hoitotyön tekeminen kevennettynä. Lähijohtajan kerrottiin valikoidun työvuoroja aamupainotteisesti ja omassa ajankäytössä oli mahdollista suunnitella osallistuminen hoitotyöhön. Haastatteluissa nousi esille, että joistain hoitotyön tehtävistä on jo luovuttu mm. hammaslääkärikäynneistä ja vaateostosten teosta.

Niin me on tehty tätä aina ja viimevuosina oon perustellut tätä, kun mä oon esimiehenä osallistunut siihen hoitotyöhön siinä yks pointti on se, että mä saan väkeni riittämään ja siinä on myös työhyvinvointinäkökulma, että jos mä tekisin pelkkää aamuvuoroa niin silloin mun tilalle ei tulis kukaan ja toiset joutuis vaan tekemään iltoja esimerkiks. Mähän teen jaksotyötä..

.. kun meen aamulla sinne työpaikalle, että pystyn ne aamupuurot saan ja sitten saan aamuvuoron ja lääkkeet annettua ja ohjaaman heidät sinne työmaalle ja laitettua paikat semmoseen kuntoon, että voi mennä konttoriin sitten..

.. kun mulla tullut noi kaksi yksikköä ja .. teen pääsääntöisesti aamuvuoroja, joskus teen iltavuoroja paikkaan ja joskus viikonloppuja, mutta harvemmin.

Vaspen lähijohtajien haastatteluissa lähijohtajien kuvaamana nousi esille toisenlaisen asiakastyön tekeminen, kuin mitä hoitajat tekevät ja tarvittaessa hoitotyössä auttaminen. Lähijohtajat kertoivat tarvittaessa auttavansa joskus käytännön syistä ja osallistumista kuvattiin käytettävän myös ajoittain johtamisen välineenä. Lähijohtajan kuvattiin olevan tekemisissä asiakkaiden kanssa, vaikka hän ei osallistuisikaan hoitotyöhön. Lähijohtajan tekemää hoitotyötä kuvattiin "toisenlaiseksi asiakastyöksi" osallistumatta varsinaisesti hoitotyöhön.

.. sitten asukkaille mä oon erittäin tärkeä ihminen ja mä teen eräänlaista työtä heidän kanssaan, mutta se ei ole sitä samaa työtä mitä henkilökunta tekee, sen takia mä en halua olla mukana perustehtävässä, mutta mä teen toisenlaista asiakastyötä ja pidän sitä tärkeänä.

.. mutta tietenkin tarvittaessa autan, jos on puutteita..

Mä käytän johtamisen välineenä sitä, että mä olen välillä siellä työryhmässä mukana, en kannata sitä listalle ollenkaan, että olisin siellä suorittamassa näin vaan..

Hoitotyön tekemistä lähijohtamistyön ohella osa Vaspen lähijohtajista perusteli omista tarpeista ja työryhmän tarpeista lähtien. Osallistumalla koettiin olevan henkilökunnan työhyvinvointia tukeva vaikutus ja siitä ammennettiin jaksamista omaan lähijohtamistyöhön.

Koen, että siitä mä ammennan myös sitä omaa jaksamista ja oon sen asiakkaan kanssa.. se palvelee mun työryhmääni ja itteeni.

.. se ohjaajien työ saattaa yksipuolistua, jos esimies alkais tekemään kaiken suunnittelutyön ja semmosen..

.. kun mä oon esimiehenä ja osallistun siihen hoitotyöhön siinä yks pointti on on se, että mä saan väkeni riittämään ja siinä on myös työhyvinvointinäkökulma, että jos mä tekisin pelkkää aamuvuoroa niin silloin mun tilalle ei tulis kukaan ja toiset joutuis tekemään vain iltoja esimerkiks.

Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille ajatus, jossa hoitotyöhön osallistuminen on mahdollisuus hoitotyöhön pakenemiseen lähijohtamistyöstä ja osallistumisella saattoi olla vaikutusta uskallukseen puuttua työyhteisön ongelmiin. Hoitotyöhön osallistumisessa nähtiin myös mahdollisuus työyhteisön ongelmissa mukana olemiseen.

.. jos sä oikeen oot mukana asiakastyössä, niin sä et ehkä sitten uskalla puuttua, tai sitten sä et niinkun huomaa, että täällä onkin ongelma, koska sä oot itse pyörittämässä sitä rumbaa.

.. näihin on myös helppo paeta, kun tekee sitä asiakastyötä, työyhteisössä on ongelma tai asiakasongelma, niin mäpä alankin tekemään "Pekan" kanssa näitä touhuja, että ei mulla ole aikaa nyt tohon puuttua.

.. mä pidän erittäin tärkeänä, että mä olen riittävän kaukana, jotta mä pystyn säilyttämään objektiivisuuteni enkä kiehu ja lillu niissä samoissa oksennuksissa ja pahoissa mielissä ja riidoissa ja kuohuissa mitä työyksikön sisällä tasavertainen jäsen on. Mä pidän tärkeänä, että se välimatka on siinä.

Useat Vaspen lähijohtajista kokivat tärkeänä olla lähijohtajana työyhteisön reunalla seuraamassa työntekoa. Tässä korostuivat riittävän välimatkan pitäminen ja "reunalla olemisen" tärkeys. Tärkeänä pidettiin myös työntekijöiden työskentelyn seuraamista ja tarvittaessa asioihin puuttumista lähijohtajana.

Että kyllä esimiehen pitää olla siinä työyhteisössä reunalla, tarkkailemassa, puuttumassa asioihin.

.. sitä pitää katsoa vähän ulkopuolisena sitä hommaa.

Vaspen lähijohtajista suurella osalla oli näkemyksenä se, että lähijohtajalla oli oma perustehtävä ja lähijohtajana oli mahdollista olla läsnä myös osallistumatta hoitotyöhön. Hoitotyöhön osallistumattomuudella nähtiin olevan vaikutusta ajan jäämiselle suunnittelu - ja kehittämistyölle. Lähijohtajan kuvattiin toteuttavan omaa perustehtävää, eikä hänen tulisi osallistua hoitotyöhön. Lähijohtamistehtävän kuvattiin koostuvan monista eri osa-alueista. Lähijohtajalla nähtiin olevan mahdollisuus olla läsnä, nähdä ja kuulla työyhteisön asioita, vaikka hän ei osallistu hoitotyöhön. Läsnäoloa pidettiin kuitenkin tärkeänä. Hoitotyön osallistumattomuudella koettiin olevan vaikutusta arjesta vieraantumiseen.

Esimies on esimies, esimiehellä on oma perustehtävä. Esimies ei ole asiakastyössä minun mielestäni ja piste.

.. kyllä mä silti nään, asiakkaat on mun kanssa yhteydessä, mä nään, mä kuulen, mä nään ihmisten tavan miten ne kohtelee asukkaita ilman, että mun tarvii olla koko ajan läsnä siellä.

Sen tota plussat vois olla sitä, että aikaa vois olla enemmän, siis joka ei ole asiakastyössä hoitotyössä, niin aikaa on silloin mahdolliselle kehittämiselle ja suunnittelulle..

4.7 Muutosta estävät tekijät johdon edustajien kuvaamana

Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus muutosta estävistä tekijöistä lähijohtamistyössä, jossa korostuivat käytännön syyt, resurssien puute, muutosvastarinta ja sen taustalla olevat yksilökohtaiset-tekijät. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen muutosta estävistä tekijöistä esitetään päätulosten osalta taulukossa 7 ja yksityiskohtaisemmin liitetäulukossa 9.

Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Organisaatiota vastaan toimiminen	Muutosvastarinta ja sen taustalla olevat yksilökohtaiset tekijät
Muutosvastarinnan taustalla olevat yksilön tarpeista lähtevät tekijät	
Yksilön muutosvalmiuden puute	
Tiedonpuute muutoksesta	
Resurssien puute ja käytännön syyt	Resurssien puute ja käytännön syyt

Taulukko 7: Muutosta estävät tekijät lähijohtamisessa johdon edustajien kuvaamana

Osa johdon edustajista kuvasi muutosta estävinä tekijöinä organisaatiota vastaan toimimisen. Organisaatiota vastaan toimimiseen liittyi aineiston mukaan omaisten vieminen rinnakkaiseen näkemykseen, lähijohtajan toiminta organisaatiota vastaan ja työntekijöiden toiminta organisaatiota vastaan.

Lähiesimies.. sehän voi olla myöskin estäjä, jos hän ei nää asiaa tärkeänä tai ei sisäistä tätä muutoksen tarvetta.

Omaiset, jos kaapataan johonkin rinnakkaiseen näkemykseen, niin kyllähän ne muutokset voi estyä.

Tiedän vanhastaan tapauksia, jossa kehitys on pysähtynyt siihen, että lähiesimiehet ja henkilöstö ovat vetäneet perheet tämmöiseen ihan erikoiseen kuviin.

Muutosta estävinä tekijöinä johdon edustajat kuvasivat muutosvastarinnan taustalla olevat yksilön tarpeista lähtevät tekijät. Esteenä nähtiin liian voimakkaaksi päässyt muutosvastarinta ja keskustelun estyminen torjunnasta. Lisäksi esteinä kuvattiin yksilön henkilökohtaisista tarpeista lähtevä ajattelu, yksilön huono itsetunto, kateus ja yksilön asemaan liittyvä pelko muutosvastarinnan taustalla.

..muutosvastarintaanhan siihen liittyy pelkoa, siihen liittyy kateutta, siihen liittyy huono itsetuntoa, siihen liittyy ammatti-identiteetin menettämisen pelkoa, siihen liittyy oman osaamattomuuden paljastumisen pelkoa.

Tätä ideologian.. jos se ei ole niin kuin tuttu ja jos sitä ei ole sisäistetty niin se on tietenkin sellainen estävä tekijä.

..kyllähän se hirveen äkkiä jos varsinkin on joku näky, että näin hienosti tehdään ja toiset sen torppaa niin kyllähän se tuntuu keljulta ja se hyvin äkkiä aiheuttaa tätä torjuntaa ja voi jopa estää tämän keskustelun.

Tiedon puute muutoksesta ja ja ideologian vieraus uudesta olivat johdon edustajien kokemana muutosta estäviä tekijöitä. Samoin koettiin resurssien puute ja käytännön syyt. Resurssien puutetta olivat johdon edustajien kuvaamana esimerkiksi talouden vaikutus ja ajanpuute. Käytännön syinä nousivat esille työmatkan pituus ja muut käytännön syyt. Yksilön muutosvalmiuden puute nähtiin myös muutosta estävänä tekijänä. Yksilön muutosvalmiuden puutteessa esille nousivat lähijohtajan muutosvalmiuden puute, yksilön muutoshaluttomuus ja tulevaisuuteen näkemisen puute.

Talouden realiteeteista, ne saattaa olla jossakin määrin estäviä tekijöitä sille optimaaliselle suunnitelmalle, jota halutaan

Muutosvastarinnasta on sekä hyväksi, että huonoksi. On tällasia lahosankkuri-työntekijöitä, jotka ei millään halua luopua entisestä, että henkilökunta näkee hirveesti esteitä jokapaikassa..

Pitää olla valmis oppimaan uutta, hakemaan tietoa, pitää olla hyvin selkeesti selvillä se, että tehtävän kuva muuttuu. Pitää olla valmis niin kuin tekemään omaa.. Luopua niin kuin vanhasta ja ottamaan vastaan uutta ja tota sitten se vaatii näköaloja, laajaa näkemystä, joustavuutta, estettä on kaikkien näiden puute

4.8 Muutosta estävät tekijät lähijohtajien edustajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus muutosta estävistä tekijöistä, jossa korostuivat muutosvastarinnan taustalla olevat sekä yksilö, että yhteisökohtaiset tekijät ja asenteet. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen muutosta estävistä tekijöistä esitetään päätulosten osalta taulukossa 8. ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 10.

Pääluokka	Yhdistävä kategoria
Henkilökunnan muutosvastainen asenne	Muutosvastarinnan taustalla olevat sekä yksilö että yhteisökohtaiset tekijät ja asenteet
Työyhteisön muutoshaluttomuus	
Ajan käyttäminen vastustukseen vaikuttamisen sijaan	
Kiinnostuksen puute muutokseen	
Avoimuuden estyminen kielletyistä puheenaiheista	
Pelot ja huolet muutoksessa	
Osaamisen puutteet	
Käytännön asioiden järjestymisen huoli	
Toimintakulttuuri	
Lähijohtajalla keinottomuuden tunne muutosvastarinnassa	
Lähijohtaja itse	
Lähijohtajalla ei riittävästi tietoa muutoksesta ja strategiasta	
Mukavuusalueella pysyminen ja perusturvallisuuden ylläpito	
Yksilön oman elämän vaikutus ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet	

Taulukko 8: Muutosta estävät tekijät Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Kehlan lähijohtajat kuvasivat muutosta estäviksi tekijöiksi henkilökunnan asenteet muutosta kohtaan. Henkilökunnan asenteissa lähijohtajat kertoivat esiintyvän itsekeskeisyyttä ja muutokseen reagoinnissa hyökkäävyyttä. Myös ”hälläväliä asenne” ja ”muutos ei koske minua asenne” koettiin lähijohtajien haastatteluissa muutosta estäväksi.

..mä puhuisin mielellään ASU:sta, mutta kun reaktiot on näitä. Ne tulee sieltä porukalla ja hyökkää. Se ei tunnu kivalta.

.. sitten semmonen itsekeskeisyys, että ei mietitä kehitysvammaisen hyvää tai asukkaiden parasta, esimerkiks pannaan siks hanttiin, että ei haluta muuttaa, ei haluta matkustaa.. sellainen itsekeskeisyys siinä, että niiden pitää asua täällä, kun mulla on työpaikka lähellä.

..mä ajattelen sitä henkilökunnan asennetta.

Työntekijöiden muutosvastarinta ja muutoshaluttomuus oli Kehlan lähijohtajien mukaan muutosta estävä tekijä. Työyhteisön muutoshaluttomuus, iäkkäiden työntekijöiden kouluttautu-

mishaluttomuus ja ajan käyttäminen muutoksen vastustukseen vaikuttamisen sijaan kuvattiin muutosta estäviksi. Lähijohtajien mukaan myös ryhmäilmion vaikutus mielipiteeseen, kiinnostuksen puute muutokseen ja ASU-tilaisuuksiin koettiin muutosta estäväksi.

Että joka ikisessä ASU-työryhmässä, joita on pitkälle yli toistakymmentä on sekä henkilöstön, että esimiesten edustaja. On tukiryhmää, tilaryhmää ja niin edelleen. Niin eipä niihin juuri mitään tule mielipiteitä. Et en tiedä meneekö nyt enemmän aikaa sitten enemmänkin hanttiin panemiseen kun, otettaiskin se, että minä pystyn vaikuttamaan vahvasti. Niitä voi panna aina on sanottu paperille, sähköpostilla, suullisesti, on useampi ihminen, jolle voi kertoa niitä.

Mä en tiiä että onks meillä liian tätä ikääntyvää työntekijäporukkaa, et niil on kuitenkin.. nihkeästi lähtee kouluttautumaan, et se on tosi vaikeeta.

Mut kyllä niihin ASU- infotilaisuuksiin aina saa ihmisiä pakottaa, joka kerta on sanottava kuka menee. Eli se ei oo mitenkään vapaaehtoista ollut.

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa nousi esille muutosta estävänä tekijänä avoimuuden estyminen kielletyistä puheenaiheista. Avoimuuden estyminen koettiin tulevan ilmapiiristä, jossa on kiellettyjä puheenaiheita. Avoimuuden ja avoimen keskustelun toivottiin lisääntyvän.

mikä sit estää niin se, ettei voida puhua avoimesti asioista ja pähkäillä erilaisia vaihtoehtoja ja ei sais tuoda erilaisia uhkakuvia, koska niitäkin pitää musta peilata, että tavalla tiedetään minkälaisia riskejä mahdollisesti otetaan ja mitä on tulossa. Semmonen avoin keskustelu, pähkäily, niin se voi myöskin, jos ilmapiiri on sellainen, että on kiellettyjä asioita mistä ei saa puhua niin se voi estää hyvinkin semmosen kehittymisen.

Erilaiset työntekijöiden pelot ja huolet muutokseen liittyen olivat Kehlan lähijohtajien mukaan muutosta estäviä tekijöitä. Työntekijöiden kerrottiin pelkävän, että lähijohtaja on vähemmän läsnä, koska hänellä on useita yksiköitä. Työntekijöillä kuvattiin olevan pelkoa uudesta ja he kantoivat huolta ja pelkoa muutoksesta. Pelkoihin liittyi asiakkaiden palvelujen mm. terveyspalvelujen järjestyminen ja muiden käytännön asioiden järjestyminen. Asiakkaiden edunvalvonta-asiat kerrottiin olevan tällähetkellä vielä keskeneräisiä. Työntekijöiden pelkoihin liittyivät vielä lähijohtajien mukaan oman osaamattomuuden paljastumisen ja vastuunottamisen lisääntymisen pelkoa.

..haluaisin sanoa, että en tiedä onko näin. Voi olla, että ne on ihan oikeita pelkoja, mutta tuntuu, että sotamies ottaa prikaatin murheet. Se että neuvottelut on käynnissä terveyskeskuksen kanssa ja monen muun kanssa, että se ei oo henkilöstön asia tässä vaiheessa niistä huolehtia, että on luvattu, että ne on nyt keskeneräisiä asioita, ja ne hoidetaan, että nyt pitäis olla enemmän huolissaan niistä omista asioista, omasta osaamisesta, oman yksikön asiasta, että voi olla, en tiedä.

Ja sitten pelko uudesta..

Ja sit on tulee sellanen hysteerinen, ei osaa sitä ei osaa tätä ja mitä tulee vielä ja nyt on se laitoksen tietty suoja, et me tehdään tiimissä ja ollaan täällä muurien suojassa että, jos se nyt muuttuukin ja ollaan eri paikoissa ja täytyy ottaa sitä vastuuta enemmän ja se on asia mikä mietityttää.

Lähijohtajien haastatteluissa tuli esille, että työntekijöillä oli osaamisen ja koulutuksen puutetta, joka saattoi olla estävä tekijä muutoksessa. Myös tietynlaisen laitospolitiikan olemassa olo ja siihen turvautuminen nousivat esille Kehlan lähijohtajien haastatteluissa.

Niinkun on on sellasta negatiivista asennetta, että muutetaan uuteen paikkaan. Et nyt on hyvä ja turvallinen. Eli se laitospolitiikka vielä pysyy vielä sisällä, sen muuttaminen on vaikeaa.

.. ja sit osaaminen.

Henkilökunnan tarve pysyä mukavuusalueella ja tarve perusturvallisuuden säilymiseen kuvattiin olevan muutosta estävinä tekijöinä ja selittävinä tekijöinä muutosvastarinnalle. Henkilökunnan pysyminen mukavuusalueella, yksilön huono itsetunto ja tarve perusturvallisuuden säilymiseen olivat lähijohtajien mukaan muutosta estäviä. Muutoksen vaikutus yksilön elämään ja työmatkan piteneminen muutosvastarinnan taustalla kuvattiin myös muutosta estäväksi. Epävarmuuden sietämisen puute muutoksessa nähtiin estävänä tekijänä.

Mut kyl mä väitän, että semmonen perusturvallisuus niinkun omassa elämässä, se vaikuttaa tämmönen työmatka tai paljonko sulla menee aikaa työmatkaan ja tämmönen siihen muutosvastarintaan

Niin, että jotenkin se oma ajattelutapa monesti, että on jämähedetty siihen. Etä jotenkin se muuttumattomuus on se turva. Ja sehän on ihan hirvittävää jos huonoitsetuntoinen ihminen, jos sille tulee se turvallisuus niistä seinistä. Sillon siinä on mun mielestä jotain ongelmaa

Etä ajatellaan asiana sen kehitysvammaisen arki. Eikä se mitä se mun henkilökohtaiseen elämään tarkoittaa, mun kauppatien kohdalle tai muuta

Muutosta estävinä tekijöinä osa Kehlan lähijohtajista kuvasi lähijohtajan työssä kokevan keinottomuuden tunnetta muutosvastarinnassa. Muutosta saattoi estää lähijohtajan oma asenne muutosta vastaan ja lähijohtajan osaamattomuus sitouttaa omaa ryhmäänsä muutokseen. Estäväksi tekijäksi nousi esille lähijohtajan kokemus keinottomuus muutosvastarinnassa. Muutosvastarintaan ja asenteisiin kerrottiin olevan vaikeaa puuttua. Muutosvastarintaan kerrottiin turtuvan arjessa.

.. et tietysti jos esimies olis hirveesti vastaan eikä lähtis mitään puhumaan, eikä tiedottais niin kyllä se aika rusinaks jäis

Et silleen se reagointi on tätä, se on aika hyökkäävää ja semmosta hällävää, et kyllä siihen on aika vaikeeta niinkun puuttuu

Tai kai tässä työssä on jotenkin tottunut siihen vastarintaan ja siihen muutosvastarintaan. Että se on jotenkin sitä arkipäivää. Et siihen jotenkin vaan turtuu

Muutosta estävänä tekijänä Kehlan lähijohtajat kuvasivat sen, että lähijohtajalla ei ole riittävästi tietoa muutoksesta ja strategiasta. Muutosta estivät lähijohtajan tiedottamisen puute ja selkeiden suuntaviivojen puuttuminen.

Ja sit ihan oikeesti, kun puhutaan tästä suunnasta niin mikä on sen työn sisällön suunta ja suuntaviivat ja nimenomaan sen asiakkaan kuntoutumisen suuntaviivat, niin siitä on mun mielestä keskusteltu hirveen vähän. Et mitä se oikeesti, konkreettisesti se työ tulee olemaan ja mitä palveluita ne asiakkaat tulee saamaan ja sitä pitäis puhua. Sitä ennen ei voi puhua henkilökunnan osaamis- tasosta ja resursseista, ennen kuin, ne pitäis kulkea käsi kädessä.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus muutosta estävistä tekijöistä, jossa korostuivat resurssit, rakenteet, asenteet ja yksilökohtaiset tekijät. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen muutosta estävistä tekijöistä esitetään päätulosten osalta taulukossa 9 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 11.

Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Muutosvastarinta	Resurssit, rakenteet, asenteet ja yksilökohtaiset tekijät muutosta estävinä tekijöinä
Lähijohtajaa vastaan toimiminen	
Resurssien puute	
Organisaation rakenteet estävänä tekijänä	
Koulutustason riittämättömyys	
Lähijohtaja muutoksen esteenä	
Tiedonpuute lähijohtajalla	
Jaksotyön vaikutus muutoksen nopeuteen	
Tehtävien määrä lähijohtajalla	

Taulukko 9: Muutosta estävät tekijät Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Vaspen lähijohtajat kuvasivat muutosta estävänä tekijänä henkilökunnan muutosvastarinnan. Muutosta esti henkilökunnan vastustus, "kaikkea vastustavat vastarannan kiisket" ja henkilökunnan innostuksenpuute muutoksesta.

Mutta oon myös kokenut myös sitä, että silloin, kun asia ei innosta, niin silloin ei tapahdu mitään. Se on turha yrittää.

Sit henkilökunnan reagointi muutokseen saattaa, joko edistää tai estää muutoksen, se riippuu siitä millanen muutosvastarinta siellä on.

Mut kuitenkin ihmiset tekee omia ratkasujaan tämmösissä muutostilanteissa, että ne on joko puolesta tai vastaan, ne jotka on vastaan ne lähtee lätkimään, jos ne pystyy, sit onkin hankalaa jos ne jääkin paikalleen, jos ne ei pystykään lähtemään sen takia, että pitää saada se tili jokakuukausi niin näitten kanssa sitten onkin sitä hankaluutta.

Lähijohtajaa vastaan toimiminen nousi esille Vaspen lähijohtajien haastatteluissa muutosta estävänä tekijänä. Esteenä koettiin henkilöstön toimiminen lähijohtajaa vastaan useissa asioissa.

.. sit on ihan oikeesti mihin mä oon törmännyt niin on tää henkilökunnan vastustus muutokseen, että se ei ole pientä.. Ja sitä ei voi sanoa, että on tässä huono esimies, kun ei ole sitä pystynyt voittamaan. Kun se on ihan realiteetti, että kun sä rupeet työsuojelun ja kaikkien tällasien kanssa siellä taistelemaan, että joka suunnilleen joka asiasta otetaan yhteyttä, että onko esimiehen nyt luvallista määrätä näin tai noin, tai sanoa.. ja joka sanasta sua uhataan jollain oikeusasteella niin se ei oo oikein.

Ympäristö ja tilat saattoivat olla Vaspen lähijohtajien mukaan muutosta estäviä asioita. Myös talouden tilanteen vaikutus nähtiin muutosta estävänä tekijänä. Talouden vaikutus nähtiin myös aiheuttavan muutosvastarintaa. Henkilökunnan koulutuksen riittämättömyys nousi esille haastatteluissa ja tässä lähihoitajakoulutuksen puutteellisuus.

No käytännön kokemuksella voin sanoa, että kyllä on estäviä tekijöitä, että tota ja niitähän voi nyt olla toki tilat ympäristö kaikki tällaset

Raha on yks hirveen tärkeä asia ja milläs keskusteleet, kun yks on vuorossa aina

Yks ehkä vielä minkä vois mainita ja mieltä on toi koulutus sillä tavalla, että tuota tällä hetkellä on tasapäistetty tällä hetkellä tuolla koulutuksessa, että tulee näitä lähihoitajia. Sanotaan, että tällasia kehitysvamma-alan ihmisiä, että onneks on näitä suuntaavia kehitysvammahuoltoon, mutta onks se riittävä niin siitä en oo varma.

Organisaation jäykät rakenteet ja säännöt kuvattiin Vaspen lähijohtajien haastatteluissa muutosta estäviksi tekijöiksi. Muutosta estävinä pidettiin "pilkun viilaamista", ison organisaation jäykkyyttä, sääntöjä päätösvallasta ja päätöksenteon hitautta johdon tasolla.

Mutta, kun säännöt sanoo, että minä en saa tätä tehdä, minä en saa tätä päätää.

Iso organisaatio tekee sen.

Jäykät organisaatorakenteet tai tällänen kauheen pilkun viilaaminen.

Vaspen lähijohtajat kuvasivat jaksotyön olevan tietyllä tavalla muutosta estävä ja hidastava tekijä. Jaksotyössä oli vaikeutena yhteisen kokousajan järjestäminen henkilökunnalle käytän-

nössä. Ajan käyttö kuvattiin jaksotyössä haastavaksi. Myös tehtävien määrän lisääntyminen nousi muutosta estäväksi tekijäksi.

En sitten tiedä estääkö, mutta hidastaa niin tämä meidän työn luonne, että tää on jaksotyö, semmoinen ajanlöytäminen, kun tulee tällasia isoja hankkeita. Jos me pidetään kerran kolmessa viikossa asuntolan yhteinen palaveri, niin sen järjestely, että me saadaan sinne mahdollisimman moni paikalle. Niin sen järjestely, kun se syö niin paljon sieltä muualta pois niin se on hankalaa. Että se ajankäyttö hidastaa sitä muutosta ainakin.

Ja nyt on tullut viime vuosina hirveesti kaikkia tällasta ulkopuolista säälää ja työvälineiden kehittämistä, joissa on joutunut olemaan mukana niin se ajankäyttö on ollut haastavaa.

Lähijohtajan oma sitoutuminen, henkilökohtainen näkemys muutosta kohtaan ja mahdollinen muutosvastaisuus koettiin Vaspen haastatteluissa muutosta estäviksi tekijöiksi. Tiedonpuute lähijohtajalla ja tiedon hajanaisuus koettiin myös muutosta estävinä.

Jos esimies ei ole tota noin, niin vaikka ajatellaan, että se ois vaikka vastaan muutosta.. Niinkin vois olla.. Että hänellähän saattaa olla omat henkilökohtaiset mielipiteet sitä muutosta kohtaan ja nythän me kaikki esimiehinä toivoakseni niin me ollaan sen kannalla, että täähän on vaan suunta parempaan päin.

Siinä on tämmönen tiedon puute, et tiedä jotain asiaa, niin et voi edistää tai sitten se on hirveen hajanaista se tieto, sitten voi olla, päätöksenteko voi olla hidasta. Oot alottanut muutoksen käyntiin työyhteisössäsi ja sitten sä joudut aloittamaan alusta tai tekemään uusia suunnitelmia... eli ylempänä tehdään näitä päätöksiä tai ei saa tietoa jostain asiasta, niin se voi olla. Ja sitten tietenkin, niin se on se oma sitoutuminen, että jos sä et ole sitoutunut, niin ei tapahdu mitään muutosta. Että täytyy uskoa, että tämä on hyväksi ja täytyy olla innostunut.

4.9 Muutosta edistävät tekijät johdon edustajien kuvaamana

Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus muutosta edistävästä tekijöistä lähijohtamisessa, jossa korostuivat läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen sekä ammatillinen, että tavoitteellinen lähijohtaminen. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen muutosta edistävästä tekijöistä esitetään päätulosten osalta taulukossa 10 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 12.

Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Muutosviestinnän selkeys ja läpinäkyvyys arjen tasolla	Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen henkilökuntaa tukeva lähijohtaminen	
Henkilökunnan sitouttaminen muutokseen osallistamalla yhteisöllisyyden elementtejä käyttäen	
"Innovatiivisen lähijohtamisen keinot positiivisen kierteen tukena"	
Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen vastaaminen tietoisesti	
Viraston asettamat tavoitteet selvillä ja toimintaa ohjaamassa	
Ammatillisuus muutoksessa ja valmius uudistua	
Osaamisen vahvistaminen kouluttamalla	

Taulukko 10: Muutosta edistävät tekijät lähijohtamisessa johdon edustajien kuvaamana

Muutosta edistäviä tekijöitä johdon edustajat kuvasivat määrällisesti paljon. Muutosta edistävinä tekijöinä nähtiin muutosviestinnän selkeys ja läpinäkyvyys arjen tasolla. Muutosviestinnän selkeydessä ja läpinäkyvydessä korostuivat käytettyjen sanojen merkityksen huomioiminen, aito viestintä ja tiedottaminen sekä henkilöstölle viestiminen arjen kielellä. Edistävänä tekijänä kuvattiin lisäksi läsnäoleva- ja vuorovaikutteinen henkilökuntaa tukeva lähijohtaminen. Tässä korostuivat johdon edustajien kuvaamana dialogisuus ja viestintä yhteistyökumppaneiden kanssa muutoksen edellytyksenä. Lisäksi tuki henkilöstölle ja keskustelu heidän kanssaan kuvattiin muutosta edistäviksi.

..lähiesimiehen tehtävä on sanoittaa kaikki arkikielelle, kaikki tota tavoitteet, visio ja tämmöset asiat. Että kaikki on sanottu niin vaikeasti, että työntekijät ei oikeasti ymmärrä, mutta esimiehen tehtävä on kääntää ne sinne arjen ja toiminnan tasolle.

..tarkoittaa silloin hyvää viestintää, eikä pelkkää viestintää vaan itse asiassa hyvää dialogia.

.. siinä ois niinkun tällainen vuorovaikutteinen johtaminen ja vuorovaikutteinen työryhmätyöskentely.

”Innovatiivisen lähijohtamisen keinot positiivisen kierteen tukena” koettiin muutosta edistävinä tekijöinä. Innovatiivisessa lähijohtamisessa korostuivat positiivisen suunnan näkeminen, avarakatseisuus ja tiedon olemassaolo muutoksesta. Johtamisen tietoisuus ja positiivinen kierre koettiin muutosta edistävinä tekijöinä.

Siinä muutoksessa sen johtamisen tulee olla hyvin tietoista, pitää olla hallussa johtamisen keinot niin, että pystyy vaikuttamaan ihmisiin, että ne toimii tavoitteiden suuntaisesti.

Pitää olla valmis oppimaan uutta, hakemaan tietoa, pitää olla hyvin selkeesti selvillä se, että tehtäväkuva muuttuu, pitää olla valmis niin kuin tekemään omaa.. luopua niin kuin vanhasta ja ottamaan vastaan uutta ja tota sitten se vaatii näköaloja, laajaa näkemystä, joustavuutta..

..johtamisen innovaatiosta, elikä tota johtamisessa niin ois tärkeätä päästä selälle tasolle, että siinä tulis niin kuin positiivinen kierre, elikä niin kuin työntekijät innostuu siitä tekemisestä ja tota niin noin, silloin päästään siihen, että tapahtuu innovaatioita.

Muutosta edistävinä tekijöinä johdon edustajat kuvasivat muutosvastarinnan kuulemisen ja siihen vastaamisen tietoisesti. Tässä korostui muutosvastarinnan hyödyntäminen tietoisesti esimerkiksi muutosvastarinnan reaktioita ymmärtämällä ja siihen vaikuttaminen vuoropuhelulla. Henkilökunnan sitouttaminen muutokseen osallistamalla koettiin edistävänä tekijänä. Kaikkien osapuolten osallistaminen ja henkilökunnan osallistaminen ASU- tilaisuuksissa, suunnittelussa, kokouksissa ja kehityskeskusteluissa nousivat esille johdon edustajien haastatte-

luissa. Henkilökunnan sitouttaminen ja uuden ajatuksen tutuksi tekeminen koettiin myös tärkeäksi.

..vaikka se ei muuta tän projektin etenemistä, niin niitä reaktioita täytyy ymmärtää.

..tietenkin esimies voi siinä ajatella, että tämmönen työntekijä, joka hirveesti vastustaa ja kritisoi ja tämmöstä, niin hän voi niin kuin laittaakin tämmöseen kritisoijan rooliin, elikä hänen tehtävänsä on niin kuin kyseenalaistaa ja kritisoida, jolloin sen voi niin kuin kääntää positiiviseksi.

.. että on tarpeeksi vuoropuhelua tästä muutoksesta sitten henkilökunnan, omaisten ja vaikkapa kaikenlaisten sidosryhmien välillä ja sillä sitten varmistetaan, että uusi ajatus tulee tätä kautta tutuksi.

Johdon edustajat kokivat ammatillisuuden muutoksessa ja valmiuden uudistua muutosta edistävinä tekijöinä. Ammatillisuudessa muutoksessa korostuivat ammatillinen rooli, ammatillisuuden säilyttäminen ja epävarmuuden sietäminen. Muutosvalmiutta ja osaamisen vahvistamista kouluttamalla kuvattiin muutosta edistävästä tekijänä. Osaamisen vahvistamiseen kuuluivat ASU:un liittyvien koulutusten järjestäminen, henkilökunnan kouluttaminen sekä ylipäänsä koulutuksiin osallistuminen, että tavoitteiden edistäminen koulutuksella.

Vaikka oma tulevaisuus ois kuinka epävarma, niin tota se ammatillinen rooli pitää tulla siinä kohtaa, että pystyy sen muutosvaiheen menemään läpi.

Lähiesimiehen pitää olla sitoutunut ja nähdä ne tavoitteet ja hyöty muutoksesta asiakkaille.

.. ja sitten koulutushan on yks keino ja siitähän on esimerkiksi nää vuorovaikutuskoulutukset ja muut, jotka sitten edistää.. ja antaa valmiuksia niiden toteuttamiseen.

Johdon edustajat korostivat edistävinä tekijöinä sitä, että Sosiaaliviraston asettamat tavoitteet tulevat olla selvillä ja ohjata toimintaa vision suuntaisesti. Tässä korostui suunnan säilyttäminen vision suuntaisesti. Ideana nousivat esille yksikkökohtaiset suunnitelmat. Tavoitteiden selvyyttä ja tavoitteiden näkemistä pidettiin tärkeänä. Tavoitteiden tuli olla johdon edustajien kuvaamana muutosta ohjaamassa ja muutoksen suunnasta tuli olla tietoisuus. Lisäksi henkilöstön osaamisen hyödyntäminen muutoksessa koettiin muutosta edistävästä tekijänä.

ASU-hankkeessahan on selvä visio eli just, jos ajatellaan, että meillä ei enää omaa laitoshoidtoa ole niin, että kaikki on asumista niin kaikki nää teemat itsemääräämisoikeus, osallisuus ja tuettu päätöksenteko, että niitä kohtihan me mennään.

..lähijohtajan pitää ensistäänkin niin paitsi tietää ne tavoitteet, myöskin ymmärtää ne.

..että livettäis tässä päätöksestä, tässä on poliittinen päätös olemassa, että itse tää suunta.. että sellasellehan keskustelulle tässä ei pitäis olla paljon mahdollisuutta. Että lähdetään siitä, että päätös on tehty ja sen mukaan mennään.

4.10 Muutosta edistävät tekijät lähijohtajien edustajien kuvaamana

Muutosta edistävissä tekijöissä ei ollut merkittäviä eroja Vaspen ja Kehlan vastauksissa, joten nämä tulokset päädyttiin esittämään yhteisenä näkemyksenä. Muissa tuloksissa esitetään erikseen Kehlan ja Vaspen lähijohtajien näkemykset, jotta niitä voidaan paremmin hyödyntää työn kehittämisessä. Kokonaisuudessaan Kehlan ja Vaspen lähijohtajien näkemykset olivat enimmäkseen yhteneviä ja toisaalta toisiaan täydentäviä, mikä on työn kehittämisen näkökulmasta hyvä asia.

Kehla ja Vaspe

Muutosta edistäviä tekijöitä Vaspen ja Kehlan lähijohtajat mainitsivat määrällisesti paljon suhteessa koko aineistoon. Kehlan ja Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus muutosta edistävistä tekijöistä, jossa korostuivat suuntaa näyttävä vuorovaikutteinen- ja läsnäoleva lähijohtaminen. Vaspen ja Kehlan lähijohtajien yhteisen näkemyksen kuvauksen rakentuminen muutosta edistävistä tekijöistä esitetään päätulosten osalta taulukossa 11 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 13.

Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Lähijohtamisessa vision ja suunnan näyttäminen yhdessä tekemällä	Suuntaanäyttävä vuorovaikutteinen- ja läsnäoleva lähijohtaminen
Lähijohtamisessa henkilökunnan mukaan saaminen innostamalla ja tukemalla	
Henkilöstöä osallistamalla vaikuttaminen muutosvalmiuteen	
Henkilöstön osaamistason nostaminen koulutuksella ja nykyistä osaamista hyödyntämällä	
Tavoitteiden selkeä asettaminen ja tarkka suunnitelmallisuus käytäntöön viemisessä	
Systemaattinen arviointi tekeminen keskustelemalla ja sen kehittäminen	
Tiedottamisen läpinäkyvyys ja useiden kanavien ja menetelmien käyttö	
Asenneilmaston muuttaminen positiivisesti	
Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen	
Aiemmistä tuloksista oppiminen muutoksessa	

Taulukko 11: Muutosta edistävät tekijät lähijohtamisessa Kehlan ja Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Muutosta edistävinä tekijöinä Kehlan ja Vaspen lähijohtajat kuvasivat lähijohtamisessa vision ja suunnan näyttämisen yhdessä tekemällä. Lähijohtajat kokivat tärkeäksi muutoksen suunnan tiedostamisen ja selkeän suunnan näkemisen. Vision ja suunnan näyttämistä henkilökunnalle sekä vision konkreettista purkamista arjen tasolle, että visioon palaamista pidettiin muutosta edistävinä tekijöinä lähijohtamisessa.

Esimiehen rooli tänä päivänä on niin hirmu tärkeä tällanen suunnan ja vison näyttäjä. Ja se on tietenkin esimiehen tehtävä lähteä rakentamaan visiota kyläkin yhdessä henkilökunnan kanssa..

Ja varsinkin se, kun saa sen vision ja näkemyksen puettua konkreettiseen muotoon silleen, mikä on toteutettavissa ja mikä on mahdollista, että se ei ole semmonen ruusunen kuva, että joskus näin.

.. suunnitelmallisuus, visio, tavoitteet ja arviointi, niin kylä mä näkisin ne sellaisina edistävinä asioina silloin, kun ne on oikeesti käsitelty, puhuttu ja purettu auki ja luotu sitä visioo yhdessä..

Lähijohtamisessa henkilökunnan mukaan saaminen innostamalla ja tukemalla nähtiin Kehlan ja Vaspen lähijohtajien kuvaamana muutosta edistävinä tekijöinä. Lähijohtajat kuvasivat muutosagenttien käyttämisen edistävän muutosta.

.. ja henkilöstön tukeminen ja sparraaminen kaikin puolin.

.. projektissa valittiin laatuvaastavat, tehtiin selväksi, että tämä ei ole esimiesvetosta hommaa, että kivirekeä vetäis perässä, että nämä kun sai innostumaan niin muutosta tapahtuu, ne imee muut mukaan, muutosta tapahtuu ja jaksaa olla mukana ja niitä löytyy aina näitä tallasia ihmisiä, kun mietitään näitä asioita. Kyllä se helpottaa esimiehen työtä, kun saa ne muutamat ihmiset uskomaan tähän asiaan ja perusteltua, että miksi se on ja..

