

Nina Badermann

Kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sairaanhoidaja YAMK

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Opinnäytetyö

29.4.2015

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Nina Badermann Kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta 50 sivua + 5 liitettä 29.4.2015
Tutkinto	Sairaanhoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ohjaaja Työelämäohjaaja	Lehtori Marja Salmela, FT, TtM, Sh TtT, Dos. Niina Savikko
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä kotihoidossa teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon lähiesimiestyön kehittämisessä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta. Tutkimus kohdistui alueellisen kotihoidon lähiesimiehiin. Lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kotihoidon aluevastaavia ja kotihoidon ohjaajia, jotka työskentelevät kotihoidon eri alueilla työpareittain. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Aineisto kerättiin haastattelemalla yhdeksää kotihoidon lähiesimiestä. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2014. Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Tutkimuksen keskeisimpiä aihealueita olivat organisaation tavoitteiden merkitys lähiesimiesten työssä, muutosjohtamisen keinot lähiesimiesten työssä, esimiestyön tuloksellisuuden arviointi sekä organisaation tuki lähiesimiehelle.</p> <p>Tulosten mukaan lähiesimiesten työssä on lähtökohtana organisaation tavoitteet, asiakkaan palveluntarpeeseen vastaaminen sekä kustannustehokkuus ja tuottavuus. Lähiesimiehen sitoutuminen muutokseen koettiin tärkeänä tekijänä muutoksen onnistumiselle. Tärkeimpinä muutosjohtamisen keinoina nousi esille työntekijän kuunteleminen ja osallistaminen. Muutoksesta tiedottaminen sekä keskusteleminen koettiin tärkeinä. Tutkimuksessa tuli esille, että lähiesimiehet saavat hyvän tuen työlleen esimieskollegoiltaan. Tuen tarvetta lähiesimiesten työlle nousi muutosjohtamisen hallinnassa sekä työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa.</p> <p>Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosten toteuttaminen vaatii aikaa ja hyvää tiedottamista. Lähiesimiehen läsnäolo sekä johdonmukainen ja systemaattinen toimintatapa ovat tärkeitä tekijöitä muutosten yhteydessä. Lähiesimies tarvitsee hyvät viestintätaidot.</p> <p>Tulokset olivat yhdenmukaisia aiempien muutosjohtamista käsittelevien tutkimusten kanssa. Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää organisaatiossa ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamisen kehittämisessä ja esimiestyön tukemisessa.</p>	
Avainsanat	kotihoito, lähiesimies, esimiestyö, muutosjohtaminen

Author Title	Nina Badermann Immediate supervisors' change management of home care
Number of Pages Date	50 pages + 5 appendices 29.4.2015
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Development and Leadership in Health Care and Social Services
Instructor Workplace supervisor	Marja Salmela, Ph.D, MHS, RN, Lecturer Niina Savikko, Ph.D
<p>The purpose of this study is to describe the immediate supervisors' experiences of change management and supervisory work of home care with theme interviews. The objective of the study is to increase the knowledge that can be used in developing leadership in home care.</p> <p>The qualitative method was used. The study focused on the immediate supervisors in home care. In this study, immediate supervisors mean home care supervisors and home care staff supervisors that work in pairs in different areas of home care in a large city. The theme interviews were used to collect data. By means of interviewing nine immediate supervisors in home care. These interviews were conducted in October 2014. This research data was then analyzed using inductive content analysis.</p> <p>The main topics of the study concentrated on the importance of the organizations objectives in immediate superiors' work, means of change management in immediate superiors' work, assessment of the effectiveness of leadership performance and organizational support for superiors.</p> <p>The results suggest that organization's objectives, responding to customers' needs, cost effectiveness and productivity are the basis of the immediate supervisors' work. Immediate superiors' commitment to change was considered as a very important factor in the success of this change. Dialogue with employee's and engagement in change, and consultation were seen as the most important factors of change management. Sharing information and discussion on change were also considered important. The study showed that immediate superiors feel that they get a great deal of support from their colleagues. Immediate supervisors felt that they needed support in the mastery of change, and supporting the well-being of the work community.</p> <p>Based on these results, it can be concluded that the implementation of the changes require time and being well informed. The superior's presence and a coherent and systematic approach are very significant factors in change. Immediate supervisor's need excellent communication skills.</p> <p>The results of the study are consistent with previous studies on change management. The results of this study can be used in developing the leadership skills of senior management and immediate supervisors' as well as in supporting the leadership work.</p>	
Keywords	home care, immediate supervisor, leadership, change management

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Esimiestyö ja muutosjohtaminen	2
2.1	Muutosjohtaminen organisaatiossa	2
2.2	Organisaation tavoitteet esimiestyön ohjaajana muutosjohtamisessa	3
2.3	Muutosjohtamisen keinot esimiestyössä	4
2.4	Esimiestyön tuloksellisuuden arviointi muutosjohtamisessa	7
2.5	Esimiestyön tuki ja sen merkitys muutosjohtamisessa	8
3	Kotihoito	10
3.1	Kotihoidon palvelut	10
3.2	Johtaminen kotihoidossa	10
3.3	Espoon kotihoidon organisaatio	11
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset	12
5	Opinnäytetyön toteuttaminen	13
5.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	13
5.2	Aineiston hankinta teemahaastattelulla	13
5.3	Aineiston analysointi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä	17
6	Tutkimustulokset	20
6.1	Haastateltavien taustatiedot	20
6.2	Organisaation tavoitteet esimiestyön ohjaajana	21
6.2.1	Tavoitteiden lähtökohdat lähiesimiesten työssä	21
6.2.2	Tavoitteiden esittely	22
6.2.3	Ristiriitaa ylemmän johdon ja lähiesimiesten toiminnan ohjeistuksessa	22
6.2.4	Tavoitteen toteuttaminen työyksikössä	23
6.2.5	Tavoitteiden toteuttamisen haasteet	24
6.3	Muutosjohtamisen keinot esimiestyössä	25
6.3.1	Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen	25
6.3.2	Päivittäisen toiminnan organisointi	28
6.3.3	Tiedottaminen	29
6.3.4	Sitoutuminen muutokseen	30

6.4	Esimiestyön tuloksellisuuden arviointi	30
6.4.1	Kotihoidon toiminnan arviointi	31
6.4.2	Työyhteisön toimivuuden arviointi	31
6.5	Organisaation tuki lähiesimiehelle muutoksessa	32
6.5.1	Kollegiaalinen tuki	33
6.5.2	Esimiehen tuki	33
6.5.3	Johtamisen osaaminen	34
6.5.4	Tuen tarve esimiestyölle	34
7	Pohdinta	36
7.1	Opinnäytetyön luotettavuus	36
7.2	Opinnäytetyön eettisyys	39
7.3	Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset	40
	Lähteet	48
	Liitteet	
	Liite 1. Tutkimuslupa	
	Liite 2. Saatekirje esimiehille	
	Liite 3. Haastatteluteemat	
	Liite 4. Suostumus haastatteluun	
	Liite 5. Sisällönanalyysin luokitukset	

1 Johdanto

Tämän päivän työelämän kiristyvät vaatimukset kohdistuvat erityisesti esimiehiin. Esimiehet joutuvat kohtaamaan tiukkoja vaatimuksia monelta suunnalta. Henkilöstöllä, esimieskollegoilla, johdolla ja ulkoisilla sidosryhmillä on kaikilla omia tavoitteita ja odotuksia. Esimies tarvitsee monenlaisia johtamistaitoja. Esimiestyö on vaativaa työtä ja se edellyttää jatkuvaa muuttumiskykyä ja valmentautumista. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2000 – 2003: 11-12.)

Esimiestyö on tänä päivänä haasteellista useastakin syystä. Toiminnan olosuhteet voivat muuttua hyvin nopeasti ja henkilöstön moninaisuus lisääntyy. Esimiehen tulee pystyä muuttamaan johtamistyyliään tilanteiden ja henkilöstön mukaisesti. Esimiehen on oltava oikeudenmukainen ja toiminnan tulee olla läpinäkyvää ja perusteltua. Tämän päivän johtamisoppien mukaan esimiehen tulisi tukea organisaationsa innovatiivisia toiminta- ja menettelytapoja, koska ne lisäävät joustavuutta ja siten tuottavuutta. (Kauhanen 2010: 118-119.)

Kotihoidon organisaatiossa henkilöstö on suurin voimavara ja sen vuoksi lähiesimiesten panos henkilöstöjohtamisen alueella korostuu. Esimiestyön onnistuminen vaikuttaa muutosten läpivientiin, joten sen tukemiseen ja esimiesten jaksamiseen tulee panostaa. Kotihoidon ohjaajat ja aluevastaavat toimivat kotihoidossa lähiesimiehinä, joten heidän osuutensa muutosprosessin toteutuksessa ja läpiviennissä korostuu. Muutostilanteissa on tärkeää, että lähiesimiehet sitoutuvat muutoksen läpiviemiseen ja heillä on riittävät taidot muutokseen liittyvien asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn.

Muutoksen läpivieminen organisaatiossa vaatii lähiesimieheltä monenlaisia taitoja ja keinoja. Muutoksesta viestimisen tulee olla ymmärrettävää ja avointa. Muutoksen onnistumisen kannalta tärkeä keino on muun muassa esimiehen kyky rohkaista ja motivoita alaisiaan. Hyvä esimies saa työntekijät sitoutumaan muutosprosessiin, jolloin todellinen, menestyksenkäs muutos on mahdollinen. (Gromov – Brandt 2011: 2.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä kotihoidossa teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon esimiestyön kehittä-

tämisessä. Tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamisen kehittämiseksi ja esimiestyön tukemiseksi.

2 Esimiestyö ja muutosjohtaminen

2.1 Muutosjohtaminen organisaatiossa

Muutokset kuuluvat organisaatioiden arkipäivään ja haastavat johtamista. Organisaatiot ovat jatkuvassa liikkeessä kasvaessaan ja kehittyessään. (Juuti 2013:179.) Muutokset ovat välttämättömiä, jotta organisaatio säilyy elinvoimaisena. Muutostilanteissa joudutaan tekemisiin yksilöiden ja ryhmien käyttäytymistä säätelevien peruslainalaisuuksien kanssa. Esimiehet eivät ole vain muutoksen johtajia, vaan he ovat myös muutoksen kohteina. Esimiesten tulee luotsata henkilöstöä tilanteissa, jossa ei aina itsekään tiedä, mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja miten selvitään. Heidän tehtävänä on kuitenkin näyttää suunta ja luoda kommunikoiva ja avoin ilmapiiri muutosorganisaatioon. (Järvinen 2009: 97.)

”Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua.” Organisaation muutokset sisältävät momentansoisia asioita eivätkä muutokset ole aina helppoja. Muutosjohtamisella pyritään luomaan valmiuksia muutokseen sekä hallitsemaan ja ohjaamaan muutosta. (Sydänmaanlakka 2003: 66.)

Esimiehet tarvitsevat muutosjohtamisen taitoja. Muutokseen liittyy useasti organisaatioiden strategioiden laatiminen ja niiden tulisi palvella jokapäiväistä työntekoa. Lähiesimiehen tehtävä on saada strategia toimimaan käytännön työssä. Organisaation arvot ohjaavat jokapäiväistä työskentelyä. (Laaksonen – Niskanen – Ollila 2012: 64.)

Muutosprosessissa on eri vaiheita. Muutosprosessin vaiheista voidaan erottaa toisistaan muutoksen suunnittelu ja toteutusvaihe. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Toteutusvaiheella tarkoitetaan eteenpäinvientiä ja tekemistä. Ennen muutosprosessin toteutusvaihetta tulee miettiä huolellisesti muutoksen perustarkoitus; mihin pyritään ja miten. (Stenvall & Virtanen 2007: 43, 46.)

Muutos edellyttää aina ryhdikästä johtamista. Jotta muutos käynnistyy ja etenee, esimiehen on johdettava muutosprosessia tavoitteellisesti. Kun muutoskohde on olemassa, esimiehen tehtävä on reitittää muutospolku ja kirkastaa visio siitä, mitä muutoksella tavoitellaan. (Virjonen – Kankare 2014: 34.)

Heino ja Taskinen (2012: 51) tutkivat lähijohtajan muutosjohtamista edistäviä ja estäviä tekijöitä terveydenhuollon organisaatiossa. Heidän mukaansa muutosjohtamista edistivät muun muassa lähijohdon saama perusteltu ja avoin tiedotus sekä mahdollisuus vaikuttaa muutokseen. Työyhteisön tuki, luottamus ja lähiesimiesten omat muutosvalmiudet nousivat myös tärkeiksi muutosjohtamista edistäviksi tekijöiksi. Muutosjohtamista estäviä tekijöitä olivat puutteet tiedotuksessa, nopea aikataulu sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute. Henkilöstön kielteinen asenne, kiire, resurssien riittämättömyys ja työn vaativuus sekä organisaation hierarkkisuus koettiin heidän mukaansa myös muutosjohtamista estäviksi tekijöiksi.

2.2 Organisaation tavoitteet esimiestyön ohjaajana muutosjohtamisessa

Kaikkia organisaatioita tulee johtaa tavoitteellisesti. Organisaation strategialla kuvataan sitä tapaa, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan päämääränsä. Kunkin organisaation johtaminen perustuu siihen, että on määritelty toiminta-ajatus, arvot ja visio. Toiminta-ajatus eli missio kertoo organisaation perustehtävän ja vastaa kysymykseen, miksi organisaatio on olemassa. Arvot kertovat, mikä henkilöstölle on tärkeää tässä organisaatiossa. Visio on mielikuva organisaation tulevaisuudesta. Se kuvaa muutosta. Toiminta-ajatus ja arvot pyrkivät puolestaan säilyttämään ja luomaan vakautta organisaation toimintaan. Vision tulee olla realistinen ja hyvin perusteltavissa. Organisaation johtaminen on tehokkaampaa ja helpompaa, kun henkilöstö on tietoinen, miksi organisaatio on olemassa, millä periaatteilla pitäisi toimia ja mihin organisaatio pyrkii lähivuosina. (Kauhanen 2010: 13-14, 17; Sydänmaanlakka 2003: 127.)

Strategian mukainen muutos tulisi olla hallittu prosessi. Muutoksen johtaminen on esimiestyön suuria haasteita. Tulevaisuuden tahtotila, arvot ja visiot luovat pohjan organisaation strategiatyölle. Tämä pohja taas asettaa tavoitteet organisaation sisäisille yksiköille, tiimeille ja henkilökohtaiseen työskentelyyn. (Laaksonen ym. 2012: 76, 80.)

Tänä päivänä tulosjohtaminen on kuntasektorilla peruslinja julkisen sektorin johtamisen kehittämisessä. Määräysjohtamisen asemasta johtajalle annetaan toimintavapautta ja hänelle delegoidaan vastuuta. Tulostavoitteet, arvioinnit, kehityskeskustelut ja mittarit tulevat yksityiskohtaisen ohjeistuksen tilalle. Tarkoituksena on kehittää organisaation toimintaa sen strategiassa määriteltyjen tavoitteiden mukaiseksi luottamalla johtajaan ja hänen kykyynsä kontrolloida omaa johtamistaan organisaation tavoitteiden mukaisesti. (Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen ja Lehto 2007: 7, 13, 57.) Johtamiseen ja erityisesti lähiesimiestyöhön kuuluu olennaisesti työn ohjaaminen selkeiden tavoitteiden asettamisella sekä toimivat prosessit (Elo, Ervasti ja Kuokkanen 2010: 11).

Julkisella sektorilla strategiset päämäärät ovat yleensä erilaiset kuin yritysmaailmassa. Yritysmaailmassa tavoitellaan yleensä kasvua ja kannattavuutta. Julkisella sektorilla tavoitellaan esimerkiksi riittäviä ja tasokkaita palveluja, oikeudenmukaisuutta ja tasa-
puolisuutta sekä vaikuttavuutta. Organisaation strategiset päämäärät voidaan jakaa taloudellisiin, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin sekä kehittämistavoitteisiin. Taloudellisilla päämäärillä tarkoitetaan sitä, että taloudellinen menestyminen on määritelty jonkinlaisella mittarilla mitattavaksi. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteet voivat olla määritelty esimerkiksi asiakaslähtöisyytenä. Prosessien kehittäminen ja tuottavuuden parantaminen liittyy sisäisen tehokkuuden tavoitteisiin. Kehittämistavoitteet liittyvät usein tutkimus- ja kehittämistoimintaan. (Kauhanen 2010: 17.)