.. mä uskoisin, että semmoset asiat edistää tätä muutoksen toteutumista, että kun porukka saadaan mukaan jotenkin siihen muutokseen. En mä tiedä onko se sitten se, että esimies itse on mukana siinä täysillä ja innostaa..

Vaspen ja Kehlan lähijohtajat kokivat henkilökunnan osallistamisella olevan vaikutusta muutosvalmiuteen. Osallistamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että henkilökunnan annettiin tuottaa asioita, henkilökunnalla oli mahdollisuus kertoa näkemyksiään ja henkilökuntaa osallistettiin tärkeässä muutosvaiheessa. Henkilökunnan osallistamisen kautta nähtiin olevan vaikutusta henkilöstön turvallisuuden tunteen syntymiselle ja sitä kautta muutosvalmiuden paranemiseen. Osallistamisessa tuli kuitenkin olla tietyt rajat.

.. osallistaminen tulee just siitä, että antaa ihmiselle mahdollisuuden miettiä miten he näkee, että sitä työtä pitäisi kehittää ja ottaa heitä mukaan, että yhdessä päähkäillään erilaisia näkökulmia ja antaa heidän tuottaa..

..mitä enemmän ne pääsee osallistumaan sitä paremmin ne muutokset toteutuu, ne otetaan niinkun enemmän omiksi.

Mä ymmärrän, että tietty rajansa kaikella, jotkut asiat täytyy niinkun pystyy. On tietyt lait ja asetukset mitä voi olla sopimassa ja mitä ei.

Henkilökunnan osaamistason nostaminen koulutuksella ja nykyistä osaamista hyödyntämällä oli Vaspen ja Kehlan lähijohtajien kokemana muutosta edistävä tekijä. Lähijohtajat pitivät tärkeänä henkilökunnan osaamistason nostamista lisäkoulutuksella, sisäisellä koulutuksella ja mentoritoiminnalla. Moniammatillisuuden kehittämistä ja oppimista muualla valtakunnallisesti tehdyistä muutoksista kuvattiin myös muutosta edistäviksi tekijöiksi. Lähijohtajat pitivät myös ASU:un liittyviä luentoja ja koulutusta uudelta ajattelutavasta tärkeänä. Eri koulutustaustaisten työntekijöiden lisäämistä työryhmässä ja eri koulutustaustojen parempaa hyödyntämistä kuvattiin merkittävänä tekijöinä. Ehdotuksena muutoksen edistämiseksi esitettiin nimikkeiden muuttamista tarpeen mukaan toisiksi vakanssien avautuessa.

.. osaamistasoa pitää selkeästi nostaa ja nykyisiä hoitajia pitää lisäkouluttaa..

.. nyt jo pitäis ruveta näkemään, kun vapautuu paikka, että pitäiskö tämä muuttaa jonkinlaiseks toisenlaiseks, kun mä itse näen tän sosionomien markkinoille tulon älyttömän hyvänä.

.. ehkä olisin kaivannut ASU-hankkeen tiimoilta ehkä semmosia muutamia semmosia luentojuuttuja, missä olis ollut tietoa mitä se on ja tästä nykyaikaisesta ajattelumallista.

Muutosta edistävinä tekijöinä Vaspen ja Kehlan lähijohtajat kuvasivat tavoitteiden selkeän asettamisen ja tarkan suunnitelmallisuuden käytäntöön viemisessä. Lähijohtajat pitivät tärkeänä tavoitteiden asettamista perustehtävän suuntaisesti ja tavoitteiden asettamista tuloskorttiin. Lähijohtajan tehtävänä oli myös viedä tietoa ja tavoitteita käytäntöön. Muutosta edistivät lähijohtajien kuvaamana tavoitteiden purkamisen pienempiin osiin, tarkka suunnitelmallisuus tavoitteiden eteenpäin viemisessä ja tavoitteiden viemisen ajoittaminen vaiheittain. Työyhteisöstä tuli myös tehdä jatkuvasti huomioita tavoitteita eteenpäin viedessä.

.. kun sitä muutosta lähtee viemään läpi niin se on aivan hirveetä, jos on semmonen iso möhkylä, että toi nyt vaan pitäis ratkasta. Että se (tavoitteet) pitäis purkaa pieniin osiin, että mä teen jonkin osan tässä..

..tietysti ne tärkeimmät tavoitteet on tuloskortin pohjalta mietitty.

Siis täytyyhän lähiesimiehellä olla hyvinkin tarkka suunnitelmallisuus siitä, että miten sä viet tietyt asiat käytäntöön, mitkä asiat sä otat esille ja mitkä sä suodatat ja et välttämättä vie. Niin koko ajanhan siinä vaaditaan niinkun sitä suunnitelmaa.

Vaspen ja Kehlan lähijohtajat kuvasivat systemaattista arvioinnin tekemistä keskustelemalla ja arvioinnin kehittämistä muutosta edistävänä tekijänä. Tekemisen kontrollia ja arviointia pidettiin tärkeänä asiana. Systemaattista arviointia ja konkreettisia mittareita tulisi kuitenkin kehittää muutosta edistämään. Asetettuja tavoitteita lähijohtajat kertoivat arvioitavan keskustelun kautta palavereissa.

Se arvioinnin rooli on se et esimies pitää mielessään ja pohditaan ja tuo sen keskusteluun, että miten tämä toteuttaa meidän tavoitteita..

.. kontrolli on hyvä ja arviointia, mutta se jää meillä välillä, mutta se on mun tehtävissä, sitä on korjattava, parannettava.

Sitten arviointi, sitähan tulee käytännön työssä kuitenkin se tulee automaattisesti, kun jotain palaveria tulee jostain asiasta niin puhutaan miten se on meillä toteutunut ja miten sitä pitäis yrittää..

Tiedottamisen tärkeys korostui Vaspen ja Kehlan lähijohtajien kuvaamissa muutosta edistävässä tekijöissä. Lähijohtajat kokivat tiedottamisen läpinäkyvyyden, oikea-aikaisuuden, useiden kanavien ja menetelmien käytön muutosta edistäväksi tekijöiksi lähijohtamisessa. Lähijohtajien tuli saada riittävästi itse tietoa, tiedonkulun tuli olla toimivaa, läpinäkyvää ja informoinnin monen suuntaista. Informaatiota tuli myös kerrata ja tiedottamisen tuli olla oikea-aikaista lähijohtajien mukaan. Johdon toteuttamaa tiedottamista lähijohtajat pitivät toimivana. Rakenteet tiedottamiselle tuli olla kunnossa ja tiedottamisen paikkoina toimivat mm. osastokokoukset ja ASU-kokoukset. ASU-työryhmissä kerrottiin olevan henkilöstön ja lähijohtajien edustus, joka edistää tiedonkulkua. Eri foorumeihin osallistumisen mahdollisuutta ja kokousmuistioiden saatavilla oloa lähijohtajat pitivät myös muutosta edistävänä tekijänä. Yksilöllä nähtiin olevan vastuuta tiedon hankkimisessa ja saamisessa.

No tietysti lähiesimiehen pitää saada tietoa, sieltä mistä sitä tietoa nyt tulee, jotta sitten pystyy viedä sinne osastolle ja pitää olla riittävästi sitä, että osaa perustella ja uskottavasti sen asian, viedä niinkun eteenpäin.

.. siitä mä olen ylpeä, että meidän johto on hiffannut tän tiedottamisjutun, nyt ei ainakaan voi sanoa, että työntekijät ei olis muutoksessa mukana, koska ne voi kysellä ja ihmetellä.

Se oikea-aikainen tiedottaminen ja käyttää erilaisia, se ei yhdellä puhumisella. Ja sitten lähettää sähköpostia ja rummuttaa monella tavalla ja tulee jotain informaatiota kirjallisena, siitä vielä puhutaan ja siihen vielä palataan. Ja sitten näen, että kaikki on informoitu ja puhuttu, niin se ei riitä, vaan sitä pitää kerrata ainakin jossain vaiheessa.

Lähijohtajat kokivat muutosta edistävänä tekijänä asenneilmaston muuttamisen positiivisesti. Asenneilmaston muuttamisessa odotettiin johdolta asenteellisen linjauksen tekemistä. Lähijohtajat näkivät sen, että asenteisiin voidaan vaikuttaa koulutuksella. Muutosta edisti lähijoh-

tajien mukaan muutoksen mahdollisuuksien näkeminen positiivisena ja se, että seisoi muutoksen takana ja edisti muutosta itse.

Pitais olla semmosia työyhteisöön kohdistuvia koulutuksia ihan tämmösiä, kun puhutaan tästä asennemuokkauksesta. Se pitäis johdon tasolla, esimiestasolla tavallaan nää asenteelliset linjaukset tavallaan tehdä ja sen jälkeen semmosia kokonaisia työyhteisöjen koulutuksia.

.. että semmosia asenteeseen vaikuttavia koulutuksia, niin niitä nytten pitäis laittaa kehiin, että sais sieltä niitä siemeniä.

Niin pitää pystyä myös esimiehenä seisomaan sen muutoksen takana ja välillä on tässä työhistorian aikana tullut sellasiikin muutoksia, mitkä on itestäkin tuntunut siltä, että tää on nyt jotain aivan käsittämätöntä ja sitten yrittää se markkinoida positiivisesti sinne yhteisöön ja poimia sieltä niitä hyviä asioita siten. Niin kyl se on ollut välillä aika hankalaa, että " Jes, tämmönen uus mukava juttu".

Muutosta edistävänä tekijänä Vaspen ja Kehlan lähijohtajat näkivät läsnäolevan - ja vuorovai-
kutteisen lähijohtamisen. Läsnäolevassa - ja vuorovaiikutteisessa lähijohtamisessa muutos vie-
tiin arjen tasolle ja "myytiin" henkilökunnalle. Tärkeänä pidettiin saada muutoksen vastusta-
jat ymmärtämään muutos. Lähijohtajat kertoivat hyödyntävänsä yhteisöllisyyttä muutoksen
vastustajien mukaan saamisessa. Jatkuva muutosvastainen puhe tuli kuitenkin katkaista. Lähi-
johtajat kokivat tärkeänä keskustelun eri asiakasryhmien tarpeista ja uusien yksiköiden toi-
minnan sisällön pohtimisen. Vuoropuhelun lisääminen ja vaikuttaminen keskustelulla asiakas-
työn ja palvelujen sisältöön lähijohtajat kokivat muutosta edistävänä. Palautteen antaminen,
toimiva vuorovaikutus ja työntekijöiden monenlaisiin reaktioihin varautuminen koettiin myös
muutosta edistävänä. Työntekijöiden tunteiden käsittelystä tuli siirtyä faktoihin ja jatkaa
työskentelyä. Lähijohtajat kuvasivat pohtivan vuoropuhelun, keskustelun arjen asioista ja eri
mielipiteiden sallimisen tärkeäksi. Erilaisia mielipiteitä tuli myös hyödyntää muutoksessa.
Keskustelukulttuuria tuli vielä kehittää lähijohtajien mukaan.

.. että pystyy sen tavallaan myymään sen paketin henkilökunnalle, että hei tää on helkutin fiksu juttu. Ja silloin löytyy se yhteinen sävel.

.. henkilökunnan reagointia, niin siinä sitten joutuu varautumaan niinkuin hyvin monenlaisiin reagoimisiin ja se pitää etukäteen, kun alkaa muutosta mielti-
mään, niin tai viemään läpi, niin jollekin se ei merkkää yhtään mitään ja me-
nee läpi tosta noin vaan ja nyt vaan tehdään näin ja jotkut voi mennä aivan sii-
hen tunteen valtaan.

.. että paljon tunteille pitää antaa ensin tilaa, mutta sitten lähdetään faktoihin ja työskentelemään..

.. kehitetään tätä keskustelukulttuuria, että voi olla näitä eriäviä mielipiteitä, koska se on ainut lähtökohta, että päästään eteenpäin.

Kehlan lähijohtajat näkivät toisiin yksiköihin tutustumisen ja työnkierron edistävän muutosta. Työnkierrossa toivottiin lähijohtajien työnkierron lisäksi henkilökunnan työnkiertoa. Aiemmistä tuloksista on mahdollista oppia muutoksessa ja niitä tulee hyödyntää lähijohtajien kokemusten mukaan.

.. pitäis koko ajan olla keskustelua, mitä on tehty muualla, mitä on opittu muualla

.. kaikille näytetään toisten tulokset, että voidaan saada mallioppimista toisten hyvistä tuloksista..

Mut pitäis olla tämmösii kulttuurivaihtoa tai jotakin retkiä ja tutustumisia

4.11 Yhteisöllisyys muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Yhteisöllisyys nousi teemana esille johdon edustajien haastatteluissa, joten se otettiin teemaksi myös lähijohtajien haastatteluihin. Yhteisöllisyydestä erottui johdon edustajien haastatteluissa kaksi näkökulmaa: asiakastyön näkökulma ja lähijohtamisen näkökulma.

Johdon edustajien haastattelun tuloksena muodostui kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa, jossa korostuivat yhteisöllisyys uudenlaisen ajattelutavan tukena asiakastyössä ja yhteisöjohtaminen lähijohtamistyön tukena muutoksessa. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen yhteisöllisyydestä muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 12. ja yksityiskohtaisemmin liitetäulukossa 14.

Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden keskitie uudenlaisessa ajattelutavassa (asiakastyössä)	Yhteisöllisyys uudenlaisen ajattelutavan tukena asiakastyössä ja lähijohtamisen tukena muutoksessa
Vuorovaikutteinen yhteisöjohtaminen ASU-muutoksen tukena	

Taulukko 12: Johdon edustajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa

Asiakkaan näkökulmasta johdon edustajat korostivat yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden keskitietä uudenlaisessa ajattelutavassa (asiakastyössä). Yhteisöllisyydellä nähtiin olevan merkitystä asiakkaalle. Yhteisöllisyys toimi johdon edustajien kokemana myös asiakkaan tukena ja (psykkisenä) turvana.

..tässäkin kai pitää löytää ne keskitiet (yksilöllisyydessä ja yhteisöllisyydessä).

..on siis ihmisiä, joille tää yhteisöllisyys on turva. Kaikki ei vaan liity niihin lähiyhteisöihin tai naapurustoon, niin tää on osallekin ainakin turva ja sosiaalisen ympäristön paikka.

..yhteisöllisyshän tukee itsemääräämisoikeutta, koska siinä otetaan jokainen huomioon.

Lähijohtamisen näkökulmasta johdon edustajien haastatteluissa nousi esille vuorovaikutteinen yhteisöjohtaminen. Yhteisöjohtamisen periaatteet avoimuus, kaikkien vastuuttaminen, kaikkien oikeus olla mukana ja kaikkien osallistuminen kuuluivat yhteisöllisyyteen. Yhteisöjohtaminen kuvattiin tukena ASU:n tavoitteille.

..yhteisöjohtamisen periaatteisiin kuuluu tuota tää avoimuus ja kaikkien vastuuttaminen, kaikkien oikeus olla mukana, osallistua, tän kaltaset asiat, niin sehän tukee näitä tavoitteita.

..siinä ois niin kuin tällainen vuorovaikutteinen johtaminen ja vuorovaikutteinen työryhmätyöskentely. Ja hyvin paljon elementtejä, niinkun yhteisöllisyydestä.

Esimies luo sellainen kulttuurin, että se on yhteisö, joka toimii ja yrittää ottaa huomioon näitä eri osapuolten näkemyksiä.

4.12 Yhteisöllisyys muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana

Yhteisöllisyyteen muutoksessa liittyen Kehlan ja Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille työyhteisön yhteisöllisyys lähijohtamisen tukena ja yhteisöllisyys asiakastyön tukena. Yhteisöllisyyttä pidettiin yleisesti hyvänä toimintatapana. Yhteisöllisyydellä nähtii olevan myös kääntöpuolensa sekä työyhteisön, että asiakkaan näkökulmasta.

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa, jossa korostuivat asiakkaiden yhteisöllisyys asiakkaan tukena sekä henkilökunnan yhteisöllisyys työyhteisön, että lähijohtamisen tukena. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen yhteisöllisyydestä muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 13 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 15.

Pääluokka	Yhdistävä kategoria	
Asiakas yhteisöllisyydessä keskiössä	Asiakkaiden yhteisöllisyys asiakkaan tukena	
Asiakasyhteisöllisyyden kehittämistarve		
Asiakkaan "äänen" kuulluksi tuleminen ja voimaantuminen yhteisöllisyyden kautta		
Yhteisöllisyys työyhteisön toiminnan vahvistajana		
Toiminnan yhdessä rakentaminen yhteisen keskustelun ja pohtimisen kautta		
Osaamisen ja asenteiden vaikutus yhteisöllisyyden onnistumiselle		
Yhteisöllisyys lähijohtamisen tukena		Henkilökunnan yhteisöllisyys työyhteisön ja lähijohtamisen tukena
Avoimuuden kautta luottamuksen saavuttaminen yhteisöllisyydessä		
Yhteisöllisyydessä itsensä prosessointi ja itsetuntemuksen lisääntyminen		
Yhteisöllisyys opettavana ja työhyvinvointia lisäävänä		
Työntekijöiden yhteisöllisyyden kehittäminen ja lisääminen		
Lähijohtajaryhmän toiminnan yhteisöllinen kehittäminen		
Pelot yhteisöllisyyden katoamisesta		
Laitoksessa yhteisöllisyyskulttuurin olemassaolo		
Uudenlaisen yhteisöllisyyden rakentaminen uusissa yksiköissä		
Yksiköiden erilaiset tilanteet yhteisöllisyydessä		
Yhdessä asioiden ratkominen yhteisöllisyydessä		
Kaveripiiryhteisöllisyyteen puuttumisen tarve		

Taulukko 13: Kehlan lähijohtajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa

Kehlan lähijohtajat kuvasivat yhteisöllisyydessä asiakkaan yhteisöllisyyden keskiössä. Lähijohtajat kokivat tärkeänä asiakasnäkökulman huomioimisen ja asiakkaan olemisen ensisijaisena yhteisöllisyydessä. Asiakkaiden yhteisöllisyyden tuli olla lähijohtajien mukaan osana muuta yhteisöllisyyttä.

Mutta se yhteisöllisyys, että se ei tarkoita vaan henkilökunnan yhteisöllisyyttä vaan se, että siinä on se asukas on se ykkönen ja hänen kodissaan ollaan töissä.

Mun mielestä siihen yhteisöllisyyteen pitäisi niinkun jotenkin sisällyttää myös asukkaat, se ei oo vaan henkilökunnan yhteisöllisyyttä.

Asiakkaan "äänen" kuulluksi tuleminen ja voimaantuminen oli Kehlan lähijohtajien mukaan mahdollista yhteisöllisyyden kautta. Asukaskokoukset ja asukasinfot sekä puhetta tukevat, että korvaavat menetelmät tukivat asiakkaan kuulluksi tulemistä yhteisössä. Asiakkaan verkosto, johon kuuluivat omaiset ja työntekijät kuvattiin asiakkaan puolestapuhujaksi. Yhteisöllisyys oli lähijohtajien kokemuksen mukaan asiakasta voimaannuttavaa. Asiakkailta koettiin olevan vielä uskalluksen puutetta ilmaista mielipiteitään ja heitä tuli siihen rohkaista. Asiakasyhteisöllisyyteen koettiin vielä olevan matkaa. Asiakkaan toiveiden vastaamiseen tuli olla resursseja.

Ja molempia (asukas ja henkilökunta yhteisöllisyyttä) ollaan kehittämässä älytömän hyvään suuntaan ja vahvistamassa.

..ja se voi voimaannuttaa myös asiakkaita.

Mä nään sen yhteisöllisyyden siihen, että siinä otetaan se asukas ja asukkaan näkökulma vahvasti huomioon, että henkilöstö, mutta myös asukkaat. Ja nyt kun meidän asukkaat ei oo puhuvia, ne ei kommunikoi puheella niin täytyy näitä puhetta tukevia - ja korvaavia kommunikaatiokeinoja käyttää ja mitä ne on sitten ne tulee tarpeet ja näkemykset esiin mieltymysten kartoituksilla, toimikuvauksilla, kommunikaatiokartoituksilla näillähän ne tulee sitten. Että siinä on vastuuhoidtaja, tiimi, omaiset puhuvat täysin puhumattoman asukkaan puolesta ja siihen täytyy luottaa, että ne puhuvat oikein.

Kehlan lähijohtajat näkivät yhteisöllisyyden olevan toimintaa ja työyhteisöä vahvistavaa. Henkilökunnan huomioiminen, hyvän ilmapiirin luominen, turvan ja lämmön antaminen koettiin yhteisöllisyyden hyvinä puolina, kun se osataan.

.. tota se on ehdottomasti vahvistanut meidän työyhteisöä..

Mutta toi yhteisöllisyys, kun se hyvin toimii niin se lisää työhyvinvointia.

..se luo hyvän ilmapiirin, se luo turvaa se luo lämpöä, että se on hyvä asia, kun se oivalletaan ja osataan.

Toiminnan yhdessä rakentaminen yhteisen keskustelun ja pohtimisen kautta oli Kehlan lähijohtajien mukaan oleellista yhteisöllisyydessä. Yhteisöllisyyteen kuuluu kaikkien mukana oleminen ja tarvitaan yhteistä aikaa kokouksille ja asioiden pohtimiselle. Aikaa koettiin tarvittavan enemmän yhteiselle pohdinnalle. Yhteisöllisyyteen kuului Kehlan lähijohtajien mukaan yhdessä asioiden ratkominen. Yhteisöllisyydessä toisia autettiin ongelmatilanteissa eikä ketään jätetty yksin. Ongelmia ratkaistiin yhdessä yhteisöllisyydessä. Kehlan lähijohtajat näkivät osaamisella ja asenteilla olevan vaikutusta yhteisöllisyyden onnistumiselle. Yhteisöllisyydessä nähtiin osaamisen lisäksi koulutuksen tarvetta. Eri asenteilla yhteisössä nähtiin olevan vaikutusta yhteisöllisyyden mahdolliseen toimimattomuuteen.

.. ja yhdessä keskustellaan ja yhdessä rakennetaan..

..ja ketään ei jätetä yksin, jos on ongelmatilanteita, niin aina tullaan auttamaan. Ratkotaan yhdessä asioita ja ongelmia.

ja se samalla vaatii sitä, että se hoitohenkilökunta on niin ammattitaitoinen ja koulutetut, että se tuntee sen asukkaan ja osaa sitä. Siinä on joskus ollut, kun on ollut nuoria ja vähemmän ollut töissä, että on vähän vaikeaa joskus, että on eri mielipiteitä, on eri asenteita, se ei toimi silleen se yhteisöllisyys.

Yhteisöllisyys oli Kehlan lähijohtajien kuvaamana tuki lähijohtamiselle. Yhteisöllisyydessä päätökset tehtiin yhdessä, sovittiin yhteisistä toimintatavoista ja löydettiin lopulta yhteinen

kieli. Lähijohtajan kuvattiin olevan yhteisöllisyydessä tasavertaisempi suhteessa työntekijöihin eikä lähijohtajan tullut tietää kaikkea.

..ja lähiesimiehen työtä on helpottanut huomattavasti, kun on löydetty yhteistä kieltä ja saatua aikaa yhteisille kokouksille ja pätkäilylle, tosin liian vähän ja koko ajan mennään avoimempaan suuntaan ja samalla koko ajan alkaa pikku hiljaa luottaa..

..siitähän se on yhteisöllisyydessä kyse, että sovitaan yhdessä ne tietynlaiset toimintatavat..

.. lähijohtajan näkökulmasta tulee semmoseen tasa-arvoisempaan asemaan, kun oot joutunut näyttämään, että sä et tiedäkään kaikkiin vastausta ja sä et oo mikään jumala..

Kehlan lähijohtajien mukaan yhteisöllisyydessä avoimuuden kautta saavutettiin luottamus. Avoimuuden tuli olla lähijohtajien mukaan ensimmäisenä. Luottamus nähtiin avoimuuden syventämisenä. Luottamuksen koettiin lisääntyvän avoimuuden kautta. Yhteisöllisyydessä nähtiin olevan kyse luottamuksesta toiseen ihmiseen ja toisen ihmisen ammattitaitoon tehdä päätöksiä työssä. Tärkeää yhteisöllisyydessä oli voida luottaa työkaverin apuun tarvitessa.

.. oon tullut siihen lopputulokseen, että kysymys on siitä luottaako ne toiseen ihmiseen ja toisen ihmisen ammattitaitoon tehdä päätöksiä.

Avoimuuden kautta tulee luottamusta, että mä voin luottaa ja se on tärkeä pointti ja voin luottaa työntekijään työtilanteessa, että saan apua.

Itsensä prosessointi ja itsetuntemuksen lisääntyminen oli Kehlan lähijohtajien kuvaamana osa yhteisöllisyyttä. Hyvä itsetunto koettiin yhteisöllisyydessä oleelliseksi. Yhteisöllisyys oli Kehlan lähijohtajien mukaan opettava ja työhyvinvointia lisäävä toimintatapa.

..meidän yhteisöllisyydessä ollaan tultu siihen tilanteeseen, että ihmiset on joutunut prosessoimaan niinkun omaa itseään, koska se nyt tarkoittaa semmosta itsetuntemuksen lisääntymistä ja ylipäätään tää meidän työ on aika rankkaa, että tässä pitäis olla kaikilla suhteellisen hyvä itsetuntemus. Että tässä on jo päästy tällaselle tunnetasolle puhumaan. Mut on niin paljon opetettavaa, on konflikteja..

Kääntöpuolena yhteisöllisyydessä Kehlan lähijohtajien haastattelussa mainittiin yhdessä rakennettujen pelisääntöjen joskus kääntyvän itseään vastaan. Kaveripiiriin perustuvaa yhteisöllisyyttä Kehlan lähijohtajat pitivät vääränlaisena yhteisöllisyytenä. Kaveripiiriyhteisöllisyyteen piti lähijohtajien mukaan puuttua. Työntekijöiden yhteisöllisyyden kehittämistä kerrottiin jo nyt tehtävän ja sitä tuli lähijohtajien mukaan vielä lisätä.

.. mikä on käynyt ihan viime aikoina, että ne on kääntynyt meitä vastaan ne jotkut jutut ja tietyt pelisäännöt, kun meillä on, niin tiukat ne, niin nyt joudutaan niistä, että siinä ei ole sitä sallivuutta, että jos et sä teekään niin, niin heti tulee sanomista. Ja joudutaan tällasten asioiden kanssa tekemisiin.

Se on tärkeätä, mut se menee herkästi överiks.

Ja molempia (asukas ja henkilökunta yhteisöllisyyttä) ollaan kehittämässä älyttömän hyvään suuntaan ja vahvistamassa.

ASU-hankkeen alkaessa oli Kehlan lähijohtajien mukaan pelkoja yhteisöllisyyden katoamisesta. Pelkoja oli omaisilla ja henkilökunnalla. Lähijohtajat kuvasivat laitoksessa tiiviin yhteisöllisyyden olemassaolon. Laitoksen tiiviiseen yhteisöllisyyteen liittyivät yhteiset juhlat ja tapahtumat. Yksiköissä oli myös lähijohtajien kuvaamana omaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys koettiin tärkeänä asiana.

Sen mä muistan, kun alettiin puhua ekan kerran ASU:sta, niin kaikki pelkäs et mitä tapahtuu meidän yhteisöllisyydelle niin kun laitoksissa on tiivis yhteisöllisyys kuitenkin. On yhteisiä tapahtumia, on yhteisiä koko talon juhlia ja yhteisöllisyyttä omilla yksiköissä.

Se yhteisöllisyys koetaan hirveen tärkeänä asiana, samoin omaiset on semmosii, jotka pelkää miten käy yhteisöllisyyden.

Kehlan lähijohtajat uskoivat yhteisöllisyyden säilymiseen ja uudenlaisen yhteisöllisyyden rakentumiseen uusissa yksiköissä. Yhteisöllisyys muutoksen myötä kuvattiin asiakkaiden integroitumisena normaaliyhteiskuntaan. Yhdessä tekemisen uskottiin tulevan luonnostaan uusissa yksiköissä. Esille nousi myös näkemyksiä, joiden mukaan yhteisöllisyyttä ja yhteisöllistä ajattelutapaa ihmisiin tuli rakentaa jo ennen muuttoa. Laitosyhteisöllisyyden hajoamiselle muutoksen myötä, ei nähty olevan haittaa, koska tilalle tuli lähijohtajien mukaan uudenlaista yhteisöllisyyttä. Avopuolelta kerrottiin olevan kokemusta asiakkaiden yhteisöllisistä tapahtumista.

Mä en usko, että se yhteisöllisyys mihinkään katoaa, et sit luodaan uudenlainen yhteisöllisyys siellä uudessa yksikössä.

Ja mä uskon, kun meidän henkilökunta siirtyy niillä on jo, niin selkäytimessä tää yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen niin se tulee luonnostaan sinne.

Mut ei haittaa, että laitosyhteisöllisyys hajoaa, koska sit tilalle tulee integroitumista tähän normaaliyhteisöön ja niinkun sitä kautta tulee uudenlaista yhteisöllisyyttä.

Kehlan lähijohtajat kertoivat yksiköiden olevan erilaisissa tilanteissa yhteisöllisyyden rakentumisessa. Joissakin yksiköissä kerrottiin yhteisöllisyyden näkyvän työssä ja joissakin yksiköis-

sä koettiin vielä olevan tarvetta rakentaa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyyttä kuvattiin yhteisen vastuun kantamisena.

Ja se olis hirveen hyvä tapa ja pitäs rakentaa jo ennen kuin muutetaan jo ihmisiin se yhteisöllinen ajattelutapana siinä yksikössä. On olemassa jo yksiköitä, jossa se toimii.. mutta sitä pitää rakentaa.

Mutta mulla on nyt yksikkö, jossa se toimii ja henkilökunta vetää yhtäköyttä, mut se on pitkä tie, että siihen päästää ja se myös hyvin helposti lähtee jonnekin muualle ja vaatii tukea.

Eli työssä kannetaan yhteinen vastuu ja tämmönen, jokainen kantaa sen vastuun.

Lähijohtajaryhmän yhteisöllinen kehittäminen oli Kehlan lähijohtajien mukaan osa yhteisöllisyyttä. Lähijohtajat kertoivat, että yhteisöllisyyttä oli jo kasvatettu lähijohtajien joukossa ja lähijohtajien yhteisöllisyys oli parantunut. Avoin ja luottamuksellinen toiminta lähijohtajaryhmässä koettiin tärkeänä voimavarana. Lähijohtajien yhteisöllisyyden kuvattiin olevan jo pitkällä.

Ja eiks tätä yhteisöllisyyttä ole nyt kasvatettu myös meidän esimiesten kesken ja näin olemme siinä ja pitkällä. Avointa ja luottamuksellista toimintaa.

Sellaisten esimiesten kanssa, joiden kanssa voi avoimesti ja luottamuksellisesti kommunikoida ja vaihtaa ajatuksia niin kyllähän se antaa älyttömästi voimavaroja.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa, jossa korostuivat yhteisöllisyys asiakkaan tukena sekä yhteisöllisyys työyhteisön, että lähijohtamisen tukena. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen yhteisöllisyydestä muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 14 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 16.

Pääluokka	Yhdistävä kategoria
Asiakkaat yhteisöllisyyden keskiössä	Yhteisöllisyys asiakkaan tukena, yhteisöllisyys työyhteisön ja lähijohtamisen tukena
Yhteisöllisyys asiakkaan tukena	
Asiakas asioihin vaikuttajana raamien sisällä	
Henkilökunnan yhteisöllisyys (työyhteisön) toimintatapana	
Lähijohtaja osana yhteisöllisyyttä	
Erityisosaamisen ja kaikkien jäsenten arvostaminen	
Suunnitelmallinen työ yhteisöllisyydessä	
Yhteisöllisyys pitkänä prosessina	
Yhteisöllisyys työntekijän voimavarana ja tukena	
Yhteisöllisyys työntekijän työntekijän toimintaa estävänä tekijänä	
Yhteisöllisyys ei kaikille (asiakkaille) sopivana	
Yksilön tarve kuulua yhteisöön	

Taulukko 14: Vaspen lähijohtajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa

Vaspen lähijohtajat pitivät Kehlan lähijohtajien lisäksi yhteisöllisyyttä yleisesti hyvänä toimintatapana, joskin siinä nähtiin olevan myös kääntöpuolensa. Yhteisöllisyyden ei nähty sopivan kaikille asiakkaille, vaikka se useimmille on tukena ja turvana.

Vaspen lähijohtajat näkivät asiakkaat yhteisön keskiössä. Sosiaalityössä koettiin aina kuuluvan johonkin yhteisöön ja asiakkaat ovat mukana yhteisöllisyydessä.

No se, että sosiaalityössä aina me kuulutaan johonkin yhteisöön ja sitten täytyy olla, kyllähän se tuki on, että mulla on oma työryhmä ja asiakkaat on myös niinkun siinä.

Mutta toisaalta asukkaiden yhteisöllisyys..

Yhteisöllisyys oli Vaspen lähijohtajien kokemana asiakkaan tukena. Ryhmäkodissa asuminen nähtiin voimavarana, jossa tuetaan "toinen toistaan". Lähijohtajien haastatteluissa nousi ajatus yhteisöllisyyttä olevan myös perheissä ja näinollen yhteisöllisyys oli normalisaatiota. Asiakkaiden ongelmakäyttäytyminen väheni lähijohtajien mukaan yhteisöllisyydessä. Asiakas nähtiin ryhmässä tasa-arvoisena jäsenenä.

..ja samoin asukas on ryhmässä (tasa-arvoisena jäsenenä).

Että sen mä oon kokenut, että joku ongelmakäyttäytyminen on vähentynyt, kun pystytään keskustelemaan ryhmänä asioista ja tällöiset tarpeet tulee hoidettua.

Mä taas palaan siihen normalisaatioon, että näinhän me toimitaan myös perheessä.

Yhteisöllisyyden kääntöpuolena Vaspen lähijohtajat mainitsivat, että yhteisöllisyys ei sovi kaikille asiakkaille. Yhteisöllisyys saattoi olla joillekin asiakkaille myös ongelmia lisäävä.

..mutta tota yhtäkaikki niin yhteisö ei sovi kaikille, niin kuin mä tossa aikaisemmin sanoin ja jos mä aattelen yksikköä, mistä mä lähdän niin on tyypiesimerkki siitä, että on pantu.. ihmistä yhteen, joilla.. ei ole mitään edellytyksiä asua yhteisössä ja silti me vaan panemme heidät, kun meillä ei ole järjestelmässä parempaa ratkaisua. Tämä on esimerkki siitä, miten yhteisö voi kääntyä itseään vastaan ja ongelmia vaan lisäten..

Mutta se mikä on kullekin sopiva yhteisö, niin se on ihan toinen asia.

Asiakkaan nähtiin Vaspen lähijohtajien kuvaamana voivan vaikuttaa asioihin tiettyjen raamien sisällä. Asiakkaille kerrottiin olevan mahdollisuus vaikuttaa asioihin asukaskokouksissa ja muutenkin. Yhteisössä nähtiin kuitenkin aina olevan tietyt säännöt ja normit, joita haetaan.

Että joskus siinä joutuu asukkaat tekemään valintoja, että haluaako ne olla tässä ryhmässä mukana, pikkujoulun vieton ajattelee tai tämmösenä vai haluaako jäädä pois siitä, mutta tällanekin asia on tehty niin, että ennen vanhaa sitä ei välttämättä kysytty.

Siinä joutuu väkisinkin, siinä se asiakasryhmä joutuu tiettyjä normeja ja sääntöjä ja tiettyjä ruoka-aikoja ja täytyykin. Ei sauna voi lämmittää jokaiselle, joka ilta erikseen, niin näissä se joutuu ne asukkaat mukautumaan näihin.

..pidetään näitä asukaskokouksia, että asukkaat vaikuttaa niihin (normeihin ja sääntöihin).

Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille henkilökunnan yhteisöllisyys toimintatapana. Yhteishengen olemista ja työkaverin tukemista yhteisöllisyydessä pidettiin tärkeänä. Asioita oli yhteisöllisyydessä mahdollisuus tuoda esille työyhteisökokouksissa. Yhteisöllisyys oli Vaspen lähijohtajien mukaan työntekijän voimavarana ja tukena. Lähijohtajat näkivät yhteisöllisyyden apuna muutoksesta selviämisessä ja tunteiden käsittelyssä.

Että se on voimavara.

Mutta sitten mun mielestä se on myös työyhteisö, pitää olla semmosta yhteisöllisyyttä, yhteishenkeä, uusia asioita tulee paljon niin täytyy olla semmonen, että mulla on työkaveri, joka voi tukea mua..

..niin se auttaa siihen jaksamiseen. Ja just siitä muutoksesta selviämiseen ja niihin tunteisiin, jotka siihen liittyy.

Lähijohtaja oli Vaspen lähijohtajien mukaan osa yhteisöllisyyttä. Lähijohtajaa kuvattiin työyhteisön viestien kuulijana ja suunnan näyttäjänä yhteisöllisyydessä. Lähijohtajien mukaan oli tärkeää, että lähijohtaja oli osa työyhteisöä ja häntä ei suljeta ulkopuolelle. Lähijohtajat kokivat myös tärkeänä (henkilökunnalla) mahdollisuuden kääntyä lähijohtajan puoleen.

Yhteisöllisyydellähän tarkoitetaan, että siellä voidaan vaikuttaa sieltä kautta, että kyllä esimies.. täytyy ottaa, kuulla se mitä sieltä viestitetään..

..ja kuulua myös itse (lähijohtaja) siihen yhteisöön sillä lailla, että on siellä vaikutusvaltainen, että se yhteisö ei sulje esimiestä ulkopuolelle.

Ja sitten mikä työyhteisössä taas työntekijät, niin työpaikkakokouksessa koitetaan löytää se, nyt tulee tää esimiehen rooli, se ohjaus, että koittaa kääntää sitä laivaa oikeeseen suuntaan, mutta jokainen niinkun sais sanoa, että mitä ajattelee.

Erityisosaamisen ja kaikkien jäsenten arvostaminen oli Vaspen lähijohtajien mukaan yhteisöllisyydessä tärkeää. Yhteisön jäsenet ovat yhteisöllisyydessä lähijohtajien mukaan tasarvoisia jäseniä. Vaspen lähijohtajat kokivat suunnitelmallisen työn yhteisöllisyydessä tärkeä-

nä. Lähijohtajien mukaan "kissa" tuli nostaa pöydälle tarvittaessa. Ryhmää tuettiin yhteisöllisyydessä hyvissä asioissa oikeaan suuntaan. Yhteisöllisyydessä oli lähijohtajien mukaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin.

.. ja hyvässä tapauksessa löytyy ne erityisosaamisalueet, niinkuin työntekijöiltä, joita voi sitten käyttää hyväksi ja olla mukana tasa-arvoisena jäsenenä.

Tai nostaa kissa pöydälle.

..esimerkin meidän yhteisöstä, joka on hyvin yhteisöllinen se työporukka ja niinkun näin, mutta siellä on suurin osa tän suunnitelmallisen työn takana ja sit jokunen ei oo, koska he ajattelee, että töihin vaan tullaan ja sit mietitään, että mitä tehdään linjalla. ja nyt se on noussut tässä pikkuhiljaa ja se on jännä seurata, miten se on noussut ryhmän sisältä ne henkilökunnan hyvät ratkaisut ja nyt mä oon lähtenyt heitä sitten tukemaan, en mollaamaan muita ja nyt mä jäin miettimään, että mistä se johtuu ja mistä se ryhmä on nostanut sen niinkun mun näkökulmasta ja ihan oikeesti oikeen linjan siinä asukaslähtöisessä työssä.

Yhteisöllisyys oli Vaspen lähijohtajien kokemuksen mukaan pitkä prosessi. Lähijohtajat kuvasivat yhteisöllisyyden vuosien projektina, jossa osat työntekijöistä karsiutuvat pois. Yhteisöllisyyden koettiin voimistuvan koko ajan ja sen nähtiin olevan pinnalla. Lähijohtajien mukaan ASU:ssa oli enemmän yhteisöllisyyden korostamista. Yhteisöllisyys kuvattiin myös mielenkiintoisena prosessina.

Mutta prosessi tollaseen yhteisölliseen työskentelytapaan on pitkä.

Itse tein sitä vuosia, ja siinä karsiutu pois ne, jotka ei kestänyt, ja sitten se voimistuu ja voimistuu ja keskustelut on hyviä ja ne kissat nostetaan pöydälle ja katsotaan sitä meidän keskiötä eli asiakasta ja sitä työryhmää ja kaikkea.

Se on mielenkiintoista.

Toisaalta Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että yhteisöllisyys saattoi olla työntekijän toimintaa estävä tekijä. Työyhteisön valitsemat menetelmät saattoivat olla yksittäistä työntekijää kahlitsevia ja muutosyrityksiä estävä. Myös ryhmäpaine saattoi olla estävänä tekijänä yhteisöllisyydessä työntekijälle.

Voi olla, että työyhteisö on valinnut sellaiset työmenetelmät käyttöön, että tota niitä vaanny..Nyt mä puhun taas karrikoiden, että niitä vaan pusketaan vaan eteenpäin vain näillä keinoin, näillä menetelmin, kun ne on nyt valittu meidän työyhteisössä ja se voi kahlita ja sulkea ja pahimmassa tapauksessa kaikki yritykset muutokseen.

Joskus voi olla, että jollakin työntekijällä, mä voisin vaikka nyt esimiehenä sanoa, että mä olisin nyt vaikka ryhmäpaineen alaisena painanut oman näkemykseni alas äskeisessä keskustelussa, koska koin ryhmäpainetta ja minä lakkasin puhumasta siitä. Näin käy työyhteisössäkin, minulla voi olla ajatuksia ja mene-

telmiä ja halua tehdä toisin, mutta minä koen, että työyhteisö painaa minut nurkkaan tämän asian kanssa, ei anna mun toteuttaa itseni ja näin ollen annan sen asian olla.

Esille nousi myös näkemys, että yksilöllä oli tarvetta kuulua yhteisöön. Yksilöllä oli lähijohtajien mukaan tarve kuulua johonkin. Tarve kuulua johonkin kuvattiin myös ihmisen perustarpeena.

..yhteisössä on paljon hyvää, ihmiset tarvii ja yksilöt tarvii niin kuin yhteisöä. Meille pitää olla aina joku, mihin me kuulutaan. Onhan tää meidän perustarve.

4.13 ASU:n käsitteiden ja tavoitteiden sisäistäminen lähijohtajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistämisestä lähijohtamistyössä, jossa korostuivat lähijohtajan toimiminen tavoitteiden ja käsitteiden selkiyttäjänä itse ne ensin ymmärrettyään. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen ASU:n käsitteiden ja tavoitteiden sisäistämisestä kuvataan yksityiskohtaisesti liitetäulukossa 17.

Kehlan lähijohtajat kokivat tärkeänä ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden itse sisäistämisen lähijohtajana. Lähijohtajat kuvasivat ASU-hankkeen tavoitteiden selkeyttäjäksi. Lähijohtajien mukaan tavoitteet ja käsitteet tulivat olla itsellä sisäistettynä ja kristallin kirkkaana. Lähijohtajien mukaan tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen oli tapahtunut vuosien varrella. ASU:n tavoitteiden ei koettu juurikaan poikkeavan muista tavoitteista ja ASU:n tavoitteita pidettiin yhtenevinä muiden tavoitteiden kanssa. Kehlan lähijohtajat kuvasivat lähijohtajan tavoitteiden selkiyttäjänä. Lähijohtajien mukaan lähijohtajat toimivat tavoitteiden ja käsitteiden suomentajana.

Että se täytyy olla itsellä sisäistettynä, että mitä ne tarkoittaa.

Kun mun mielestä niinkun ne ASU:n tavoitteet ja käsitteet ei niin hirveesti poikkeee siitä, mitä niinkun muutenkin ne tavoitteet ja käsitteet on.

Se, että esimies joutuu tietenkkin "suomentaa" niitä ja konkretisoimaan niitä asioita.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistämisestä lähijohtamistyössä, jossa korostui ASU:n tavoitteiden itse sisäistäminen ja läpikäyminen henkilöstön kanssa. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen ASU:n tavoit-

teiden ja käsitteiden sisäistämisestä lähijohtamistyössä esitetään yksityiskohtaisesti liitetäulukossa 18.

Vaspen lähijohtajat kuvasivat ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden itse lähijohtajana sisäistämistä ja toimimista niiden mukaan. Lähijohtajien mukaan ASU:n tavoitteiden tuli olla toimintaa ohjaamassa. Tavoitteita tuli itse lähijohtajana pohtia, jäsentää ja kirkastaa itselleen. Esille nousi näkemys myös luovien ratkaisujen käytöstä tavoitteiden suhteen.

Ja se, että asioita tulee hirmu paljon, niitä täytyy itekin jäsentää itelleen ja pikku hiljaa viedä niitä työntekijöille ja mikään ei ole valmista heti.

.. että ite on täytynyt sisäistää ja miettiä näitä asioita hyvin, ennen kun on voinut antaa ohjeita.

Semmosia luoviakin ratkasuja pitäis olla, mutta meitähän sitoo tuota niin hirveen paljon nää tavoitteet ja käsitteet ja muuta, että nehän sitoo meitä ja sen suuntasestihan me mennään, mutta että myös sitten pitäis pystyä tekemään aika suuria luovia ratkasuja.

ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistämiseen lähijohtamistyössä Vaspen lähijohtajat kokivat tärkeänä tavoitteiden läpikäymisen henkilökunnan kanssa. ASU:n käsitteiden ja tavoitteiden sisäistäminen vaatii lähijohtajien mukaan keskustelujen käymistä henkilökunnan kanssa ja tavoitteiden jäsentämistä henkilökunnalle. Tavoitteiden läpikäyminen kuvattiin toimivan ymmärryksen pohjana. Vaspen lähijohtajat kokivat ajan tarvetta ASU:n tavoitteiden läpikäymiseen henkilöstön kanssa. Lähijohtajat toivoivat aikaa keskustella tavoitteista ja syventää tavoitteita yksiköissä.

Että se on otsan takana kirkkaana ja yksinkertaisena selkeenä, että mitä tällä ASU:lla tarkotetaan.

Joo ja sitten jos ajattelen omia näitä ryhmäkodeissa asuvia niin kyllä mä joudun henkilökuntani kanssa välillä käymään tätä keskustelua, että he kokee epävarmana, että missä kulkee se raja itsemääräämisoikeudella.

Mä ainakin toivon, että vois siellä työyhteisössä keskustella ja keskustella, että ois aikaa näitä tota selventää näitä tavoitteita, me opittais siellä toinen toisiltamme myös niissä tilanteissa ja keskusteluissa. Että ei ne mee niin, että sä meet ja lyöt lapun pöytään, että tässä on ASU:n tavoitteet ja, että mä sanon, että ne on näin. Vaan meidän pitäis käydä sitä, että se tulis täältä syvältä sisältäpäin ymmärrettynä.

4.14 Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä lähijohtajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus uudenlaisesta ajattelutavasta asiakastyössä, jossa korostuivat asiakkaan kohtaaminen uudenlaisesta näkökulmasta ja uu-

denlaisen ajattelutavan käytäntöön viemisen haasteet. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen uudeltaisesta ajattelutavasta asiakastyössä esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 19.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat uudeltaisena ajattelutapana asiakkaan osallisuuden toteutumista omassa elämässään. Lähijohtajien mukaan asiakkaalla tuli olla mahdollisuus olla aktiivinen osallistuja omassa elämässään. Lähijohtajat korostivat uudeltaisessa ajattelutavassa asiakasnäkökulman olemista vahvasti esillä. Uudeltainen ajattelutapa näkyi lähijohtajien mukaan liikuntasopimuksissa, kommunikaatiosopimuksissa ja asukaslupauksissa.

.. siihen uudeltaiseen ajatteluun, että voi olla aktiivinen osallistuja omaan elämäänsä.

.. näkyy liikuntasopimuksessa, kommunikaatiosopimuksessa, asukaslupauksissa ja asukasfoorumeissa missä onkin tehty nää hyvän asumisen kriteerit..

..ja sitä asukasnäkökulmaa mä korostan valtavan suuresti ja nythän ollaan tällä hetkellä sitä muuttoprosessia kehittämässä.

Uudeltaiseen ajattelutapaan liittyi Kehlan lähijohtajien mukaan asiakkailla itsemääräämisoikeuden toteutuminen. Lähijohtajat pitivät tärkeänä asiakkaiden itsemääräämisoikeuden vahvistamista ja kaikkien itsemääräämisoikeuden huomioimista. Esille nousi näkemys siitä, että itsemääräämisoikeusarvo oli ollut olemassa jo ennen ASU-hanketta käytännössä.

.. että kaikilla olis niinkun, että se itsemääräämisoikeus otettais huomioon, ihan oikeesti otettais huomioon..

.. meillehän on asetettu tavoitteeksi siinä itsemääräämisoikeuden vahvistaminen ja se tarkoittaa vuorovaikutuksen lisääntymistä ja osallisuuden lisäämistä ja päätöksenteon ja valinnan tekojen lisääntymistä.

Kehlan lähijohtajien mukaan uudeltaiseen ajattelutapaan liittyi asiakkailla tuetun päätöksenteon toteutuminen. Lähijohtajien mukaan tärkeää oli se, että asiakkaat olivat päätöksenteossa mukana ja tuettu päätöksenteko huomioitiin arjessa.

Ja me on opetettu jo jonkin aikaa millaisia vaihtoehtojen tekemistä ja konkretisoitu vaihtoehtojen tekemisessä.

.. ja sitä kautta, et niitä on viety myös muualle kuin laitoksen sisällä pyöritään niin se on auttanut heitä näkemään erilaisia asioita ja kokemaan niin kuin erilaisia juttuja ja sitä kautta myös ehkä rohkaistua kokeilemaan itse, mutta myöskin haluamaan erilaisia asioita.

Vuorovaikutuksen lisääminen oli Kehlan lähijohtajien mukaan osa uudenlaista ajattelua. Vuorovaikutuksen lisääminen nähtiin tapahtuvan mm. asiakaskokouksissa. Lähijohtajien mukaan vuorovaikutusta tuli oikeasti lisätä asiakkailla.

.. että vuorovaikutus lisääntyis ihan oikeesti. Että se asiakas niinkun kommunikoi, että eikä niin, että me vaan kuvitellaan, että jotain vuorovaikutusta tapahtuu.

Vuorovaikutuksen lisääntymistä on pyritty lisäämään näillä asukaskokouksilla ja sit meillä on se.. ryhmä ja se on lähtenyt oikeesti liikenteeseen, että asiakkaat keskustelevat keskenään erilaisista teemoitetuista asioista, että siellä on ohjaajat vain vähän ohjaamassa ja kuulostelemassa sitä juttua.

Kehlan lähijohtajien mukaan uudenaikaisessa ajattelutavassa asiakas kohdataan toisesta näkökulmasta kuin aiemmin. Lähijohtajat kokivat tärkeänä toisenaikaisesta näkökulmasta lähtemisen, ohjaustavan muuttumisen ja yksilön kohtaamisen ajan kanssa. Toimintakulttuurilla nähtiin olevan merkitystä toiminnassa. Esille nousi näkemys siitä, että uudenlainen ajattelutapa oli alkanut jo ennen ASU-hanketta. Asiakkaan voimaannuttaminen oli Kehlan lähijohtajien mukaan osa uudenlaista ajattelutapaa. Asiakasta tuli lähijohtajien mukaan voimaannuttaa asioiden päättämisessä ja asiakkaan vahvuuksien etsimisessä.

..nyt otetaan uudenlainen harppaus tässä, kun meillä on nyt tarkoitus lähteä toisenaikaisesta näkövinkkelistä, että ohjaustapa niinkuin muuttuis, kun meillä on jotain tällasta vanhakantasta, ollaan vähän auktoriteetteja ja muuta siellä on pohjalla siellä syvällä taustalla, että näistä asioista on nyt tultu tietoisiksi ja niitä on yritetty lähteä muuttamaan.

.. että käytetään aikaa sen yksilön kohtaamiseen ja etsitään etsitään niitä vahvuuksia ja käydään tätä prosessia ja asetetaan niitä tavoitteita.

Meillä puhutaan hyvin paljon myöskin tästä voimaannuttamisesta, voimaantumisenesta mikä niinkun auttaa siinä omien asioiden päättämiseen, osallisuuden toteuttaminen, sitä pyritään myöskin niin, että asiakkaat voivat olla mukana päätöksenteossa, että on nää asukaskokoukset missä sovitaan tiettyjä asioita.

Kehlan lähijohtajat kokivat uudenlaisen ajattelutavan viemisen käytäntöön haastavana. Uudenlaisen ajattelutavan vieminen käytäntöön kuvattiin pitkänä prosessina ja isona työnä.

Kyl musta tuntuu, että toi uudenlaisen ajattelutavan vieminen sinne ihan käytännön tasolle hoitajille on aika haasteellista. Ja se vaatii tosi paljon, että siihen saa ees jotain näkyvää uutta tapaa toimia, et se niinkun näkyis ja se on niinkun pitkä prosessi tuntuman mukaan. Sit saa aika paljon puhua ja sitä pitää pitää koko ajan esillä tuntuu, et siitä pitää muistuttaa ja siihen pitää puuttua.

.. jyyntämään sitä, kun siellä tulee kaksykymmen hoitajaa sanomaan, että me on aina tehty näin ja me aina tehdään.

Ja kyllähän se on, että aina, kun tulee uusi työntekijä ja sille, kun yrittää niinkun kertoo tästä ja ylläpitää sellasta muutosta niin hän hyvin äkkii upputuu siihen vanhaan, koska se on helpoin tapa tehdä sitä työtä ja on hyväksytty. Tässä on hirveesti semmosia asioita.

Uudenlaiseen ajattelutapaan liittyen Kehlan lähijohtajat kokivat olevan tarvetta muokata henkilökunnan vanhoja asenteita. Lähijohtajien mukaan oli tärkeää estää vanhan kulttuurin siirtyminen uusiin yksiköihin. Vanha asenne nähtiin jäävän helposti henkilökunnalle ja siirtyvän uusiin työntekijöihin. Lähijohtajien mukaan asennemuokkausta tuli tehdä jo nyt ja muuttaa vanhakantaista ajattelutapaa. Henkilökunnan asenteisiin lähijohtajat näkivät voitavan vaikuttaa koulutuksilla.

Mä mietin sitä, et miten estää sen, ettei se sama, siinä tulee se suuri muutos sitten, kun ettei se sama kulttuuri siirry sinne.

.. just nyt ja ois jo pitänyt alkaa muokkaamaan työntekijöiden asenteita jollain tasolla mut mun mielestä se on iso työ meidän alkaa sitä viemään.

.. että sen tähden tarvitaan just näitä täsmäkoulutuksia autismiin, kommunikaatioon, multisensoriseen toimintaan, koska ei ihminen joka ei tiedä voi sanoa, että vastuuasiakas tarvitsee tällaista, kun ei hän tiedä, että semmoista on olemassakaan ja hän ajattelee, että hän on puhumaton, niin se on sitten puhumaton, niin jos ei tiedä puhetta tukevista ja korvaavista muodoista niin miten niitä voi pyytää hänelle.

Kehlan lähijohtajien mukaan uudenlaiseen ajattelutapaan liittyä työaikojen muuttaminen asiakaslähtöisiksi. Lähijohtajat kokivat tarvetta laitosmaisten työaikojen muuttamiselle. Työaikajärjestelyillä joustaminen asiakaslähtöisesti koettiin tärkeäksi.

Mutta se vaatii myös näiden totuttujen laitosmaisten työaikamuotojen muuttamista, että aamuvuoro ei ala automaattisesti seitsemältä ja iltavuoro lopu kello 21, vaan se, että niinkun pohdittais sitä miten aamuvuoro vois joustavasti alkaa, mitä me tehdään silleen sen asukkaan ehdoilla siinä aamulla.

Sitä on jo, mutta tietyllä tavalla kun mä mietin tota omaa osastoa niin kaikilla on tiettyyn aikaan yöpuvut päällä ja sit on tällaisia kirjottamattomia sääntöjä, että kaikki on huoneessaan, kun yökkö tulee ja yökölle on. Että voisko niitä työaikajärjestelyjä joustaa tai jotain muuta.

Uudenlaisen ajattelun avaamiselle oli Kehlan lähijohtajien mukaan tarvetta. Kehlan lähijohtajien mukaan uudenlaista ajattelutapaa ei ole vielä avattu riittävästi ja se on usealle vieras asia.

.. me ei olla avattu edes sitä vielä tarkkaan, mitä se sitten tarkoittaa.

.. se on myös semmoinen monelle sellainen epämääräinen juttu.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus uudenlaisesta ajattelutavasta asiakastyössä, jossa korostuivat asiakkaan kohtaaminen uudenlaisesta näkökulmasta ja toimintakulttuurin muutos. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen uudenlaisesta ajattelutavasta asiakastyössä esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 20.

Vaspen lähijohtajat kuvasivat uudenlaisena ajattelutapana asiakastyössä yksilöllisten ratkaisujen toteutumista asiakkaan elämässä. Uudenlaiseen ajattelutapaan liittyivät asiakkailla yksilölliset ratkaisut asumisessa, toiminnassa ja tarpeiden toteutumisessa. Vaspen lähijohtajien mukaan asiakkailla tuli olla yksilöllinen elämä, jossa asiakkaan yksilölliset toiveet tuli toteutua.

.. että ihmiset oikeesti tekis, sais yksilöllistä elämää..

.. lähtökohtaisesti se asukkaan asema. Se asukkaan niinkun yksilöllisten tarpeiden, toiveiden niinkuin tota toteutuminen.

Uudenlaisessa ajattelutavassa Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille toiminnassa "omakotiajattelu". Uudenlaiseen ajattelutapaan kuului lähijohtajien mukaan kodinomainen toiminta ja asiakkaalla oma huone kotina. Perhetyön korostuminen nousi myös esille Vaspen lähijohtajien haastatteluissa.

Mutta kyllähän se on, täytyy ajatella, että siihen toiminnan sisältöön tulee sitä yksilöllisyyttä ja kodinomaisuutta..

.. tää on tää huone mun koti, tänne kun tullaan niin hoitaja koputtaa, voi olla, että ei vastaa, mutta varsinkin ne jotka vastaa niin odotetaan, ne on tämmösiä pieniä juttuja. "Tämmöinen omatila ajattelu esimiehellä ja se läpivieminen työyhteisölle, niin se on niinkun se.

Ja tietenkin siinä on, että kehitysvammahuollossa on tehty paljon omaisten kanssa siinä yhteistyötä ja näin, mutta kyllä se mun mielestä tässä korostuu se on yks semmonen juttu, että perhe otetaan huomioon, että sen perheen kanssa tehdään sitä työtä sen asiakkaan parhaaksi.

Vaspen lähijohtajat kokivat tärkeänä uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkailla tuetun päätöksenteon toteutumisen. Asiakkailta tuli kysyä heidän mielipidettään ja tukea heitä päätöksentekoon. Lähijohtajat kuvasivat asiakkailla päätösvallan muuttumisen uudenlaisessa ajattelutavassa. Haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, että vastuukysymyksiä ei tulisi aina pelätä asiakkaan päätöksenteossa. Asiakkaiden osallistamista pidettiin myös tärkeänä.

Sitten se toimintakulttuuri, josta äsken puhuttiin niin se osallistaminen. Että välttämättä ei pysty aktiivisesti osallistumaan asukaskokoukseen, mutta voi olla passiivisena siinä päätöksenteossa, että ei nonsaleerata, että ei toi tossa mi-

tään ymmärrä, kun ei me voida tietää ymmärtääkö vai ei , mutta voi olla mukana siinä.

.. tosiaan sitä tuettua päätöksentekoa, että ei me enää tehdä niitä päätöksiä vain henkilökunta vaan asukkailta kysellään, että annetaan mahdollisuus tehdä, eikä aina pelätä kuka kantaa vastuun.

Että, ehkä se asukkaiden päätösvalta on muuttunut ja näkyy tuolla meidän yksiköissä enemmän ja enemmän..

Asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumiseen vaikuttaminen oli Vaspen lähijohtajien kuvaamana osa uudenlaista ajattelutapaa. Lähijohtajien mukaan uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumiseen oli mahdollista vaikuttaa asiakkaan mahdollisuudella valintoihin, vuorovaikutuksella ja erilaisilla näkökulmilla.

Mutta sillä tavalla myöskin se asukkaan niinkun, tämmöset niinkun valinnat, näkökulmat ja vuorovaikutus ehkä löytäs sen tien siihen itsemääräämisoikeuden toteutumiseen

Se asukkaan niinkun yksilöllisten tarpeiden, toiveiden niinkuin tota toteutuminen.

Vaspen lähijohtajat kokivat uudenlaisessa ajattelutavassa tärkeänä asiakkaan kohtaamisen uudenlaisella näkökulmalla. Lähijohtajien mukaan tulokulmaa muuttamalla asiakkaan kohtaamisessa oli vaikutusta asiakkaan elämänsisällön löytymiseen ja uusien asioiden esille tuleminen asiakkailta. Esille nousi myös asiakkailta normaalipalvelujen käyttäminen uudenlaisessa ajattelutavassa.

..sitä vois syventää ja näkökulmia muuttaa, ne taustalla olevat näkökulmat ja tulokulmien vähän niin kuin vääntää vinksalleen. Ei niinkuin, osa asukkaista varmaan hyötyy tästä nykyestäkin hoitokulttuurista, hoivakulttuurista mitä he nyt saa osaksensa, mutta mä väitän, että siellä on ihan takuulla joukossa, että kun tulokulmaa vähän muutetaan tähän yksilölliseen tuen ja avuntarpeen määrittelyyn, niin sieltä voi löytyä jotain ihan muuta niistä ihmisistä ja elämän sisältöä niinkun näille ihmisille, mutta sitä voi olla vaikee ymmärtää.

.. mä pyrin löytää tähän ajatusta tästä normalisaatiosta ja lähden ihan konkreetiaan eli normaalit terveyskeskuspalvelut, normaalit kauppapalvelut ja tälleen, että lähdetäs tässä uudessa mallissa..

Asiakkaan voimaannuttaminen ja toimintakyvyn tukeminen oli Vaspen lähijohtajien kuvaamana osa uudenlaista ajattelutapaa. Lähijohtajat kokivat tärkeänä asiakkaalle tunteen antamisen pärjäämisestä ja oppimisesta. Asiakkaalla valintojen tekeminen ja asiakkaan toimintakyvyn tukeminen kuuluivat lähijohtajien mukaan uudenlaiseen ajattelutapaan. Esille nousi näkemys asiakkaan kanssa samalle tasolle tulemisesta.

..mä ymmärrän ne tavoitteet niin, että sille asiakkaalle pitää tulla se tunne, että hän pärjää, hän oppii.

Mun mielestä se on se, että tullaan sen ihmisen kanssa samalle tasolle ja eletään ihmiset ihmisenä ja sulla on kuitenkin ammattihenkilönä tietyt konstit käytössä niinkun sillä esimiehelläkin on siihen ryhmään.

Vaspen lähijohtajien mukaan henkilökunnan asennemuokkaukselle oli tarvetta uudenlaisen ajattelutavan suhteen asiakastyössä. Lähijohtajat pitivät tärkeänä asennemuokkauksen tekemistä ja näkivät tarvetta asennemuokkauksesta puhumiselle eri foorumeissa. Lähijohtajien mukaan vanhat asenteet jäivät helposti henkilökunnalle.

Että, kun muutetaan seinät ympäriltä niin ne työskentelytavat jäävät voimaan siellä vaikka kuinka on uudet seinät, katto ja lattiat niin ne uudet ajattelutavat, mallit ja asenteet jää niinkun voimaan henkilökunnassa..

Ja yhteisesti silleen, kun sä puhuit, että kun laitoksista siirrytään ja kun, kyl mä nytkin, kun oon katsonut.. yksikköä ja.. on ollut jo pitkään avopuolella niin se kulttuuri on ihan sama kuin laitoksessa. Se, että onko ne seinät täällä vai tuolla niin, jos on kolkytuotta täällä keskellä kaupunkia niin se voi olla aivan järkyttävä laitos.

Ja tästä asennemuutoksesta pitäis puhua tosi pitkään ja tosi monipuolisesti ja isoissa ja pienissä foorumeissa.

Uudenlaiseen ajattelutapaan kuului Vaspen lähijohtajien mukaan työaikojen muuttaminen asiakaslähtöisesti. Lähijohtajat esittivät työaikojen muuttamista asiakaslähtöisiksi ja henkilöstöä hyödyttäviksi. Lähijohtajien mukaan työaikamuutoksilla oli mahdollista vaikuttaa asiakkailla palvelujen saamiseen. Esille nousi myös ajatus koko työaikajärjestelmän "romuttamisesta".

Mä romuttaisin koko työaikajärjestelmän..

Ja asukkaat sais sitä palvelua, ne vois mennä joskus sinne teatteriin, koska tota iltavuoro ei loppuis kello 21.

4.15 Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa, jossa korostui tuen rakentuminen keskustelusta, tiedottamisesta, johdon taustatuesta, resursseista, kokouksista ja foorumeista, koulutuksista, vertaistuesta, tiedosta muutoksessa ja mahdollisuudesta osallistua. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 15 ja yksityiskohtaisemmin liite-
taulukossa 21.

Päälukokka	Yhdistävä kategoria
Oikea aikainen asioiden pohdinta ja käsittely yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi	Keskustelu
Jatkuva eri osapuolten tiedottaminen eri foorumeissa	Tiedottaminen
Johdon tehtävänä vankkumaton taustatuki sekä selkeän vision, että strategian luominen	Johdon taustatuki
Henkilöstömitoitus toimivaksi ja ajan järjestäminen (lähijohtajalle)	Resurssit
Kokoukset ja foorumit	Kokoukset ja foorumit
ASU:un liittyvät koulutukset ja kollektiivinen tuki	Koulutukset
Mahdollisuus perehtyä ASU-hankkeen ideologiaan ja osallistumisen mahdollisuus	Vertaistuki
	Tieto muutoksesta
	Mahdollisuus osallistua

Taulukko 15: Johdon edustajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa

Johdon edustajien näkemyksen mukaan lähijohtamistyön tukena muutoksessa oli oikea-aikainen asioiden pohdinta ja käsittely yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Eri näkökulmia tuli pohtia ajoissa ja asioita tuli käydä läpi yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi.

Täytyy antaa mahdollisuus näille tota hankalillekin asioille mahdollisuus tulla käsitellyksi.. pohtia niitä asioita sitten riittävän ajoissa ja ymmärtää myös niitä näkökohtia.

.. sen varmistaminen, että on yhteinen ymmärrys.

Jatkuva eri osapuolten tiedottaminen eri foorumeissa kuvattiin tukena muutoksessa lähijohtamistyölle. Tiedottamisen ja tiedon tuottamisen tuli olla johdon edustajien mukaan jatkuvaa ja tapahtua eri foorumeissa. Lähijohtajien ja omaisten tiedottaminen nähtiin tukena lähijohtamistyölle.

Mehän ollaan lähdeetty siitä, että tiedotetaan koko ajan, meillä on nettisivut olemassa, mistä saa tietoa, mutta sitten laitoksissa on nää kuukausittaiset palaverit..

.. ja asukkaiden omaisille järjestetyt tilaisuudet..

..yhteiset kokoukset, keskustelut.. tiedon tuottaminen, se että esimiehet on ajan tasalla siis tietää missä ollaan menossa.

Tukena lähijohtamistyölle muutoksessa kuvattiin johdon tehtävänä vankkumaton taustatuki, selkeän vision ja strategian luominen. Tuki ja tuen saatavuus lähijohtamistyölle nähtiin välttämättömänä. Johdon edustajien aineistossa toivottiin, että tukea myös pyydetään. Tukea tuli antaa yksilönä ja ryhmänä. Lähijohtamistyön tehtävän vaativuudelle oli ymmärrystä johdon edustajilta. Päätöksen pitämistä (ASU-hankkeesta) pidettiin myös tärkeänä.

Johdon tehtävä on luoda selkeä visio ja strategia, jotka on sanottu riittävän selkeästi..

Tää lähiesimies sitten tietenkin tarvitsee tukea, että ei hän yksin pysty tätä muutosta johtamaan, ellei hänellä ole selkeää taustatukea, eli se on sitten johdon tehtävä.

Tuki ei ole sitä, että livettäis tästä päätöksestä, koska tässä on poliittinen päätös olemassa.

Resurssien järjestäminen koettiin myös tukena lähijohtamistyölle. Henkilöstömitoituksen toimivaksi saaminen ja ajan järjestäminen (lähijohtajalle) nousivat esille. Tukena lähijohtamistyölle kuvattiin myös kokoukset ja keskustelufoorumit. Työnohjaus nousi myös esille tuen muotona. Muutoksen läpiviemiseen tuli olla aikaa lähijohtajalla.

.. yritetään saada mitoitettua tää henkilöstömäärä sillä tavalla, että se on toimiva.. että ei tule esimiehelle kohtuutonta taakkaa siellä uudessa yksikössä ja saadaan henkilöstöresurssit sillai oikein mitoitettua, että homma toimii.

Meillähän on monta erilaista työryhmää, niin niissähän on henkilöstön edustus, että niihin voi tuoda asioita.

..sitten työnohjaus..ajan järjestäminen (lähijohtajalle).

ASU:un liittyvät koulutukset ja kollektiivinen tuki lähijohtamiskoulutuksena nähtiin tukena lähijohtamistyölle. ASU:un liittyvät asenteita muokkaavat koulutukset, uudelleen koulutus ja lähijohtamiskoulutus koettiin tärkeinä. Oiva-akatemiaalta tilatulta ASU-hankkeeseen liittyvälle Lähijohtamiskoulutukselle asetettiin odotuksia.

..Oiva-akatemia järjestämä koulutus, että esimiehet saa tukea siihen työhön.

..tällasta kollektiivista tukea koko esimiesjoukolle tätä tukea, niin järjestetään tätä yhteistä koulutusta ja tietysti aika paljon sen varaan asetetaan toiveita.

.. uudelleen kouluttautuminen, ja tavallaan millä siitä vanhasta asenteesta päästään irti niin siinähän se henkilöstö tarvitsee sitä perehtymistä.

Lähijohtamistyön tukena nähtiin mahdollisuus perehtyä (ASU-hankkeen) ideologiaan. Lisäksi henkilöstön perehdytys nousi esille. Osallistumisen mahdollisuus kuvattiin myös tuen muodoksi. Tärkeänä koettiin myös mahdollisuus tuoda esille asioita.

Tottakai tämä mahdollisuus päästä tutustumaan tähän ideologiaan.

Sitten mä nään, että mahdollisuus osallistua on se yksi tuki.

4.16 Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa lähijohtajien edustajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastatteluissa syntyi kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa, jossa korostui tuen koostuminen oman esimiehen tuesta, vertaistuesta, ajasta ja tehtävien jakamisesta. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 16 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 22.

Päälukko	Yhdistävä kategoria
Lähijohtajana ajan saaminen ja töiden karsiminen	Tuen koostuminen esimiehen tuesta, vertaistuesta, ajasta ja tehtävien jakamisesta
Kokemus tuen saamisesta esimieheltä	
Lähijohtajalla tuen tarpeen oleminen	
Vertaistuen ja näkökulmien saaminen kollegoilta	
Toive tehtävien jakamisesta lähijohtajana	

Taulukko 16: Kehlan lähijohtajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa

Tukena lähijohtamistyölle muutoksessa Kehlan lähijohtajat kuvasivat lähijohtajana ajan saamisen ja töiden karsimisen. Lähijohtajat näkivät tukena lähijohtamistyölle ajan saamisen muutoksen läpiviemiseen, ylimääräisten töiden karsiminen ja henkilöstömäärän pienentämisen.

Että tämmösessä tilanteessa se henkilöstömäärän pienentäminen tai joku muu

No kyl mä nään, jos meidän pitää vetää tätä ASU:a oikeesti niin kyl me tarvittas sitä tukee et me voitais heivata ne kaikki muut hommat jollekin muulle tai sit olis lupa, et niitä ei tarvii tehdä. Kyllä, että tukea tarvittas, mut mitä se on, meille pitäs sanoa, mitä me tehdään oikeesti ja mitä me ei tehtäis ja mitä voidaan vaan jättää tekemättä.

Kehlan lähijohtajat kokivat lähijohtajilla olevan tuen tarvetta. Lähijohtajilla oli kokemus tuen saamisesta omalta esimieheltä. Esille nousi myös näkemys lähijohtajana yksin olemisesta.

Kyllä me aika yksinämme täällä räpistellään.

Että kollegan tukikin siinä juoksussa ja sitä osaa enemmän..mutta kyllä tuntuu, että aika yksin on ihmiset joutunut puurtaa ja sit kun kysytään jotain mielipidettä ja kantaa ja edustamassa niin aika yksin sä joudut tekemään niitä päätöksiä.

..totta kai on oman esimiehen tuki.

Vertaistuki ja näkemysten saaminen kollegoilta oli Kehlan lähijohtajien mukaan tukena lähijohtamistyölle. Lähijohtajat kokivat saavansa tukea kollegoilta. ASU-työryhmistä näkökulmien saamista kollegoilta lähijohtajat näkivät tukena lähijohtamistyölle.

Vertaistuki..et se on kuitenkin iso apu ja meidän työryhmä on toimiva.

Musta on äärimmäisen tärkeä myös tää meidän yhteisöllisyys, että voidaan yhdessä peilata näitä asioita, että ei tarvii sitä pyörää uudelleen keksiä, että tuoda hyviä käytäntöjä.

Mut jotenkin nää kaikki työryhmät ja kaikki tämmöset missä mäkin oon mukana on jollain tavalla linkkiytyneitä ASU:un ja tähän muutokseen. Mistä on saanut paljon erilaisia näkökulmia asioihin ja pystyy viemään asioita sinne työyksikköön.

Kehlan lähijohtajat toivoivat tueksi lähijohtamistyölle muutoksessa tehtävien jakamista jonkun kanssa. Lähijohtajat esittävät toiveena lähijohtamistyön tueksi apulaisosastonhoitajan tai osastosihteerin saamista.

.. että esimiehet on aikamoises rääkissä ja kuka huitelee missäkin ja me ei edes ehditä kertoa keskenämme, että missä kokouksessa mä oon ollut ja mitä siellä on tapahtunut..niin tota siitä, että pitäis osastolle saada joku henkilö, joku apulaisosastonhoitaja mitä on menneisyudessa ollut , et eikä niistäkään aina niin huonoja kokemuksia ole ollut. Kun on puhuttu, että ei ehdi ei kerta kaikkiaan, eihän ihmisen aivot suodata enempää kuin tietyn määrän asiaa. Ja toisaalta vähän hukkaan heitettyä juttua, kun niitä ei ehditä yhdessä jakaa ja purkaa.

Apulaisosastonhoitajat, minä ehdotan sitä, terveisiä johdolle.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa, jossa korostui tuen koostuminen oman esimiehen tuesta, vertaistuesta, keskustelusta sekä kuulluksi tulemisesta, että teorian tiedon hyödyntämisestä muutoksessa. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa esitetään päätulosten osalta taulukossa 17 ja yksityiskohtaisemmin liitetaulukossa 23.

Päälukokka	Yhdistävä kategoria
Vertaistuen saaminen kollegoilta	Tuen koostuminen esimiehen tuesta, vertaistuesta, keskustelusta ja kuulluksi tulemisestä sekä teorian tiedon hyödyntämisestä.
Yhdessä oppiminen ja näkökulmien jakaminen	
Verkostoituminen ja yhteydenpito kollegoihin	
Lähijohtajalla oman esimiehen tuki	
Kuulluksi tuleminen johdon taholta	
Mahdollisuus keskustella eri näkökulmista	
Tuen oleminen kaukana	
Teorian tiedon hyödyntäminen	

Taulukko 17: Vaspen lähijohtajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa

Oman esimiehen tuki lähijohtamistyölle oli Vaspen lähijohtajien mukaan tärkeä tuen muoto lähijohtajalle muutoksessa. Lähijohtajat kokivat tärkeänä oman esimiehen hyväksynnän lähijohtajan toiminnalle ja esimiehen seisomisen lähijohtajan päätösten takana. Vaspen lähijohtajat kertoivat olevansa tyytyväisiä oman esimiehen tukeen. Tukena lähijohtajat pitivät oman toiminnan vapautta lähijohtajan työssä.

..kai se on semmonen eräänlainen henkinen tuki, että on hyväksyntä sille mitä sinä teet eli mä olen kokenut, että yksikössä joutuu paljon tekemään paljon siinä omassa yksinäisyydessä semmosia vaikeitakin päätöksiä ja tota tietää sen tai ainakin uskoo, että se esimies siellä sun yläpuolella, on sun takanas ja hyväksyy.

Tasasen tyytyväinen ollut, saanut kollegoiden tukea ja esimiehen.

Ainakin mä oon ollut tässä vuosien varrella tyytyväinen, että on se oma toimintavapaus ollut.

Vaspen lähijohtajat kokivat tueksi lähijohtamistyölle kuulluksi tulemisen johdon taholta. Lähijohtajien toiveiden huomiointia ja lähijohtajien kuuntelemista pidettiin tärkeänä. Osalla lähijohtajista oli kokemus, että lähijohtajat eivät ole aina tulleet kuulluksi johdon taholta.

Kuunteleminen, siis että johto kuuntelee myös tätä meidän lähiesimiestasoa ja tota ottaa huomioon myöskin meidän toiveita. Musta on oleellinen just tää mistä on paljon keskusteltu pienissäkin työryhmissä, että nyt tulee liikaa kerralla. Että esimiestasolla ymmärretään, että näin paljon ja näin vauhdikkaasti isojen projektien läpivienti ei varmasti tuota hyvää lopputulosta ja sitä on yritetty välittää johdolle ja se ei ole tullut kuulluksi.

Siellä on painettu paniikkinappulaa, että ei ehkä nähdä sitä, että isot asiat ja niiden vieminen käytännön tasolle ei onnistu tällä tavalla ja sitä tosiaan, kun yrittää tonne paukuttaa niin ei mee päähän.

Lähijohtajan tukena Vaspen lähijohtajat pitivät mahdollisuutta keskustella eri näkökulmista. Lähijohtajien haastatteluissa nousi esille näkemys mahdollisuudesta asioiden sanomiseen kasvoja menettämättä lähijohtajaryhmässä. Keskustelua oman esimiehen kanssa pidettiin myös tärkeänä tukena. Haastatteluissa nousi esille tarve keskustella työnantajan merkityksestä työnteolle ja työntekijän roolista asiakkaan kotona.

Kyllä näissä muutoksissa on aika yksin, loppujen lopuksi, niin sillä tavalla oma lähiesimies on niinkuin tukena, keskustelee ja on niinkun kiputilanteessa on mukana.

Ja voi olla myös turvallisesti eri mieltä asioista, että kyllähän meilläkin on erilaisia näkemyksiä.

Mä kyllä pidän tärkeänä, että se muodostuu niin yhteisölliseksi se isokin esimiestyöryhmä, että sielläkin voi ihan niinkun itseensä kasvojaan menettämättä sanoa asioita.. Siinä voi sit jokainen mennä itteensä, että ei mee molla toistansa.

Osa Vaspen lähijohtajista koki tuen olevan kaukana. Muutoksessa oli kokemusta yksin olemista lähijohtajana. Oman lähiesimiehen ja kollegoiden koettiin olevan kaukana.

Mutta mullakin on oma lähiesimies niin kaukana, enkä mä voi joka asiaa siltä niinkuin kysyä.

Sama kuin kollegatkin on niinkuin hajallaan.

Vaspen lähijohtajien haastattelussa nousi esille tukena lähijohtamistyölle muutoksessa teorian tiedon hyödyntäminen. Teoriatiedon olemista muutoksessa, muutoksen havainnoin ja toiminnan pohjautumista teorian tietoon pidettiin tukena lähijohtamistyölle.

Siinä auttaa se, jos on sitä teorian tietoa, että jos muutosta johdetaan, niin sitten just pystyy havainnoimaan, että nyt tässä ilmenee tätä vastarintaa, tälle voi tehdä jotain tässä, tai nyt tää menee, nyt täytyy kehua tässä näin mun työntekijöitä ja ottaa tässä, että nythän tää menee hyvin niin olen hoitanut hommani hyvin.

Vertaistuen saaminen kollegoilta oli Vaspen lähijohtajien mukaan tärkeä tuki lähijohtamistyölle muutoksessa. Lähijohtajat olivat tyytyväisiä kollegoilta saamaansa tukeen.

Mutta yks mikä on tullut tämmönen Vertti-esimiesten vertaisryhmä niin siinä voi olla, että, kun jotkut asiat muutokseen liittyen pohdituttaa niin kollegan kanssa voi niitä asioita kollegojen kanssa jakaa.

Ja tähän liittyen vertaistuki, kun sulle tulee kuitenkin joku sellanen kollega johon sä pidät enemmän yhteyttä esimerkiks ja jonka kanssa sä keskusteleet asioista ja mitä mieltä sä oot tästä ja sehän muodostuu kaikille. Sä et oo mitenkään muuten hänen kanssaan tekemissä.

Yhdessä oppimista ja näkökulmien jakamista Vaspen lähijohtajat kuvasivat tueksi muutoksessa. Lähijohtajat kertoivat oppivansa kollegoilta ja saavansa heiltä näkökulmia. Lähijohtajat kertoivat pitävänsä yhteyttä kollegojen kanssa ja tekevänsä ajatusten peilaamista kollegoiden kanssa.

.. on niitä keskusteluja missä tulee eri näkökulmia ja oppii kavereilta ja saa laajempaa näkökulmaa ja semmonen on tuki ihan siinä lähiesimiestyössä.