Leppänen (2010: 53) toteaa tutkimuksessaan, että toimintaympäristössä tapahtuneet nopeat ja jatkuvat muutokset ovat asettaneet omat vaatimuksensa terveydenhuollon johtamiselle. Toiminnan lähtökohtana on strateginen suunnittelu ja tulevaisuuden ennakointi. Johtajan on hallittava kokonaisuutta, jota ohjaa organisaation visio. Johtaminen on pitkän tähtäimen suunnittelua. Julkisella sektorilla koetaan haasteelliseksi suunnitelman jalkauttaminen henkilökunnan ajatteluun ja toimintaan.

2.3 Muutosjohtamisen keinot esimiestyössä

Muutoksen toteuttaminen on aina yhteistyötä. Yleensä esimies on muutoksen alkuunpanija. Muutoksen johtamisessa on kyse usean eritasoisen muutoksen johtamisesta. Tiedollinen muutos tapahtuu, kun henkilöstö saa riittävästi tietoa ja perustelua muutoksesta. Asennemuutos tapahtuu, kun henkilöstö näkee, että muutoksella on heille itselleen merkitystä ja perusteita. Yksilön käyttäytymisen muutos tapahtuu tiedollisen muu-

toksen jälkeen. Koko ryhmän muutos on pitkä prosessi ja jotta se voi tapahtua, monien yksilöiden tulee muuttua. On tärkeää, että organisaation jäsenet tuntevat, että he ovat mukana muutoksen läpiviemisessä ja heidän mielipiteitään kuunnellaan. Osallisuus vaikuttaa myönteiseen asenteeseen muutosta kohtaan. (Laaksonen ym. 2012: 86-87.)

Onnistuneessa muutosprosessissa esimiehellä on taito havainnoida sitä, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin aikana. Kun ymmärretään, mitä organisaatiossa tapahtuu muutosprosessin kuluessa, pystytään hallitsemaan paremmin muutosta ja kohdentamaan johtamistoimenpiteitä oikein. (Stenvall – Virtanen 2007: 43-44.)

Muutosjohtamisessa johtaja reagoi aktiivisesti ja tavoitteellisesti toimintaympäristön muutoksiin. Virjonen ja Kankare (2014: 35) totesivat muutoshankkeen aikana, että onnistuneen muutosprosessin tärkeimpiä asioita on henkilöstön osallistaminen. Kun työntekijät pääsevät osallistumaan muutokseen, isojakin muutoksia voidaan saada melko nopeasti aikaan ja negatiivisten tunteiden määrä vähenee. Esimiehen omalla esimerkillä on myös suuri merkitys. Esimiehen aito innostus, muutoshalukkuus, pelottomuus ja positiivisuus vaikuttivat positiivisesti muutoksen läpiviemiseen työyhteisössä.

Gromov ja Brandt (2011: 65) kuvaavat transformationaalisen johtamiskulttuurin ilmenemistä organisaatiomuutoksen aikana. Tulosten perusteella erityisesti visiointi, osallistaminen ja esimerkillä johtaminen korostuvat transformationaalisen johtajuuden osaluista muutoksessa. Haastaminen ja palkitseminen ovat heidän mukaansa muutoksessa pienemmässä roolissa.

Esimiehen toiminnoilla on suuri merkitys työyhteisön hyvinvointiin muutosten toteuttamisen yhteydessä. Innostava, tukea antava ja rohkaiseva esimies antaa työntekijöille mahdollisuuden kehittymiseen. Runsaalla ja avoimella keskustelulla esimies edistää yhteishenkeä. Kun esimies välittää työntekijöistä, kuuntelee heitä ja kannustaa kehittymään, se osoittaa työntekijöille, että esimies arvostaa heitä. (Laaksonen ym. 2012: 245-246.)

Viestintä on tärkeä osa muutoksen toteuttamisessa. Viestintä tukee muutoksen toteutusta ja siitä on välitön hyöty muutoshankkeelle. Viestinnän avulla informoidaan muutoksen sisällöstä ja tavoitteista sekä sitoutetaan organisaation jäseniä niihin. Viestinnän avulla luodaan myös mahdollisuuksia sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Stenvall – Virtanen 2007: 66-67, 76.)

Leppäsen (2010) tutkimustulosten mukaan lähijohtajan on kyettävä reagoimaan ja vastaamaan muutokseen nopeasti, koska terveydenhuolto elää tänä päivänä sellaisessa ympäristössä, jossa uudistumista ja muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja nopeassa aikasyklissä. Lähijohtajalta vaaditaan siten joustavuutta ja organisointikykyä. Leppäsen tutkimuksen mukaan lähijohtajalta edellytetään muutostilanteessa määrätietoista muutosten eteenpäin viemistä sekä ennen kaikkea henkilökunnan informoimista muutoksen tavoitteesta sekä siitä, mihin muutoksella pyritään. Lähijohtajan tulee pystyä perustelemaan henkilökunnalle muutostarpeet, jakamaan vastuuta tehtävistä sekä sitouttamaan henkilökunta muutokseen. (Leppänen 2010: 52-53.)

Muutostilanteissa henkilöstö odottaa vuoropuhelua johtajien kanssa. Henkilöstölle on tärkeää, että johtajat ankkuroivat muutosprosessin vision henkilöstön keskuudessa. (Fagerström – Salmela 2010: 613.)

Hyvin johdettu muutos on aikataulutettu ja kullekin toimenpiteelle on nimetty vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöiden nimeäminen jämäköittää ja selkiyttää sitä. Muutoksen toteuttaminen vaatii usein valmistelevia tukitoimia, tarvittavien aineellisten ja aineettomien resurssien hankkimista, uutta verkostoitumista, olemassa olevien hyvien kokemusten ja käytäntöjen benchmarkkausta eli esikuva-arviointia, työroolien muutosten ennakoimista ja muutoksen luonteen ja suuruuden mukaisia moninaisia ennakoivia asioita. (Virjonen – Kankare 2014: 36.)

Heinon ja Taskisen (2012: 51) tutkimuksen mukaan onnistunut muutoksen johtaminen edellyttää lähijohtajien ja koko työyhteisön osallisuutta, yhteistyötä sekä tukea ylemmän tason johtajilta esteiden vähentämiseksi ja edistävien tekijöiden vahvistamiseksi. Heidän mukaansa lähijohtajien asiantuntijuutta ja osaamista tulisi hyödyntää tehokkaammin muutosten toteuttamisessa.

Muutos herättää aina tunteita ja niiden hyväksyminen osana muutosprosessia on ainut keino edesauttaa sopeutumista ja sitoutumista (Virjonen – Kankare 2014: 36). Muutoksen yhteydessä työntekijöiden perustehtävän kuva voi myös hämärtyä pelkojen ja uhkakuvien johdosta ja energia suuntautua muihin asioihin kuin perustehtävään. Esimiehen tehtävänä on palauttaa henkilöstö perustehtävän pariin ja valaa uskoa muutoksen läpiviemiseen. (Laaksonen ym. 2012: 80.)

Esimiehen tehtävä on johtaa oman yksikkönsä tavoitteet ylemmän tason tavoitteista ja jakaa tavoitteet tiimeille ja yksiköille. Esimiehen tulee ohjata ja auttaa yksikkönsä henkilöstöä tavoitteiden saavuttamisessa. Henkilöstön suoriutumisen arvioinnin ja palkitsemisen tulee olla avointa ja oikeudenmukaista. (Kauhanen 2010: 119.)

Muutokset vaikuttavat aina organisaatiokulttuuriin. Organisaatiokulttuurin huomioonottaminen muutoksien läpiviemisessä onkin oleellista. Mitä paremmin esimies tunnistaa kulttuurin vaikutuksen ja tuntee organisaation syvärakenteet, sitä helpompi hänen on johtaa ja muuttaa organisaatiotaan. Organisaatiokulttuurin juuret voivat olla syvällä eikä kulttuuri useinkaan muutu kovin nopeasti. Esimiehellä on myös vaara samaistua kulttuuriin eikä hän näe organisaation todellista tilaa eikä todellisia muutostarpeita. (Laaksonen ym. 2012: 81.)

2.4 Esimiestyön tuloksellisuuden arviointi muutosjohtamisessa

Nykyisin kaikissa organisaatioissa pyritään mittaamaan kaikkia asioita, joten esimiestyön onnistumista pitää myös voida mitata. Jotta esimiestyötä pystytään mittaamaan, pitää sopia, mitkä ovat esimiestyön tavoitteet ja millä kriteereillä onnistumista voidaan mitata sekä milloin voidaan todeta, että esimiestyö on ollut onnistunutta. Lisäksi tulee tarkastella sitä, kuka voi arvioida tai mitata sitä. (Kauhanen 2010: 119.)

Jotta toiminta olisi tuloksellista, se edellyttää pitkän tähtäimen strategiatyötä, ennakkoin-tia sekä johtamisen, henkilöstön ja organisaatioiden kehittämistä. Kehittämistä varten tarvitaan arvioinnista ja mittareista saatua tietoa, miten tavoitteet on saavutettu tai mis-sä ollaan matkalla kohti tavoitteita. (Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen 2012: 13-14.)

Esimies tarvitsee palautetta voidakseen suunnata toimintansa oikein. Esimiehen esi-mies voi arvioida onnistumista esimerkiksi suunnittelu- ja kehityskeskustelun yhteydes-sä. Henkilöstö voi arvioida esimiehensä työskentelyä tavoitteiden asettamisen, esimie-hen antaman ohjauksen ja tuen sekä palautteen saamisen ja palkitsemisen näkökul-mista. Esimiehen kollegat voivat taas arvioida esimiehen onnistumista yhteistyön ja toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Henkilöstöyksikkö antaa esimiehen työstä erilai-sia tilastoja, kuten vaihtuvuutta, sairauspoissaoloja ja organisaatioilmastotutkimuksien tuloksia, joiden avulla työn tuloksellisuutta voidaan arvioida. Ylemmän johdon tulee

puuttua alisuoriutumiseen esimiestyön kohdalla, koska huono esimiestyö ja johtaminen maksavat paljon, kun vaihtuvuus ja sairauspoissaolot ovat korkeita. (Kauhanen 2010: 120.)

Kanste (2008: 42) tarkasteli johtajuuden yhteyttä hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestyytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. Hänen mukaansa muutosjohtajuuden ulottuvuudet ja palkitseminen näyttäisivät edistävän yrittämisen halua työssä, esimiestyytyväisyyttä ja koettua esimiestehokkuutta. Passiivinen valvominen ja välttävä johtajuus näyttivät vähentävän näitä.

2.5 Esimiestyön tuki ja sen merkitys muutosjohtamisessa

Esimiehet ovat muutosten yhteydessä kovassa ristipaineessa saadessaan sekä työnantajalta että työntekijöiltä paljon erilaisia odotuksia ja vaatimuksia. Muutosten läpivienti kuormittaa helposti esimiehen äärirajoille. Joskus organisaation johto voi jättää esimiehen selviytymään yksin ja siirtämään vastuun esimiehelle, jos muutoksessa ei onnistutakaan odotusten mukaisesti. Muutoksessa vastuu lopputuloksesta kuuluu olla kaikilla esimiestasoilla aina ylimpään johtoon saakka. Esimiehen tukeminen ja työhyvinvointi on olennainen osa muutosjohtamisessa. (Pirinen 2014: 150,153.)

Esimies voi saada voimaa muutoksen läpiviemiseen työntekijöiden osaamisesta, innostuksesta ja koko tiimin yhteishengestä. Työntekijät, oma tiimi ja työilmapiiri ovat tärkeitä voimaannuttavia tekijöitä esimiehelle. Kun muutostilanteessa työntekijä kasvattaa osaamistaan ja onnistuu, myös esimies kokee itse onnistumisen tunteita, kun on kannustanut työntekijää menestyksessä. Yhteishenki ja yhdessä tekeminen on tärkeää. (Pirinen 2014:153-154.)

Vertaisryhmien hyödyntäminen on tärkeä esimiehen itsensä johtamisen kehittämisen muoto. Oman johtamisen reflektointi ja kokemusten jakaminen muiden esimieskollegojen kanssa on tärkeää. Vertaisryhmät onnistuvat parhaiten, kun ne kokoontuvat säännöllisesti ja sovitusti, kuten esimiesten yhteiset aamukahvit, työpajat tai mentorointitapaamiset. Palautteen saaminen omasta esimiestyöstä sekä työntekijöiltä että omalta esimieheltä on tärkeä työkalu myös työhyvinvoinnin kannalta. (Pirinen 2014: 155-156.)

Leppäsen (2010) tutkimuksen mukaan lähijohtajan työ muutoksessa edellyttää verkostoitumista ja yhteistyöosaamista eri toimijoiden kanssa. Yhteistyöverkostot muiden lähijohtajien kanssa koetaan tärkeiksi. Yhteistyöhön kuuluu tapaamisia ja mentorointia sekä se toimii vertaistukena ja apuvälineenä johtamisosaamisen kehittämisessä. (Leppänen 2010: 61.)

Väisänen (2009: 31, 40, 57) tutki osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan. Tämän tutkimuksen mukaan osastonhoitajat kokevat tarvitsevansa koulutusta muutoksen hallintaan ja oman osaamisensa lisäämiseen. Työnohjaus koetaan selkeänä tukena ja väylänä reflektoida rasittavia tekijöitä työssä. Kollegoiden välinen yhteistyöverkostotoiminta koetaan tärkeänä ja sitä tulisi kehittää tulevaisuudessa.

Oulussa otettiin käyttöön muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena v.2008-2009. Esimiesten valmennuksessa haluttiin antaa tukea esimiehille. Muutosvalmennuksessa pyrittiin antamaan tietoa motivaation ja orientaation tueksi, joka lisää sitoutumista. Lisäksi koettiin tärkeänä ymmärtää muutosprosessin dynamiikkaa johtamisen näkökulmasta. Esimiehen työssä jaksamista haluttiin tukea. Esimiehen tehtävästä tulee mielekkäämpi, kun hän kokee ymmärtävänsä muutoksen vaiheet ja kulun prosessina ja kun hän ymmärtää henkilöstöä oppijina muutoksessa. Tällöin esimies näkee ja ymmärtää haasteet osana suurempaa kokonaisuutta, eikä uuvu niin herkästi niiden alle. (Valkeakari – Hyppönen 2009: 5-7.)

Virtasen (2010: 215) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää johtajan toimintakentän syvällistä ymmärtämistä ja siihen perustuvaa johtamista. Tutkimuksen mukaan terveydenhuollon substanssiosaamisesta voi olla johtajalle tässä suhteessa hyötyä, mutta terveydenhuollon ammattitausta ei yksinomaan anna johtamisvalmiuksia, mutta se antaa toimintakentän ymmärtämisen kannalta hyviä valmiuksia opetella johtamista.

Räsänen ja Nyfors (2014: 52) kuvaavat tutkimuksessaan hoitotyön johtamiskompetenssia ja sen vaikutuksia lähijohtamiseen. Heidän mukaansa hoitotyön lähijohtajuus on tällä hetkellä suuren kiinnostuksen kohteena, mutta johtamiskompetenssin määrääytymistä on tutkittu vähän. Heidän tutkimuksensa mukaan esimiesten työkokemus ja koulutus vaikuttavat lähijohtajan johtamiskompetenssiin.

Korpela, Suominen, Kankkunen ja Doran (2010: 83) kuvaavat tutkimuksessaan hoitotyön lähijohtajien kokemusta oman työn hallinnasta sekä vastuuyksiköidensä hoitotyön-

tekijöiden työn hallinnasta ja heille antamastaan tuesta. Tutkimuksen mukaan vahvaa työn hallintaa kokivat osaavat, työssään viihtyvät itsenäisen työn tärkeäksi ja lisäkoulutuksen itselleen tarpeettomaksi kokevat lähijohtajat. Vahvinta tuloksellisuuden hallintaa kokivat puolestaan työhönsä tyytyväiset, 46-55- vuotiaat terveystieteiden maisterit. Vahvimiksi tukensa vastuuyksiköidensä hoitotyöntekijöille arvioivat tutkimuksessa työhönsä tyytyväiset ja osaavat lähijohtajat.

3 Kotihoito

3.1 Kotihoidon palvelut

Kotihoidon palveluilla tarkoitetaan sosiaalihuoltolain ja -asetuksen mukaista kotipalvelua ja kansanterveystieteen mukaista kotisairaanhoidoa. Ne voidaan järjestää erillisinä tai yhdistettyinä palveluina. Melkein puolessa Suomen kunnissa toimii yhdistetty kotipalvelu ja kotisairaanhoido. (Heinola 2007: 11.)