..ja se mun mielestä tärkeä tämmöinen vertaistuki, jossa sä voit peilata sun ajatuksia ja kysyä neuvoa tai nyt mä oon tässä jamassa, että onko sulla hyvää neuvoa, että se on musta kaiken a ja o.

Lähijohtajat kokivat neuvon kysymisen kollegalta, verkostoitumisen ja yhteydenpidon kollegoiden kanssa oleellisena tuen muotona. Esimiestapaamiset vertaisryhmässä oli myös lähijohtajille tärkeä tuki. Oman lähijohtajaryhmän muodostuminen yhteisölliseksi oli lähijohtajien mukaan tärkeää.

..jos ajattelee muuta tukea niin varmaan tällaset kollegat ja verkostoituminen, tänä päivänä on.

Joo se on ollut mulle iso apu tän viimesen organisaatiomuutoksen jälkeen on tullut tää kollegoiden tuki ja lähestytty, voi soittaa ja kysyä miten oot hoitanut tän asian ja voisko tän tehdä näin ja mitä sanoo ohjeet, miten oikeesti tehdä.

4.17 Lähijohtajien odotukset johdolle muutoksessa

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajien odotuksilta johdolle muutoksessa, jossa korostuivat lähijohtamiseen panostaminen muutoksessa ja tulevaisuuden vision saaminen työhön. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajien odotuksista johdolle muutoksessa esitetään ykstyiskohtaisesti liitetaulukossa 24.

Kehlan lähijohtajat odottivat johdolta resurssien järjestämistä ja lähijohtamistyön paineen helpottamista. Lähijohtajat toivovat muutokseen panostamista rahallisesti, mahdollisuutta järjestää enemmän kokouksia ja kehittämispäiviä sekä sijaisiin, että varahenkilöihin panostamista. Lähijohtajilla oli johdolle odotuksena lähijohtajien paineen helpottaminen ja toiveena se, että lähijohtajia ei polteta loppuun ASU-hankkeessa. Lähijohtajat toivoivat erityisen huomion kiinnittämistä lähijohtamistyöhön muutoksessa. Lähijohtajat odottivat resurssien löytymistä ASU-hankkeessa säästöistä huolimatta. Lähijohtajat toivoivat myös johdolta ajan antamista lähijohtamistyölle, pohdinnalle ja henkilökunnan keskusteluttamiselle. Haastattelussa tuli esille myös näkemys siitä, että ei ole johdolle odotuksia.

.. mut se (säästöpainet) ei sais vaikuttaa tässä muutoksessa, jos ASU on kaupungin kärkihanke niin siihen pitää löytyä resursseja ja tarpeeks rahaa.

Ei voida ajatella, että me poltetaan ittemme ihan piippuun sit taas kärkihankkeen takia.

Että johtamiseen pitää tämmösessä kärkihankkeessa muutosvaiheessa kiinnittää erityistä huomiota eikä voi sitten siitä supistaa.

Kehlan lähijohtajat odottivat johdolta tulevaisuuden vision saamista. Lähijohtajat toivoivat keskustelua johdon kanssa suunnasta ja tulevaisuuden työnkuvista. Lähijohtajat odottivat myös johdolta toiminta-ajatuksen saamista tulevaisuuteen ASU-hankkeessa.

.. Mä tarkoitan ihan vammaistyön johtoa ja siinä pitäis olla mukana niin Kehla, Vaspe kuin tää mikä tää on tää työtoiminta.. Vatti.. Ja sosiaalityökin ja mua niinkun harmittaa sekin, et tavallaan tästä ASU-hanke on mielletty jotenkin Kehlan jutuksi aika paljon, tää on nyt tämmönen mun ykstoikkonen mielikuva. Mutta varsinkin toi sosiaalityö on täysin ulkona ja sen pitäis olla jopa tässä keskiössä, kun sillä pitäis olla merkitys..

Sitä sisältönäkemyistä mä perään, että mikä on meidän toiminta-ajatus silloin ja meidän toiminta ja näkemys kehitysvammatyöstä, sitä mä niinkun odotuksia.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtajien odotuksista johdolle muutoksessa, jossa korostuivat toiminnan vapauden säilymisen toive, lähijohtamislinjauksen tekeminen, palautteen antaminen ja töiden karsiminen. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtajien odotuksista johdolle esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 25.

Osa lähijohtajista toivoi johdolta luottamuksen ja toiminnan vapauden säilymistä. Toiveena johdolle oli myös se, että lähijohtajia ei laiteta kaikkia samaan muottiin. Johdolta toivottiin luottamuksen säilymistä lähijohdon tehtävien hoitamiseen.

Siitä mä haluisin pitää edelleen kiinni, ettei liikaa panna kaikkia samaan muottiin. Että pitää sen johdon luottaa meihin sen verran esimiehinä, että hommat hoidetaan

Vaspen lähijohtajien odotuksena johdolle oli lähijohtamislinjauksen tekeminen ja suunnan selkeä viestiminen. Lähijohtajat odottavat resurssien kunnossa olemista, suurten linjausten tulemistä johdolta, päätöksenteon- ja viestinnän selkeyttä. Lähijohtajat odottavat vammaistyön johtoryhmällä olevan näkemys suunnasta. Odotuksena lähijohtajat nostivat esille ASU-johtamisen mallin ja periaatteet. Lähijohtajat odottivat myös riittävää keskustelua johdon kannasta lähijohtamiskysymykseen. Osalla lähijohtajista puolestaan ei ollut odotuksia johdolle.

Oleellinen, ensiarvoinen asia on se johtamisen linjaukset, ihan ehdottomasti. Ja se on meidän johdon tehtävä.

Mä palaisin vielä tähän, että näitä odotuksia johdolle, niin kyllä mun odotukset ja varmaan monen muunkin on se, että sieltä tulee ne suuret linjaukset niinkun säkin äsken sanoit.. meidän Vamtyyn johtoryhmällä täytyy olla se näkemys ja meille se tuki näyttää, mihin suuntaan ollaan menossa.

Esimerkiks just tää, musta tää oli hyvin oleellinen asia, että tää ASU-johtamisen malli ja periaatteet, että mitkä ne on..

Niin esimiehiä ei ole johtoryhmässä riittävästi keskustelutettu eikä niinkun käynyt riittävää esimiestason niinkun lähiesimiestason keskustelua niinkun johdon kannasta työnjohdossa.

Vaspen lähijohtajat odottivat johdolta palautteen antamista ja kiinnostusta yksittäistäkin yksikköä kohtaan. Lähijohtajien haastatteluissa nousi esille toive johdolle työn tekemisestä enemmän lähijohtoon päin. Lähijohtajat odottavat lisäksi johdolta lähijohtajien töiden karsimista muutoksessa. Lähijohtajat pitivät muutosprosessissa olevan lähijohtajan töiden rajaamista tärkeänä.

Jotenkin toivois, että johto tekis paljon enemmän työtä niinkun meille päin, niin kuin meille hyödyttäviin asioihin, kuin käyttäis niin paljon aikaa tähän talouden kurimukseen mikä heillä on nyt siellä ilmaisesti huolena ja paljon muutakin. Ja onhan se sitä kautta meilläkin huolena.

Ja sit se mitkä odotukset johdolle niin palautetta, palautetta mä odottaisin kyllä. Tietenkin mun velvollisuus on informoida sinnepäin, että justiin tulee se onko linja oikein, ollaanko menossa oikeeseen suuntaan ja sit sitä rakentavaakin, että ootko huomionnut tätäkin näkökulmaa ja ootko miettinyt nyt tämän kannan ja näin. Semmosta palautetta ja kiinnostusta siihen yhden yksikönkin toimintaan.

.. niinkun ylimäärästen töiden karsimista, jos on joku iso muutosprojekti käynnissä niin se pitää rajata, että sä teet nyt vaan tota ja sit otetaan niitä ylimääräisiä pois..

4.18 Lähijohtamistyön arvostus johdon edustajien kuvaamana

Lähijohtamistyön arvostus ja toisaalta kokemus sen puutteesta nousivat esille johdon edustajien haastattelussa, joten siitä otettiin teema myös lähijohtajien haastatteluihin. Johdon edustajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtamistyön arvostuksesta, jossa korostuivat lähijohtamistyön arvostuksen tunteen näkemyserot ja selvittämisen tarve. Johdon edustajien kuvauksen rakentuminen lähijohtamistyön arvostuksesta esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 26.

Osa johdon edustajista koki, että lähijohtamistyöllä on arvostusta, johon vaikuttavat positiiviset kokemukset lähijohtajista hankkeessa ja työn haastavuuden tiedossa oleminen. Vammaistyön johdolla nähtiin olevan arvostusta lähijohtamistyölle. Lähijohtamistyö kuvattiin haastavana suhteessa laatuvaatimuksiin ja taloudellisiin haasteisiin.

Mä näen sen lähiesimiestyön hyvin arvokkaana ja sitä arvostetaan.

Siellä on paljon osaamista, siellä on halua olla tässä hankkeessa ja halua uudistaa toimintatapoja.

Mun mielestä vammaistyön johtokin arvostaa lähiesimiehiä.

Tiedetään millaisten haasteiden edessä lähiesimiehet on, kun on näitä taloudellisia sopeuttamisia ja muuta. Sitten kuitenkin laatuvaatimukset on korkeet ja sit pitää talouden realiteettien mukaan toimia.

Osa johdon edustajista koki lähijohtamistyön arvostuksen puutteen tunteen nousevan näkemyseroista ja johtamiskäsityksestä. Lähijohtamistyöstä koettiin olevan näkemyseroja. Arvostuksen puutteen tunne nousi kyseenalaistamisesta ja johtamiskäsityksestä. Lähijohtamistyön arvostuksen toivottiin nousevan.

.. koetaan, että ei sitä työtä oikeasti kauhean paljon arvosteta.

Meillä varmaan tulee se tunne siitä, kun on oltu kovin eri mieltä johtoryhmätasolla esimerkiksi tästä, mikä on lähiesimiehen tehtävä.

Lähiesimiesten arvostuksen, sen työn arvostuksen pitää nousta ja toivottavasti se nousee tän mukana.

Lähijohtajien lisäkoulutustarpeen ja lähijohtamistyön arvostuksen selvittämiseksi nousi tarve johdon edustajien aineiston perusteella. Esimies ja lähijohtajasanana eroa tulisi pohtia johdon edustajan mukaan. Lisäksi esitettiin toive lähijohtamistyön arvostuksen nousemiselle suhteessa työn vaatimuksiin.

Ollaanko me analysoitu, mistä se johtuu (arvostuksen puute)?

.. ei puhuttu jossain koulutuksessa enää lähiesimiesten koulutuksesta vaan lähijohtajien koulutuksesta, että mikä on esimies- ja johtaja- sanan ero? Ja siitähän tässäkin olis hyvä puhua.

Kyllä pitää arvostaa, kun näin kovia vaatimuksia esitetään.

4.19 Lähijohtamistyön arvostus lähijohtajien kuvaamana

Kehla

Kehlan lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtamistyön arvostuksesta muutoksessa, jossa korostui lähijohtamistyön arvostuksen rakentuminen omasta itsestä, oman esimiehen sekä ympäristön arvostuksesta, että lähijohtamistyön kehittämisestä. Kuvauksessa korostui myös lähijohtamistyön näkemyserot arvostuksen puutteen tunteen taustalla. Kehlan lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtamistyön arvostuksesta muutoksessa esitetään ykistyiskohtaisesti liitetäulukossa 27.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat haastatteluissa kokemuksen arvostuksen olemassaolosta lähijohtajille yksilöinä ja lähijohtamistyölle. Lähijohtajien mukaan lähijohtamistyölle oli arvostusta henkilöstöllä ja lähijohtajilla itsellään. Lähijohtajat kokivat arvostusta yksilöinä ja henkilöinä.

.. mä nään nyt hyvin karismaattisia, hyvin arvostettuja lähiesimiehiä tällä hetkelläkin.

..siellä yksiköissäkin on tullut selkeesti, että esimies on esimies ja se ei oo enää se paikkaaja ja tuuraaja.

Ja ihan yksikkötasolla henkilöstö kokee tärkeänä sen, että on esimies.

Kehlan lähijohtajat kokivat omalla esimiehellä olevan arvostusta lähijohtamistyölle. Lähijohtajien mukaan laitospuolella oli arvostettu lähijohtamistyötä pitkään. Lähijohtajat kuvasivat oman esimiehen arvostuksen lähijohtamistyölle näkyvän lähijohtamissysteemin muuttamisessa ja pitkän tähtäimen suunnitelmien tekemisessä lähijohtamisen suhteen. Omalla esimiehellä koettiin olevan ymmärrystä lähijohtamistyölle omana tehtävänä. Lähijohtamistyön arvostus näkyi sekä koulutuksiin kannustamisena, että vallan ja tilan antamisena.

..semmosta mä oon ylpeä, että.. on ymmärtänyt jo vuosikausia sitten, että esimiehet ovat esimiehiä..

Mulla on silleen mä ajattelen, että sitä kautta se arvostus tulee, sitä kautta mä katson, että.. arvostaa meidän työtä, kun se on taistellut meidän puolesta ja tehnyt näitä muutoksia pitkällä tähtäimellä ja pikkuhiljaa muuttanut tätä systeemiä..

.. ja meidän oma esimies on arvostanut esimiehisyyttä..

.. kyllä sen myös näkee siinä, että meille annetaan tilaa ja valtaa ja että se näkyy siinä..

Kehlan lähijohtajien mukaan lähijohtajien työn arvostus oli parantunut vuosien saatossa. Arvostuksen paraneminen näkyi lähijohtajien mukaan myös yksiköissä. Lähijohtajat kuvasivat arvostuksen kulttuurin menevän parempaan suuntaan.

Ja sit mun mielestä niinkun tähän asti koko se kulttuuri on ollut, että ei hirveesti arvosteta, mutta se on menossa vähän parempaan suuntaan ja se tulee nimenomaan sen lähiesimiestyön kehittämisen kautta, koska kaikki ne koulutukset ja se on kans semmonen muutosprosessi lähiesimies sen johtajuudessa, mä nään sen nykypäivän. Että korostetaan kehitetään ja sitä myötä se arvostuskin sitten nousee, tää ei oo ihan arvostettu.

..musta se on parantunut tässä vuosien saatossa.

Osa Kehlan lähijohtajista kuvasi arvostuksen puutteen tunteen muodostumisen lähijohtamistyön näkemyseroista. Lähijohtamistyön arvostuksessa lähijohtajat kuvasivat olevan ristiriitaisuutta. Osan lähijohtajista mukaan lähijohtamistyön arvostuksen puute näkyy erilaisina näkemyksinä lähijohtajan tehtävänkuvasta ja kertoo tietyn ryhmän arvostuksesta lähijohtamiselle. Näkemyksissä ja arvostuksessa koettiin olevan ristiriitaisuutta. Lähijohtajat kokivat arvostuksenpuutteessa olevan kyse myös näkemyksestä onko lähijohtamistyö oma ammattinsa.

No se on vähän ristiriitanen, se on vähän kakspiippunenjuttu monestakin näkökulmasta ehkä, ehkä sekin kun tiedetään, että meidän kentällä on vähän erilaista näkökulmaa siitä, mikä se lähiesimiehen työtehtäviin kuuluu, ja siitä ehkä tullaan käymään neuvotteluja vai onko se sitten rahakysymys, palkkakysymys

Ja tää keskustelu jopa tästä, että mikä sen esimiehen perustehtävä on, niin minusta se kertoo tietyn ryhmän arvostuksesta. Et voiko lähiesimes tehdä johtamistyötä ja kenttätyötä ja olla siellä juoksupoikana ja täällä juoksupoikana ja sijaistaa kollegoitaan pitkiäkin aikoja ja ymmärrän ne lyhyet ajat. Mutta tässä kyllä syödään tulevaisuuden näkymiä tällasilla säästöillä ihan menen tullen.

.. tää on mielenkiintosta, et kuka arvostaa ja missä ja muuten on niinkun arvostetaan ja enempi. Ja tää on mielenkiintoista, kun tullaan kysymään et arvostetaanko sitä työtä työnä vai pitääkö oikeesti, et se ei ookaan oma työnsä se esimiestyö, se on mielenkiintosta, et siitä varmasti joudutaan vielä keskustelemaan.

Arvostuksen rakentuminen oli Kehlan lähijohtajien mukaan omasta itsestä lähtöisin olevaa. Arvostus tuli itse ansaita eikä se tullut automaattisesti lähijohtajien kuvaamana. Lähijohtajat kokivat arvostuksen lähtevän pitkälti oman työn arvostuksesta.

..arvostus, se on ansaittava, se on otettava, ei se lankea kuin manulle illallinen.

Musta se arvostus lähtee pitkälti siitä, että arvostanko mä itse tekeväni tärkeätä työtä vai en ja itse arvostan lähiesimiehen työtä ja joskus oikeen, kun kirveellä lyödään niin sitten miettii, ehkä niinpäin, että onko tää sen väärtti ja mä katson, että mä teen tärkeätä työtä ja mä teen arvokasta työtä ja mun työpanokseni on arvokas vaikka sitä lähiympäristö ei ehkä näekään.

Että se lähtökohta siihen arvostukseen tulee minusta itsestäni.

Kehlan lähijohtajat kokivat, että lähijohtamistyön arvostuksen kokemus syntyi mahdollisuudesta hoitaa lähijohtajan tehtävä hyvin. Lähijohtajat kuvasivat, että arvostuksen tuli näkyä mahdollisuutena työn rauhassa tekemiseen ja resurssien antamisena lähijohtamistyöhön. Lähijohtajat kokivat arvostuksen tunteen tulevan sekä mahdollisuudesta hoitaa tehtävä hyvin, että ajan ja paikan (työhuoneen) saamisena lähijohtamistyölle.

Mut jos ajatellaan nyt, kun on puhuttu tää koko aika, et kun on hirveesti näitä töitä, kun jo sillä, että annettais aikaa niin sais kokea sitä arvostusta, aikaa kaikille näille töille.

Mutta mitä se tarkoittaa tossa ylempässä ja tossa meidän tulevaisuudessa, että taataanko myös meidän lähiesimiehille työrauha ja arvostetaanko.

Se, että työtä en pelkää, mutta se mikä on se työnsarka minkä kukin pystyy hoitamaan kunnolla ja mä koen myös arvostusta, silloin kun mä koen voivani hoitaa sen työn hyvin ja olla ylpeä työstäni, eikä niin, että joudun sen juostenkusten tekemään ja jokapäivä on selviytymistä, eikä ole niin kuin aikaisemmin sen esimiestyön ydintehtävään kehittämiseen ja ajatustyöhön et se niinkun poistuu kokonaan, jos joutuu vielä enemmän ottamaan ja jatkuvaks monia yksiköitä, että se on miettimisen paikka, että minkälaisia esimiehiä me tulevaisuudessa saamme, minkälaiden esimiesten kanssa te tulevaisuudessa työskentelette, niin on myöskin tästä arvostuksesta kyse.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat lähijohtamistyön arvostuksen rakentuvan lähijohtajan työnkuvan kehittämisen kautta. Lähijohtajat kokivat arvostuksen tulevan työn kehittämisen ja koulutuksen kautta. Lähijohtamistyön arvostuksen koettiin näkyvän tehtävänkuvan ja työn tulosten kautta. Esille nousi kysymys arvostuksen näkymisestä lähijohtajien palkassa. Lähijohtajien haastatteluissa nousi esille näkemys, jonka mukaan lähijohtamistyön arvostuksella on vaikutusta lähijohtamistyön vetovoimaisuuteen. Lähijohtamistyön arvostuksen koettiin tulevan lähijohtajan työn kiinnostuksesta.

Ja mikä se on se mitta siinä arvostuksessa, onko se palkka vai mikä on arvostuksen mittari.

Ja sitä myötä, kun se arvostuskin nousee ja muuttuu, niin on paljon hakijoita ja sitä myötä saadaan parempia lähiesimiehiä töihin.

No se on varmaan myös työntuloksia, ihan se henkilöstön näkökulma, henkilöstön arvostus, sitten se on osaamisen, että on kehittäjäihminen, että osaa kehittää, luo strategioita, jos ei mee niin menee näin, osaa vaihtaa, kestää paineita, se koostuu monista eri osa-alueista ja siellä työyhteisössä se näkyy asukkaiden hyvinvointina ja työntekijöiden hyvinvointina.

Vaspe

Vaspen lähijohtajien haastattelujen tuloksena syntyi kuvaus lähijohtamistyön arvostuksesta muutoksessa, jossa korostui kokemus sekä lähijohtamistyön arvostuksen olemassaolosta, että sen puutteesta. Vaspen lähijohtajien kuvauksen rakentuminen lähijohtamistyön arvostuksesta muutoksessa esitetään yksityiskohtaisesti liitetaulukossa 28.

Vaspen lähijohtajat kuvasivat haastatteluissa kokemuksen lähijohtamistyön arvostuksen olemassaolosta. Lähijohtamistyön arvostukseen vaikutti lähijohtajien mukaan kokemus lähijohtajan arvostuksesta, kokemus lähijohtajan henkilökohtaisesta arvostuksesta, kokemus asiakkail-

ta ja henkilökunnalta saadusta arvostuksesta. Lähijohtajat kokivat myös omalta esimieheltä saadun luottamuksen lähijohtajien arvostuksena.

..mä olen kokenut, että arvostetaan, ja oon ylpeä siitä, että oon esimiesasemassa.

..mä oon ylpeä meidän asukkaista, mun henkilökunnasta ja ne arvostaa mua ja se on se suurin anti tässä..

..mä oon kyllä kokenut sen, että mun esimieheni kuitenkin arvostaa sitä työtä mitä mä teen.

Osa Vaspen lähijohtajista koki arvostuksen puutetta johdon taholta. Lähijohtajat kokivat arvostuksen puutteen tunteen syntyvän siitä, että johto ei ole aina kuullut lähijohtajia. Osa lähijohtajista koki johdon välisten näkemuserojen heijastuvan "alaspäin". Lähijohtajat toivoivat organisaatiokulttuurissa olevan enemmän arvostusta lähijohtajille. Esille nousi ajatus siitä, että arvostus ei näy palkassa.

Mä en tiedä miks mulla on sellanen olo, että kokonaisuutena vammaistyön joryryhmä ei ihan arvosta lähiesimiehiä, ehkäpä juuri sen vuoksi, että meitä ei kuulla, eikä kuunnella välttämättä, mä en osaa selittää sitä.

..organisaatiokulttuurissa voisi olla enemmän niinkun enemmän arvostusta konkreettisesti ulostuova ja se tulee silleen, että oikeesti niinkun istutaan alas ja keskustellaan ja kuunnellaan, että syntyy konkreettisesti vaikutelma siitä ihan konkreettisina tekoina ja julkilausumina, että tämmöstä tietoa olemme saaneet ja sen perusteella toimimme, ja en mä väitä etteikö näin olisi, mutta on siinä parannettavaakin.

5 Tulosten yhteenveto ja johtopäätökset

Seuraavaksi esitetään tulosten yhteenveto luvuissa 5.1-5.9. Tulosten yhteenvedossa on vielä eriteltynä johdon edustajien sekä Kehlan, että Vaspen lähijohtajien edustajien näkemykset. Johtopäätökset on esitetty aineistosta saadun tiedon ja aiemmin tutkitun tiedon pohjalta.

5.1 Johdon edustajien odotukset lähijohtamistyöltä muutoksessa

Johdon edustajilla oli odotuksena lähijohtamistyöltä ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa lähijohtajilla tavoitteiden ja strategian sisäistäminen. Tavoitteet ja strategia tulivat viedä käytäntöön sekä asiakas, että strategialähtöisesti. Asiakkaan tarpeet nähtiin kaiken toiminnan lähtökohtana. Johdon edustajat edellyttivät sitä, että asiakkaan itsemääräämisoikeuden, osallisuuden, tuetun päätöksenteon ja vuorovaikutuksen tuli sekä näkyä, että mahdollistaa lähijohtamisella. Lähijohtamiselta odotettiin toimintakulttuurin luomista ja esimerkkinä toimimista muutoksessa. Johdon edustajien odotuksissa korostui kuvaus tavoitellusta muutokses-

ta, jossa odotettiin uudenlaista ajattelu- ja toimintatapaa asiakastyössä. Johdon edustajat kuvasivat kehitysvammaisen henkilön paradigman muutoksessa päähenkilönä toiminnan keskiössä. Asiakkaalla tuli olla päätösvalta omassa elämässään ja sitä tuli tukea mm. tuetulla päätöksenteolla. Asiakasta tuli kohdata yksilökeskeisesti, kohdella oikeudenmukaisesti ja häntä tuli kuulla aidosti.

5.2 Lähijohtajan rooli muutoksessa

Johdon edustajat pitivät lähijohtajan roolia muutoksessa tärkeänä. Johdon edustajat kuvasivat lähijohtajan roolia muutoksessa "muutoksen katalyytiksi" ja muutoksen mahdollistajaksi. Lähijohtajaa kuvattiin myös intuitiiviseksi muutosjohtajaksi. Lähijohtajan roolissa muutoksessa korostuivat johdon edustajien mukaan tavoitteiden ja strategian käytäntöön vieminen ja suunnan näyttäminen. Lähijohtaja toimi myös kokoavana ja koordinoivana voimana, jossa korostuivat tavoitteiden konkretisointi ja linjausten todentaminen.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat myös lähijohtajan roolia muutoksessa tärkeäksi, mutta haastavaksi. Roolissa korostui tavoitteellinen muutosjohtaminen. Lähijohtajan roolina oli Kehlan lähijohtajien mukaan henkilökunnan tukeminen innostamalla, kannustamalla ja valmentamalla henkilökuntaa. Lähijohtajan rooliin kuului myös tavoitteiden asettaminen konkreettisesti ja systemaattisesti. ASU-muutoksen taustojen ymmärtäminen nähtiin lähijohtajan rooliin kuuluvaksi asiaksi. Lähijohtajan roolina muutoksessa oli henkilökunnalle tiedottaminen, asioiden esille tuominen ja uudenlaisen ajattelutavan tuominen työyhteisöön. Työn jatkuva kehittäminen koettiin kuuluvan lähijohtajan rooliin muutoksessa. Tärkeää oli hahmottaa oma työ osaksi laajempaa kokonaisuutta.

Vaspen lähijohtajat kokivat johdon ja Kehlan lähijohtajien edustajien tavoin lähijohtajan roolin muutoksessa tärkeäksi ja keskeiseksi. Lähijohtajan roolissa muutoksessa oli oleellista suunnan näyttäminen henkilökunnalle ja "lankojen käsissä pitäminen". Lähijohtaja toimi Vaspen lähijohtajien kuvaamana viestittäjänä ja tiedottajana työyhteisössä. Tiedottamisen tuli olla oikea-aikaista. Henkilökunnan kannustaminen ja turvan antaminen oli osa lähijohtajan roolia muutoksessa. Muutos tuli viedä eteenpäin positiivisesti ja muutokseen tuli itse uskoa. Lähijohtajan rooliin muutoksessa kuuluivat myös muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen puuttuminen. Yksikköä koskevalla muutoksella oli rooliin vaikutusta. Roolin koettiin olevan erilainen yksikön muuttaessa, kuin yksikön sisällöllistä toimintaa kehittäessä. Kuviossa 5 esitetään lähijohtajan rooli muutoksessa johdon- ja lähijohtajien edustajien kuvaamana.



Kuvio 5: Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon- ja lähijohtajien edustajien kuvaamana

Lähijohtajan rooliin liittyi oleellisena osana johdon edustajien esille nostama teema lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön. Johdon edustajien haastatteluissa nousi esille selkeän vastauksen ja toimintatavan puute lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön. Asiasta oli olemassa erilaisia näkemyksiä ja toimintatapoja. Johdon edustajat kuvasivat yksikön koon ja alais määrän vaikuttavan lähijohtajan tehtävänkuvan muodostumiseen. Useiden yksiköiden tai ison alais määrän lähijohtajilla ei ollut käytännössä mahdollista osallistua hoitotyöhön. Pienen yksikön toiminta puolestaan mahdollistettiin lähijohtajan osallistumisella hoitotyöhön. Osa johdon edustajista koki osallistumisella hoitotyöhön olevan merkitystä tiedolle ja ymmärrykselle hoitotyöstä. Osa johdon edustajista näki lähijohtajan tehtävänkuvan ja osaamisen painottuvan johtamiseen omana ammattina ja osaamisalueena, jossa painottuivat tavoitteiden eteenpäin vieminen ja hallinnollinen työ.

Kehlan lähijohtajilla oli selkeä yhteinen näkemys lähijohtajan roolista ja siitä, että lähijohtajan ei tullut osallistua hoitotyöhön, vaan keskittyä lähijohtajan omaan perustehtävään. Lähijohtamistyötä kuvattiin omana työnsarkana, jossa oli oma osaamisen tarve ja työtehtävät. Lähijohtajalla kuvattiin olevan töiden paljous ja niiden jatkuva lisääntyminen. Lähijohtajan ei tarvinnut olla asiantuntijana kaikilla aloilla, vaan työntekijät kuvattiin hoitotyön asiantuntijaksi. Lähijohtajat toivoivat mahdollisuutta keskittyä lähijohtamistehtävään työssään, jolla

nähtiin olevan vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin. Lähijohtaminen kuvattiin painottuvan kokonaisuuksien ja prosessien johtamiseen. Hoitotyön riittävää tuntemusta pidettiin tärkeänä ja se mahdollistettiin perehtymällä, havainnoimalla, seuraamalla ja kuuntelemalla työntekijöitä. Kehlan lähijohtajat kuvasivat tekevänsä toisenlaista hoitotyötä, kuin työntekijät tekevät ja auttavansa tarvittaessa akuutti- ja kriisitilanteissa. Lähijohtajan olemista työyhteisön ”reunalla” pidettiin tärkeänä.

Vaspen lähijohtajien haastatteluissa nousi esille se, että lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön oli erilaisia näkemyksiä, toiveita ja selkiyttämisen tarve. Osa lähijohtajista näki lähijohtamisen omana ammattina, jossa oli oma perustehtävä. Osa lähijohtajista taas koki osallistumisen hoitotyöhön osaksi lähijohtajan tehtävää. Osa lähijohtajista toivoi lähijohtajan toimenkuvan selkiyttämistä ja linjausta johdolta lähijohtamisen suhteen. Osa taas toivoi, että voi jatkaa kuten ennenkin. Myös keskustelua lähijohtajan tehtävänkuvasta toivottiin. Vaspen lähijohtajat kuvasivat lähijohtajan työnkuvan muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä yksikön koon, alais määrän ja käytettävissä olevan työajan. Osa lähijohtajista kertoi tekevänsä hoitotyötä lähijohtamistyön ohella. Hoitotyön tekemisen kerrottiin vähentyneen. Myös toisenlaisen asiakastyön tekeminen ja tarvittaessa auttaminen nousivat haastatteluissa esille. Lähijohtajan kuvattiin olevan tekemisissä asiakkaiden kanssa, vaikka hän ei osallistuisikaan hoitotyöhön. Hoitotyön tekemisen käänttöpuoleksi kuvattiin mahdollisuus paeta lähijohtamistyöstä ja vaikeus puuttua työyhteisön ongelmiin. Useat Vaspen lähijohtajista kokivat tärkeänä työyhteisön ”reunalla olemisen”. Suurella osalla Vaspen lähijohtajista oli näkemys siitä, että lähijohtajan ei tullut osallistua hoitotyöhön, koska hänellä oli oma perustehtävä. Läsnäoloa pidettiin tärkeänä ja se oli mahdollista myös osallistumatta hoitotyöhön.

5.3 Muutosta estävät ja edistävät tekijät lähijohtamisessa

Muutosta estävinä tekijöinä johdon edustajat kokivat organisaatiota vastaan toimimisen sekä muutosvastarinnan että sen taustalla olevat yksilökohtaiset tekijät. Muutosvastarinnan taustalla nähtiin olevan henkilökohtaisista tarpeista lähtevä ajattelu, yksilön huono itsetunto, kauteus ja yksilön asemaan liittyvä pelko. Tiedon puute ja ASU-hankkeen ideologian vieraus kuvattiin myös muutosta estäviksi. Resurssien puute ja käytännön syyt esimerkiksi työmatkan pituus olivat esteenä muutokselle. Myös yksilön muutosvalmiuden puute kuvattiin muutosta estäväksi tekijäksi.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat muutosta estävinä tekijöinä muutosvastarinnan taustalla olevat sekä yksilö- että yhteisökohtaiset tekijät. Estävinä tekijöinä kuvattiin henkilökunnan asenteet muutosta kohtaan. Työntekijöiden muutosvastarinta ja muutoshaluttomuus kuvattiin myös muutosta estäviksi. Avoimuuden estyminen kielletyistä puheenaiheista ja avoimuuden lisää-

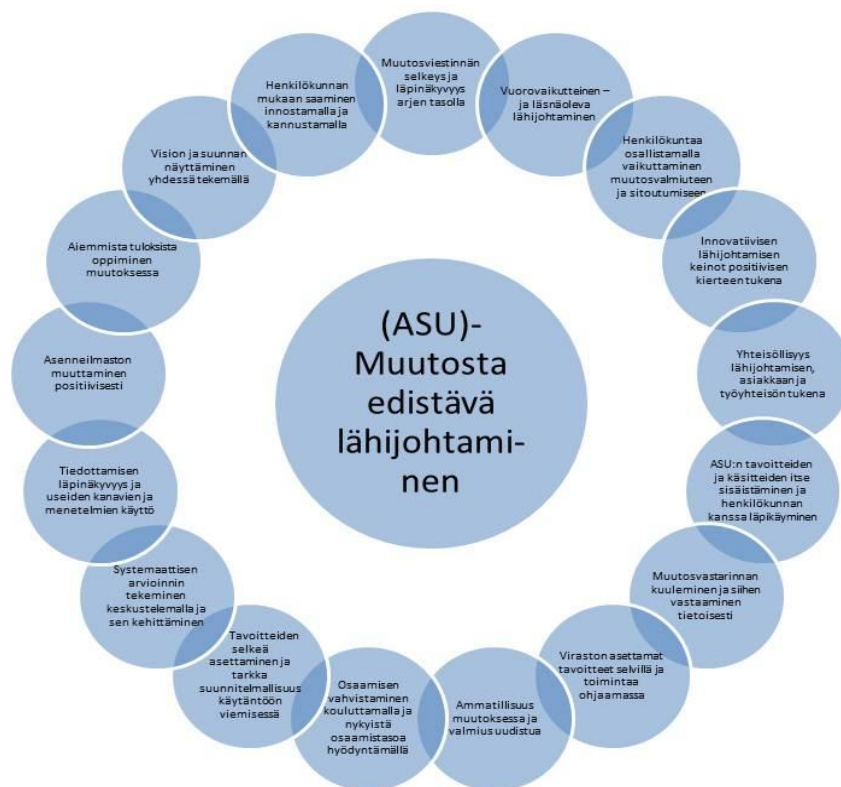
tymisen toive nousivat esille. Erilaiset työntekijöiden pelot ja huolet olivat muutosta estäviä. Työntekijät kantoivat pelkoa ja huolta muutoksesta. Myös työntekijöiden epävarmuuden sietämisen, osaamisen ja koulutuksen puutteet nousivat esille. Työntekijöiden tarve pysyä mukavuusalueella ja tarve perusturvallisuuden säilymiseen kuvattiin muutosta estävinä tekijöinä ja selityksenä muutosvastarinnalle. Muutosvastarinnan taustalla nähtiin myös muutoksen vaikutus yksilön elämään. Muutosta saattoi estää myös lähijohtajan oma asenne tai keinottomuuden tunne muutosvastarinnan edessä. Lähijohtajan tiedon puute muutoksesta ja strategiasta koettiin myös muutosta estäviksi.

Vaspen lähijohtajien mukaan muutosta estävinä tekijöinä henkilökunnan muutosvastarinta, resurssit, rakenteet, asenteet ja yksilökohtaiset tekijät. Myös talouden vaikutus, tilat ja ympäristö saattoivat olla muutosta estäviä tekijöitä. Lähijohtajaa vastaan toimiminen nousi muutosta estäväksi tekijäksi. Lähijohtajat kokivat ison organisaation rakenteiden jäykkyyden ja päätöksenteon hitauden muutosta estäviksi. Jaksotyöllä nähtiin olevan muutosta estävä ja hidastava vaikutus, jossa ajankäyttö koettiin haastavaksi. Esille nousi myös lähijohtajan mahdollinen muutosvastaisuus ja sitoutumisen puute esteenä muutokselle.

Muutosta edistävinä tekijöinä johdon edustajat korostivat sekä läsnäolevaa ja vuorovaikutteisista lähijohtamista että ammatillista ja tavoitteellista lähijohtamista. Muutosta edisti muosviestinnän selkeys ja läpinäkyvyys arjen tasolla. Tässä korostui käytettyjen sanojen merkitys. Henkilökunnan tukeminen ja dialogisuus edistivät muutosta. Muutosta edisti myös positiiviseen kierteeseen pääseminen, jossa ”innovatiivisen lähijohtamisen keinot olivat positiivisen kierteen tukena”. Muutosvastarinta tuli myös kuulla ja siihen tuli vastata tietoisesti. Henkilökunnan ja kaikkien osapuolien sitouttaminen muutokseen osallistamalla edisti muutosta. Ammatillisuus ja valmius uudistua koettiin tärkeäksi. Osaamista tuli vahvistaa koulutuksilla. Muutosta edistivät myös tavoitteiden selvillä oleminen ja niiden oleminen toimintaa ohjaamassa.

Kehlan ja Vaspen lähijohtajat korostivat myös muutosta edistävänä suuntaanäyttävän vuorovaikutteisen ja läsnäolevan lähijohtamisen. Läsnäolevassa ja vuorovaikutteisessa lähijohtamisessa muutos vietiin arjen tasolle ja ”myytiin” henkilökunnalle. Muutosta edistivät vision ja suunnan näyttäminen yhdessä tekemällä. Visio tuli purkaa konkreettisesti arjen tasolle. Tavoitteiden selkeä asettaminen ja tarkka suunnitelmallisuus sen käytäntöön viemisessä edistivät muutosta. Tavoitteet tuli purkaa pieniin osiin. Muutosta edisti henkilökunnan mukaan saaminen muutokseen innostamalla ja tukemalla. Muutosagenttien käyttäminen edisti myös muutosta. Henkilökunnan osallistamisella koettiin olevan vaikutusta turvallisuudentunteeseen ja sitä kautta muutosvalmiuteen. Henkilökunnan osaamistasoa tuli nostaa koulutuksella ja nykyistä osaamista hyödyntämällä. Systemaattinen arviointi koettiin muutosta edistäväksi. Arviointia tuli vielä kehittää. Tiedottamisen tärkeys korostui muutosta edistävänä tekijänä. Tiedottamisessa oli oleellista sen riittävyys, tiedonkulun toimivuus, läpinäkyvyys ja monen-

suuntaisuus. Asenneilmastoa tuli muuttaa positiivisesti ja asenteisiin voitiin vaikuttaa koulu-
tuksilla. Muutosta edistävä lähijohtaminen johdon ja lähijohtajien edustajien kuvaamana esi-
tetään kuviossa 6.



Kuvio 6: Muutosta edistävä lähijohtaminen johdon- ja lähijohtajien edustajien kuvaamana

5.4 Yhteisöllisyys muutoksessa

Yhteisöllisyys koettiin hyvänä toimintatapana asiakastyössä, työyhteisössä ja se oli tuki myös lähijohtamistyölle johdon edustajien ja lähijohtajien mukaan. Yhteisöllisyydessä nähtiin olevan myös käänköpuolensa.

Johdon edustajien mukaan asiakastyössä tuli löytää keskitie yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden välillä. Yhteisöllisyydellä nähtiin olevan merkitystä asiakkaalle. Yhteisöllisyys toimi asiakkaan tukena ja turvana. Lähijohtamisen näkökulmasta johdon edustajat kuvasivat vuorovaikutteisen yhteisöjohtamisen, jossa periaatteina olivat kaikkien vastuuttaminen, oikeus olla mukana ja osallistua. Yhteisöjohtaminen kuvattiin tukena ASU:n tavoitteille.

Kehlan lähijohtajat kuvasivat asiakkaan yhteisöllisyydessä keskiössä. Asiakasnäkökulman huomioimista pidettiin tärkeänä. Asiakkaiden yhteisöllisyyden tuli olla osa muuta yhteisöllisyyttä. Asiakkaan "äänänen" kuulluksi tulemista ja voimaantumista kuvattiin mahdolliseksi yhteisölli-

syiden kautta. Yhteisöllisyys oli kehlän lähijohtajien mukaan myös toimintaa- ja työyhteisöä vahvistavaa.

Kehlan lähijohtajien mukaan oleellista yhteisöllisyydessä oli toiminnan rakentaminen yhteisen keskustelun ja pohdinnan kautta. Asioita myös ratkottiin yhdessä, eikä ketään jätetty yksin yhteisöllisyydessä. Yhteisöllisyydessä riittävä aika oli oleellista asioiden käsittelylle ja pohdinnalle. Yhteisöllisyys koettiin myös tukena lähijohtamistyölle. Päätöksiä tehtiin yhdessä ja sovittiin yhteisistä toimintatavoista. Lähijohtajan ei tarvinnut "tietää kaikkea" yhteisöllisyydessä ja hänestä tuli tasavertaisempi suhteessa työntekijöihin. Yhteisöllisyyteen kuului avoimuus ja luottamus. Itsensä prosessointi ja itsetuntemuksen lisääntyminen olivat myös osa yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyydessä koettiin käänttöpuolena, joskus yhdessä sovittujen asioiden kääntäminen itseään vastaan. Kaveripiiriin perustuvaa yhteisöllisyyttä ei pidetty oikeana yhteisöllisyytenä ja siinä nähtiin huonoja puolia, joihin tuli puuttua. Laitoksessa kuvattiin olevan tiivis yhteisöllisyys, jonka katoamista oli ASU-hankkeen alkaessa pelätty. Lähijohtajat uskoivat kuitenkin yhteisöllisyyden säilyvän ja rakentuvan uusissa yksiköissä. Lähijohtajaryhmän yhteisöllinen kehittäminen oli myös osa yhteisöllisyyttä ja sen kuvattiin kasvaneen. Lähijohtajien yhteisöllisyys koettiin voimavarana.

Vaspen lähijohtajat näkivät asiakkaan yhteisöllisyydessä keskiössä. Yhteisöllisyys oli asiakkaiden tukena ja voimavarana. Asiakas nähtiin ryhmässä tasa-arvoisena jäsenenä. Yhteisöllisyyden käänttöpuolena koettiin, että se ei sovi kaikille asiakkaille. Yhteisöllisyys saattoi olla joillekin asiakkaille ongelmia lisäävä ja toisille asiakkaille puolestaan käytösongelmia vähentävä. Asiakkaan koettiin voivan vaikuttaa yhteisöllisyydessä asioihin tiettyjen raamien sisällä.

Vaspen lähijohtajien mukaan työyhteisön yhteisöllisyydessä pidettiin tärkeänä yhteishengen olemista ja työkaverin tukemista. Työyhteisökokouksissa oli mahdollista tuoda asioita esille. Yhteisöllisyys kuvattiin työntekijän voimavaksi ja tueksi. Yhteisöllisyys koettiin myös apuna muutoksesta selviämisessä. Lähijohtaja oli osa yhteisöllisyyttä, eikä häntä saanut jättää yhteisön ulkopuolelle. Yhteisöllisyyteen kuuluivat erityisosaamisen ja kaikkien jäsenten arvostaminen. Suunnitelmallinen työ koettiin tärkeäksi yhteisöllisessä työssä. Ryhmää tuettiin yhteisöllisyydessä oikeaan suuntaan. Yhteisöllisyys kuvattiin pitkäksi vuosien prosessiksi. Yhteisöllisyyden käänttöpuolena tuli esille, että yhteisöllisyys saattaa olla yksittäisen työntekijän toiminnan ja muutosyrityksiä estävä ryhmäpaineen tai valittujen työskentelymenetelmien kautta. Yksilöllä kuvattiin kuitenkin olevan tarvetta kuulua yhteisöön.

5.5 ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen

Kehlan lähijohtajien mukaan lähijohtaja toimi ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden selkiyttäjänä. Tavoitteet ja käsitteet tuli olla ensin itsellä kristallin kirkkaana, ennen käytäntöön viemistä. Lähijohtajien mukaan tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen oli tapahtunut vuosien varrella. Lähijohtaja toimi tavoitteiden "suomentajana". Tavoitteiden ei koettu poikkeavan juurikaan muista tavoitteista ja niitä pidettiin yhtenevinä muiden tavoitteiden kanssa.

Vaspen lähijohtajien mukaan ASU:n tavoitteet tuli itse sisäistää ja käydä niitä läpi henkilökunnan kanssa. Tavoitteita tuli itse pohtia, jäsentää ja kirkastaa itselleen ennen käytäntöön viemistä. ASU:n tavoitteiden tuli olla toimintaa ohjaamassa ja niiden mukaan tuli toimia. Henkilökunnan kanssa tavoitteiden ja käsitteiden sekä läpikäyminen, että syventäminen olivat tärkeitä ja siihen toivottiin enemmän aikaa.

5.6 Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä

Kehlan lähijohtajien mukaan uudenlaiseen ajattelutapaan kuului asiakkaan kohtaaminen toisenlaisesta näkökulmasta. Uudenlaisen ajattelutavan viemistä käytäntöön kuvattiin haastavaksi, pitkäksi prosessiksi ja isoksi työksi. Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan osallisuuden, itsemääräämisoikeuden, tuetun päätöksenteon tuli toteutua ja vuorovaikutuksen lisääntyä. Asiakkaan tuli myös olla aktiivinen osallistuja omassa elämässään. Asiakas kohdattiin uudenlaisessa ajattelutavassa toisesta näkökulmasta kuin aiemmin. Uudenlaiseen ajattelutapaan liittyen oli tarvetta muokata henkilökunnan vanhoja asenteita. Asennemuokkausta tuli tehdä jo ennen muuttoa. Asenteisiin koettiin voivan vaikuttaa mm. koulutuksilla. Uudenlaiseen ajattelutapaan kuului myös työaikojen muuttaminen asiakaslähtöisiksi. Uudenlaisen ajattelutavan avaamiselle oli tarvetta.

Vaspen lähijohtajat korostivat uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan kohtaamisen uudenlaisesta näkökulmasta ja toimintakulttuurin muutosta. Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan yksilölliset ratkaisut ja tarpeet tuli toteutua asumisessa, toiminnassa ja tarpeissa. Toiminnassa nousi esille "omakotiajattelu". Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan tuetun päätöksenteon ja itsemääräämisoikeuden tuli toteutua. Vuorovaikutuksen tuli myös lisääntyä. Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan päätösvalta oli muuttunut. Asiakkaan voimaannuttamista ja toimintakyvyn tukemista pidettiin tärkeänä. Henkilökunnan asennemuokkaukselle oli tarvetta ja tämä oli mahdollista toteuttaa puhumalla eri foorumeissa. Uudenlaiseen ajattelutapaan kuului myös työaikojen muuttaminen asiakaslähtöisesti.

5.7 Tuen tarve lähijohtamistyölle muutoksessa

Johdon edustajien mukaan tuki lähijohtamistyölle muutoksessa oli välttämätöntä. Tukena olivat oikea-aikainen asioiden pohdinta ja käsittely yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi. Tiedottaminen koettiin myös tärkeäksi tuen muodoksi. Tiedottamisen tuli olla jatkuvaa ja tapahtua eri foorumeissa. Johdon vankkumaton tuki lähijohtamistyölle nähtiin johdon tehtävänä. Tukeen liittyi selkeän vision ja strategian luominen. Resurssien järjestäminen, kokoukset ja foorumit kuuluivat lähijohtamistyön tukeen. Vertaistuki ja erilaiset koulutukset kuvattiin lähijohtamistyön tueksi. Tukena nähtiin myös mahdollisuus perehtyä ASU-hankkeen ideologiaan. Osallistumisen mahdollisuutta pidettiin myös tärkeänä.

Kehlan lähijohtajien mukaan lähijohtamistyölle muutoksessa oli tuen tarvetta. Lähijohtajilla oli kokemus tuen saamisesta omalta esimieheltä. Vertaistuki koettiin tärkeäksi tuen muodoksi ja tukea koettiin saavan kollegoilta ja ASU-työryhmistä. Lähijohtajilla oli toive tehtävien jakamisesta jonkun kanssa. Lähijohtajat toivoivat tueksi muutoksessa apulaisosastonhoitajaa tai muuta vastaavaa henkilöä.

Vaspen lähijohtajien mukaan oman esimiehen tuki oli tärkeä tuen muoto muutoksessa. Vaspen lähijohtajat olivat tyytyväisiä omalta esimieheltä saatuun tukeen. Tukena koettiin myös kuuluksi tuleminen johdon taholta. Osalla lähijohtajista oli kokemus, että lähijohtajat eivät ole aina tulleet kuulluksi johdon taholta. Mahdollisuus keskustella eri asioista avoimesti kuvattiin tuen muodoksi. Oman esimiehen ja kollegoiden tuki koettiin olevan kaukana. Vertaistuki oli tärkeä tuen muoto ja tukea koettiin saaduksi kollegoilta. Yhteydenpito kollegoihin, yhdessä oppiminen ja näkökulmien jakaminen kollegoiden kanssa oli tärkeää. Esimiestapaamiset vertaisryhmässä koettiin tärkeäksi tuen muodoksi.

5.8 Lähijohtajien odotukset johdolle

Kehlan lähijohtajat odottivat johdolta lähijohtamistyöhön panostamista muutoksessa. Lähijohtajat toivoivat resurssien järjestämistä ja lähijohtajien paineen helpottamista. Lähijohtamistyöhön tuli kiinnittää erityistä huomiota muutoksessa. Lähijohtajat toivoivat myös johdolta ajan antamista lähijohtamistyöhön, pohdinnalle ja henkilökunnan keskusteluttamiselle.

Vaspen lähijohtajat odottivat johdolta lähijohtamislinjauksen tekemistä. Lähijohtajat odottivat sekä suurten linjausten tulevan johdolta, että päätöksenteon ja viestinnän selkeyttä. Lähijohtajat odottivat vammaistyön johdoryhmällä olevan näkemys suunnasta. Odotuksena nousi esille ASU-johtamisen malli ja periaatteet. Lähijohtajat odottivat johdolta riittävää keskustelua lähijohtamiskysymyksestä. Lähijohtajat odottivat myös palautteen saamista ja kiinnostus-

ta yksittäisiä yksiköitä kohtaan. Muutosprosessissa olevan lähijohtajan töiden karsimista toivottiin myös.

5.9 Lähijohtamistyön arvostus

Johdon edustajien haastatteluissa nousivat esille lähijohtamistyön arvostuksessa olevat näkemyserot ja selvittämisen tarve. Osa johdon edustajista koki, että lähijohtamistyöllä on arvostusta, johon vaikuttavat positiivisest kokemukset lähijohtajista hankkeessa ja työn vaatavuuden tiedossa oleminen. Vammaistyön johtoryhmällä koettiin olevan arvostusta lähijohtamistyölle. Osa johdon edustajista koki lähijohtamistyön arvostuksenpuutteen tunteen nousevan näkemyseroista ja johtamiskäsityksestä. Lähijohtamistyöstä koettiin olevan näkemyseroja. Lähijohtamistyön arvostuksen toivottiin nousevan. Lähijohtajien sekä lisäkoulutustarpeen että lähijohtaja ja lähiesimiessanan eron pohtimisen tarve nousi esille.

Kehlan lähijohtajien mukaan lähijohtamistyölle ja lähijohtajille yksilöinä oli olemassa arvostusta. Lähijohtajat kokivat saaneensa arvostusta omalta esimieheltä. Omalla esimiehellä koettiin olevan ymmärrystä lähijohtamistyölle omana tehtävänä. Lähijohtamistyön arvostus oli parantunut vuosien saatossa ja näkyi myös yksiköissä. Osa Kehlan lähijohtajista koki arvostuksen puutetta lähijohtamistyölle. Arvostuksenpuute näkyi erilaisina näkemyksinä lähijohtajan tehtävänkuvasta. Näkemyksissä ja arvostuksessa koettiin olevan ristiriitaisuutta. Arvostuksen rakentumisen oli myös omasta itsestä lähtöisin olevaa ja arvostuksen tunne rakentui mahdollisuudesta tehdä työ hyvin. Arvostuksen kuvattiin rakentuvan lisäksi lähijohtamistyön kehittämisen kautta ja arvostuksen nousulla koettiin olevan vaikutusta lähijohtamistyön vetovoimaisuuteen.

Vaspen lähijohtajien mukaan lähijohtamistyölle oli arvostusta. Arvostuksen rakentumiseen vaikuttivat kokemus lähijohtajan henkilökohtaisesta arvostuksesta sekä asiakkailta että henkilökunnalta saadusta arvostuksesta. Lähijohtajat kokivat omalta esimieheltä saadun luottamuksen arvostuksena. Osa Vaspen lähijohtajista koki arvostuksen puutetta johdon taholta. Arvostuksen puutteen tunne syntyi siitä, että lähijohtajat eivät ole aina tulleet kuulluksi. Osa lähijohtajista koki johdon välisten näkemyserojen vaikuttavan "alaspäin". Lähijohtajat toivoivat organisaatiokulttuurissa enemmän arvostusta lähijohtajille.

5.10 Johtopäätökset

Tässä kehittämisprojektin raportissa johtopäätökset perustuvat haastatteluissa tuotettuihin aineistoon sekä aiemmin tutkittuun tietoon muutosjohtamisesta että alan ajankohtaiseen kir-

jallisuuteen. Johdon- ja lähijohtajien edustajien tuottama aineisto näyttää olevan useilta osin yhtenevää aiemmin tutkitun tiedon kanssa. Johtopäätökset esitetään taulukossa 18.

- ASU-muutoksessa korostuu toimintakulttuurin muutos (asiakastyössä)
- Lähijohtajan rooli muutoksessa tärkeä ja keskeinen
- Lähijohtajan roolissa osallistumisessa hoitotyöhön puuttuu selkeä yhtenäinen toimintatapa- ja linjaus
- Lähijohtajan tehtävänkuvan selkiyttämiseksi ja linjaukselle on tarvetta
- Johdon odotuksena lähijohtamistyölle asiakas- ja strategialähtöisyys
- Lähijohtaja on muutoksen mahdollistaja
- Muutosta estävät tiedonpuute, muutosvastarinta ja sen taustalla olevat sekä yksilö- että yhteisökohtaiset tekijät
- Muutosta edistää läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen, jossa korostuvat ammatillisuus ja tavoitteellisuus
- Henkilökunnan osallistaminen muutoksessa on tärkeää
- Yhteisöllisyys on tuki asiakkaalle, työyhteisölle ja lähijohtamistyölle
- Tukena lähijohtamistyössä korostuvat: johdon-, oman esimiehen- ja vertaistuki
- Lähijohtamistyöhön tulee muutoksessa kiinnittää erityistä huomiota

Taulukko 18: Johtopäätökset

6 Arviointi

Vilkan (2009, 152.) mukaan työelämän tutkimushankkeita arvioivat monet tahot eri näkökulmista katsottuina koko prosessin ajan. Näitä tahoja ovat mm. työelämän toimijat, tiedeyhteisön toimijat ja mahdolliset rahoittajat. Arvioinnin kohteena voivat olla tutkimuksen antama uusi tieto, laatu, tieteellisyys, vaikuttavuus ja sen hyödynnettävyys työelämässä. Tutkijan tehtävänä on itse arvioida koko prosessin ajan tekemiään ratkaisuja. Tiedottamis- ja julkaisuvaiheessa myös ammatillisen ja tieteellisen kentän sekä muut lukijat osallistuvat arviointiin. Kehittämiprojektin arviointiin ovat osallistuneet kehittämissuorituksen aikana ohjausryhmän jäsenet, tutkimuksen kohderyhmä ja muut työelämän toimijat lähijohtajien ASU-hankeeseen liittyvän lähijohtajakoulutuksen avausseminaarissa ja tulosten esittämisseminaarissa. Lisäksi tutkija itse on tehnyt itsearviointia koko kehittämissuorituksen ajan ja pitänyt tutkimuspäiväkirjaa.

6.1 Tulosten tarkastelua

Aineiston mukaan ASU-muutoksessa korostuu toimintakulttuurin muutos. Lähijohtamistyöltä muutoksessa odotetaan ASU-hankkeen tavoitteiden viemistä käytäntöön strategia- ja asiakaslähtöisesti. Tavoitteiden tulee näkyä lähijohtamisessa. Lähijohtamistyöltä odotetussa toimintakulttuurin muutoksessa korostuvat uudenlainen asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintatapa asiakastyössä. Huotarín (2009, 196) mukaan johtamistyössä strategian toteutuminen edellyttää muutosjohtamisen osaamista, jossa lähijohtajan rooli on oleellinen. Muutosjohtamisen osaamista tulee Huotarín (2009, 196) mukaan kehittää yhä strategisempaan suuntaan, kuten johdon edustajatkin odottavat.

Lähijohtajan rooli on aineiston mukaan muutoksessa keskeinen ja tärkeä. Lähijohtajan rooli muutoksessa on myös Taljan (2006, 6), Vähänkankaan ym. (2009, 107) ja Reikon ym. (2010, 70) mukaan keskeinen ja tärkeä. Lähijohtajan rooli koostuu aineiston mukaan useista eri osa-alueista. Lähijohtaja on muutoksen mahdollistaja, ja siinä roolissa korostuvat tavoitteiden ja strategian käytäntöön vieminen. Lähijohtajan rooliin kuuluvat suunnan näyttäminen ja henkilökunnalle tiedottaminen, heidän tukeminen, innostaminen sekä kannustaminen että valmentaminen. Kosken (2007, 203) mukaan johtajan tuki henkilökunnalle muutoksessa on tärkeää. Suunnan näyttäminen on myös Vuorisen (2008, 95), Vähäkankaan ym. (2009, 107) ja Huotarín (2009, 196) mukaan lähijohtajan tehtävä muutokseensa. Pontevan (2009, 3) mukaan henkilökuntaa tiedottamalla voidaan edistää henkilökunnan samaistumista organisaatioon. Ponteva (2009, 3) näkee myös henkilökunnan innostamisen ja kannustamisen tärkeänä. Haastateltavien mukaan työn jatkuva kehittäminen on osa lähijohtajan roolia muutoksessa. Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen tarvittaessa puuttuminen kuuluvat myös lähijohtajan rooliin muutoksessa. Mattilan (2007, 132, 2008, 50.) mukaan muutosvastarintaa tulee käsitellä ja kohdata jo heti muutoksen käynnistysvaiheessa.

Lähijohtajan roolissa osallistumisessa hoitotyöhön on olemassa erilaisia näkemyksiä ja toimintatapoja aineiston mukaan. Johdon edustajilla ja osalla lähijohtajista ei ole riittävän selkeää yhtenäistä näkemystä lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön. Suuri osa lähijohtajista ja osat johdon edustajista näkevät lähijohtamistyön omana ammattinaan, jossa on oma perustehtävä. Yksikön koolla ja alaisten määrällä on haastateltavien kuvaamana vaikutusta lähijohtajan tehtävänkuvan muodostumiseen. Schildin ym. (2009, 48) mukaan työyksikön koolla näyttää olevan merkitystä. Pienemmissä yksiköissä esiintyy enemmän positiivisia johtamisoluttuuksia. Aineiston mukaan lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön ei ole olemassa yhtenäistä linjausta. Lähijohtajan tehtävänkuvan selkiyttämiseksi ja lähijohtamislinjauksen tekemiseksi on sekä tarvetta että odotuksia. Saksvikin ym. (2007, 243) mukaan roolien täsmennyksillä muutoksessa on muutosprosessin läpivientiä edistävä vaikutus. Aarnikoivun (2008, 34) mukaan organisaation tulee asettaa johtamiseen selvät tavoitteet ja määritellä johtajan rooli.

Haastateltavien mukaan hoitotyön riittävä tuntemus lähijohtajana ja siihen perehtyminen ovat tärkeitä. Osa lähijohtajista on siirtynyt pois hoitotyön tekemisestä ja osa tekee sitä oman työn ohessa. Lähijohtajana hoitotyön tekeminen on vähentynyt. Tähän on vaikuttanut tehtävien lisääntyminen ja lähijohtamistyön näkeminen enemmän omana tehtävänä. Surakan (2006, 141) mukaan osastonhoitajat ovat siirtyneet pois hoitotyöstä ja toimivat lähijohtajina hoitotyön mahdollistajina. Aineiston ja Arikosken ym. (2007, 13) mukaan hoitotyöntekijät ovat hoitotyön asiantuntijoita, mutta (Surakan 2006, 141) mukaan lähijohtajat toimivat edelleen hoitotyön asiantuntijoina. Stenvall ym. (2010, 243) mukaan ammattimaiselle johtamiselle, jossa johtaminen on ammatti, on tarvetta. Aineiston mukaan lähijohtajan oleminen "työyhteisön reunalla" on tärkeää. Arikoski ym. (2007, 85) näkevät myös sen, että lähijohtajan paikka suhteessa omiin työntekijöihin ja omaan esimieheen on seisoa ryhmän rajalla eli rajapinnalla. Oleellista on lähijohtajana pysytellä pääsääntöisesti rajalla, koska rajalta on lyhyt matka ryhmän sisälle ja sieltä ulos.

Muutosta estäviä tekijöitä saattavat haastateltavien mukaan olla organisaatiota tai lähijohtajaa vastaan toimiminen. Muutosta estävät lisäksi muutosvastarinta ja muutosvastarinnan taustalla olevat yksilö- ja yhteisökohtaiset tekijät. Muutosvastarinnan taustalla ovat myös aineiston mukaan henkilökohtaisista tarpeista lähtevä ajattelu, yksilön huono itsetunto, kateus, asenteet, pelot, huolet, tarve pysyä mukavuusalueella ja perusturvallisuuden tarve. Tiedon puute ja ideologian vieraus ovat myös muutosta estäviä tekijöitä. Pontevan (2009, 3) mukaan työntekijöiden voi olla vaikeaa kiinnittyä työhön organisaatiomuutoksessa, jolloin työntekijä voi kokea työn vieraaksi ja tuntea välinpitämättömyyttä työtä kohtaan. Tiedonpuute voi myös aiheuttaa työstä vieraantumista. Stenvallin ym. (2007, 17) mukaan muutosvastarintaa voidaan selittää tasapainon järkkymisellä, luopumisesta vanhasta ja tuntemattoman pelolla. Muutosvastarinta voi olla primitiivistä pelkoa ja huolta. Mattila (2007, 22–23) kuvaa muutosvastarintaa reagoimiseksi denfensseillä, jotka saattavat estää kehittymästä ja oppimasta uutta. Muutosta saattaa Mattilan mukaan estää myös vallitseva itsetyytyväisyys, pessimistinen asenne ja avoin kieltäytyminen muuttumasta. Haastateltavien mukaan muutosta voivat estää ison organisaation "jäykkyys", resurssit, rakenteet ja talouden vaikutus. Jaksotyö saattaa olla muutosta hidastava ja estävä tekijä. Lähijohtaja itse tai hänen asenteet muutosta kohtaan saattavat olla esteenä aineiston mukaan muutokselle.

Aineiston mukaaan johdon ja lähijohtajien edustajat näkevät monia edistäviä tekijöitä lähijohtamisessa muutoksessa. Tämä on hyvä lähtökohta muutoksen edistämiseksi. Muutosta edistävä tekijä lähijohtamisessa on vuorovaikutteinen ja läsnäoleva lähijohtaminen. Muutosta edistävässä lähijohtamisessa korostuvat tavoitteellisuus ja ammatillisuus. Pekkarisen (2010, 34) sekä Schildin ym. (2009, 42) mukaan transformationaalinen johtamistyyli on tuloksellinen muutostilanteessa. Innovatiiviset lähijohtamisen keinot edistävät muutosta ja mahdollistavat

positiivisen kierteen aineiston mukaan. Sydänmaalakan (2009, 243–245) mukaan älykäs johtaminen on johtamisen innovaatio, jossa huomioidaan jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden tukeminen. Jatkuvassa uudistumisessa positiivinen kierre saa alkunsa siitä, että ihmettelyyn ja innostumiseen on riittävästi aikaa. Tästä seuraa jatkuvaa uudistumista, joka vahvistaa luovuutta ja luovuus lisää innostumista.

Haastateltavien mukaan muutosta edistävässä lähijohtamisessa tavoitteet asetetaan selkeästi ja ne viedään käytäntöön sekä tarkasti että suunnitelmallisesti. Tavoitteet tulee purkaa pieniin osiin. Visio tulee myös purkaa konkreettisesti arjen tasolle. Vuorisen (2008, 95) mukaan osastonhoitajan tulee asettaa muutoksessa selkeä ja konkreettinen visio, jota kohti mennään. Osastonhoitajan tehtävänä on innostaa henkilökuntaa kohti visiota yhteistyötä tekemällä ja asiantuntijoita käyttämällä.

Muutosta edistävässä lähijohtamisessa muutosviestintä on selkeää ja läpinäkyvää. Viestintä viedään arjen tasolle ja on tärkeää huomioida mitä sanoja viestinnässä käyttää. Hujalan (2008, 5) mukaan epävirallinen ja käytännön läheinen johtamispuhe tukevat johtamisen ”moniäänisyyttä”. Haastateltavien mukaan viestinnässä dialogisuus henkilökunnan kanssa on oleellista. Sydänmaalakka (2003, 12) kuvaa johdettavan ja johtajan välillä tapahtuvaa dialogisuutta älykääksi johtamiseksi. Haastateltavien kuvaamana muutosta edistää lähijohtamisessa hyvä tiedottaminen. Tiedottamisessa on oleellista sen riittävyys, tiedonkulun toimivuus, läpinäkyvyys ja monensuuntaisuus. Tiedottamisessa tulee käyttää monia eri kanavia ja keinoja. Kosken (2007, 204) mukaan muutoksen toteutuminen vaatii reflektivoivaa työtapaa ja useita toistoja. Huotarinen (2009, 182) mukaan osallistava vuorovaikutus ja jatkuva viestiminen muutoksessa lisäävät strategisen johtamisen tehokkuutta.

Haastateltavien mukaan lähijohtaja kohtaa muutoksessa usein muutosvastarintaa. Muutosvastarinta tulee kuulla ja siihen tulee vastata tietoisesti. Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen vastaaminen edistävät muutosta. Mattilan (2007, 25) ja Stenvallin ym. (2007, 100–101) mukaan pääosa vastarinnasta on hyvää tarkoittavaa ja se on käännettävissä hyödylliseen muotoon. Stenvallin ym. (2007, 100–101) mukaan muutosvastarinnan kautta saattaa nousta esille asioita, joita hyväksikäyttäen taitava muutosjohtaja voi parantaa muutoksen laatua. Aineiston mukaan henkilökunnan ja kaikkien osapuolten osallistaminen on tärkeää muutoksessa ja sillä saadaan heidät sitoutumaan muutokseen. Henkilökunnan osallistaminen lisää heidän turvallisuuden tunnetta. Muutosta tukevassa lähijohtamisessa henkilökunta saadaan mukaan muutokseen innostamalla ja tukemalla. Arikosken ym. (2007, 99) mukaan parhaita tapoja sitouttaa henkilökuntaa on ottaa heidät mukaan muutoksen suunnitteluun tai ainakin sen toteutukseen. Muutosagenttien valjastaminen edistää aineiston mukaan muutosta. Honkasen (2006, 22–23) mukaan myös muutoksessa on mahdollista hyödyntää muutosagentteja, joiden tehtävänä on ohjata organisaatiota tai työyhteisöä muutostilanteissa ja toiminnan kehittämisessä. Haasta-

teltävien kuvaamana henkilökunnan osaamisen vahvistamiselle ja nykyistä osaamista hyödyntämällä on mahdollista edistää muutosta lähijohtamisessa. Asenneilmastoa tulee muuttaa positiivisesti ja asenteisiin on mahdollista vaikuttaa koulutuksen keinoin.

Tämän tutkimuksen mukaan yhteisöllisyys on johdon ja lähijohtajien edustajien kokemuksen mukaan hyvä toimintatapa, joka tukee sekä asiakasta, työyhteisöä, että lähijohtamistyötä. Yhteisöllisyys on myös Niirasen ym. (2010, 130) kuvaamana keskeinen lähijohtamisen elementti, joka perustuu yhteiseen näkemykseen työstä ja työyhteisöstä. Yhteisöllisyydessä korostuu ihmisten välinen vuorovaikutus. Aineiston mukaan yhteisöllisyydessä on myös kääntöpuolensa. Asiakkaiden yhteisöllisyydessä tulee löytää keskitie yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden suhteen. Asiakas on yhteisöllisyydessä toiminnan keskiössä ja ryhmän tasa-arvoisena jäsenenä. Yhteisöllisyys toimii asiakkaan tukena ja turvana. Asiakkaiden yhteisöllisyys tulee olla osa muuta yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys tukee asiakkaan "äänen" kuulluksi tulemistä ja voimaantumista. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan sovi välttämättä kaikille asiakkaille, vaan saattaa lisätä heidän ongelmiaan. Toisille asiakkaille yhteisöllisyys taas sopii hyvin ja saattaa vähentää ongelmakäyttäytymistä.

Johdon edustajilla ja lähijohtajien edustajilla oli aineiston mukaan samansuuntainen näkemys työyhteisön yhteisöllisyydestä, mutta lähijohtajat tuottivat runsaamman materiaalin yhteisöllisyydestä suhteessa muuhun aineistoon. Yhteisöllisyys työyhteisön toimintatapana tukee ASU:n tavoitteita. Yhteisöllisyys on työntekijän voimavara ja tuki. Lähijohtaja on osa yhteisöllisyyttä, eikä häntä saa sulkea ulkopuolelle. Yhteisöllisen toimintatavan yhteisöjohtamisen periaatteita ovat kaikkien vastuuttaminen, oikeus olla mukana ja osallistua. Yhteisöllisyydessä toimintaa rakennetaan yhdessä yhteisen keskustelun ja pohdinnan kautta. Asioita on mahdollista tuoda työyhteisön yhteisiin palavereihin. Asioita ratkaistaan ja sovitaan toimintatavoista yhdessä, eikä ketään jätetä yksin. Yhteisöllinen toimintatapa tukee lähijohtamista ja lähijohtajasta tulee tasavertaisempi suhteessa työntekijöihin. Lähijohtajan ei tarvitse "tietää kaikkea" yhteisöllisessä toimintatavassa. Yhteisöllisyyteen kuuluu oleellisesti itsensä prosessointi. Yhteishenki on tärkeä yhteisöllisyydessä, mutta "kaveripiiriin perustuva" yhteisöllisyys ei ole oikeaa yhteisöllisyyttä. "Kaveripiirin perustuva" yhteisöllisyys saattaa tuottaa työhön ongelmia ja siihen tulee lähijohtajana puuttua. Työyhteisön yhteisöllisyyden kääntöpuolena saattaa olla yhteisön estävä vaikutus yksittäisen työntekijän kehityspyrkimyksiin mm. ryhmäpaineen aiheuttamana. Yhteisöllisyys on pitkä vuosia kestävä prosessi ja siinä korostuu työn suunnitelmallisuus. Murrin (2005, 11) mukaan yhteisöllisyyden edellytyksenä on yhteenkuuluvuuden tunne ja riittävä yhteinen sosiaalinen todellisuus. Yhteinen sosiaalinen todellisuus syntyy ja kehittyy, kun ryhmän jäsenet jakavat näkemyksiään ja ajatuksiaan työstä, yhteisöstä ja keskinäisistä suhteista. Tähän tarvitaan riittävästi aikaa.

Lähijohtajat näyttävät sisäistäneen aineiston mukaan ASU:n tavoitteet ja käsitteet hyvin ja vievät niitä tavoitteellisesti käytäntöön. Lähijohtajan tulee ensin itse sisäistää tavoitteet ja käsitteet pohtimalla ja jäsentämällä. Näiden tulee olla hänellä kristallin kirkkaana, jotta hän voi viedä niitä käytäntöön. Tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen vie aikaa. Lähijohtaja toimii tavoitteiden ja käsitteiden "suomentajana" henkilökunnalle. Tavoitteet ovat toimintaa ohjaamassa ja niiden mukaan pyritään toimimaan. Henkilökunnan kanssa tavoitteiden ja käsitteiden läpikäymiseen ja syventämiseen tarvitaan enemmän aikaa. Kosken (2007, 203) kuvaamana muutoksen toteutuminen vaatii useita toistoja ja reflektointia. Vuorisen (2008, 95) mukaan osastonhoitaja mahdollistaa uusien toimintatapojen kokeilun ja asettaa selvät tavoitteet. Aineiston mukaan ASU:n tavoitteet ja käsitteet näyttävät olevan samansuuntaisia muiden tavoitteiden ja käsitteiden kanssa.

Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakas kohdataan toisenlaisesta näkökulmasta. Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan osallisuuden, itsemääräämisoikeuden, tuetun päätöksenteon tulee toteutua ja vuorovaikutuksen lisääntyä. Uudenlaisessa ajattelutavassa asiakkaan päätösvalta on muuttunut. Asiakkaan toimintakykyä tuetaan ja häntä voimaannutetaan. Aineiston kuvaama uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä näyttää tukevan ASU-hankkeen tavoitteiden toteutumista ja Suomen vammaispoliittisen ohjelman toimenpiteitä (Helsingin kaupunki 2011a; Poikonen 2008, 1; Sosiaali- ja terveysministeriö 156–157). Uudenlainen ajattelutapa vaatii haastateltavien mukaan toimintakulttuurin muutosta. Henkilökunnan asennemuokkaukselle on tarvetta. Asennemuokkausta tulee tehdä jo ennen muuttoa ja asenteisiin on mahdollista vaikuttaa sekä koulutuksella että keskustelemalla eri foorumeissa. Sydänmaalakan (2003, 12) mukaan yhteiseen visioon pääseminen vaatii organisaatiossa yhteisesti jaetut arvot ja kulttuurin. Uudenlaiseen ajattelutapaan kuuluu aineiston mukaan työaikojen muuttaminen asiakaslähteiksi.

Johdon ja lähijohtajien edustajat näkevät tarvetta tuella lähijohtamistyölle muutoksessa aineiston perusteella. Tuki lähijohtamistyölle on välttämätöntä. Vuorisen (2008, 95) mukaan osastonhoitajat tarvitsevat tukea ja valmentautumismahdollisuuksia tehtävänsä. Tuen muotoina aineiston kuvaamana ovat yhteinen asioiden käsittely ja tiedottaminen. Johdon taustatuki on olleellinen tuen muoto lähijohtamistyölle muutoksessa. Tukena lähijohtamistyölle ovat selkeän vision ja strategian saaminen johdolta. Lähijohtajille oman esimiehen tuki on tärkeä ja he ovat saaneet sitä. Kuulluksi tuleminen johdon taholta on tuki lähijohtamistyölle muutoksessa. Lähijohtajat eivät ole aina tulleet kuulluksi aineiston kertomana johdolta. Taljan (2006, 6) mukaan johtamisen ja arjen maailmat elävät usein kahdessa eri todellisuudessa. Johtamisen ja arjen maailman välissä on tärkeää löytää yhteiset "sensemaking" käytännöt yhteistä etua hyödyttämään. "sensemaking" käytäntöjä hyödyntämällä muutos saadaan tapahtumaan organisaatiossa. Wolmesjön (2005, 12) mukaan lähijohtajat toivovat johdon kanssa ja vuoropuhelua esimerkiksi arvoista. Huotarinen (2009, 196) mukaan esimiehet

toivovat selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita. Aineiston kuvaamana vertaistuen tarkeys ja tarve korostuvat sekä avopuolen että laitospuolen lähijohtajilla. Vertaistukena lähijohtamistyölle muutoksessa ovat kollegoiden kanssa yhdessä oppiminen, näkökulmien jakaminen, yhteydenpito ja lähijohtajien tapaamiset. Lähijohtamistyön tukena muutoksessa on lähijohtajilla tarvetta jakaa tehtäviä jonkun, esimerkiksi apulaisosastonhoitajan tai vastaavan henkilön kanssa.

Lähijohtajat odottavat tämän tutkimuksen mukaan johdolta lähijohtamistyöhön panostamista muutoksessa. Resurssien järjestäminen, ajan saaminen ja lähijohtajan paineen helpottaminen ovat lähijohtajien toiveina. Haastateltavien mukaan lähijohtamistyöhön tulee kiinnittää erityistä huomiota muutoksessa. Arikosken ym. (2007, 87) mukaan muutostilanne testaa johtajan paineensietokykyä. Muutostilanteessa johtajaan kohdistuu normaalia suurempia odotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Myös Juutin ym. (2009, 146–163) mukaan muutostilanne on vaativampaa johtamisen kannalta, kuin staattisessa tilanteessa. Muutosjohtaja joutuu muutostilanteessa laittamaan itsensä likoon ja antamaan oman persoonansa muiden käyttöön. Aineiston kuvaamana lähijohtajista suuri osa odottaa johdolta lähijohtamislinjauksen tekemistä ja suurten linjausten saamista. ASU-johtamisen mallia ja periaatteita tulee aineiston mukaan myös pohtia. Palautteen saaminen johdolta ja kiinnostus yksittäisiä yksiköitä kohtaan on lähijohtajille tärkeää. Saksvikin (2007, 243) mukaan onnistuneesti johdetulla muutoksella on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Muutosprosessin läpivientiä edistävät roolien täsmennys, johtajan käytettävissäolo, rakentavien keinojen käyttäminen ja yksilön voimaistaminen (empowerment).

Lähijohtamistyön arvostuksesta on olemassa näkemuseroja tämän tutkimuksen mukaan. Osa johdon ja lähijohtajien edustajista kokee, että lähijohtamistyön arvostuksessa on puutteita. Arvostuksen puutteen tunne näyttää syntyneen näkemuseroista esimerkiksi lähijohtajan tehtäväkuvasta, johtamiskäsityksestä ja tunteesta, että lähijohtajat eivät ole aina tulleet kuulukuksi johdon taholta. Näkemyksissä lähijohtamistyöstä ja sen arvostuksessa näyttää esiintyvän ristiriitaisuutta. Osa johdon ja lähijohtajien edustajista kokee olevan arvostusta lähijohtamistyölle ja lähijohtajille yksilöinä. Lähijohtamistyön arvostukseen vaikuttavat positiiviset kokemukset lähijohtajista ASU-hankkeessa, työn vaativuuden tiedossa olo, ymmärrys lähijohtamistyölle omana tehtävänä ja oman esimiehen luottamuksesta. Lähijohtamistyön arvostuksen tunteelle näyttää olevan selvittämisen ja keskustelun tarvetta aineiston perusteella.

6.2 Eettisen toiminnan tarkastelua

Pohjolaan (2007, 11–12) ja Sipilään ym. (2007, 309) viitaten kehittämissuorituksissa pyrittiin pitämään tutkimuseettiset periaatteet läsnä läpi koko prosessin. Eettinen toiminta näkyi

haastatteluissa, aineiston analyysissä ja aineiston käsittelyssä sekä tulosten esittämisessä. Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen. Jokaisen haastateltavan mielipiteitä ja näkemyksiä pidettiin yhtä arvokkaina. Ilmapiiri haastatteluissa pidettiin kunnioittavana ja miellyttävänä. Nauhoitteet ja muu materiaali olivat ainoastaan tutkijan käytössä ja ne hävitettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistumisen jälkeen. Raportista ei käynyt ilmi osallistujien henkilöllisyys. Haastattelussa saatuja tietoja tai näkemyksiä ei välitetty organisaatiossa eteenpäin. (Pohjola 2007, 11–12; Sipilä ym. 2007, 309.)

Haastattelija pyrki olemaan Sipilään ym. (2007, 309) viitaten haastattelutilanteissa mahdollisimman neutraali, eikä ollut valta-asemassa suhteessa haastateltaviin. Haastattelija ei ottanut kantaa keskusteluihin. Ensimmäisten haastattelujen litteroinneissa kävi ilmi haastattelijan tapa osoittaa kuuntelevansa sanomalla ”joo, mmm”, tämä asia korjattiin myöhemmissä haastatteluissa.

Tutkimusetiikkaan liittyy Kuulan (2006, 119) mukaan haastateltavien riittävä informointi ja vapaaehtoinen suostumus, kun aineisto kerätään suoraan haastateltavalta haastatteluissa ja ryhmähaastatteluissa. Haastateltavia informoitiin ennen haastatteluja Kehitysvammaisten laitospalvelujen ja vammaisten asumis- ja perhehoitopalvelujen lähijohdon johtoryhmissä ja lisäksi ennen haastatteluja ja kirjeitse sähköpostilla (Liite 4). Tutkittaville kerrottiin tutkimuksen tavoite, tutkijan yhteystiedot, osallistumisen vapaaehtoisuus, arvioitu haastattelu-aika, aineiston käyttötarkoitus, aineiston käsittely ja asianmukainen säilyttäminen. Tutkimukseen osallistuvat allekirjoittivat suostumuslomakkeen ennen haastattelua (Liite 5).

6.3 Luotettavuuden tarkastelua

Toikon ja Rantasen (2009, 121–126) mukaan luotettavuus on tieteellisen tiedon tunnusmerkki. Laadullisessa tutkimustavassa käytetään luotettavuuden sijaan usein vakuuttavuuden käsitettä. Laadullisessa tutkimustavassa luotettavuudella tarkoitetaan ennenkaikkea tiedon käytettävyyttä. Tiedon todenmukaisuus ei riitä, vaan sen tulee olla myös hyödyllistä. Tutkijan tulee tehdä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi (Toikko ym, 121-126; Hirsjärvi ym. 2009, 232). Hirsjärvi ym. (2009, 140–141) mukaan luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvaamalla mahdollisimman tarkasti raportissa tutkimuksen kohde ja tarkoitus, omat sitoumukset tutkijana, aineiston keruu, tiedonantajat, tutkijan suhde tiedonantajiin, tutkimuksen kesto ja tutkimuksen analysointi.