Valtakunnalliset linjaukset vanhustenhuollossa korostavat ikääntyneiden toimintakyvyn ylläpitämistä, kotona asumisen tukemista ja avopalveluiden ensisijaisuutta sekä lisäksi riittävien ja oikea-aikaisten sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen turvaamista. Keskeisiä kehittämiskohteita on kotihoidon palvelujen kattavuuden lisääminen sekä palvelujen sisältö ja laatu. Muita kehittämiskohteita on muistisairaiden henkilöiden hoidon järjestäminen kotona sekä omaishoitajien tukeminen. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän ehkäiseviä ja toimintakykyä tukevia palveluja. (Heinola 2007: 9-10.)

3.2 Johtaminen kotihoidossa

Johtaminen ja lähiesimiestyö ovat kotihoidon asiakkaiden tarpeisiin vastaamisen ja toiminnan vaikuttavuuden ja tuloksellisuuden sekä sujuvuuden kannalta keskeisessä asemassa. Onnistuneella johtamistyöllä saadaan tyytyväisiä kotihoidon asiakkaita, hyvää yhteistyötä kotihoidon alueella sekä uusia ja luovia toimintakäytäntöjä. Kotihoidon johtamistyössä tulee huomioida asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, kotihoidon toimivuus sekä saumaton organisoituminen. Johtajuus perustuu asiantuntemukseen. Hy-

vän asiantuntemuksen avulla johtaja kykenee ratkaisemaan muuttuvia ja moninaisia ongelmia ja tilanteita. (Paasivaara 2007: 82-83.)

Johtamistyötä ohjataan erilaisten lakien ja asetusten avulla. Kotihoidossa esimies toimii kuitenkin suhteellisen yksin erilaisissa johtamistilanteissa. Sen vuoksi johtamisessa on keskeistä suunnittelun ja henkilöstön johtaminen. Suunnittelun johtaminen tarkoittaa toiminnan ennakoimista ja koordinoimista. Se liittyy vahvasti muutoksen johtamiseen. Muutoksen johtaminen tarkoittaa johtajan kykyä selviytyä suunnitelluista muutoksista aikataulun ja budjetin asettamisrajoissa sekä reagoida odottamattomiin muutoksiin. Henkilöstön johtamisella pyritään tavoitteeseen henkilöstön toiminnan suuntaamisella. Vastuu hyvästä palvelun tuottamisesta kuuluu koko työyhteisölle. (Paasivaara 2007: 82-83.)

Lähiesimies ei yleensä ole vastuussa strategisen tason toiminnan määrittelystä, mutta hänen täytyy ymmärtää ja tulkita koko organisaation strategisia linjauksia, jotta voi toteuttaa niitä omassa työyhteisössään. Onnistuakseen työssään lähiesimiehen tulee tuntee terveydenhuollon hallinnon järjestelmä, tulkita ja toteuttaa osastotasolla ylemmän johdon vahvistamat strategiset linjaukset ja operatiiviset toimeksiannot sekä samalla olla hyvä asia- ja henkilöstöjohtaja. Hänen työhönsä kuuluu yleensä myös ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen, talousjohtamisen, asiakaspalvelujohtamisen ja hoitoprosessien hallinta. (Laaksonen ym. 2012: 8.)

Lähijohtajien asema koetaan vaativana ja usein ”puun ja kuoren välissä” olemisena. Lähijohtajille on tullut henkilöstöhallinnon ja perustehtävän hoitamisen ohella merkittävästi uusia tehtäviä, jotka lisäävät heidän vastuuta strategisten linjausten ja toiminnan tuloksellisuuden toteutumisesta sekä talousosaamisen ja lainsäädännön hallinnassa. Lähijohtajat tarvitsevat työssään monipuolista osaamista, vahvaa substanssiosaamista ja yksityiskohtaista tietoa sekä muutosten ja ihmisten johtamiseen liittyviä henkilökohtaisia valmiuksia ja metakompetensseja sekä kykyä näiden kehittämiseen. (Reikko – Salonen – Uusitalo 2010: 4-5, 67.)

3.3 Espoon kotihoidon organisaatio

Espoossa kotihoidon palveluja järjestää alueellinen kotihoito ja kaksi muuta toimintoa, joissa toimii muun muassa seniorineuvonta, omaishoidon tukipalvelut ja palvelutalotointi. Espoossa on seitsemän alueellisen kotihoidon aluetta: Espoon keskus, Espoon-

lahti, Etelä-Leppävaara, Etelä-Tapiola, Matinkylä-Olari, Pohjois-Tapiola ja Viherlaakso. Tämän lisäksi Espoossa on resurssipooli, josta henkilöstö sijoittuu alueille tarpeen mukaan. Kotihoidossa on kaksiportainen johtamisjärjestelmä. Kullakin alueella toimii esimiestyössä kotihoidon aluevastaava ja kotihoidon ohjaaja työpareittain. Heidän esimiehenään toimii alueellisen kotihoidon päällikkö ja koko kotihoidon päällikkö. Organisaatiokaavion mukaisesti aluevastaavalla on yksi alainen, joka on kotihoidon ohjaaja. Kotihoidon työntekijät ovat kotihoidon ohjaajan alaisia.

Espoon kotihoidossa tapahtui iso organisaatiomuutos vuoden 2012 alussa. Sen tavoitteena oli kotihoidon tuottavuuden parantaminen ja henkilöstön työhyvinvoinnin lisääminen. Tähän pyrittiin selkiyttämällä johtamista, laajentamalla lähiesimiesalueita ja keskittämällä kotihoidon palvelutarpeen arviointi. Organisaatiomuutoksen myötä esimiesten työtehtävät muuttuivat, alueilla työskentelevän henkilöstön työprosessit uudistuivat ja työntekoalue laajeni. Johtamisessa suunniteltiin käytettävän yhä enemmän tietotekniikkaa apuvälineenä. Espoossa oli käynnissä vuonna 2012-2013 Kuntomuutoksen tekijät –hanke, jonka tavoitteena oli esimiestyön tukeminen muutoksessa niin, että esimiehet saavat keinoja oman toimintatapansa kehittämiseen. Hankkeen myötä syntyi muutosta tukevia uusia toimintatapoja sekä uudenlainen kehittämisen tapa, jota voidaan hyödyntää myös myöhemmin. (Saari, Kalliomäki-Levanto, Kurki, Tuomivaara, Kalavainen, Valtanen, Kasanen ja Nuorivaara 2013: 4.)

4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä kotihoidossa teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon lähiesimiestyön kehittämisessä. Tässä tutkimuksessa lähiesimiehillä tarkoitetaan kotihoidon aluevastaavia ja kotihoidon ohjaajia.

Tutkimuskysymykset:

1. Miten organisaation tavoitteet ohjaavat lähiesimiesten työtä muutosjohtamisessa?
2. Mitä keinoja lähiesimiehet käyttävät muutosjohtamiseen kotihoidossa?
3. Miten lähiesimiehet arvioivat johtamisensa tuloksellisuutta muutoksessa?
4. Millaista tukea lähiesimiehet saavat muutosjohtamiseen ja millaista tukea he tarvitsivat?

Tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamisen kehittämiseksi ja esimiestyön tukemiseksi.

5 Opinnäytetyön toteuttaminen

5.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä, joten tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote. Sen katsottiin olevan sopiva menetelmä, koska tutkimuksen kohteena ovat ihmiset ja heidän kokemuksensa. Tutkimusmenetelmää valitessa tulee ottaa huomioon tutkittava ilmiö ja se, mitä halutaan tietää. Tutkijan tulee pohtia, millaista tietoa tavoitellaan ja mikä on tutkimuksen teoreettinen tavoite. Niiden perusteella tutkija valitsee tutkimusmenetelmän tutkimukselle. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 54, 66.)

Laadullinen tutkimus on tieteellinen lähestymistapa tutkittaessa elämäkokemuksia tutkimushenkilöiden näkökulmasta. (Grove – Burns – Gray 2013: 69.) Siinä on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009: 161.) Laadullinen tutkimusote valitaan, jos halutaan tutkia asiaa ymmärtämisen näkökulmasta tai jos halutaan saada uusi näkökulma olemassa olevaan tutkimusalueeseen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää aineistosta toimintatapoja, yhtäläisyyksiä tai eroja. Laadullisen tutkimuksen menetelmät eivät sovi tilanteeseen, jossa halutaan yleistettävää tietoa laajasta kohderyhmästä. Laadullisen tutkimuksen menetelmiä käytetään usein tutkittaessa ihmisten kokemuksia, tulkintoja, käsityksiä, motivaatioita tai näkemyksiä. Laadullinen tutkimus liittyy uskomuksiin, asenteisiin ja käyttäytymisen muutoksiin. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 54, 66-67.)

5.2 Aineiston hankinta teemahaastattelulla

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään monenlaisia menetelmiä aineiston keräämiseksi. Aineistoja voidaan kerätä esimerkiksi haastatteleamalla ja havainnoimalla ihmisiä, päiväkirjoilla, valokuvilla ja elämänhistorioilla. (Grove ym. 2013: 290; Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 121.) Tähän tutkimukseen valittiin tiedonkeruumuodoksi

haastattelu. Haastattelu on hyvin yleinen tiedonkeruumuoto laadullisessa tutkimuksessa. Se on joustava ja sopii monenlaisiin tutkimusasetelmiin. Haastattelu on usein sopiva menetelmä, jos halutaan selventää tai syventää saatavia tietoja. Haastattelun tavoitteena on saada kerättyä sellainen aineisto, jonka pohjalta voidaan luotettavasti tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia päätelmiä. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 34-35, 66.)

Haastattelu muistuttaa paljon keskustelua, mutta niiden erona voidaan mainita, että haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa. Haastattelija on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytännössä että teoriassa. Tutkimushaastattelun tavoitteena on, että haastattelija saa luotettavaa tietoa tutkimusongelman kannalta tärkeitä alueilta. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 42-43.)

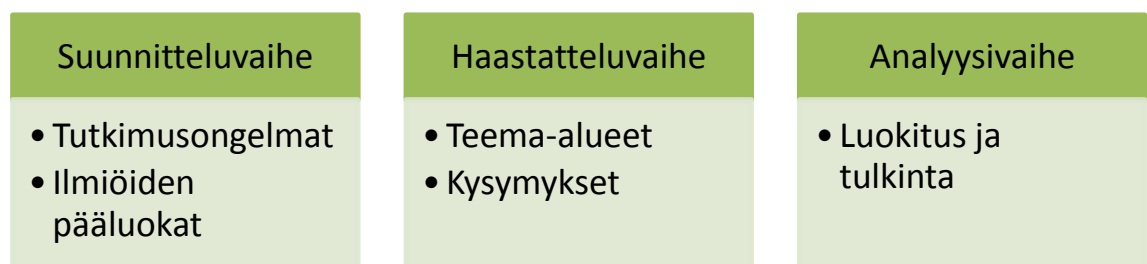
Haastattelu voidaan toteuttaa monella tapaa. Tavallisin tapa on toteuttaa se yksilöhaastatteluna (Hirsjärvi - Hurme 2011: 61). Yksilöhaastatteluita voidaan käyttää silloin, kun tutkimusaihe on sensitiivinen eikä tutkimukseen osallistuja halua keskustella tutkimusaiheesta ryhmässä. Ryhmähaastattelut sopivat hyvin silloin, kun haastateltavat edustavat esimerkiksi samaa ammatti- tai potilasryhmää. Ryhmähaastattelun etuna on tiedon saaminen usealta tiedonantajalta samaan aikaan. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 123-124.) Ryhmähaastattelussa osallistujat kommentoivat asioita melko spontaanisti, tekevät huomioita ja tuottavat monipuolista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelijan tulee ottaa ryhmähaastattelussa huomioon ryhmädynamiikka ja valtahierarkia. Jos yksi tai kaksi henkilöä dominoi ryhmässä, haastattelija voi pyytää tällöin muilta kommentteja. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 61, 63.)

Haastattelut voidaan luokitella strukturoituihin eli lomakehaastatteluihin, teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa käytetään apuvälineenä lomaketta ja siinä kysymysten muoto ja esittämisjärjestys on etukäteen suunniteltu. Sitä käytetään useimmiten kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja esittämisjärjestys puuttuvat. Avoin haastattelu on lähimpänä keskustelua ja se etenee haastateltavan ehdoilla. Siinä ilmiö, josta keskustellaan, on vain määriteltä. Haastattelussa korostuu tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen ja haastattelijan tehtävä on syventää tiedonantajien vastauksia johtamalla keskustelua saatujen vastausten mukaan. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 123-125; Tuomi – Sarajärvi 2013: 74-76.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua ja se kohdennettiin alueellisen kotihoidon lähiesimiehiin. Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehillä tarkoitetaan kotihoidon aluevastaavia ja kotihoidon ohjaajia. Teemahaastattelun katsottiin olevan tähän tutkimusasetelmaan sopivin aineistonkeruun muoto, koska haluttiin saada merkityksellisiä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Lähiesimiesten kokemukset ovat hyvin henkilökohtaisia ja katsottiin, että teemahaastattelun avulla he voivat tuoda kokemuksiaan laajemmin esille kuin tarkoin rajatuilla kysymyksillä. Teemojen avulla haastattelua voitiin ohjata tutkimuskysymyksiin.

Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, jossa kohteena ovat intiimit ja arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita kuten arvostuksia tai ihanteita (Metsämuuronen 2008: 41). Kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden laajuus voi vaihdella joka haastattelussa (Eskola - Suoranta 1998: 86). Tähän teemahaastatteluun oli valittu neljä teemaa, joihin oli tehty apukysymyksiä valmiiksi. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu myös näihin teemoihin.

Haastatteluteemojen suunnittelu on yksi tärkeimmistä tehtävistä käytettäessä teemahaastattelun menetelmää. Haastattelurunkoa suunnitellessa laaditaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä tai –luokkia, jotka ovat yksityiskohtaisempia kuin ongelmat. Haastattelutilanteessa ne toimivat haastattelijan muistilistana ja keskustelua ohjaavana runkona. Haastattelijalla tarkentaa teema-alueita kysymyksillä ja syventää keskustelua tutkimusintressien mukaan. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 66-67.)



Kuvio 1. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa (Hirsjärvi – Hurme 2011: 67).

Tutkijan olisi hyvä tehdä esihaastatteluita ennen varsinaisia haastatteluita. Esihaastatteluiden avulla voidaan testata haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja kysymysten

muotoilua sekä testata haastatteluun kuluvaan aikaan. Esihaastatteluiden avulla voidaan minimoida virheitä varsinaisista haastatteluista. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 72-73.)

Haastatteluiden toteutus aloitettiin hyväksytyt tutkimuslupa saamisen jälkeen (Liite 1. Tutkimuslupa). Haastattelusta lähetettiin tiedote kotihoidon kaikille lähiesimiehille sähköpostitse elokuussa 2014 (Liite 2. Saatekirje esimiehille). Tiedotteessa kerrottiin opinäytetyön tarkoituksesta, haastattelujen tallentamisesta ja luottamuksellisuudesta ja vastaajien tunnistamattomuudesta. Sen jälkeen jokaiseen lähiesimieheen otettiin henkilökohtaisesti yhteyttä sähköpostitse ja kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Halukkaita osallistujia haastatteluihin kertyi yhteensä yhdeksän (9). Kolme lähiesimiestä kieltäytyi ja kolme ei vastannut ollenkaan yhteydenottoon. Lisäksi yksi tiedotteen saaneista henkilöistä ei toiminut lähiesimiehenä, joten hänet päätettiin jättää tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Laadullisessa tutkimuksessa otos on aina harkinnanvarainen. Otokseen pyritään valitsemaan henkilöitä, jotka edustavat tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin ja monipuolisesti. Laadullisen tutkimuksen aineistot eivät ole myöskään yleensä otokseltaan kovin suuria ja niissä keskitytään määrän sijasta laatuun. Tutkimuksessa ei keskitytä yleistettävyyteen vaan keskiössä ovat kokemukset ja tapahtumat. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 67, 110.) Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tiedonantajilla on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tiedonantajien valinta tulee olla harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 85).

Ennen haastattelujen aloitusta tehtiin yksi koehaastattelu esimiestyötä tekeväälle henkilölle. Tämän haastattelun pohjalta saatiin tuntumaa haastattelun kulusta, ajankäytöstä sekä teknisistä seikoista. Koehaastattelun perusteella tehtiin vielä pientä tarkennusta teemojen apukysymyksiin. Koehaastattelua ei huomioitu mitenkään lopullisessa tutkimuksessa.