Ryhmähaastattelumenetelmän luotettavuutta pidetään yleisesti hyvänä Sipilän ym. (2007, 308) mukaan. Luotettavuuteen vaikuttaa kohderyhmän valinta ja tutkijan kyky rakentaa

toimiva tutkimusasetelma. Ryhmähaastattelun sisäiseen luotettavuuteen vaikuttavat tutkijan ja ryhmän sitoutumisen intensiivisyys. Luotettavuutta on mahdollista parantaa pitämällä jälkikeskustelu, jossa osallistujat itse arvioivat antamaansa kuvaa tutkimusaiheesta. Yhteenvedot keskusteluista voidaan myös lähettää osallistujille kommentoitavaksi jälkikäteen ja heiltä voidaan pyytää palautetta. (Sipilä ym. 2007, 308; Aira ym. 2010, 807). Tulosten luotettavuutta parannettiin pitämällä jälkikeskustelu ja lähettämällä tekstit keskusteluista haastatteluun osallistuneille kommentoitavaksi. Lisäksi tutkimuksen kohderyhmältä ja muulta asiantuntijaryhmältä pyydettiin arviointia alustavista tuloksista 6.5.2011 ASU-hankkeen lähijohtajakoulutuksen aloitusseminaarissa kirjallisesti (Liite 6). Lisäksi alustavista tuloksista käytiin keskustelua. Arvioinnin mukaan alustavat tulokset vastasivat kohderyhmän ja muun asiantuntijaryhmän näkemyksiä. Arvioinnin perusteella jatkettiin kehittämisprojektia aieman suunnitelman mukaisesti.

Aineistonkeruussa käytettiin muistin apuna haastattelujen nauhoitusta. Ensimmäisen täsmäryhmän haastattelun nauhoitus oli jäänyt vaillinaiseksi nauhurin teknisen vian vuoksi. Ryhmää ei saatu samassa muodossa kasaan uudelleen, vaan kolmen hengen ryhmä haastateltiin uudelleen yhtenä pari- ja yksilöhaastatteluna. Haastateltavat toivat samoja asioita esille, mutta täysin varmoja ei voida olla, oliko jokin ensimmäisessä haastattelussa kerrotuista asioista jäänyt pois tai oliko ryhmän muuttumisella vaikutusta haastattelujen lopputulokseen. Lähijohtajien täsmäryhmähaastattelun keskeytyminen palohälytykseen katkaisi haastattelutilanteen ja sillä on saattanut olla vaikutusta haastateltavien ajatuksen katkeamiseen ja tunnelman muuttumiseksi hieman levottomaksi. Osaa nauhoituksista häiritsivät äänettömällä olevat matkapuhelimet, joista tuli nauhalle häiriöääntä. Useaan kertaan kuuntelemalla häiriöäänten aikana puhutut asiat saatiin kuulluksi selvästi. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 14; Toikko ym. 2009, 123; Hirsjärvi ym. 2009, 140–141.)

Aineistonkeruussa huomattiin jo ensimmäisten haastattelujen jälkeen se, että asiat alkavat toistaa itseään. Hirsjärvi ym. (2009, 182), Aaltola ym. (2007, 41) ja Vilka (2009, 127) kuvaavat samojen asioiden kertautumisella ja itsensä toistamisella saturaation käsitettä. Kun samat asiat alkavat toistaa itseään haastattelussa, alkaa aineistoa olla riittävästi. Tietty määrä aineistoa tuo esiin teoreettisesti merkittävän tuloksen. Vilkan (2009, 127) mukaan saturaatiopisteen saavuttaminen edellyttää tutkijalta tietoa siitä, mitä hän hakee tutkimusaineistostaan. Haastatteluista saatiin riittävästi aineistoa vastaamaan tutkimuskysymyksiin.

Aineiston analyysivaihe oli hitain ja työläin vaihe koko kehittämisprojektissa. Aineiston litterointi ja sisällönanalyysi tehtiin aikaa käyttäen ja huolella. Aikaa sisällön analyysin tekemiseen käytettiin viisi kuukautta, joka tapahtui pääsääntöisesti oman työn ohella vapaa-ajalla. Luotettavuuden parantamiseksi litteroituun tekstiin palattiin vielä sisällönanalyysin

valmistumisvaiheessa ja tarkistettiin haastateltujen esille tuomia asioita. Tässä vaiheessa vielä löytyi lisää materiaalia luokitteluihin. (Eskola 2007, 44.)

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, miten hyvin tulokset selittävät tarkasteltavaa ilmiötä ja miten hyvin tulokset ovat verrattavissa aikaisempiin tutkimustuloksiin. Kehittämiprojektin raportti on pyritty kirjoittamaan riittävän yksityiskohtaisesti ja avoimesti, jotta lukija voi päätellä ovatko tulokset siirrettävissä toiseen toimintaympäristöön. Tulosten esittämisessä käytetään haastateltavien sitaatteja kuvaamaan tutkijan tulkintojen oikeellisuutta. (Aira ym. 2010, 806–807, Toikko ym. 2009, 123.) Sisällönanalyysistä esitetään esimerkki (Liite 7).

Työn luotettavuuteen vaikuttaa osaltaan se, että tutkija toimi sisäisenä arvioijana ja tuli kohdeorganisaation sisältä tutkittavasta lähijohtajaryhmästä. Haittana tästä voi olla se, että aihe oli henkilökohtaisesti tutkijalle läheinen, joten oli tärkeää pysyä objektiivisena. Hyötyä organisaation sisällä olemisesta oli organisaation ja toimintakulttuurin tuntemus. Lisäksi tutkijalla oli lähijohtajana arjen kokemusta muutosjohtamisesta omassa yksikössä ja aiemmassa työyksikössä. Tutkija oli aikaisemmin ollut mukana perustamassa uutta avohuollon yksikköä ja kokenut siirtymisen laitoksesta avohuoltoon. Lisäksi tutkija oli toiminut hoitajan sijaisena, hoitajana, sairaanhoitajana ja viime vuodet osastonhoitajana kehitysvamma-alalla yhteensä yli kymmenen vuoden ajan, joten kehitysvamma-ala oli toimintaympäristönä ilmiöineen tuttu. (Hirsjärvi ym. 2009, 77–80.)

6.4 Kehittämiprojektin toteuttaminen Learnig by Developing -projektina

Kehittämiprojekti oli Laurean Learnig by Developing -toimintamallin (Lbd) mukainen, jossa yhdistyivät autenttinen työelämän kehittäminen ja kumppanuus. Kehittämiprojektissa yhdistyivät tutkimuksellisuus ja työelämän kehittämiseen tähtäävä toiminta. Kehittämiprojekti oli aidosti työelämää kehittävä ja sillä oli selkeä työelämälähtöinen tarkoitus ja tavoite. (Laurea 2011, 3.) Kehittämiprojektissa saatua tietoa hyödynnetään Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston Kehitysvammaisten laitospalveluiden ja Vammaisten asumis- ja perhehoitopalveluiden lähijohtamisen kehittämiseen ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa. Kerättyä tietoa on mahdollista hyödyntää myös koko Vammaistyön vastuualueella sekä Sosiaaliviraston muilla sektoreilla esimerkiksi vanhustenhuollossa ja päivähoitossa. Kerättyä tietoa tullaan hyödyntämään sovitusti ASU-hankkeeseen liittyvässä lähijohtajille suunnatussa, Oiva-akatemiaalta tilatussa koulutuksessa. Kehittämiprojektissa saatu tieto muutosta tukevasta lähijohtamisesta on uutta tietoa, koska lähijohtamista yleensä ja erityisesti sosiaalialalla on tutkittu vähän.

Pekkarisen (2010, 34–36) tutkimuskatsauksen tulokset tukevat tutkimukseni kautta saatua tietoa ja kokemustani lähijohtajana sosiaalialalla tarvittavasta laaja-alaisesta osaamisesta johtamisessa. Lähijohtajan tulee hallita muutosjohtajuus, osata yhdistää eri johtajuuden osa-

alueita, hallita oman alan substanssi sekä tunnistaa asiakkaiden, että henkilökunnan tarpeita. Lisäksi työssä tulee näkyä sosiaalialan arvot. (Pekkarinen 2010, 34–36).

Työelämä on muuttunut ja enää lähijohtajalla ei ole tarvetta hallita työtehtäviä työntekijöitään paremmin. Työntekijät ovat työn asiantuntijoita, joille lähijohtaja viitoittaa suuntaa. Johtaminen nähdään nyt omana ammattinaan, siinä tarvitaan omaa osaamista ja vankkaa ammattitaitoa. Johtamisen ja osaamisen tulee jatkuvasti sekä uudistua, että ammattitaitoa tulee pitää yllä elinikäisellä oppimisella. (Arikoski & Sallinen 2007, 13; Stenvall ym. 2010 243-248.) Toisaalta lähijohtajan asiantuntijuus hoitotyön alalta on muutosta tukevaa.

Kaste-hanke osoittaa sen, miten iso merkitys hyvällä lähijohtamisella on palvelujen kehittämisessä toimintaympäristöjen muutoksessa ja asiakkaiden monimuotoisiin tarpeisiin vastattaessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2009,11) Tämä ajatus tukee myös lähijohtamisen kehittämistä ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa ja lähijohtamiseen panostamista. Pekkarisen (2010, 34) mukaan sosiaalialan johtamiseen erikoistunutta koulutusta tulee lisätä.

Lähijohtamisen kehittämisprojekti on ollut valtava oppimisprosessi ja arvokas kokemus. Jälkikäteen ajatellen tekisin nyt monet asiat toisin. Olen kuitenkin tyytyväinen, että otin haasteen vastaan ja sain olla mukana kehittämässä lähijohtamista ASU-hankkeen tuomassa muutosvaiheessa. Lähijohtamiseen tulisi tutkimuksesta saadun tiedon pohjalta panostaa nyt ja tulevaisuudessa yhä enemmän. Lähijohtamistyö muutoksessa on vaativaa, rankkaa ja toisaalta hyvin palkitsevaa. Lähijohtamisessa pääsee käyttämään omaa ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan laaja-alaisesti. Lähijohtajan tulee pitää omaa ammattitaitoaan yllä ja sekä kannustaa että tukea omaa henkilökuntaa pitämään heidän ammattitaitoaan yllä. Ammattitaitoinen lähijohtaminen tukee työntekijöiden perustehtävää, ja tämä välittyy viimekädessä asiakkaille, joiden vuoksi teemme työtä. Teoriatiedon oleminen johtamisesta, työryhmässä tapahtuvista ilmiöistä ja ryhmän erilaisista rooleista auttavat lähijohtamistyössä selviämään vaikeistakin tilanteista muutoksessa. Toivon, että lähijohtamistyön arvostus, kiinnostus ja maine nousevat lähivuosina. Lähijohtamistyötä omana ammattinaan tulisi tehdä enemmän näkyväksi tutkimuksen ja työn kehittämisen keinoin. Lähijohtajat ovat avainasemassa muutosjohtamisessa. Tutkimuksessa haastateltua lähijohtajaa lainaten: ”Johtaminen on tämän päivän ammattityötä ja se tarvii oman osaamisensa”.

6.5 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset

Aineistosta saadun tiedon pohjalta esitetään kehittämisehdotuksina lähijohtamistyöhön erityistä panostamista ASU-hankkeen tuomassa muutoksessa. Lähijohtajan toimenkuvaa ja perustehtävää esitetään selkiytettäväksi. Lähijohtajan toimenkuvasta ja perustehtävästä tulisi käy-

dä yhteistä keskustelua johdon ja lähijohtajien edustajien kesken. Lähijohtamislinjauksen tekeminen lähijohtajan osallistumisesta hoitotyöhön on oleellinen. Lähijohtamislinjaukseen aineiston ja tutkitun tiedon pohjalta esitetään lähijohtajien sekä siirtymistä pois hoitotyöstä että keskittymistä lähijohtamiseen. Lähijohtamistyötä esitetään kehitettävän aineiston pohjalta enemmän muutosta tukevaan strategiseen ja tavoitteita eteenpäin vievään vuorovaikutteeseen ja läsnäolevaan lähijohtamiseen. Muutosjohtamisen osaamista tulee vahvistaa. Lähijohtajan tehtävänkuvasta, yhden lähijohtajan alaisten ja yksiköiden määrästä esitetään tehtävän linjaus. Samoin esitetään linjauksen tekeminen lähiesimies ja lähijohtaja termien käytöstä, joka onkin jo noussut keskusteluun kehittämissuunnitelman aikana. Haastateltavien esittämät toiveet ja lähijohtamistyön kehittämissuunnitelmat esitetään taulukossa 19.

- Lähijohtajan toimenkuvan selkiyttäminen
- Johdolta lähijohtamislinjauksen saaminen
- Toive ”ei kaikkien laittamisesta samaan muottiin”
- Keskustelua lähijohtajan tehtävänkuvasta
- Toive ajalle syventää ASU:n tavoitteita henkilökunnan kanssa
- Uudenlaisen ajattelutavan avaamisen tarve
- Henkilökunnan asennemuokkauksen tarve
- Toive lähijohtajana tehtävien jakamisesta jonkun, esimerkiksi apulaisosastonhoitajan kanssa
- Lähijohtamistyöhön panostaminen muutoksessa
- Resurssien järjestäminen (aika)
- Lähijohtajien paineen helpottaminen
- Muutosprosessissa olevan lähijohtajan tehtävien karsiminen
- Lähijohtajien lisäkoulutustarpeen selvittäminen
- Lähiesimies/lähijohtaja sanan ja niiden eron pohtiminen
- Lähijohtamistyön arvostuksenpuutteen tunteen selvittämisen tarve
- Yksikkökohtaiset suunnitelmat tavoitteiden läpiviemiseen
- Selkeän vision ja strategian saaminen johdolta
- ASU-johtamisen malli ja periaatteet
- Toive lähijohtamistyön arvostuksen nousulle

Taulukko 19: Haastateltavien esittämät toiveet ja kehittämissuunnitelmat

Lähijohtamistyön kehittämisen esitetään pohjautuvan Sarajarvi ym. (2011, 11) mukaan näyttöön perustuvaan johtamiseen Evidence-based management ja Evidence-based leadership. Lähijohtamisen kehittämisen tavoitteet esitetään asetettavaksi tulokorttiin. Johtamisen ”työkaluksi” esitetään tehtävän kokonaan oma tulokortti, jonka yhteydessä visio ja stra-

tegia olisi tärkeää avata. Lähijohtamisen kehittämisen tueksi esitetään tämän kehittämissprojektin kautta saadun tiedon hyödyntämistä yhteisen keskustelun ja lähijohtamistyön kehittämisen pohjaksi.

Johdon ja lähijohtajien edustajien yhteistä näkemystä tavoitellusta asiakaslähtöisestä muutoksesta, erityisesti uudenlaisesta ajattelutavasta asiakastyössä esitetään vielä avattavaksi ja sovitettavan miten konkreettisesti viedään käytäntöön. Lähijohtajien tueksi uudenlaisen ajattelutavan viemiseen tulee aineiston pohjalta järjestää henkilökunnalle asenteita ja ajattelutapaa muokkaavia koulutuksia. Lähijohtamistyön arvostuksen ja tuentarpeen yhteistä pohdintaa ja keskustelua esitetään tehtäväksi aineiston pohjalta. Lähijohtajan tehtäviä esitetään tarkasteltavan ja uudelleen järjesteltävän. Harkittavaksi esitetään apulaisosastonhoitajien tai muiden vastaavien henkilöiden järjestämistä lähijohtamistyön tueksi. Jatkotutkimusehdotuksina esitetään ASU-hankkeen edetessä muutosjohtamisen tutkimista sekä lähijohtajien, henkilökunnan että asiakkaiden näkökulmasta.

- Lähijohtajan tehtävänkuvan ja perustehtävän selkiyttäminen ja siitä johtamislinjauksen tekeminen
- Muutosjohtamisen osaamisen vahvistaminen lähijohtamistyössä
- Lähijohtamistyön kehittämisen pohjautuminen näyttöön perustuvaan johtamiseen
- Jatkotutkimusehdotuksina; ASU-hankkeen edetessä muutosjohtamisen tutkimus sekä lähijohtajien, henkilökunnan että asiakkaiden näkökulmasta

Taulukko 20: Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kehittämissuhteet ja jatkotutkimusehdotukset lähijohtamisen kehittämissuhteissa saadun tiedon ja aiemmin tutkitun tiedon pohjalta esitetään edellisessä taulukossa 20.

Lähteet

AAID. 2011. Viitattu 15.10.2011.

http://www.aaid.org/intellectualdisabilitybook/content_2687.cfm?navID=283

Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampereen yliopisto: Tampere University Press. Väitöskirja.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOY.

Aira, M. & Seppä, K. 2010. Laadullinen ja määrällinen tutkimus lääketieteessä. Suomen lääkärilehti 9/2010, 805–810.

Arffman, T., Holoppa, K., Kähkönen, T. & Puoskari, O. 2010. Ylempi ammattikorkeakoulutus edistää muutosjohtamisen osaamista. Pro terveys 3/2010, 22–24.

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: PS kustannus.

Arikoski, J., Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Johda muutosta taitavasti. Johtamistaidon opisto ja työterveyslaitos. Keuruu: Otava.

Erwin, D. 2009. Changing Organizational Performance: Examining the Change Process. Artikkel

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS kustannus.

Eskola, J. 2007. (Teema) haastattelututkimuksen toteuttamisesta. Teoksessa Viinamäki, L. & Saari, E. (toim.) Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.

Finlex. 2011. Viitattu 2.10.2011. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1977/19770519>

Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto. 2011a. Viitattu 01.10.2011.

http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/kehitysvammaisten_palvelut/hankkeet/asu

Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto. 2011b. Viitattu 1.10.2011.

http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/kehitysvammaisten_palvelut/hankkeet/asu/tilat

Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto. 2011c. Luettu 15.10.2011.

http://www.hel.fi/wps/wcm/connect/b716af804a176c8ebb1efb3d8d1d4668/Sos_Henkil%C3%B6st%C3%B6hjelma+netti.pdf?MOD=AJPERES&lmod=-1132220786

Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto. 2011a. Viraston esittely. Viitattu 2.10.2011.

<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/Viraston+esittely>

Helsingin kaupunki. Sosiaalivirasto. 2011e. Sisäinen materiaali. Helminen intranet.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi. 15.–16. painos.

Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit. Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita.

Hujala, A. 2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Terveystalouden ja talouden laitos. Kuopio: Kopijyvä. Väitöskirja.

- Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali -ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali - ja terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Tampereen yliopisto: Juvenes Print. Väitöskirja.
- Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2003. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: WSOY.
- Johansson, K., Axelin, A. Stolt, M. & Ääri, R.L. (toim). 2007. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus ja sen tekeminen. Turun yliopisto. Hoitotieteenlaitoksen julkaisuja. Tutkimuksia ja raportteja A: 51/2007.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Juppo, V. 2005. Organisaation muutoksenjohtaminen julkisella sektorilla. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2005, 102–115. Artikkelii.
- Järvinen, P. 2003. Onnistu esimiehenä.3 painos. Helsinki: WSOY.
- Kanste, O., Kääriäinen, M., Kyngäs, H. 2009. Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. Scandinavian Journal of Caring Sciences. 23/2009, 775–782. Artikkelii.
- Kehitysvammaliitto. 2011. Viitattu 1.10.2011.
<http://verneri.net/yleis/kehitysvammaisuus/mita-kehitysvammaisuus-on.html>
- Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Tampereen yliopisto. Terveystieteen laitos. Tampereen yliopistopaino Juvenes Print. Väitöskirja.
- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.
- Laaksonen, H., Niskanen, J., Ollila, S. & Risku, A. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.
- Laurea. 2011. Opinnäytetyö ohje. Laurea intranet.
- Mattila, P. 2006. Toimivalta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa. Tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Helsinki: Sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 248. Väitöskirja.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki Talentum.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus. Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Murto, K. 2005. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä: Jyväskylän koulutuskeskus Oy.
- Mäkelä, M., Kaila, M., Lampe, K. & Teikari, M. 2007. Menetelmien arviointi terveydenhuollossa. Helsinki: Duodecim.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R, Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksista. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

- Poikonen, P. 2008. Kehittämishankesuunnitelma kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen järjestämisestä. Sisäinen materiaali, Helsingin kaupunki, Sosiaalivirasto.
- Pohjola, A. 2007. Eettisyyden haaste tutkimuksessa. Teoksessa Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen. Helsinki: Tammi.
- Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantuminen työstä organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja.
- Reikko, K. & Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Saksvik, P., Tvedt, S., Nyström, K., Andersen, G., Kvernberg, A., Buvik, M. & Torvatn, H. 2007. Developing criteria for healthy organizational change. Taylor & Francis Group. Work & Stress, 2007: 21(3): 243–263. Artikkel.
- Scild, T, Partanen, P, & Suominen, T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutosjohtajina. Premissi. Terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu. 2/2009, 42–49. Tieteellinen artikkeli.
- Sarajärvi, A., Mattila, L.R. & Rekola, L. 2011. Näyttöön perustuva toiminta. Avain hoitotyön kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.
- Sipilä, T., Kankkunen, P., Suominen, T, & Holma, T. Fokusryhmähaastattelu aineistonkeruumenetelmänä hoitotieteellisessä tutkimuksessa: esimerkkinä tutkimus ITE - itsearviointimenetelmän käytöstä johtamisen työvälineenä. Hoitotiede. 6/2007, 305–313.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2010a. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2010: 4. Vahva pohja osallisuudelle ja yhdenvertaisuudelle. Suomen vammaispoliittinen ohjelma VAMPO 2010-2015. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2009b. Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009- 2011. Julkaisuja 2009: 18: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Sosiaali - ja terveysministeriö. 2009c. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Toimintaohjelma 2009- 2011. Julkaisuja 2009: 17: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Stenvall, J. & Virtanen, P.2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990 -luvulla ja 2000 -luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tamperensis 1172. Väitöskirja.
- Suomen Yk-liitto. 2011. Viitattu 1.10.2011.
http://www.ykliitto.fi/tiedottaa/uutiset/ykn_yleissopimus_vammaisten_oikeuksista_astuu_voimaan
- Sydänmaalakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki: University of Technology. Väitöskirja.
- Sydänmaalakka, P.2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Talja, H. 2006. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa. Teknillinen korkeakoulu. Tampere: Edita prima Oy. Väitöskirja.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy- Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Vilkkä, H. 2009. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.

Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Tampereen yliopisto: Tampere University Press. Väitöskirja.

Vähäkangas, P. & Noro, A. 2007. Osastonhoitaja pitkäaikaisessa laitoshoidossa; kuvaus lähi-johtamisen sisällöstä kuntoutumista edistävillä osastoilla. *Hoitotiede* 21(2)/2009, 97–108.

Wolmesjö, M. 2005. Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Lunds Universitet, Socialhögskolan. Väitöskirja.

Taulukot

Taulukko 1. Lähijohtamisen kehittämissuunnitelman aikataulu	23
Taulukko 2. Tiedonhaun rajaaminen Pivo-arviointikysymyksellä	24
Taulukko 3. Johdon edustajien odotukset lähijohtamisesta muutoksessa	30
Taulukko 4. Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon edustajien kuvaamana	32
Taulukko 5. Kehlan lähijohtajien kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa	33
Taulukko 6. Vaspen lähijohtajien kuvaus lähijohtajan roolista muutoksessa	36
Taulukko 7. Muutosta estävät tekijät johdon edustajien kuvaamana	46
Taulukko 8. Muutosta estävät tekijät Kehlan lähijohtajien kuvaamana	48
Taulukko 9. Muutosta estävät tekijät Vaspen lähijohtajien kuvaamana	51
Taulukko 10. Muutosta edistävät tekijät lähijohtamisessa johdon edustajien kuvaamana	53
Taulukko 11. Muutosta edistävät tekijät lähijohtamisessa Kehlan ja Vaspen lähijohtajien kuvaamana	56
Taulukko 12. Johdon edustajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa	61
Taulukko 13. Kehlan lähijohtajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa	63
Taulukko 14. Vaspen lähijohtajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa	67
Taulukko 15. Johdon edustajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa	79
Taulukko 16. Kehlan lähijohtajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa	81
Taulukko 17. Vaspen lähijohtajien kuvaus tuesta lähijohtamistyölle muutoksessa	82
Taulukko 18. Johtopäätökset	102
Taulukko 19. Haastateltavien esittämät toiveet ja lähijohtamistyön kehittämissuunnitelmat	113
Taulukko 20. Kehittämissuunnitelmat ja jatkotutkimusaiheet	114

Liitteet

Liite 1. Aiemmat tutkimukset ja artikkelit muutosjohtamisesta	121-132
Liite 2. Johdon- ja lähijohtajien edustajien haastattelujen teemat	133
Liite 3. Sisällönanalyysin tulokset taulukoituna (Liitetaulukot 1–28)	134-167
Liite 4. Informaatiokirje tutkimukseen osallistuville	168
Liite 5. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta	169
Liite 6. Arviointilomake ASU-koulutuksen seminaarissa	170
Liite 7. Esimerkki sisällönanalyysistä	171

Liite 1. Aiemmat tutkimukset ja artikkelit muutosjohtamisesta

Tekijä ja tutkimuksen nimi	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	Ketä tutkittu	Miten tutkittu	Keskeiset tulokset
Aarva, K.2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja.	Miten vanhusten hoiva ja hoito ja niiden johtaminen ymmärretään ja min-kälaisia eroja hoivan ja hoidon välillä nähdään Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen ruohonjuuritasolla. Tavoitteena löytää tekijöitä, joita ymmärtämällä voidaan kehittää hoiva- ja hoitotyön johtamista.	Helsingin kaupungin terveystoimen kotihoito-osaston ja sosiaaliviraston vanhusten palvelujen vastuu alueen työntekijät ja lähijohtajat.	Menetelmänä laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen yhdistäminen, triangulaatio. Laadullisen aineiston hankintatapana oli kahdeksan ryhmäkeskustelua. Määrällisen tutkimuksen aineisto N = 509 hankittiin surveymenetelmällä. Lähestymistapa on empiirinen.	Tutkimuksessa löydettiin useita hoidon ja hoivan ulottuvuuksia. Analyysin perusteella saatiin viisi hoivan ja kaksi hoidon määrettä sekä kahdeksan hoivan ja hoitotyön sisältöjen eri painotusten ulottuvuutta. Hoiva ja hoito ovat enemmän saman kuin eri sisältöisiä merkityksiltään. Esimiesten ja alaisten käsitykset johtamistoiminnoista eroavat suuresti toisistaan. Esimiehet painottivat alaisiaan enemmän melkein kaikkia hoivan ja hoidon johtamistoimintoja. Johtamisrooli sosiaalihuollossa on tuottajarooli, joka on tehtävä - ja työorienteitunut, motivoitunut ja energinen. Terveystoimen johtamisrooli on valvoja, joka seuraa tuloksia, asettaa tavoitteita, antaa ohjeita ja valitsee vaihtoehtoja.
Vuorinen, R. 2008. Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosairaalassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana. Väitöskirja.	Kuvata suomalaisten yliopistosairaaloitten osastonhoitajien muutosjohtamista osastonhoitajien sekä sairaanhoitajien arvioimana.	Viiden Suomalaisen yliopistosairaalan osastonhoitajat ja sairaanhoitajat. Lisäksi kolmessa yliopistosairaalassa ryhmähaastatteluihin osallistuneet osastonhoitajat.	Metodologinen triangulaatio yhdistäen sekä kvantitatiivisen, että kvalitatiivisen aineiston keruun ja analyysimenetelmät. Määrällisen aineiston keruussa osastonhoitajat N = 481 ja sairaanhoitajat N = 2045 LPI-mittari. Laadullisen aineis-	Suomalaisten yliopistosairaaloitten osastonhoitajien muutosjohtaminen painottuu perustehtävän suorittamisen turvaamiseen, muutosjohtaminen on harkitsevaa, konkreettista ja maltillista. Muiden toimintaan valtuuttaminen on harkitsevaa ja realistista.

			ton keruussa käytettiin ryhmähaastattelumenetelmää osastonhoitajat N = 13.	Osastonhoitajat näyttävät suuntaa osallistumalla, ovat tavoitettavissa sekä edistävät työn tekemistä, että yhteistoimintaa. Osastonhoitajat hyväksyvät esimiehen mahdollisuuksien ja keinojen rajallisuuden sekä tarvitsevat itse tukea ja valmentautumismahdollisuuksia esimiestehtäviinsä. Osastonhoitajat innostivat yhteiseen visioon tavoitteiden asettamisella ja arvioimisella sekä yhteistyöllä ja asiantuntijoita käyttämällä. Prosesseja osastonhoitajat kyseenalaistivat uudistuksissa maltillisesti, jotta perustyön tekeminen saadaan turvattua.
Reikko, K. & Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.	Uuden tiedon saaminen sosiaali- ja terveysalan lähijohtajakeskusteluun, lähijohtajien aseman ja roolin paikantaminen osana muuttuvia organisaatioita, tarkentaa lähijohtajien työnkuvaa ja lähijohtajien ammatillisen itsetuntemuksen vahvistaminen.	Varsinais-Suomen sosiaali- ja terveysalan lähijohtajia, keski- ja ylempää johtoa.	Sosiaali ja terveysalan lähijohtajien kirjoitelma-aineistot N = 23, sosiaali ja terveysalan keski- ja ylemmän johdon yksilöteemahaastattelut N = 8. Analysointi sisällön analyysillä.	Lähijohtajat ovat työyksiköiden keskeisiä ihmisjohtajia ja muutosagentteja. Lähijohtajan työ vaatii monipuolista osaamista. Lähijohtaja tarvitsee vahvaa substanssiosaamista ja vielä enemmän muutosten ja ihmisten johtamiseen liittyviä valmiuksia, metakompetensseja ja kykyä näiden kehittämiseen.
Surakka, T. 2006. Osastonhoitajan työ erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtajuudessa. Väitöskirja	Tarkoitus kuvata ja vertailla erikoissairaanhoidon osastonhoitajien työtä eri aikoina. Lisäksi selvittää miten osastonhoitajan oma toimintaympäristö ja johtamismallit	Pirkanmaan sairaanhoitopiiriin osastonhoitajia.	Metodologinen triangulaatio menetelmänä. Osastonhoitajien päiväkirja-aineistot 1900-luvulla N = 111 ja 2000-luvulla N = 44. Lisäksi vuonna 2000 saman sairaanhoitopiiriin osas-	Osastonhoitajan työ muuttunut 2000-luvulla. Osastonhoitaja on siirtynyt pois välittömästä ja välillisestä hoitotyöstä hoitotyötä mahdollistavaksi lähijohtajaksi, asiantuntijana pysyminen edelleen 2000-luvulla. Osastonhoita-

	näkyvät osastonhoitajan työssä.		tonhoitajien ryhmähaastattelu N = 8. Koko aineisto N = 163 analysoitiin laadullisella sisälön analyysillä.	jan työ muodostui toimivaltaan liittyvistä tehtävistä, yhteistyöstä, vastuullisuutta kuvaavista toiminnoista, tukemisesta, osaamisen varmistamisesta ja asiantuntijuudesta. Eteenpäin suuntautuneisuus ja hoitotyön laatukysymykset nousivat myös oleellisiksi osastonhoitajan työssä.
Hujala, A.2008. Johtamisen moniäänisyys. Johtaminen vuorovaikutuksena ja puhuntana hoivayrityksissä. Väitöskirja	Tavoitteena ymmärtää miten johtamisen moniäänisyys rakentuu vuorovaikutuksessa.	Hoivayritysten omistajayrittäjiä ja työntekijöitä.	Kyselytutkimus hoivayritysten omistajayrittäjät N = 464 ja työntekijät N = 94. Lisäksi analysoimalla kolmen hoivayrityksen suunnittelupalaverien johtamispuhunutta.	Hoivayrityksen johtaminen oli suunnitelmallista, työntekijöitä osallistavaa sekä tasapainoilua rationalisuuden ja intuitiivisuuden välillä. Heikoimmat arviot johtamisessa johdon ja työntekijöiden välisen keskustelun vastavuoroisuudesta ja kyseenalaistavasta yhdessä pohtimisesta. Moniäänisyyttä tuki epävirallinen, spontaani ja käytännön läheinen johtamispuhe. Johtamispuheen tarkastelu mikrotasolla osoitti sen, että kaikki osapuolet osallistuvat johtamisen tuottamiseen.
Talja, H. Asiantuntijaorganisaatio muutoksessa 2006. Väitöskirja	Tarkastella suurta monialaista asiantuntijaorganisaatiota muutoksessa ja tarkastella millaisten prosessien kautta muutos etenee. N=1600.	Asiantuntijaorganisaation henkilökuntaa, toimiala johtajaa ja henkilöstöpäällikköä.	Yksilöhaastattelut N = 36, toimialajohtajan ja henkilöstöpäällikön haastattelut. Meneelmänä puolistrukturoidut teemahaastattelu ja puoliavoimet kysymykset.	Vetäjän merkitys yhteisten käytäntöjen hyödyntämisessä oleellista. Muutokseen suhtautuminen tullut luontevaksi. Vasta käytännön kokemuksen myötä ilmenee miten uusien toimintatapojen soveltaminen tarkoittaa. Organisaatiossa on kaksi erilaista todellisuuden kuvaa, toinen on johdon ja toinen arjen maailma. Suuri

				haaste löytää yhteiset "sense-making" käytännöt yhteistä etua palvelemaan. Jatkuva muutos organisaatiossa tapahtuu sense-making käytäntöjä hyödyntäen.
Huotari, P. 2009. Strategisen osaamisen johtaminen kuntien sosiaali - ja terveystoimessa. Neljän kunnan sosiaali- ja - terveystoimen esimiesten käsityksiä strategisesta osaamisen johtamisesta. Väitöskirja.	Luoda malli strategista strategisesta osaamisen johtamisesta kunnalliselle sosiaali -ja terveysalalle , kuvata sen toteutumista ja keskeisiä johtamisen kehittämiskohteita.	Neljän kunnan sosiaali- ja terveystoimen esimiehet	Linjajohdon ryhmähaastattelut sekä kyselylomakkeet Sosiaali ja terveystoimen esimiehille N = 699. Faktorianalyysit ja induktiivinen sisällönanalyysi.	<p>Ryhmähaastattelujen aineistosta saatiin viisi strategisen osaamisen johtamisen pääluokkaa: strateginen johtaminen, osaamisen strateginen johtaminen, toiminnan johtaminen sekä ai-neettoman pääoman johtaminen, että tutkiminen.</p> <p>Kaikilla esimiehillä ei ollut tietoa strategiasta ja henkilöstästrategiasta. Lisäksi toivottiin selkeämpiä ja johdonmukaisempia strategioita. Lähijohdon rooli oleellinen strategisessa johtamisessa ja strategisessa osaamisen johtamisessa. Tulosten mukaan lähijohdon roolia on tärkeä kehittää entistä strategisempaan suuntaan.</p> <p>Tärkeimpänä kehittämiskohteenä on henkilöstön mukaanottaminen strategiseen keskusteluun.</p> <p>Esimiehet hallitsivat strategisen osaamisen johtamisen hyvin ja heikoiden hallittiin strateginen suunnittelu, muutosjohtaminen ja strategista osaamista kehittä-</p>

<p>Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä. Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Väitöskirja.</p>	<p>Miten uusi moniammatillinen työyhteisö tehostetun asumispalvelun yksikössä rakennetaan ja miten se rakentuu.</p>	<p>Tehostetun palveluyksikön henkilökunta ja esimies.</p>	<p>Osallistuva havainnointi ja aineiston analyysi vuorovaikutukseen kohdistuvana diskursianalyysinä.</p>	<p>vän koulutuksen suunnittelu.</p> <p>Johtaminen, kehittämistyö ja työnohjaus mahdollistivat työyhteisön toiminnan. Työryhmällä oli suuri tarve saada jatkuvaa tukea lähiesimieheltä. Työryhmän identiteetti rakentui yhteisöllisessä dialogissa.</p> <p>Työyhteisön rakentuminen edellytti myös johtajuuden rakentamista samassa prosessissa. Työn "eetoksen" toteutuminen vaati useita toistoja kysymällä yhteisöltä "miten asukkaiden hyvä elämä mahdollistetaan niin, että asukkaan itsemääräämisoikeus, ihmisarvo ja yksityiselämä otetaan huomioon?"</p> <p>Reflektioiva työtapo työryhmässä mahdollisti työryhmän työskentelyn jatkuvassa muutoksessa.</p>
<p>Arffman, T., Holoppa, K., Kähkönen T. & Puoskari O. 2010. Ylempi ammattikorkeakoulutus edistää muutosjohtamisen osaamista. Artikkel.</p> <p>Tätä artikkelia ei käytetty itse työssä, mutta jätettiin tähän taulukkoon luettavaksi työelämässä.</p>				<p>Ylemmän ammattikorkeakoulutuksen haasteena on vastata mm. muutosjohtamisosaamisen haasteisiin. Koulutuksen tarkoituksena on työelämän ja YAMK-opiskelijan ammattitaidon kehittäminen. YAMK-opintoihin liittyy kehittämistyö, jonka vaatimuksena on tutkimus-, kehittäminen ja johtamisnäkökulma.</p> <p>Artikkelissa muutosprosessi nähdään syklisesti etenevänä. Johta-</p>

				<p>jan rooli on muuttunut ja tutkimusten mukaan johtajan odotetaan olevan valmentaja henkilöstölle. Ennenkaikkea johtajan tulee olla muutosjohtaja. Käytännössä muutosjohtaja saa strategiset valinnat näkymään käytännön työssä. Tähän tarvitaan johtajan substanssiosaamista ja yhteisymmärrystä henkilökunnan kanssa. Keskeistä on johtaa perustehtävän suuntaisesti yksikköä ja ottaa vastuuta johtajuudesta.</p> <p>Tärkeää on myös ottaa henkilöstö mukaan muutossuunnitelmien laadintaan. Muutoksen onnistumisen edellytyksenä on läsnäoleva johtajuus. Johtajalta edellytetään kykyä herättää henkilöstössä innostusta ja luottamusta.</p> <p>Ylempi ammattikorkeakoulutkinto ei takaa menestymistä muutoksen johtamisessa, mutta tutkinto antaa monipuoliset valmiudet saavuttaa onnistunut muutos.</p>
<p>Vähäkangas, P. & Noro, A. 2007. Osastonhoitaja pitkäaikaisessa laitoshoidossa; kuvaus lähijohtamisen sisällöstä kuntoutumista edistävillä osastoilla. Artikkel.</p>	<p>Tarkoituksena oli selvittää toiminnan sisältöä ja johtamisen menetelmiä kuntoutumista edistävällä osastolla.</p>	<p>Kuntoutumista edistävän osaston osastonhoitajat</p>	<p>Teemahaastattelut, osastonhoitajat N = 14, aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä.</p>	<p>Kuntoutumista edistävän osaston tunnuspiirteinä oli toimiva työyhteisö, toimintaympäristö ja kuntoutumista edistävä hoitotyö.</p> <p>Johtamisen sisältö muodostui osa-alueista: mahdollisuuksien näkeminen, itsetuntemus, integ-</p>