Halukkaiden kanssa sovittiin haastattelu-aika ja -paikka. Haastateltaville toimitettiin haastatteluteemat etukäteen tutustuttaviksi (Liite 3. Haastatteluteemat). Koska haastattelussa on tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, on perusteltua antaa tutkimuksen aiheet tai teema-alueet tiedonantajille etukäteen tutustuttavaksi (Tuomi – Sarajärvi 2013: 73). Kaikki haastattelut tehtiin lokakuun 2014 aikana. Tutkimukseen haastateltiin 9 kotihoidon lähiesimiestä. Lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kotihoidon aluevastaavia ja kotihoidon ohjaajia. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja haastattelut nauhoitettiin. Haastateltaville annettiin kirjallinen infor-

maatio, jossa kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta, vapaaehtoisuudesta osallistua haastatteluun ja mahdollisuudesta keskeyttää haastattelu, missä vaiheessa tahansa. Haastateltaville kerrottiin myös, että haastatteluaineisto käsitellään ja raportoidaan luotamuksellisesti eikä yhdenkään haastateltavan henkilöllisyys tai toimipiste tulisi paljastumaan missään tutkimuksen vaiheessa. Ennen haastattelua haastateltavat allekirjoittivat kirjallisen haastatteluluvan (Liite 4. Suostumus haastatteluun). Haastattelut tehtiin kokous- tai toimistohuoneissa. Haastattelut kestivät noin 20 minuutista vähän yli tuntiin. Haastattelut sujuivat hyvin, eivätkä ulkopuoliset häiriötekijät vaikuttaneet niihin erityisen paljon. Ainoastaan yksi haastattelu keskeytettiin muutamaksi minuutiksi ulkopuolisen häiriön vuoksi. Keskeytys ei vaikuttanut haastattelun kulkuun. Parin muun haastattelun yhteydessä haastateltavan kännykkä väräsi ja se vei hetkeksi haastateltavan huomion.

5.3 Aineiston analysointi aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä

Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota käytetään laadullisessa tutkimuksessa. Sen avulla voidaan analysoida erilaisia aineistoja ja samalla kuvata niitä. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 166.)

Sisällönanalyysiä voidaan tehdä aineistolähtöisesti (induktiivisesti), teorialähtöisesti (deduktiivisesti) tai teoriaohjaavasti. Aineistolähtöisessä analyysissä kategoriat johdetaan aineistosta tutkimuskysymysten ohjaamana. Tutkimusaineistosta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus ilman, että aikaisemmat havainnot, tiedot tai teoriat ohjaisivat analyysia. Teorialähtöisessä analyysissä lähtökohtana ovat teoria tai teoreettiset käsitteet, joiden ilmenemistä tarkastellaan käytännössä. Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, joka kuvaillaan tutkimuksessa. Sen mukaan määritellään kiinnostavat käsitteet. Aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys ohjaa aineiston analyysia. (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 167-168; Tuomi – Sarajärvi 2013: 97.) Teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välissä on teoriaohjaava analyysi, jossa aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat nähtävissä. Siinä teoria toimii analyysin etenemisen tukena. Analyysiprosessissa vaihtelee aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tulkintojen tueksi etsitään teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tällöin voidaan myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Teoriaohjaavaa lähestymistapaa voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päättelyksi. Aineistolähtöisessä ja teoriaohjaavassa analyysissä aineiston hankinta on vapaata suhteessa teoriaosan jo tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Teo-

rialähtöisessä analyysissä puolestaan jo tiedetty tieto ohjaa, miten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö määritellään. Analyysi aloitetaan muodostamalla analyysirunko. (Tuomi - Sarajärvi 2013, 96, 98, 113.)

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisena prosessina. Prosessiin kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. Aineiston redusointi eli pelkistämisen vaiheessa aineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennainen pois. Aineisto tiivistetään tai pilkotaan. Tutkimustehtävä ohjaa aineiston pelkistämistä. Pelkistämisen vaiheessa aukikirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävän kysymyksillä niitä kuvaavia ilmaisuja. Ilmaisut voidaan alleviivata esimerkiksi erivärisillä kynillä ja merkitä ne aukikirjoitetun aineiston sivun reunaan ja listata ne sen jälkeen peräkkäin eri konseptille. Aineiston klusterointi eli ryhmittelyvaiheessa alkuperäisilmaukset käydään tarkasti läpi ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Samansisältöiset käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä nimetään luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Pelkistetyistä ilmauksista muodostetaan alaluokkia. Abstrahointi eli käsitteellistämisen vaiheessa alkuperäisinformaation ilmauksista edetään teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahointivaiheessa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Luokituksia yhdistellään niin kauan kuin se on aineiston sisällön näkökulmasta mahdollista. (Tuomi - Sarajärvi 2013: 108-111.)



Kuvio 2. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi - Sarajärvi 2013: 109).

Ennen kuin aineistoa voidaan alkaa analysoida, se on saatettava sellaiseen muotoon, jotta analysointi on mahdollista. Yleensä tutkimusaineisto litteroidaan. Litterointi tarkoittaa, että haastattelut kirjoitetaan sanasanalta auki. Litteroinnin tarkkuus on syytä määrittää suhteessa tutkimusintressiin ja analyysin tarkkuustasoon. (Ruusuvuori - Nikander – Hyvärinen 2010: 14). Tässä tutkimuksessa kaikki haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan, jotta mitään tutkimuksen kannalta tärkeää ei jäisi tässä vaiheessa pois. Aineistoa kertyi 57,5 sivua fonttikoolla 11, fonttina Calibri ja rivivälillä 1,15. Litterointi suoritettiin manuaalisesti nauhaa kuunnellen ja Word-tekstinkäsittelyohjelmalla kirjoittaen. Kaikki haastattelut litteroitiin itse mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Digitaalinen nauhuri mahdollisti sen, että tekstiä oli mahdollista tauottaa ja kuunnella uudelleen pienissä osissa. Nauhoituksista kirjoitettiin kaikki puhuttu teksti mahdollisimman tarkasti. Tauot, huokaukset ym. merkityksettömät asiat jätettiin litteroimatta. Joistakin nauhoitusten yksittäisistä kohdista oli jonkin verran vaikeuksia saada selvää, mikä johtui haastateltavan hiljaisemmasta äänenpainosta tai siitä, että mikrofoni oli jäänyt liian kauaksi haastateltavasta. Pääsääntöisesti äänitettyjen nauhojen laatu oli hyvä ja ymmärrettävä.

Litteroinnin jälkeen aineisto luokitellaan, teemoitetaan tai tyypitellään. Aineistosta on tarkoitus etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Teemahaastattelulla kerätyssä aineistossa haastattelun teemat jäsentävät jo aineiston. (Grove ym. 2013: 290; Tuomi – Sarajärvi 2013: 92-93.)

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin lukemalla aineistoa useita kertoja läpi ja perehtymällä siihen tarkasti. Aineiston pelkistäminen eli redusointi aloitettiin tiivistämällä aineiston informaatiota siten, että siitä karsittiin tutkimuksen kannalta kaikki epäolennainen pois. Aineiston pelkistämistä ohjasivat tutkimuskysymykset. Pelkistäminen aloitettiin antamalla jokaiselle tutkimuskysymykselle oma väri. Pelkistäminen toteutettiin alleviivaamalla litteroidusta aineistosta tutkimustehtäviin vastaavia ilmauksia näillä eri väreillä. Aineistosta etsittiin ilmauksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Alkuperäisilmaukset koottiin allekkain taulukkoon ja ne pelkistettiin tiiviimpään ja ytimekkäämpään muotoon. Pelkistettyjä ilmauksia aineistosta muodostui yhteensä 305. Pelkistämisen jälkeen siirryttiin aineiston ryhmittelyyn eli klusterointiin. Tämä aloitettiin poimimalla alkuperäisaineistosta pelkistetyt ilmaukset ja ryhmittelemällä ne eri luokkiin niissä ilmenneiden käsitteiden mukaisesti. Haastateltavien vastauksista pyrittiin löytämään samansisältöisiä asioita sekä niissä ilmeneviä eroavaisuuksia. Samaa aihealuetta käsittelevät asiat koottiin yhteen ja nimettiin luokan sisältöä kuvaavalla käsitteellä. Tässä vaiheessa

jouduttiin palaamaan useamman kerran alkuperäisilmauksiin ja pelkistyksiin ja pohtimaan omia tulkintoja tarkasti. Tässä vaiheessa otettiin avuksi käsitekartta. Käsitteitä muodostettaessa tehtiin aihealueesta käsitekartta Mindjet-ohjelmalla (Liite 5. Sisällönanalyysin luokitukset). Se helpotti kokonais käsityksen ymmärtämistä ja hahmottamista. Seuraavaksi aineistoa alettiin käsitteellistämään eli abstrahoimaan. Tässä vaiheessa valikoidun tiedon perusteella alettiin muodostamaan teoreettisia käsitteitä. Alaluokat yhdisteltiin yläluokiksi ja yläluokat edelleen aihealuetta kuvaaviksi pääluokiksi. Pääluokkia muodostui neljä. Lisäksi muodostui koko aihealuetta yhdistävä käsite. Käsitteitä yhdistelemällä saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin. Aineiston analysointi tehtiin tammikuun ja maaliskuun 2015 välisenä aikana.