				<p>riteetti, avoin kommunikaatio, oppimisen tukeminen, arvostus, toiminnan suunnittelu, organisointi ja hoidon tulosten seuranta ja arviointi.</p> <p>Lähijohtajan tehtävässä painotui tässä tutkimuksessa kuntoutumista edistävän hoitotyön asiantuntijuus ja inhimillisten voimavarojen johtaminen. Johtamisessa näkyi myös muutosjohtaminen. Osastonhoitaja näytti suuntaa sekä mahdollistuu uusien toimintamallien kokeilun, kriittisen arvioinnin ja ongelman ratkaisun muutosjohtamisen avulla.</p> <p>Tutkimuksessa lähijohtamisessa korostui inhimillisten voimavarojen johtaminen jossa tärkeää oli osaamisen johtaminen ja muutosjohtaminen.</p>
<p>Mattila, P. 2006. Toimivalta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa- Tutkimus kolmesta suur-yrityksestä. Väitöskirja.</p>	<p>Tarkastella muutoksen läpivientiä ja muutosvastarintaa toiminnan ja valan näkökulmista kolmen yritysorganisaation henkilöstön kokemuksen kautta.</p> <p>Tavoitteena luoda kuva millaista lähtökohdista suhde muutokseen syntyy sekä miten se johtaa erilaisiin käytännön tekoihin</p>	<p>Kolmen suuryrityksen Mehiläinen Oyj:n, Suomen Posti Oyj:n sekä Vattenfall Oy:n toimihenkilöt ja palvelutyöntekijät</p>	<p>Laadullinen tutkimus. Aineistona 309 kirjoitettua muutoselämänkertaa sekä varsinaisen analyysin kohteena 154 avointa teemahaastattelua. Analyysissä sovellettu Grounded theorya.</p>	<p>Tuloksena kokonaiskuva toiminnan mallista muutoksessa moniportaisena kategoriarakenteena.</p> <p>Muutos-suhteen syntymiseen vaikuttaa aiemmat kokemukset sekä odotukset tulevasta. Muutos-suhteen pohjalta rakentuvat toimijuus ja muutosrooli, joiden kautta päädytään erilaisiin strategisiin ja taktisiin kuvioihin. Samat toiminnon muodot esiintyvät sekä muutosta estettäessä,</p>

	ja toimintaratkaisuihin. Keskeinen tavoite luoda muutoksen edistämisen ja vastarinnan yleinen malli sekä tuottaa muutosjohtamiseen liittyvää tietoa arkipäivän työhön henkilöstö ja muutosjohtamisen avuksi.			että edistettäessä. Strategisista lähtökodista päädytään usein avoimeen toimintaan ja taktisista lähtökohdista puolestaan kätkettyihin toiminnan muotoihin.
Pekkarinen, E. 2010. Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit. Tutkimuskatsaus.	Sosiaalialan johtamisen tarkastelu. Kotimaisten ja kansainvälisten 2000- luvulla julkaistujen tutkimusten kysymysten asetelun, menetelmien, tulosten ja jatkotutkimusaiheiden koonti ja selvitys.	Kotimaiset ja kansainväliset tieteelliset julkaisut.	Laadullinen systemaattinen tutkimuskatsaus, jonka lopullisessa tutkimusraportissa 28 kotimaista ja 95 kansainvälistä tutkimusta. Exel-pohjainen tiedonkeruulomake ja tutkimusten luokittelu induktiivisesti luotuihin teemakategorioihin.	Muutosjohtamisen taidot korostuvat sosiaalialan johtamisessa. Muutosjohtajuudelta edellytetään asiajohtamista (management) ja arvojohtamista (leadership). Johtamisen tavoilla on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen. Tulokset tukevat transformatiivisen johtamistyylin vaikuttavuutta muutostilanteissa. Johtamisen tehokkuus ja vaikuttavuus nousivat amerikkalaistutkimuksissa keskeisiksi tutkimuskohteiksi. Sosiaalialan johtamiseen erikoistunutta koulutusta tulee lisätä.
Wolmesjö, M. 2005. Ledningsfunktion i omvandling. Om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen. Lunds Universitet, Socialhögskolan. Väitöskirja.				Organisaation mataloittamisen, selkeämmän johtajuuden ja vastuunjaon tarve. Toiveena johdolle keskusteluun ja vuoropuheluun mm. arvokeskustelua. Toiveena myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. s. 12 Lähijohtajan määritelmänä första linjens chef on työnjohtajana välittömässä vastuussa asiakkai-

				den saamasta palvelusta, henkilöstövastuussa alaisistaan ja budjettivastuussa toiminnasta.
Sydänmaalakka, P. 2003. Intelligent leadership and leadership competencies. Developing a leadership framework for intelligent organizations. Helsinki: University of Technology. Väitöskirja.	Kehittää uusi johtamisen kehys/malli.		Tapaustutkimus, kyselytutkimus ja teemahastattelut. Tutkimuksessa painottui laadullinen menetelmä.	Johtajuutta tulee katsoa "uusin silmin". Älykkäässä johtamisessa on kompetenttina älykkyys, emotionaalisuus ja hengellisyys. Älykäs johtaminen on dialogia johtajan ja johdettavan välillä. Yhteiseen visioon pääseminen vaatii organisaatioissa yhteisesti jaetut arvot ja kulttuurin. s. 12.
Kanste, O, Kääriäinen, M & Kyngäs, H.2008. Statistical testing of the full-range leadership theory in nursing. Artikkel.	Testata tilastollisesti kokonaisvaltaista full-range johtamisen (muutosjohtamisen) teoriaa hoitotyössä.	Sairaanhoitajat ja hoitotyön esimiehet terveydenhuollon organisaatioissa Suomessa N=601, seurantakyselyssä vuoden päästä N=78.	Postitettu kyselylomake, analysointi regressioanalyysi Spss- ja Amos-ohjelmalla, teorian mallintaminen.	Palkitseva muutosjohtaminen hoitotyön johtamisessa näyttää tukevan ja "antamenna" johtamistapa vähentävän sairaanhoitajien tahtoa ylimääräisiin ponnisteluihin ja käsitystä johtamisen tehokkuudesta ja tyytyväisyyttä johtajaan. Aktiivinen poikkeusolojen johtaminen näyttää vähentävän ylimääräisiä ponnisteluja ja käsitystä johtamisen tehokkuudesta ja tyytyväisyydestä johtajaan. Vuotta myöhemmin tehdyssä mittauksessa palkitsevan muutosjohtamisen tulokset pysyivät vahvana. Tulokset tukevat kokonaisvaltaista full-range johtamisen teoriaa.
Ponteva, K. 2009. Työntekijän samaistuminen organisaatioon ja vieraantumisen työstä organisaa-	Selvittää miten yksilö samaistuu muutosprosessin aikana uuteen organisaatioon. Lisäksi selvittää	Catering ja toimipalvelujen 2000- työntekijän kaupunkiorganisaation henkilökunta.	Laadullinen tapaustutkimus, narratiivinen lähestymistapa. Puolistrukturoidut haastattelut (N= 43).	Työntekijän voi olla vaikeaa kiinnittyä työhön organisaation muutoksessa. Työntekijä voi kokea työn vieraaksi ja tuntee vä-

<p>tiomuutoksessa. Väitöskirja.</p>	<p>kuinka työntekijä kiinnittyy organisaatioon vai vieraantuuko hän siitä.</p>			<p>linpitämättömyyttä. Tiedon puute voi aiheuttaa työstä vieraantumista.</p> <p>Esimiehellä ja johdolla on merkittävä rooli muutoksessa. Tärkeää on kannustaa ja innostaa työntekijöitä. Esimiestyössä tiedon välittäminen, oma esimerkki, arviointi ja johtamistyyli vaikuttavat henkilökunnan samaisutumiseen organisaatioon.</p>
<p>Juppo, V. 2005. Organisaatiomuutoksen johtaminen julkisella sektorilla. Artikkel</p>	<p>Artikkeli esittelee perusteet organisaatiomuutoksen johtamiselle ja muutoksen johtamisen mallin.</p>			<p>Muutoksen johtamisen malliin kuuluvat: muutoksen valmistelu, suunnitelmien laatiminen, resurssien varmistaminen ja valtuuttaminen, sitouttaminen sekä viestintä ja motivointi, kannustaminen ja inspirointi, muutoksen toteuttaminen ja ohjaus, valvonta ja seuranta, vakiinnuttaminen ja instituitonlisointi, muutoksen juurruttaminen sekä uudelleen arviointi ja palaute.</p> <p>Muutoksen johtamisen vaiheet menevät usein päällekkäin ja limittäin. Hyvin toteutettu muutosprosessi sisältää suurimman osan esitetyistä vaiheista.</p> <p>Organisaation muutoksen johtaminen nähdään prosessin omaisena, hallitusti etenevä prosessina. Tätä mallia voidaan käyttää</p>

				toteuttaessa julkisorganisaation muutosta.
Schildt T, Partanen P. & Suominen T. 2009. Transformationaalinen johtajuus: erikoissairaanhoidon osastonhoitajat muutostohtajina.	Kuvata transformationaalisen johtajuuden ulottuvuuksien ilmenemistä erikoissairaanhoidon osastonhoitajilla. Lisäksi tarkasteltiin kontrolloidun ja passiivisen johtajuuden esiintymistä sekä hoitotyöntekijöiden arviointi johtamisen vaikutuksista työyhteisöön.	Yhden keskussairaalan koko hoitohenkilöstö N=1098	Sähköinen mittarikysely, jossa 40 väittämää. Analysointi SPSS-ohjelmalla.	Lähijohtamisessa käytetään kohdallaisen hyvin transformationaalista johtamistyyliä. Tämä edistää työntekijöiden sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Kontrolloivaa johtamista ja passiivista, välttelevää johtamista esiintyy vielä lähijohtamisessa. Lähijohtajien tukemisesta ja työn mahdollistamisesta on huolehdittava. Hyvät työtulokset edellyttävät osaavaa, hoitotyötä ymmärtävää ja arvostavaa osastonhoitajaa. Muutostilanteissa on keskeistä työntekijöiden innostaminen ja kannustaminen, luottamuksen ylläpitäminen ja kehittäminen, ihmisten kohtaaminen ja älyllinen stimulaatio. Työyksiköiden koolla oli merkitystä. Pienemmissä yksiköissä kuvattiin osastonhoitajalla enemmän positiivisia johtamisulottuvuuksia.
Erwin D. Changing Organizational Performance:	Tutkia muutoksen johtamisen prosessia sairaalan	Amerikkalaisen sairaalaorganisaation henkilö-	Toimintatutkimus, tapaamiset, joissa henkilökohtaista tarkas-	Tutkimuksessa määriteltiin avaintekijät muutoksen johta-

<p>Examining the Change Process. Artikkel</p>	<p>organisaatiossa sekä organisaation henkilökunnan raktioita muutoksessa. Lisäksi tarkoitus oli yhdistää teoria ja käytäntö tunnistamalla kaikista välttämättömimmät tehtävät muutoksen läpiviennissä. Muutoksen eri vaiheita tutkittiin myös.</p>	<p>kunta.</p>	<p>telua, keskustelua johdontii- min, johtajan , henkilökunnan ja tutkijan kanssa. Ryhmäkes- kustelujen analysointia. Ryh- mätapaamiset viikoittan 18 kk:n ajan. Dokumenttejen analysointia (talous, potilas- tyytyväisyys sekä työtyytyväi- syys).</p> <p>Eri tasojen johtajien N=35 puolistrukturoidut haastatte- lut. Triangulaatio menetelmä, useita lähestymisnäkökul- mia.</p>	<p>miselle sairaalaorganisaatiossa. Tulokset ovat yhtenevät aiem- min tutkitun kanssa vrt. Scein (2004) ja Kotter (1995). Muutok- sen avaintehtävät 1. Muutoksen tarpeen ymmärtäminen 2. Muu- toksen suunnittelu 3. Muutoksen toimeenpano 4. Muutoksen juur- ruttaminen.</p> <p>Organisaation tulos on parantu- nut 2,5 vuodessa merkittävästi (talous, potilastyytyväisyys, työ- tyytyväisyys). Tulos näytti paran- tuvan, kun keskityttiin tiettyihin kehittämisaalueisiin.</p>
<p>Saksvik, P., Tvedt, S., Nystrø, K, Robstad, A., Kvernberg, A., Buvik, M. & Torvatn, H. 2007. Devel- oping criteria for healthy organizational change. Artikkeli</p>	<p>Löytää terveen organisaatiomuutoksen kriteerit ja luoda käytännön ohjeistus aiotulle muutokselle. Tarkoitus tutkia miten muutosprosessi ruohonjuuri tasolla voitaisiin informoida paremmin konsulttien ja esimiesten toimesta</p>	<p>Norjan yhdeksänkymmenen julkisen ja yksityisen organisaation johtajat ja henkilökunta</p>	<p>Haastattelut N=180, analysointi grounded teorialla ja laadullinen analyysi tietokoneohjelmilla.</p>	<p>Onnistuneesti johdettu muutosprosessi voi lisätä työhyvinvointia. Muutos prosessin läpivientiä edistää roolien täsmennys, johtajan käytettävissä olo, rakentavien keinojen käyttö muutoksessa, yksilöiden voimaistaminen (empowerment). Tietoisuus työyhteisön normeista ja erilaisuudesta voi auttaa ratkaisemaan alkuvaiheen ongelmia muutoksessa.</p>

Liite 2. Johdon- ja lähijohtajien edustajien haastattelujen teemat

JOHDON EDUSTAJIEN TEEMAT

1. Lähiesimiehen rooli muutoksessa?
2. Johdon odotukset lähijohtamiselta muutoksessa? (Miten ASU- hankkeen tavoitteiden tulee näkyä lähijohtamisessa?)
3. Millaiset asiat lähiesimiestyössä edistävät ja estävät muutoksen toteutumista?
 - Viestintä, vuorovaikutus ja tiedottaminen
 - Henkilökunnan osallistaminen
 - Henkilökunnan reagointi muutokseen
 - Suunnitelmallisuus
4. Tuki lähiesimiestyölle muutoksessa?
5. Yhteenveto keskustelusta. Mistä keskustelluista asioista olette samaa mieltä ja oletteko jostain erimieltä?
6. Mitä muuta haluatte tuoda esille

LÄHIJOHTAJIEN EDUSTAJIEN TEEMAT

1. Lähiesimiehen rooli muutoksessa
2. Miten huomioit lähijohtamisessa Asu: n tavoitteet
3. Asu: n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen esimiestyössä ja uudenlainen ajattelutapa kehitysvammatyössä
4. Millaiset asiat lähiesimiestyössä edistävät ja estävät muutoksen toteutumista
 - Viestintä, vuorovaikutus ja tiedottaminen
 - Henkilökunnan osallistaminen
 - Henkilökunnan reagointi muutokseen
 - Suunnitelmallisuus
 - Muutoksen suunnan tiedostaminen
5. Tuki lähiesimiestyölle muutoksessa? Odotukset johdolle?
6. Yhteisöllisyys
7. Esimies hoito/asiakastyössä
8. Lähiesimiestyön arvostus
9. Yhteenveto keskustelluista asioista. Mistä asioista olette olleet samaa mieltä ja oletteko olleet joistain asioista erimieltä.
10. Mitä muuta haluisitte tuoda esille

Liite 3. Liitetaulukot 1-28.

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
<p>Asumisyksiköissä yksilöllisyyden toteutumisen mahdollistaminen (asiakkaalla)</p> <p>Itsemääräämisoikeuden toteutumisen mahdollistaminen (asiakkaalla)</p> <p>Asiakkaan tarpeet lähtökohdiana</p> <p>Asiakkaan osallisuuden, tuetun päätöksenteon ja vuorovaikutuksen näkyminen johtamisessa ja sen mahdollistaminen</p> <p>Kehitysvammaisen osallistumisen ja osallisuuden lisääminen</p> <p>Sääntöjen ja ohjeiden vähäisyys (asiakkailla)</p> <p>Kehitysvammaisen itsemääräämisoikeuden näkyminen johtamisessa</p>	<p>ASU:n tavoitteiden pohtiminen ja keskustelu asiakaskohtaisesti lähijohtajan vetämänä yksiköissä</p>	<p>ASU:n tavoitteiden käytäntöön vieminen asiakas - ja strategialähtöisesti</p>
<p>Käsitteellisen ajattelun käyttö (asiakastyön) lähijohtamisessa</p> <p>Tavoitteiden itse tietäminen ja eteenpäin vieminen</p> <p>Strategian mukaan toiminen</p> <p>Toimintakulttuurin luominen (yksikköön)</p> <p>Esimerkkinä toimiminen (muutoksessa)</p> <p>Talouden realitettien ymmärtäminen</p> <p>Yhteistyö eri osapuolten kanssa</p>	<p>Tavoitteiden ja strategian itse ymmärtäminen ja käytäntöön vieminen</p>	
<p>Henkilökunnan koulutus tavoitteita tukeva</p> <p>Henkilökunnan osaaminen tavoitteita tukeva</p>	<p>Henkilökunnan osaamisen vahvistaminen koulutuksella</p>	

Taulukko 1: Johdon edustajien odotukset lähijohtamiselta muutoksessa

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
<p>Toimintatavan muutos</p> <p>Asenne- ja ajattelutavan muutos toimintamallissa (asiakastyössä)</p> <p>Työntekijän roolin ja työn raamien muuttuminen (asiakastyössä)</p>	<p>Uudenlainen ajattelu- ja toimintatapa kehitysvammatyössä</p>	<p>Kehitysvammainen henkilö toiminnan keskiössä uudenlaisessa ajattelu- ja toimintatavassa</p>
<p>Asiakaslähtöinen tuetun päätöksenteon toteutuminen</p> <p>Asiakas määrittelee haluamansa asiat</p> <p>Osallisuuden toteutuminen yhteisöllisyyden kautta</p> <p>Asiakkaan itsenäisyyden ja elämäntilanteen toteutuminen</p> <p>Asiakkaan itsemääräämiskyvyn toteutuminen</p> <p>Kehitysvammainen henkilö keskiössä päähenkilönä</p> <p>Asiakkaan oikeudenmukainen kohtelu</p> <p>Yksilökeskeisyys hoitamisessa</p> <p>Asiakkaan aito ymmärtäminen</p> <p>Asiakkaalla päätösvalta</p> <p>Asiakkaan aito kuuleminen</p>	<p>Kehitysvammainen henkilö paradigman muutoksessa päähenkilönä toiminnan keskiössä</p>	

Taulukko 2: Tavoiteltu muutos ASU-hankkeessa asiakastyössä johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
<p>Muutoksen katalyytti</p> <p>Esimiehen roolin tärkeys muutoksessa</p> <p>Muutokseen vaikuttaja ja muutoksenmahdollistaja</p>	<p>Muutoksen katalyytti ja muutoksen mahdollistaja</p>	<p>Lähijohtaja muutoksen katalyyttinä ja muutoksen mahdollistajana</p>
<p>Intuition elementit työssä mukana</p> <p>Päämääriin ja tavoitteisiin samaistuminen</p> <p>Muutoksen aiheuttaman ahdistuksen haaste</p> <p>Tunteen mukana oleminen</p> <p>Muutoksen itse hyväksyminen</p>	<p>Intuitiivinen muutosjohtaja</p>	
<p>Lähijohtaja kordinoijana ja kokoavana voimana</p> <p>Strategisten linjausten toteuttaja</p>	<p>Tavoitteiden ja strategioiden käytän-</p>	<p>Strateginen muutosjohtaminen</p>

Tavoitteiden konkretisoija	töön viejä ja suunnan näyttäjä muutoksessa	
Suunnan näyttäjä		
Henkilökunnan mukaan saaminen muutokseen		
Henkilökunnan vakuuttaminen muutoksesta		

Taulukko 3: Lähijohtajan rooli muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Kannustaja Positiivisuudella innostaja Uskon valaja Työntekijöiden valmentaja Henkilöstön kehittymismahdollisuuksien näkijä	Henkilöstön tukijana toimiminen innostamalla, kannustamalla ja valmentamalla	Lähijohtajan roolina tavoitteellinen muutosjohtaminen
Tavoitteiden asettaja Tavoitteiden selkiyttäjä Tavoitteiden konkretisoija Tavoitteiden pilkkoja	Tavoitteiden asettaja konkreettisesti ja systemaattisesti	
Selkeä näkemys muutoksen taustoista ASU:n tavoitteiden ymmärtäminen	Roolina ymmärtää ASU- muutoksen taustat	
Asioiden esille tuoja Ajattelutavan viejä työyhteisöön Tiedottaja henkilöstölle Uusien näkökulmien tuoja Työryhmien tuotosten prosessoija	Tiedottaja ja ajattelutavan tuoja työyhteisöön	
ASU- johtaminen haastavana roolina Puun- ja kuoren välissä oleminen Roolissa oman riittämättömyyden kokeminen	ASU- johtaminen haastavana roolina	
Tärkeässä roolissa oleminen	Lähijohtajan roolin tärkeys	
Henkilökunnan lähellä oleminen Omaisten lähellä oleminen	Lähijohtajana kaikkien osapuulten lähellä oleminen	
Ongelmien ratkaisija Keskeneräisyyden sietämisen kyky	Lähijohtaja ongelmien ratkaisijana	

Jatkuva tiedon hakeminen Jatkuva uuden opiskeleminen Jatkuvassa muutoksessa eläminen	Työn jatkuva kehittäminen ja jatkuvassa muutoksessa eläminen	
Oman yksikön kautta kokonaisuuden hahmottaminen Oman työn kautta laajemman kokonaisuuden hahmottaminen	Oman työn hahmottaminen osaksi laajempaa kokonaisuutta	

Taulukko 4: Lähijohtajan rooli muutoksessa Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Roolin tärkeys Lähijohtajan rooli keskeinen muutoksessa	Lähijohtajan tärkeä ja keskeinen rooli muutoksessa	Lähijohtajan roolina tavoitteellinen muutosjohtaminen
Suunnan näyttäminen Lankojen käsissä pitäminen Uuden näkemyksen tuominen	Suunnan näyttäminen ja lankojen käsissä pitäminen	
Viestittäjänä toimiminen Oikea-aikainen tiedottaminen	Viestittäjänä ja tiedottajana toimiminen	
Turvan antaja henkilöstölle Henkilöstön luottamuksen voittaminen Henkilöstön kannustaminen	Henkilöstön kannustaminen ja turvan antaminen	
Muutokseen uskominen Muutoksen vieminen positiivisesti	Muutoksen vieminen positiivisesti	
Tarkka kuulemaan asioita (muutosvastarinnasta) Muutosvastarintaan puuttuminen Selkeän kuvan oleminen muutoksesta	Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen puuttuminen	
Tiedon oleminen ryhmän käyttäytymisestä Tiedon oleminen vastustuksen ymmärtämiseksi	Teoriatiedon hyödyntäminen ryhmämiöiden ymmärtämisessä	
Roolin erilaisuus yksikön muuttaessa Roolin erilaisuus toimintatavan muutoksessa	Yksikköä koskevan muutoksen vaikutus lähijohtajan rooliin	

Taulukko 5: Lähijohtajan rooli muutoksessa Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
Selkeän vastauksen puute Erilaisia näkemyksiä Erilaisia toimintatapoja Kysymyksen ristiriitaisuus	Selkeän vastauksen ja toimintatavan puute hoitotyöhön osallistumisesta lähijohtajana	Selkeän vastauksen ja toimintatavan puute
Usean yksikön vaikutus osallistumiseen Yksikön pienuuden vaikutus osallistumiseen Yksikön koon vaikutus osallistumiseen Yksikön suuren koon vaikutus osallistumiseen Ison alais määrän vaikutus osallistumiseen	Yksikön koon ja alais määrän vaikutus lähijohtajan tehtäväkuvan muodostumiseen	Tehtäväkuvan muodostuminen yksikön koon ja alais määrän pohjalta
Osallistumisen merkitys hoitotyön ymmärtämiseen Tärkeys itselle toiminnan lähellä olemiseen Osallistumisen mahdollisuus ammatillisuus säilyttäen Lähijohtajan arvoavan säilyminen vaikka osallistuu	Osallistumisen merkitys tiedolle ja ymmärrykselle hoitotyöstä	Osallistuminen merkityksellisenä asiana hoitotyön ymmärrykselle
Johtaminen ammattina Johtaminen omana osaamisalueena Hallinnollisen työn painottuminen Roolin painottuminen tavoitteiden läpiviemiseen Osallistuminen työn reusssikysymys Esimiestason ja koulutustautan vaikutus tehtäväkuvaan Painostus ei käytännötyössä Osallistuminen ei välttämättä Johtamisen mahdollistuminen etäisyydellä	Lähijohtajan tehtäväkuvan ja osaamisen painottuminen johtamiseen	Tehtäväkuvana ja osaamisena johtaminen

Taulukko 6: Lähijohtajan rooli osallistumisessa hoitotyöhön johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Osallistumisen pohtimisen tarpeen absurdus</p> <p>Näkemykset ehdottomasta osallistumattomuudesta</p> <p>Lähijohtaminen omana työnä</p> <p>Johtamisen näkökulmasta osallistumattomuus</p> <p>Oma osaamisen tarve lähijohtamisessa</p> <p>Johtajana ei perustyön asiantuntijana</p> <p>Lähijohtajana ei puutosten paikkaajana</p> <p>Lähijohtamistehtävään keskittymisen mahdollisuuden toive</p> <p>Lähijohtamiseen keskittymällä työhyvinvoinnin parantaminen</p> <p>Johtajuuden kehittäminen uudella tavalla</p> <p>Lähijohtajana ei asiantuntijana kaikilla aloilla</p>	<p>Näkemykset osallistumattomuudesta hoitotyöhön lähijohtajana</p>	
<p>Henkilöstöjohtajana toimiminen</p> <p>Talouden johtajana toimiminen</p> <p>Resurssien johtajana toimiminen</p> <p>Prosessien johtajana toimiminen</p> <p>Kokonaisuuksien johtajana toimiminen</p> <p>Lähijohtaja johtamistehtävissä</p>	<p>Lähijohtamisen painottuminen kokonaisuuksien ja prosessien johtamiseen</p>	
<p>Hoitotyöhön perehtymällä faktan saaminen</p> <p>(Perustyön) asioiden tunteminen vuosien jälkeen</p> <p>Tiedon olemassaolo osallistumatta</p> <p>Tiedon muodostuminen perustyöstä työtä seuraamalla, kuuntelemalla ja katsomalla</p> <p>Vuorojen tekeminen asukkaiden tuntemaan oppimiseksi</p>	<p>Hoitotyön tuntemus perehtymällä, havainnoimalla ja seuraamalla</p>	<p>Lähijohtamisen painottuminen johtamistehtävään hoitotyön sijaan</p>

<p>Perustyön tuntemisen tärkeys</p> <p>Rajan vetäminen tutustumiseen</p> <p>Työn tuntemisen oppiminen kuuntelemalla henkilökunnan kertomuksia työstä</p> <p>Kokoaikainen perustyön havainnointi</p>		
<p>Eri koulutustaustalla eri työn tekeminen</p> <p>Osallistumisen aika pois johtamistyöstä</p> <p>Töiden paljous lähijohtajalla</p> <p>Tehtävien jatkuva lisääntyminen ja niihin hukkuminen</p> <p>Lähijohtajan hyväksikäyttäminen hoitotyössä apuna</p> <p>Omien töiden tekeminen</p> <p>Oikean työn tekeminen</p> <p>Rajanvedon tekeminen osallistumiseen</p> <p>Lähijohtamistyön katoaminen osallistuessa</p>	<p>Eri tehtävänkuvan oleminen lähijohtajalla</p>	
<p>Akuutti- ja kriisitilanteissa auttaminen</p> <p>Asiakkaan mukaan ottaminen pankkiin</p> <p>Konsultoinnissa auttaminen</p>	<p>Erilaisen asiakastyön tekeminen ja tarvittaessa auttaminen</p>	
<p>Kauempana olemisen tärkeys</p> <p>Riittävän lähellä olemisen tärkeys</p> <p>Kenttätöystä taaksepäin astumisen tärkeys</p> <p>Perustyöhön osallistumattomuus ei tarkoita tietämättömyyttä</p>	<p>Lähijohtajana reunalla olemisen tärkeys</p>	

Taulukko 7: Lähijohtajan rooli osallistumisessa hoitotyöhön Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Odotus johdon linjaukselle esimiehen osallistumisesta hoitotyöhön</p> <p>Odotus lähijohtamislinjauksen tulemiselle johdolta</p> <p>Keskustelun tarve lähijohtamislinjauksesta</p> <p>Toive yhtenäiselle lähijohtamistoiminnalle</p> <p>Toive linjauksesta ASU-johtamisesta</p> <p>Strategisesta johtamisesta tai hoitotyöstä luopuminen</p> <p>Ei tarvetta yhtenäiselle linjaukselle</p> <p>Kokemus johtamiskulttuurin erilaisista toimintatavoista ja näkemyksistä</p>	Lähijohtajan tehtävänkuvan selkiyttämisen ja lähijohtamislinjauksen tekemisen tarve	
<p>Useamman yksikön vaikutus osallistumisen mahdollistamiseen</p> <p>Työajan riittämisen vaikutus osallistumisen</p> <p>Työntekijöiden määrän vaikutus osallistumiseen</p>	Lähijohtajan työnkuvan muodostuminen yksikön koon, alais määrän ja työajan puitteissa	
<p>Vuorotyöntekeminen</p> <p>Vuorojen paikkaaminen</p> <p>Ruokailuissa avustaminen</p> <p>Lääkehoidon toteuttaminen</p> <p>Asukkaiden ohjaaminen työtoimintaan</p> <p>Aamutoiminen hoitaminen</p> <p>Kodinhuollollisten töiden tekeminen</p> <p>Toimistotöiden tekeminen hoitotyön jälkeen</p> <p>Kevennetyn hoitotyön tekeminen</p>	Hoitotyön tekeminen lähijohtajana	
<p>Osallistuminen hoitotyöhön lähijohtamistyön ohella</p> <p>Läsnäolo hoivatyöhön osallistumalla</p>	Hoitotyön tekeminen lähijohtamistyön ohella	Lähijohtajan tehtävänkuvan ja lähijohtamislinjauksen selkiyttämisen tarve erilaisista näkemyksistä ja toiveista
<p>Omista tarpeista lähtevä asiakastyön tekeminen</p> <p>Työryhmän tarpeiden palveleminen osallistumalla</p>	Asiakastyön tekeminen omista ja työryhmän tarpeista lähtien	

Lähijohtajan olemalla pois hoitotyöstä hoitajien tehtävänkuvan yksipuolistuminen		
Lähijohtajana työvuorojen valikoiminen Osallistamalla resurssien paikkaaminen Oman ajankäytön suunnitteleminen osallistuminen huomioiden	Resurssien paikkaaminen lähijohtajana	
Erilaisen asiakastyön tekeminen Asiakkaat tekemisessä lähijohtajan kanssa osallistumattomuudesta huolimatta Osallistumisen käyttäminen johtamisen välineenä Käytännön syistä tarvittaessa auttaminen	Erilaisen asiakastyön tekeminen ja tarvittaessa auttaminen	
Osallistumisen negatiivinen vaikutus lähijohtajana asioiden näkemiseen ja ongelmiin puuttumiseen Asiakastyöhön pakeneminen Vaikutus uskallukseen puuttua ongelmiin	Asiakastyöhön pakeneminen ja osallistumisen vaikutus uskallukseen puuttua ongelmiin	
Lähijohtajalla oman perustetävän oleminen Työyhteisön ongelmissa mukana oleminen osallistuessa Välimatkan ja reunalla olemisen tärkeys Työntekijöiden työskentelyn seuraamisen tärkeys Asioihin puuttuminen (reunalta käsin) Asiakastyöstä vieraantuminen	Lähijohtajana reunalla olemisen tärkeys ja työnteon seuraamisen tärkeys	

Taulukko 8: Lähijohtajan rooli osallistumisessa hoitotyöhön Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria	
Lähijohtajan toiminta organisaatiota vastaan Työntekijöiden toiminta organisaatiota vastaan Omaisten vieminen rinnakkaiseen näkemykseen	Organisaatiota vastaan toimiminen	Muutosvastarinta ja sen taustalla olevat yksilökohtaiset tekijät	
Voimakkaaksi päässyt muutosvastarinta Keskustelujen estyminen torjunnasta Yksilön huono itsetunto ja kateus muutosvastarinnan taustalla Yksilön asemaan liittyvä pelko muutosvastarinnan taustalla	Muutosvastarinnan taustalla olevat yksilön tarpeista lähtevät tekijät		
Yksilön muutosvalmiuden puute Tulevaisuuteen näkemisen puute Yksilön muutoshaluttomuus Lähijohtajan muutosvalmiuden puute	Yksilön muutosvalmiuden puute		
Ideologian vieraus Tiedonpuute	Tiedonpuute muutoksesta		Resurssien puute ja käytännön syyt
Talouden vaikutus Ajanpuute Käytännön syyt (esim. työmatka)	Resurssien puute ja käytännön syyt		

Taulukko 9: Muutosta estävät tekijät lähijohtamisessa johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Henkilökunnan asenne muutosta kohtaan Muutos ei koske minua asenne "Hällävälääsanne" Muutoksen reagoinnin hyökkävyys Itsekeskeisyys	Henkilökunnan muutosvastainen asenne	
Työyhteisön muutoshaluttomuus Muutoshaluttomuus Haluttomuus muuttaa turvallista yksiköstä lakkaiden työntekijöiden kouluttautumishaluttomuus Ryhmäilmionä vahvojen yksilöiden kanssa samanmielisyyys	Työyhteisön muutoshaluttomuus	
Ajan käyttäminen hanttiin panemiseen Ei nähdä vaikuttamisen mahdollisuutta Ei hyödynnetä vaikuttamisen mahdollisuutta	Ajan käyttäminen vastustukseen vaikuttamisen sijaan	
Henkilökunnan kiinnostuksenpuute ASU-tilaisuuksiin Kiinnostuksen tuleminen vasta kun itseä koskevaa konkreettista Henkilökunnan kiinnostuksen puute	Kiinnostuksenpuute muutokseen	
Avoimuuden puute Kiellettyjen puheenaiheiden ilmapiiri Avoimuuden estyminen kielletyistä puheenaiheista	Avoimuuden estyminen kielletyistä puheenaiheista	
Pelko uudesta Huolen kantaminen Osaamattomuuden paljastamisen pelko Vastuunottamisen pelko Lähijohtajan läsnäolon vähenemisen pelko	Pelot ja huolet muutoksessa	Muutosvastarinnan taustalla olevat sekä yksilö että yhteisökohtaiset tekijät ja asenteet
Osaamisen ja koulutuksen puute	Osaamisen puutteet	

Huoli palveluiden järjestämisestä Edunvalvonta-asioiden ongelmat	Käytännön asioiden järjestymisen huoli	
Tietynlainen laitospolttuuri	Toimintakulttuuri	
Ryhmän sitouttamisen osamattomuus Liikaa "annetaan tehdä, jos huvittaa" Muutosvastarintaan turtuminen Vaikeus puuttua asenteisiin	Lähijohtajalla keinottomuuden tunne muutosvastarinnassa	
Lähijohtajan oma asenne Lähijohtaja muutosta vastaan	Lähijohtaja itse	
Lähijohtajan tiedottamisen puute Suuntaviivojen puuttuminen	Lähijohtajalla ei riittävästi tietoa muutoksesta ja strategiasta	
Henkilökunnan pysyminen mukavuusalueella Perusturvallisuuden järkkyminen muutosvastarinnan taustalla	Mukavuusalueella pysyminen ja perusturvallisuuden ylläpito	
Ihmisen huono itsetunto Muutoksen merkitys yksilön henkilökohtaiseen elämään (työmatka)	Yksilön oman elämän vaikutus ja yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet	

Taulukko 10: Muutosta estävät tekijät Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Muutosvastarinta esteenä Henkilökunnan vastustus Kaikkea vastustavat " vastarinnan kiisket" Työntekijöillä innostuksen puute muutoksesta	Muutosvastarinta	Resurssit, rakenteet, asenteet ja yksilökohtaiset tekijät muutosta estävinä tekijöinä
Lähijohtajaa vastaan toimiminen Lähijohtajan uhkaaminen oikeudella kaikesta	Lähijohtajaa vastaan toimiminen	
Ympäristö ja tilat Rahan puute esteenä Muutosvastarinnan nouseminen tauluden vaikutuksesta	Resurssien puute	
"Piikun viilaaminen" (sään-	Organisaation rakenteet estävänä	

nöissä) Ison organisaation jäykkyys esteenä Säännöt päätösvalan esteenä Päätöksenteon hitaus johdon tasolla	tekijänä	
Lähihoitajan tutkinnon riittämättömyys kehitysvammalalle	Koulutustason riittämättömyys	
Lähijohtajan muutosvastaisuus Lähijohtajan sitoutumisen puute (muutokseen) Lähijohtajan henkilökohtainen näkemys muutoksesta	Lähijohtaja muutoksen esteenä	
Tiedonpuute lähijohtajalla Tiedon hajanaisuus lähijohtajalla	Tiedonpuute lähijohtajalla	
Jaksotyön vaikutus ajan löytämiseen Palaverien järjestämisen vaikeus (jaksotyössä) Ajankäytön haastavuus (jaksotyössä)	Jaksotyön vaikutus muutoksen nopeuteen	
Tehtävien lisääntyminen (lähijohtajalla)	Tehtävien määrä lähijohtajalla	

Taulukko 11: Muutosta estävät tekijät Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Päälukokka	Yhdistävä kategoria
Käytettyjen sanojen merkityksen huomioiminen Aito viestintä ja tiedottaminen Henkilöstölle viestintä arjen tasolla	Muutosviestinnän selkeys ja läpinäkyvyys arjen tasolla	
Muutoksen edellytyksenä dialogisuus ja viestintä yhteistyökumppaneiden kanssa Vuorovaikutteinen johtaminen Keskustelu Läsnäolo Henkilöstön tukeminen	Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen henkilökuntaa tukeva lähijohtaminen	Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen
Kaikkien osapuolten osallistaminen muutoksesta	Henkilökunnan sitouttaminen muutokseen osallistamalla yhteisöllisyyden elementtejä käyttäen	

Henkilökunnan osallistaminen ASU-tilaisuuksissa, suunnittelussa, kokouksissa, kehityskeskusteluissa		Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Henkilökunnan sitouttaminen		
Uuden ajatuksen tutuksi tekeminen		
Positiivisen suunnan näkeminen	"Innovatiivisen lähijohtamisen keinot positiivisen kierteen tukena"	
Avarakatseisuus		
Tiedon olemassaolo muutoksesta		
Johtamisen tietoisuus		
Positiivinen kierre		
Muutosvastarinnan kuuleminen	Muutosvastarinnan kuuleminen ja siihen vastaaminen tietoisesti	Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Muutosvastarintaan vastaaminen tietoisesti		
Muutosvastarinnan reaktioiden ymmärtäminen		
Muutosvastarintaan vaikuttaminen vuoropuhelulla		
Visio suuntana	Viraston asettamat tavoitteet selvillä ja toimintaa ohjaamassa	Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Suunnan säilyttäminen		
Yksikkökohatisen suunnitelmat ideana		
Tavoitteiden selvyys		
Tavoitteiden näkeminen		
Tavoitteet muutosta ohjaamassa		
Tietoisuus muutoksen suunnasta		
Ammatillinen rooli	Ammatillisuus muutoksessa ja valmius uudistua	Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Ammatillisuuden säilyttäminen		
Epävarmuuden sietäminen		
Muutosvalmiuden oleminen: valmius luopua vanhasta, valmius uuden oppimiseen ja tiedon hankkimiseen		
Asuun liittyvien koulutusten järjestäminen	Osaamisen vahvistaminen kouluttamalla	Ammatillinen tavoitteellinen lähijohtaminen
Henkilökunnan kouluttaminen		
Koulutuksiin osallistuminen		
Tavoitteiden edistäminen koulutuksilla		

Taulukko 12: Muutosta edistävät tekijät lähijohtamisessa johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Muutoksen suunnan tiedostaminen</p> <p>Selkeän suunnan näkeminen</p> <p>Vision ja suunnan näyttäminen henkilökunnalle</p> <p>Vision konkreettisesti purkaminen arjen tasolle</p> <p>Visioon palaaminen</p>	<p>Lähijohtamisessa vision ja suunnan näyttäminen yhdessä tekemällä</p>	
<p>Henkilökunnan innostaminen</p> <p>Henkilökunnan mukaan saaminen tukemalla</p> <p>Muutosagenttien käyttäminen henkilöstön innostamisessa</p>	<p>Lähijohtamisessa henkilökunnan mukaan saaminen innostamalla ja tukemalla</p>	
<p>Henkilöstön annetaan tuottaa asioita</p> <p>Henkilökunnan mahdollisuus kertoa asioita</p> <p>Henkilöstön osallistamisen vaikutus muutosvalmiuteen</p> <p>Henkilöstön osallistaminen tärkeässä muutosvaiheessa</p> <p>Henkilöstön osallistamisen myötä turvallisuuden tunteen kautta muutosvalmius</p> <p>Osallistamisessa tietyn rajan oleminen</p>	<p>Henkilöstöä osallistamalla vaikuttaminen muutosvalmiuteen</p>	
<p>Kehla: Henkilökunnan osaamistason nostaminen lisäkoulutuksella</p> <p>Henkilökunnan osaamistason nostaminen sisäisellä koulutuksella</p> <p>Henkilökunnan osaamistason nostaminen mentoritoiminnalla</p> <p>Moniammatillisuuden kehittäminen</p> <p>Oppiminen muualla tehdyistä muutoksista (valtakunnallisesti)</p> <p>ASUU:n liittyvät luennot (Kehla ja Vaspe)</p> <p>Koulutus uudeltaisesta ajattelutavasta ASU:un liittyvät luennot (Kehla ja Vaspe)</p> <p>Eri koulutustaustaisten hen-</p>	<p>Henkilöstön osaamistason nostaminen koulutuksella ja nykyistä osaamista hyödyntämällä</p>	<p>Suuntaa näyttävä vuorovaikutteinen ja läsnäoleva lähijohtaminen</p>

<p>kiilojen lisääminen työryhmässä</p> <p>Eri koulutustaustaisen henkilöiden parhain hyödyntäminen</p> <p>Vakanssien muuttaminen toisiksi niiden avautuessa</p>		
<p>Tavoitteiden asettaminen perustehtävän suuntaisesti</p> <p>Tavoitteiden asettaminen tulokorttiin</p> <p>Lähijohtajan tehtävänä tiedon ja tavoitteiden käytäntöön vieminen</p> <p>Tavoitteiden purkaminen pienempiin osiin</p> <p>Tarkka suunnitelmallisuus tavoitteiden eteenpäin viemisessä</p> <p>Tarkka suunnitelmallisuus tavoitteiden viemisen ajoittamisessa vaiheittain</p> <p>Työyhteisön jatkuva huomiointi tavoitteita eteenpäin viessä</p>	<p>Tavoitteiden selkeä asettaminen ja tarkka suunnitelmallisuus käytäntöön viemisessä</p>	
<p>Tekemisen kontrolli</p> <p>Tekemisen arviointi</p> <p>Systemaattisen arvioinnin kehittäminen</p> <p>Konkreettisten mittareiden kehittäminen</p> <p>Asetettujen tavoitteiden arviointi keskustelemalla palavereissa</p>	<p>Systemaattinen arvioinnin tekeminen keskustelemalla ja sen kehittäminen</p>	
<p>Tiedottamisen läpinäkyvyys</p> <p>Tiedottamisen oikea-aikaisuus</p> <p>Tiedottamisessa useiden kanavien ja menetelmien käyttö</p> <p>Lähijohtajalla riittävä tiedon saaminen</p> <p>Tiedonkulun toimivuus</p> <p>Informoinnin monensuuntaisuus</p> <p>Informaation kertaaminen</p> <p>Johdon toteuttaman tiedottamisen toimivuus</p> <p>Rakenteiden kunnossa oloinen (tiedottamiselle)</p>	<p>Tiedottamisen läpinäkyvyys ja useiden kanavien ja menetelmien käyttö</p>	

<p>Tiedottamisen paikkoina osastokokoukset</p> <p>Tiedottamisen paikkoina ASU-kokoukset</p> <p>Henkilöstökokouksissa henkilöstön ja lähijohdon edustus</p> <p>Eri foorumeihin osallistumisen mahdollisuus</p> <p>Kokousmuistioiden saatavilla oleminen</p> <p>Yksilöllä vastuun oleminen tiedon hankkimisessa ja saamisessa</p>		
<p>Johdon tasolta asenteellisen linjauksen tekeminen</p> <p>Asennemuokkauksen tekeminen</p> <p>Asenteisiin vaikuttaminen koulutuksella</p> <p>Muutoksen mahdollisuuksien näkeminen positiivisesti</p> <p>Muutoksen takana seisominen</p> <p>Muutoksen itse edistäminen</p>	<p>Asenneilmaston muuttaminen positiivisesti</p>	
<p>Muutoksen vieminen arjen tasolle</p> <p>Muutoksen "myyminen" henkilökunnalle</p> <p>Muutoksen vastustajien saaminen ymmärtämään muutos</p> <p>Yhteisöllisyyden hyödyntäminen muutoksen vastustajien mukaan saamisessa (muutokseen)</p> <p>Jatkuvan muutosvastaisen puheen katkaisu</p> <p>Keskustelu eri asiakasryhmien tarpeista</p> <p>Uusien yksiköiden sisällön pohtiminen</p> <p>Vuoropuhelun lisääminen</p> <p>Vaikuttaminen keskustelulla asiakastyön ja palvelujen sisältöön</p> <p>Palautteen antaminen (henkilökunnalle)</p> <p>Toimiva vuorovaikutus</p> <p>Työntekijöiden monenlaisiin reaktioihin varautuminen</p>	<p>Läsnäoleva ja vuorovaikutteinen lähijohtaminen</p>	

<p>Työntekijöiden tunteista siirtyminen faktoihin ja työskentelyyn</p> <p>Pohtiva vuoropuhelu ja keskustelu arjen asioista</p> <p>Eri mielipiteiden salliminen</p> <p>Eri mielipiteiden hyödyntäminen muutoksessa</p> <p>Läsnäoleva ja keskusteleva johtaminen</p> <p>Keskustelukulttuurin kehittäminen</p>		
<p>Kehla: Lähijohtajien työnkierron lisäksi henkilökunnan työnkierto</p> <p>Aiemmistä tuloksista oppiminen muutoksessa</p> <p>Aiempien tulosten hyödyntäminen</p> <p>Koosteen tarve avopuolelle siirryttäessä huomioitavista asioista (aiemmista tuloksista oppiminen)</p>	<p>Kehla: Aiemmistä tuloksista oppiminen muutoksessa</p>	

Taulukko 13: Muutosta edistävät tekijät Kehlan ja Vaspen lähijohtajien kuvaamana
Tummalla fontilla olevat asiat vain Kehlan lähijohtajien näkemyksiä

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
<p>Uudenlainen ajattelutapa</p> <p>Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden keskitie</p> <p>Yhteisöllisyyden merkitys asiakkaalle</p> <p>Yhteisöllisyyden tuki asiakkaalle</p> <p>Yhteisöllisyyden (psykykinen) turva asiakkaalle</p>	<p>Yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden keskitie uudenlaisessa ajattelutavassa (asiakastyössä)</p>	<p>Yhteisöllisyys uudenlaisen ajattelutavan tukena asiakastyössä ja lähijohtamisen tukena muutoksessa</p>
<p>Yhteisölliset elementit vuorovaikutteisessa johtamisessa</p> <p>Yhteisöjohtamisen periaatteina avoimuus, kaikkien vastuuttaminen, kaikkien oikeus olla mukana, kaikkien osallistuminen</p> <p>Yhteisöjohtamisen tuki ASU: n tavoitteille</p>	<p>Vuorovaikutteinen yhteisöjohtaminen ASU-muutoksen tukena</p>	

Taulukko 14: Yhteisöllisyys muutoksessa Johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria	
<p>Asiakasnäkökulman huomioiminen yhteisöllisyydessä</p> <p>Asiakas ensisijaisena yhteisöllisyydessä</p> <p>Asiakkaiden yhteisöllisyys osana muuta yhteisöllisyyttä</p>	Asiakas yhteisöllisyydessä keskiössä	Asiakkaiden yhteisöllisyys asiakkaan tukena	
<p>Asiakkaiden yhteisöllisyyden kehittäminen</p> <p>Pitkä matka asiakasyhteisöllisyyteen</p> <p>Mahdollisuus vastata asiakkaiden tarpeisiin</p>	Asiakasyhteisöllisyyden kehittämistarve		
<p>Asukaskokous</p> <p>Asukasinfot</p> <p>Puhetta tukevien - ja korvaavien menetelmien käyttö</p> <p>Verkosto asiakkaan puolesta-puhujana</p> <p>Asiakkailla rohkaisutarve mielipiteen sanomiseen</p> <p>Asiakkaiden voimaantuminen yhteisöllisyydessä</p>	Asiakkaan "äänen" kuulluksi tuleminen ja voimaantuminen yhteisöllisyyden kautta		
<p>Toiminnan ja työyhteisön vahvistaja</p> <p>Hyvän ilmapiirin luoja</p> <p>Turvan luoja</p> <p>Lämmön luoja</p>	Yhteisöllisyys työyhteisön toiminnan vahvistajana		Henkilökunnan yhteisöllisyys työyhteisön ja lähijohtamisen tukena
<p>Kaikkien mukana oleminen</p> <p>Aika yhteisille kokouksille</p> <p>Aika pohtimiselle</p> <p>Tarve saada enemmän aikaa pohdintaan</p> <p>Yhdessä keskusteleminen ja rakentaminen</p>	Toiminnan yhdessä rakentaminen yhteisen keskustelun ja pohtimisen kautta		
<p>Yhteisöllisyyden vaatimus osaamiselle</p> <p>Yhteisöllisyyden vaatimus koulutukselle</p> <p>Eri asenteiden vaikutus yhteisöllisyyden toimimattomuuteen</p>	Osaamisen ja asenteiden vaikutus yhteisöllisyyden onnistumiselle		
<p>Yhteisöllisyys lähijohtamistyön tukena</p> <p>Yhdessä päätösten tekeminen</p>	Yhteisöllisyys lähijohtamisen tukena		

<p>Yhteisten toimintatapojen sopiminen</p> <p>Yhteisen kielen löytyminen</p> <p>Yhteisöllisyydessä lähijohtajan tasavertaistuminen</p> <p>Ei kaiken tietäjänä lähijohtajana</p>		
<p>Ensin avoimuden oleminen</p> <p>Avoimempaan suuntaan meneminen</p> <p>Avoimuudesta luottamuksen syntyminen</p> <p>Luottamus avoimuuden syventämistä</p> <p>Luottamuksen lisääntyminen</p> <p>Kysymys luottamuksesta toiseen ihmiseen</p> <p>Luottamus toisen ammattitaitoon</p>	<p>Avoimuuden kautta luottamuksen saavuttaminen yhteisöllisyydessä</p>	
<p>Itsensä prosessointi</p> <p>Itsetuntemuksen lisääntyminen</p> <p>Hyvän itsetunnon tärkeys</p>	<p>Yhteisöllisyydessä itsensä prosessointi ja itsetuntemuksen lisääntyminen</p>	
<p>Yhteisöllisyyden opettavuus</p> <p>Yhteisöllisyyden vaikutus työhyvinvointiin</p>	<p>Yhteisöllisyys opettavana ja työhyvinvointia lisäävänä</p>	
<p>Joskus pelisääntöjen kääntäminen itseään vastaan</p>		
<p>Yhteisöllisyyden lisääminen</p> <p>Työntekijöiden yhteisöllisyyden kehittäminen</p>	<p>Työntekijöiden yhteisöllisyyden kehittäminen ja lisääminen</p>	
<p>Yhteisöllisyyden jo kasvattaminen lähijohtajien joukossa</p> <p>Lähijohtajien yhteisöllisyyden pitkällä oleminen</p>	<p>Lähijohtajaryhmän toiminnan yhteisöllinen kehittäminen</p>	
<p>Pelko aluksi yhteisöllisyyden puolesta</p> <p>Omaisten pelko yhteisöllisyyden puolesta</p>	<p>Pelot yhteisöllisyyden katoamisesta</p>	
<p>Laitoksen tiivis yhteisöllisyys</p> <p>Yhteiset tapahtumat ja juhlat</p> <p>Yksiköiden oma yhteisöllisyys</p> <p>Yhteisöllisyyden kokeminen tärkeänä (laitoksessa)</p>	<p>Laitoksessa yhteisöllisyyskulttuurin olemassaolo</p>	
<p>Uudenlaisen yhteisöllisyyden</p>		

<p>tuleminen uusissa yksiköissä</p> <p>Asumisen puolella yhteisöllisten tapahtumien oleminen</p> <p>Yhdessä tekemisen tuleminen luonnostaan</p> <p>Yhteisöisyyden rakentamisen tarve ennen muuttoa</p> <p>Laitosyhteisöllisyyden hajoiselle ei haittaa</p>	<p>Uudenlaisen yhteisöllisyyden rakentaminen uusissa yksiköissä</p>	
<p>Osassa yksiköitä yhteisöllisyyden jo toimiminen</p> <p>Tarve yhteisöllisyyden rakentamiselle</p> <p>Yhteisöllisyyden jo näkyminen työssä</p>	<p>Yksiköiden erilaiset tilanteet yhteisöllisyydessä</p>	
<p>Ongelmatilanteissa auttaminen</p> <p>Ei yksin jättäminen</p> <p>Yhdessä asioiden ratkaiseminen</p> <p>Yhdessä ongelmien ratkaiseminen</p>	<p>Yhdessä asioiden ratkominen yhteisöllisyydessä</p>	
<p>Kaveripiiri yhteisöllisyys väärää yhteisöllisyyttä</p> <p>Kaveripiiriyhteisöllisyyden "kitkeminen"</p>	<p>Kaveripiiriyhteisöllisyyteen puuttumisen tarve</p>	

Taulukko 15: Kehlan lähijohtajien kuvaus yhteisöllisyydestä muutoksessa

Alaluokka	Päälukuokka	Yhdistävä kategoria
<p>Sosiaalityössä aina yhteisöön kuuluminen</p> <p>Asiakkaat mukana yhteisöllisyydessä</p> <p>Asiakkaat keskiössä</p>	<p>Asiakkaat yhteisöllisyyden keskiössä</p>	
<p>Ryhmäkodissa oleminen voimavarana</p> <p>Toinen toista tukeminen ryhmäkodissa</p> <p>Yhteisöllisyys myös perheissä</p> <p>Yhteisöllisyys normalisaationa</p> <p>Ongelmakäyttötymisen väheneminen</p> <p>Asiakas ryhmän tasa-arvoisena jäsenenä</p>	<p>Yhteisöllisyys asiakkaan tukena</p>	<p>Yhteisöllisyys asiakkaan tukena, yhteisöllisyys työyhteisön ja lähijohtamisen tukena.</p>

Asukaskokouksissa vaikuttaminen Yhteisössä normien ja sääntöjen hakeminen	Asiakas asioihin vaikuttajana raamien sisällä	
Yhteishengen oleminen yhteisöllisyydessä Työkaverin tukeminen Henkilökunnan yhteisöllisyyden olemassaolo Työyhteisökokouksissa asioiden esille tuominen Työryhmässä kaikesta keskusteleminen ja ja kaiken tarkastelu	Henkilökunnan yhteisöllisyys toimintatapana (työyhteisön)	
Lähijohtaja viestien kuulijana Lähijohtaja työyhteisön jäsenenä Lähijohtajan puoleen kääntymisen mahdollisuus Lähijohtaja suunnan näyttäjänä Ei lähijohtajan ulkopuolelle sulkeminen	Lähijohtaja osana yhteisöllisyyttä	
Työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntäminen Tasa-arvoisena jäsenenä oleminen (kaikki)	Erityisosaamisen ja kaikkien jäsenten arvostaminen	
Suunnitelmallisen työn tekeminen Ryhmän tukeminen hyvissä asioissa Mahdollisuus vaikuttaa yhteisössä	Suunnitelmallinen työ yhteisöllisyydessä	
Yhteisöllisyys vuosien projektina Osan työntekijöistä karsiutuminen Yhteisöllisyyden voimistuminen ASU:ssa enemmän yhteisöllisyyden korostaminen Yhteisöllisyyden pinnalla oleminen	Yhteisöllisyys pitkänä prosessina	
Yhteisöllisyys apuna muutoksessa selviämässä	Yhteisöllisyys työntekijän voimavarana	

Yhteisöllisyys voimavarana Yhteisöllisyys työntekijän tukena	ja tukena	
Työyhteisön menetelmät työntekijää kahlitsevana Työyhteisön menetelmät työntekijän muutosyritysten estäjänä Ryhmäpaine estevänä tekijä- nä	Yhteisöllisyys työntekijän työntekijän toimintaa estävänä tekijänä	
Yhteisö ei sopiva kaikille Yhteisön kääntyminen itseään vastaan Yhteisöllisyys asiakkaan on- gelmien lisääjänä	Yhteisöllisyys ei kaikille (asiakkaille) sopivana	
Yksilön tarve kuulua yhteisöön Yksilön tarve kuulua johonkin Tarve kuulua johonkin perus- tarpeena	Yksilön tarve kuulua yhteisöön	

Taulukko 16: Yhteisöllisyys muutoksessa Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
ASU- tavoitteiden selkiyttäjänä Tavoitteet ja käsitteet sisäis- tettyinä Tavoitteet ja käsitteet kristal- lin kirkkaana Vuosien varrella tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen Tavoitteiden yhteneväisyys muiden tavoitteiden kanssa	ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden itse sisäistäminen	Lähijohtaja ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden selkiyttäjänä itse sisäistettyään ne
Lähijohtaja tavoitteiden "suomentajana" Lähijohtaja käsitteiden "suo- mentajana"	Lähijohtaja tavoitteiden selkiyttäjänä	

Taulukko 17: ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen lähijohtamistyössä Kehlan lähi-
johtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
ASU: n tavoitteet toimintaa ohjaamassa Myös luovien ratkaisujen käyttö tavoitteiden suhteen Tavoitteiden itse pohtiminen Tavoitteiden kirkastaminen itselleen Tavoitteiden jäsentäminen itselleen	ASU: n tavoitteiden itse sisäistäminen ja toimiminen niiden mukaan	ASU:n tavoitteiden itse sisäistäminen lähijohtajana ja läpikäyminen henkilöstön kanssa
Henkilökunnan kanssa keskustelujen käyminen (tavoitteista) Tavoitteiden henkilökunnalle jäsentäminen Tavoitteiden läpikäyminen ymmärryksen pohjana	Henkilöstön kanssa tavoitteiden läpikäyminen	
Toive ajalle keskustella tavoitteista Toive ajalle syventää tavoitteita yksikoissa	Ajan tarve tavoitteiden läpikäymiseen henkilöstön kanssa	

Taulukko 18: ASU:n tavoitteiden ja käsitteiden sisäistäminen lähijohtamistyössä Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Asiakas aktiivinen omassa elämässään Asiakasnäkökulma vahvasti esillä	Asiakkaan osallisuus elämässään	Asiakkaan kohtaaminen uudeltaisesta näkökulmasta ja uudeltaisajan ajattelutavan käytäntöön viemisen haasteet
Näkyminen liikuntasopimuksissa Näkyminen kommunikaatiosopimuksissa Näkyminen asukaslupauksissa	Uudeltaisajan ajattelun näkyminen asiakastyön suunnitelmallisuutena	
Itsemääräämisoikeuden vahvistaminen Kaikilla (asiakkailla) itsemääräämisoikeuden huomioiminen Itsemääräämisarvon oleminen jo aiemmin	Asiakkailla itsemääräämisoikeuden toteutuminen	
Asiakkaat päätöksenteossa mukana Tuetun päätöksenteon huomioiminen arjessa	Asiakkailla tuetun päätöksenteon toteutuminen	
Kaikilla (asiakkailla) vuorovaikutuksen lisääntyminen	Vuorovaikutuksen lisääminen asiakkailla	

Vuorovaikutuksen lisääminen asiakkailla		
Vuorovaikutuksen lisääminen asukaskokouksilla		
Ohjaustavan muuttuminen		
Yksilön kohtaaminen ajan kanssa		
Ajattelutavan alkaminen ennen ASU:a	Asiakkaan kohtaaminen toisesta näkökulmasta	
Kulttuurin merkitys toiminnassa (kohtaamisessa)		
Voimaannuttaminen asioiden päättämisessä		
Asiakkaan vahvuuksien etsiminen	Asiakkaan voimaannuttaminen	
Ajatteluatavan käytäntöön viemisen haastavuus		
Ajatteluatavan vieminen pitkänä prosessina	Uudenlaisen ajattelutavan käytäntöön viemisen haastavuus	
Ajatteluatavan vieminen isona työnä		
Vanhan kulttuurin siirtämisen estämisen tarve		
Asenteiden muokkaus		
Koulutuksilla asenteisiin vaikuttaminen		
Vanhakantaisen ajattelutavan muuttaminen	Vanhan asenteen muokkaamisen tarve	
Vanhan asenteen helposti säilyminen hoitajilla		
Uusien työntekijöiden uppoaminen vanhaan asenteeseen		
Tarve laitosten työaikojen muuttamiselle asiakaslähteisesti		
Työaikajärjestelyillä joustaminen asiakaslähteisesti	Työaikojen muuttaminen asiakaslähteisesti	
Uudenlainen ajattelutapa avaamatta		
Uudenlainen ajattelutapa vieraana asiana usealle	Uudenlaisen ajattelutavan avaamisen tarve	

Taulukko 19: Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
<p>Yksilölliset ratkaisut asumisessa</p> <p>Yksilölliset ratkaisut toiminnassa</p> <p>Yksilöllinen elämä asiakkailla</p> <p>Yksilöllisten tarpeiden toteutuminen</p> <p>Yksilöllisten toiveiden toteutuminen</p>	<p>Yksilöllisten ratkaisujen toteutuminen asiakkaan elämässä</p>	
<p>Kodinomainen toiminta</p> <p>Oma huone kotina</p> <p>Omatila ajattelu</p> <p>Perhetyön korostuminen</p>	<p>Toiminnassa "omakoti- ajattelu"</p>	
<p>Asiakkailla tuettu päätöksenteko</p> <p>Asiakkailta kysyminen</p> <p>Asiakkailla päätösvallan muuttuminen</p> <p>Ei vastuukysymysten pelkääminen asiakkaan päätöksenteossa</p>	<p>Asiakkailla tuetun päätöksenteon toteutuminen</p>	
<p>Osallistaminen toimintakulttuurina</p>	<p>Osallistaminen</p>	
<p>Valinnoilla itsemääräämisoikeuteen vaikuttaminen</p> <p>Vuorovaikutukselle itsemääräämisoikeuteen vaikuttaminen</p> <p>Näkökulmilla itsemääräämisoikeuteen vaikuttaminen</p>	<p>Asiakkaan itsemääräämisoikeuden toteutumiseen vaikuttaminen</p>	
<p>Asiakkaan kohtaaminen toisesta näkökulmasta</p> <p>Tulokulmaa muuttamalla asiakkaan elämänsisällön löytäminen</p> <p>Tulokulmaa muuttamalla uusien asioiden löytäminen</p>	<p>Asiakkaan kohtaaminen toisenlaisella näkökulmalla</p>	<p>Asiakkaan kohtaaminen uudelta näkökulmasta ja toimintakulttuurin muutos</p>
<p>Asiakkaalle tunteen antaminen pärjäämisestä ja oppimisesta</p> <p>Asiakkaalla valintojen tekeminen</p> <p>Asiakkaan toimintakyvyn tukeminen</p> <p>Asiakkaan kanssa samalle tasolle tuleminen</p>	<p>Asiakkaan voimaannuttaminen ja toimintakyvyn tukeminen</p>	

Asennemuokkauksen tekeminen	Asennemuokkauksen tarve	
Vanhoiden asenteiden helposti jääminen		
Tarve asennemuutoksesta puhumiseen eri foorumeissa		
Asiakkailla normaalipalvelujen käyttäminen	Normaalipalvelujen käyttäminen	
Työaikajärjestelmän muuttaminen	Työaikojen muuttaminen asiakaslähteisesti	
Työajat asiakaslähteiksi ja henkilöstöä hyödyttäväksi		

Taulukko 20: Uudenlainen ajattelutapa asiakastyössä Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
Asioiden läpikäyminen yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi Eri näkökulmien pohdinta ajoissa	Oikea aikainen asioiden pohdinta ja käsittely yhteisen ymmärryksen varmistamiseksi	Keskustelu
Tiedottaminen eri foorumeissa Jatkuva tiedon tuottaminen ja tiedottaminen Lähijohtajien tiedottaminen Omaisten tiedotus	Jatkuva eri osapuoleten tiedottaminen eri foorumeissa	Tiedottaminen
Tuen välttämättömyys Taustatuki johdon tehtävänä Selkeäm vision ja strategian luominen johdon tehtävänä Tuen pyytäminen (johdolta) Tuen antaminen yksilönä ja ryhmänä Päätöksen pitäminen muutoksen taustalla	Johdon tehtävänä vankkumaton taustatuki sekä selkeän vision, että strategian luominen	Johdon taustatuki
Henkilöstömitoituksen toimivuus lähijohtajan tukena Ajan järjestäminen (lähijohtajalle)	Henkilöstömitoitus toimivaksi ja ajan järjestäminen (lähijohtajalle)	Resurssit
Työryhmät Kokoukset Työnohjaus	Kokoukset ja foorumit	Kokoukset ja foorumit
ASU:n koulutukset Koulutus	ASU:un liittyvät koulutukset ja kollektiivinen tuki	Koulutukset Vertaistuki

Asenteita muokkaava koulutus Lähijohtajakoulutus tukena ja vertaistukena työlle Uudelleen koulutus		
(ASU) ideologiaan perehtyminen Henkilöstön perehdytys Osallistumisen mahdollisuus	Mahdollisuus perehtyä ASU- hankkeen ideologiaan ja osallistumisen mahdollisuus	Tieto muutoksesta Mahdollisuus osallistua

Taulukko 21: Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Ajan saaminen lähijohtajana muutoksen läpiviemiseen Ylimääräisten töiden karsiminen Henkilöstömäärän pienentäminen lähijohtajalla (muutoksessa)	Lähijohtajana ajan saaminen ja töiden karsiminen	
Kokemus tuen saamisesta omalta esimieheltä	Kokemus tuen saamisesta esimieheltä	
Tarve tuelle Kokemus yksin olemisesta lähijohtajana	Lähijohtajalla tuen tarpeen oleminen	Tuen koostuminen esimiehen tuesta, vertaistuesta, ajasta ja tehtävien jakamisesta
Tuen saaminen kollegoilta ASU-työryhmistä näkökulmien saaminen (kollegoilta)	Vertaistuen ja näkökulmien saaminen kollegoilta	
Toive tehtävien jakamisesta jonkun kanssa Toive apulaisosastonhoitajan saamisesta Toive osastosihteerin saamisesta	Toive tehtävien jakamisesta lähijohtajana	

Taulukko 22: Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Kollegojen tuki Vertaistuki Tyytyväisyys kollegoiden tukeen	Vertaistuen saaminen kollegoilta	
Kollegoilta oppiminen ja näkökulmien saaminen	Yhdessä oppiminen ja näkökulmien jakaminen	

Muutoksen jakaminen kollegoiden kanssa		Tuen koostuminen esimiehen tuesta, vertaistuesta, keskustelusta ja kuulluksi tulemisesta sekä teorian tiedon hyödyntämisestä.
Yhteydenpito kollegan kanssa	Verkostoituminen ja yhteydenpito kollegoihin	
Ajatusten peilaaminen kollegan kanssa		
Neuvon kysyminen kollegalta		
Kollegalle soittaminen		
Esimiestapaamiset vertaisryhmässä		
Verkostoituminen		
Esimiesryhmän yhteisöllisyys		
Oman esimiehen hyväksyntä lähijohtajan toiminnalle	Lähijohtajalla oman esimiehen tuki	
Esimies lähijohtajan päätösten takana		
Esimiehen tukeen tyytyväisyys		
Oman toiminnan vapaus työssä		
Lähiesimiehen oleminen vaikeissa tilanteissa mukana		
Kuulluksi tuleminen johdon taholta	Kuulluksi tuleminen johdon taholta	
Lähijohtajien toiveiden huomiointi		
Keskustelu eri näkökulmista	Mahdollisuus keskustella eri näkökulmista	
Mahdollisuus asioiden sanomiseen "kasvoja menettämättä"		
Keskustelu lähiesimiehen kanssa		
Muutoksessa yksin oleminen	Tuen oleminen kaukana	
Ei kaiken kysyminen lähiesimieheltä		
Lähiesimiehen kaukana oleminen		
Kollegoiden ympäriinsä oleminen		
Teorian tiedon oleminen muutoksessa	Teorian tiedon hyödyntäminen muutoksessa	
Muutoksen havainnoinnin pohjautuminen teoriaan		
Toiminnan pohjautuminen teorian tietoon		

Taulukko 23: Tuki lähijohtamistyölle muutoksessa Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Muutokseen panostaminen rahallisesti</p> <p>Mahdollisuus järjestää enemmän kehittämispäiviä ja kokouksia</p> <p>Sijaisiin ja varahenkilöihin panostaminen</p> <p>Resurssien löytyminen säästöistä huolimatta ASU-hankkeen läpiviemiseen</p> <p>Enemmän keskustelun käymistä</p> <p>Ajan antaminen lähijohtamistyölle</p> <p>Ajansaaminen työyhteisön keskusteluttamiseen</p> <p>Ajan antaminen pohdinnalle</p>	<p>Resurssien ja keskustelumahdollisuuksien järjestäminen lähijohtamiseen</p>	<p>Lähijohtamiseen panostaminen muutoksessa ja tulevaisuuden vision saaminen työhön.</p>
<p>Lähijohtajien paineen helpottaminen</p> <p>Ei lähijohtajien loppuun polttaminen</p> <p>Lähijohtamiseen huomion kiinnittäminen muutoksessa</p>	<p>Lähijohtamiseen huomion kiinnittäminen muutoksessa</p>	
<p>Keskustelu (tarve) johdon kanssa suunnasta ja työnkuvasta</p> <p>Johdolta työnsisältö tulevaisuuteen</p> <p>Johdolta toiminta ajatuksen saaminen tulevaisuuteen</p>	<p>Johdolta tulevaisuuden vision saaminen työhön</p>	
<p>Ei odotuksia</p>		

Taulukko 24: Kehlan lähijohtajien odotukset johdolle muutoksessa

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Resurssien kunnossa oleminen</p> <p>Toive ei samaan muottiin panemisesta</p> <p>Toive johdon luottamukseen töiden hoitamisessa</p>	<p>Toive luottamuksen ja toiminnanvapauden säilyttämisestä</p>	
<p>Ei odotuksia</p>		
<p>Suurten linjausten tuleminen johdolta</p>		

<p>Vammaistyön johtoryhmällä näkemys suunnasta</p> <p>Suunnan selkeä viestittäminen esimieheltä</p> <p>Päätöksenteon selkeys</p> <p>Tiedottamisen selkeys</p> <p>ASU-johtamisen malli ja periaatteet</p> <p>Riittävä keskustelu johdon kannasta lähijohtamiskysymykseen</p> <p>Lähijohtamisen linjauksen saaminen johdolta</p>	<p>Lähijohtamislinjauksen tekeminen ja selkeä viestiminen</p>	<p>Toiminnan vapauden säilyminen, lähijohtamislinjauksen tekeminen, palaute ja tehtävien karsiminen</p>
<p>Palautteen antaminen</p> <p>Kiinnostus yksittäisten yksiköiden toiminnasta</p>	<p>Palautteen antaminen ja kiinnostus yksiköitä kohtaan</p>	
<p>Ylimääräisten töiden karsiminen</p> <p>Muutosprosessissa olevan töiden rajaaminen</p>	<p>Töiden karsiminen</p>	

Taulukko 25: Vaspen lähijohtajien odotukset johdolta muutoksessa

Alaluokka	Pääloukka	Yhdistävä kategoria
<p>Lähijohtamistyön arvostus johdolta</p> <p>Lähijohtamistyön näkeminen arvokkaana</p> <p>Lähijohtamistyön haastavuus laatuvaatimuksista ja taloudellisista vaatimuksista</p>	<p>Lähijohtamistyön arvostus positiivisista kokemuksista ja työn haastavuudesta</p>	<p>Lähijohtamistyön arvostuksen tunteen näkemyserot ja selvittämisen tarve</p>
<p>Arvostuksen puutteen tunne lähijohtamistyölle johtamiskäsityksestä</p> <p>Arvostuksen puutteen tunne kyseenalaistamisesta</p> <p>Odotus lähijohtamistyön arvostuksen nousemiselle</p> <p>Näkemyserot lähijohtamistyöstä</p>	<p>Lähijohtamistyön arvostuksen puutteen tunne näkemyseroista ja johtamiskäsityksestä</p>	
<p>Lähijohtamistyön arvostuksenpuutteen analysoimisen tarve</p> <p>Toive arvostukselle suhteessa vaatimuksiin</p> <p>Koulutustaan ja lisäkoulutuksen tarpeen selvittämisen tarve</p> <p>Esimies ja lähijohtajasanon selvittämisen tarve</p>	<p>Lähijohtamistyön arvostuksen ja koulutustarpeen selvittämisen tarve</p>	

Taulukko 26: Lähijohtamistyön arvostus johdon edustajien kuvaamana

Alaluokka	Pääluokka	Yhdistävä kategoria
<p>Lähijohtamistyön arvostuksen paraneminen vuosien saatossa</p> <p>Yksiköissä arvostuksen paraneminen</p> <p>Kulttuurin meneminen parempaan suuntaan arvostuksessa</p>	Lähijohtamistyön arvostuksen paraneminen	
<p>Arvostuksen oleminen lähijohtamistyölle</p> <p>Yksilöiden ja henkilöiden arvostuksen oleminen</p> <p>Itsellä arvostuksen oleminen</p>	Arvostuksen olemassaolo yksilöille ja lähijohtamistyölle	
<p>Arvostus koulutuksiin kannustamalla (esimieheltä)</p> <p>Arvostus vallan ja tilan antamisella (esimieheltä)</p> <p>Laitospuolella lähijohtamistyön arvostus pitkään</p> <p>Oman esimiehen arvostuksen näkyminen lähijohtajan työlle</p> <p>Oman esimiehen arvostuksen näkyminen pitkän tähtäimen suunnitelmissa</p> <p>Oman esimiehen arvostuksen näkyminen johtamissysteemin muuttamisessa</p> <p>Oman esimiehen ymmärrys lähijohtamistyölle omana tehtävänä</p>	Oman esimiehen arvostuksen oleminen lähijohtamistyölle	
<p>Kysymys arvostuksen näkymisestä palkassa</p> <p>Toisaalta ihmisen (lähijohtajan)pitäminen "koneena"</p> <p>Arvostuksessa ristiriitaisuutta</p> <p>Kentän erilaiset näkökulmat lähijohtajan tehtäväkuvasta</p> <p>Lähiympäristöllä arvostuksen puute</p> <p>Kysymys lähijohtajan perustehtävästä tietyn ryhmän arvostuksena</p> <p>Painostuksen tuleminen muualta</p> <p>Toisaalta arvostuksen puut-</p>	Arvostuksen puutteen tunteen muodostuminen lähijohtamistyön näkemyserosta	<p>Arvostuksen rakentuminen itseltä, oman esimiehen ja ympäristön arvostuksesta.</p> <p>Näkemyserot arvostuksen puutteen tunteen taustalla</p>

tuminen lähijohtamistyölle Kysymys arvostuksesta omana työnä		Arvostuksen rakentuminen itsestä, oman esimiehen ja ympäristön arvostuksesta.
Arvostuksen itse ansaitseminen Arvostus ei automaattista Arvostuksen lähteminen oman työn arvostuksesta	Arvostuksen rakentuminen omasta itsestä	
Arvostuksen tuleminen työkehittämisen kautta Arvostuksen tuleminen koulutuksen kautta	Arvostuksen rakentuminen lähijohtajan työnkuvan kehittämisen kautta	
Mahdollisuus työn rauhassa tekemiseen arvostuksena Resurssien antaminen työlle arvostuksena Arvostuksen tuleminen mahdollisuudesta hoitaa tehtävä hyvin Ajan ja paikan (työhuoneen) antaminen lähijohtajan työlle arvostuksena	Arvostuksen tuleminen mahdollisuudesta hoitaa lähijohtajan tehtävä hyvin	
Arvostus lähijohtamistyön kiinnostuksesta Arvostuksen nousun vaikutus työn kiinnostavuuteen	Arvostuksen vaikutus lähijohtamistyön vetovoimaisuuteen	

Taulukko 27: Lähijohtamistyön arvostus muutoksessa Kehlan lähijohtajien kuvaamana

Alaluokka	Päälouokka	Yhdistävä kategoria
Kokemus lähijohtamistyön arvostuksesta Kokemus henkilökohtaisesta arvostuksesta Esimieheltä saatu luottamus arvostuksena Kokemus asukkailta saadusta arvostuksesta Kokemus henkilökunnalta saadusta arvostuksesta	Kokemus lähijohtamistyön arvostuksen olemassaolosta	Kokemus lähijohtamistyön arvostuksen olemassaolosta ja sen puutteesta
Arvostuksen vähäisyyden kokemus Johdon arvostuksen puutteen kokemus		

<p>Arvostuksen puutteen tunne kuuntelemattomuudesta</p> <p>Kokemus johdon välisten näkemyserojen heijastumisesta alaspäin</p> <p>Toive organisaatiokulttuurissa enemmän arvostukselle</p> <p>Arvostuksen näkymättömyys palkassa</p>	<p>Johdon arvostuksen puutteen tunteen kokemus lähijohtajilla</p>	
---	---	--

Taulukko 28: Lähijohtamistyön arvostus muutoksessa Vaspen lähijohtajien kuvaamana

Liite 4. Informaatiokirje tutkimukseen osallistuville

Hyvä esimies!

Toimintaympäristöjen muutokset ja asiakkaiden tarpeiden monimuotoisuus asettavat Sosiaali- ja terveydenhuollossa uudenlaisia haasteita johtamiselle. Helsingin kaupungin Sosiaalivirastossa on meneillään Kehitysvammaisten henkilöiden yksilöllisen asumisen kehittämishanke eli ASU- hanke, jossa lähiesimiehet ovat avainasemassa muutoksen läpiviemisessä. Lähijohtamista Sosiaalialalla ja erityisesti muutoksenjohtamista on tutkittu vähän, joten tutkimustiedolle aiheesta on tarvetta.

Tämän tutkimustarpeen pohjalta sekä opintoihini liittyen toteutan kehittämissuorituksen, jonka tarkoituksena on tuottaa lähiesimiesten teemahaastattelujen avulla tietoa siitä millainen lähijohtaminen tukee muutosta. Tietoa tuotetaan ASU - hankkeen tuomaan muutosvaiheeseen kehitysvammaisten laitos- ja asumispalveluissa. Haastatteluista saatua tietoa tullaan käyttämään lähiesimiestyön kehittämiseen sekä keväällä 2011 alkavan lähiesimiesten koulutuksen suunnittelussa. Lisäksi tuotoksena on mahdollista muodostaa lähijohtamisen malli, joka tukee muutosta.

Haastattelut toteutetaan ryhmähaastatteluina aiheeseen liittyvien teemojen mukaan pvm+kk+ vuosi. Haastattelut analysoidaan sisällönanalyysillä. Haastattelut nauhoitetaan ja nauhoitemateriaalia käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Tietoja ei luovuteta eteenpäin organisaatiossa ja haastateltavat pysyvät nimettöminä. Haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista.

Osallistumiseen haastatteluun on arvokasta ja tärkeää lähiesimiestyön kehittämisen kannalta.

Yhteistyöstä kiittäen

Kliininen asiantuntija-opiskelija Yamk Heidi Kosunen

puh. 050-5454221 email. heidi.kosunen@laurea.fi

opinnäytetyön ohjaajat:

Laurea-ammattikorkeakoulun yliopettaja Teija-Kaisa Aholaakko

teija-kaisa.aholaakko@laurea.fi puh. 046-8567348

työelämäohjaajat: asumispalvelupäällikkö Kristiina Rähä kristiina.raiha@hel.fi

ja kehitysvammaisten laitospalvelupäällikkö Kirsti Ruusila kirsti.ruusila@hel.fi

Liite 5. Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Suostumus tutkimukseen osallistumisesta

Haastattelu on osa Yamk- opiskelija Heidi Kosusen opinnäytetyötä, joka toteutetaan kehittämisprojektina Helsingin kaupungin Sosiaaliviraston aikuistenpalvelujen vastuualueella. Kehittämisprojektin tarkoituksena on tuottaa teemahaastattelujen avulla tietoa siitä, millainen lähijohtaminen tukee muutosta. Tietoa tuotetaan ASU- hankkeen tuomaan muutosvaiheeseen Helsingin kaupungin kehitysvammaisten laitos- ja asumispalveluissa.

Tutkimuskysymykset

1. Millainen lähijohtaminen tukee muutosta (Asu: n tavoitteita) ?
2. Mitkä ovat muutosta estäviä ja edistäviä tekijöitä lähijohtamisessa
3. Millaista tukea lähiesimiehet tarvitsevat muutoksessa?

Tavoitteena on

1. Lähiesimiestyön kehittäminen
2. Tutkimuksesta saadun tiedon käyttäminen 2011 keväällä alkavan lähijohtamiskoulutuksen suunnittelussa
3. Muodostaa lähijohtamisen malli, joka tukee muutosta.

Haastattelu toteutetaan ryhmähaastatteluna ja se analysoidaan sisällönanalyysillä. Haastattelutilanne nauhoitetaan. Nauhoitemateriaalia käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Tietoja ei luovuteta eteenpäin organisaatiossa ja haastateltavat pysyvät nimettöinä. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Suostun haastatteluun ja haastattelusta saadun tiedon käyttämiseen tutkimuksen aikana.

haastateltava

pvm. allekirjoitus ja nimen selvennys

haastattelija

pvm. allekirjoitus ja nimen selvennys

Tutkimuksen toteuttaa

Kliininen asiantuntija-opiskelija Yamk Heidi Kosunen

puh. 050-5454221 email. heidi.kosunen@laurea.fi

opinnäytetyön ohjaaja:

Laurea-ammattikorkeakoulun yliopettaja Teija-Kaisa Aholaakko

teija-kaisa.aholaakko@laurea.fi puh. 046-8567348

Liite 6. Arviointilomake ASU-koulutuksen seminaarissa

Alustavien tulosten arviointilomake

Arvioi miten alustavat tulokset vastasivat näkemyksiäsi?

Johdon edustajat arvioivat johdon alustavia tuloksia ja lähijohdon edustajat lähijohdon alustavia tuloksia. Vastaus nimettömänä.

Valitse sopivin vaihtoehto laittamalla rasti

Olen johdon edustaja

Olen osallistunut tutkimukseen

Olen lähijohtajien edustaja

En ole osallistunut tutkimukseen

Kiitos osallistumisesta arviointiin!

Liite 7. Esimerkki sisällönanalyysistä