6 Tutkimustulokset

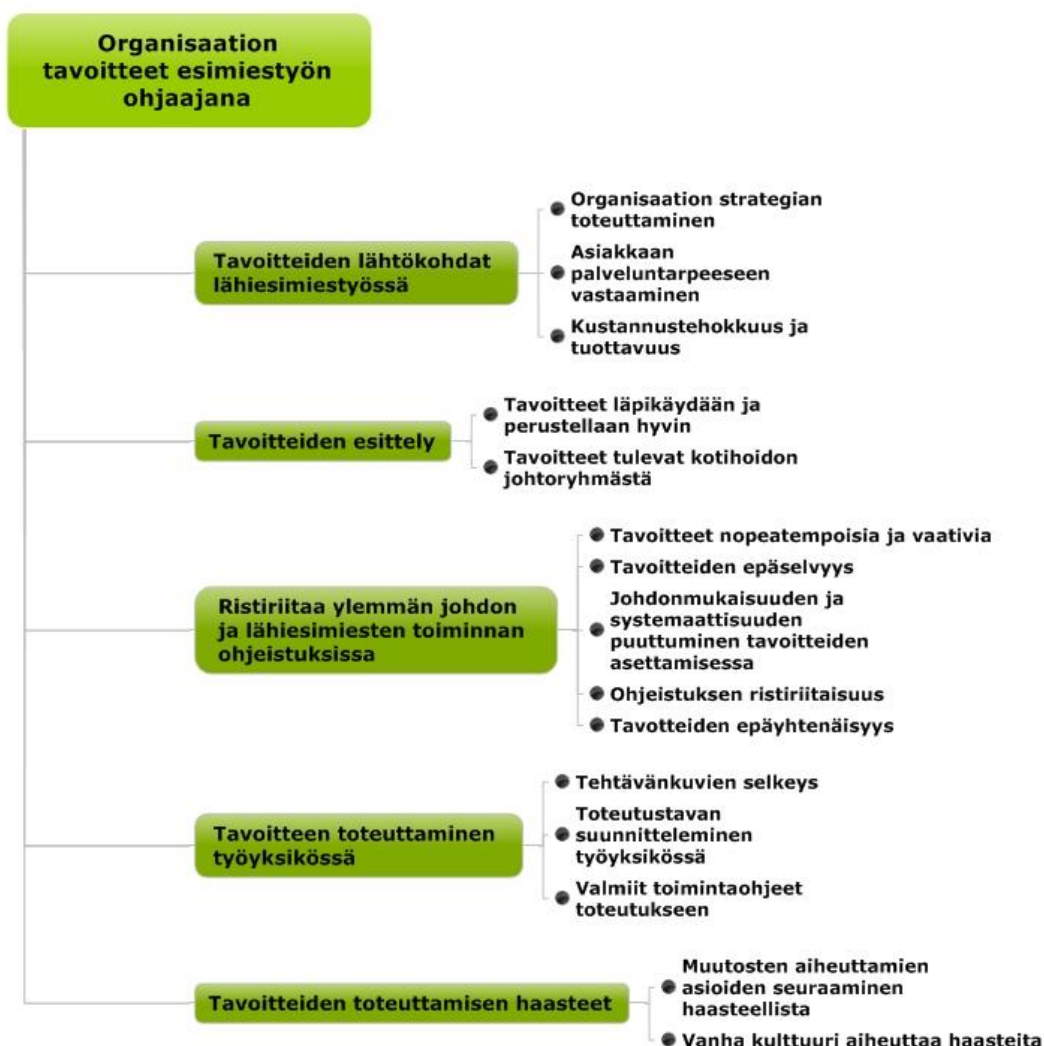
Seuraavissa alaluvuissa kuvataan tutkimukseen osallistujien taustatietoja sekä tarkastellaan tutkimustuloksia teemojen ja analyysissä muodostuneiden käsitteiden kautta. Alaluokat näkyvät tekstissä kursivoituna. Lopussa tuodaan esille kehittämistarpeita, joita lähiesimiehet pitivät tärkeinä esimiestyön ja muutosjohtamisen kehittämisen kannalta. Tulokset on pyritty esittämään mahdollisimman paljon niillä sanoilla kuin haastateltavat ovat ne esittäneet. Opinnäytetyössä ei korosteta organisaation strategisia asioita, vaan siinä tuodaan esille nimenomaan lähiesimiesten kokemuksia.

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Tähän tutkimukseen haastateltiin yhdeksän kotihoidon lähiesimiestä. Lähiesimiehillä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kotihoidon aluevastaavia ja kotihoidon ohjaajia. Esimiestyökokemusta heillä oli kotihoidossa keskimäärin kahdeksan vuotta. Lähiesimiesten koulutustaustoina oli joko terveystieteiden tai sosiaali-alan koulutustausta. Lähes kaikilla oli jonkinlainen esimieskoulutus taustalla. Lisäksi useimmilla oli kaupungin järjestämiä lyhyitä esimieskoulutuksia. Osalla esimiehistä oli kokemusta kotihoidon kentältä hoitajana. Organisaatiokaavion mukaan aluevastaavalla on yksi suora alainen, joka on kotihoidon ohjaaja. Kotihoidon ohjaajan alaisiksi kuuluvat kotihoidon hoitajat, joita oli keskimäärin 35 henkilöä.

6.2 Organisaation tavoitteet esimiestyön ohjaajana

Tässä teema-alueessa selvitettiin, miten organisaation tavoitteet ohjaavat lähiesimiesten työtä. Teema-alueessa selvitettiin lähiesimiesten näkemyksiä siitä, miten ylempi johto tuo tavoitteet esille ja miten ne tulevat esille lähiesimiesten työssä. Lisäksi selvitettiin, miten tavoitteisiin päästään ja mitä haasteita toteutuksessa on.



Kuvio 3. Organisaation tavoitteet esimiestyön ohjaajana -luokitukset

6.2.1 Tavoitteiden lähtökohdat lähiesimiesten työssä

Tulosten mukaan tavoitteiden lähtökohtina lähiesimiesten työssä korostuvat organisaation strategiat, asiakkaan palveluntarve sekä kustannustehokkuus ja tuottavuus.

Lähiesimiehet kokivat, että *organisaation tavoitteet* ohjaavat vahvasti heidän toimintaansa ja työn organisointi perustuu niihin. Työ suunnitellaan tavoitteiden mukaisesti.

Lähiesimiehet toivat vastauksissaan selkeästi esille sen, että: ” Olemme täällä asiakkaita varten”. He kokivat, että lähtökohta heidän työssä on se, että asiakas saa sen palvelun, jonka hän tarvitsee, niillä resursseilla, mitä on käytettävissä. Heidän mukaansa asiakas on kaiken ydin ja lähtökohta. Lähiesimiesten näkemyksissä korostui se, että arkityön onnistuneessa pyörittämisessä on ensisijaisena tavoitteena *asiakkaan palveluntarpeeseen vastaaminen*.

Kotihoidon toiminnan *kustannustehokkuus ja tuottavuus* nousi myös tärkeäksi tavoitteiden lähtökohdaksi lähiesimiesten työssä. Lähiesimiehet kokivat, että kustannustehokkuus on päivänasana kotihoidon toiminnassa. Välittömän työajan tavoite tuli esille lähes kaikkien lähiesimiesten vastauksissa ja sillä oli suuri merkitys lähiesimiesten työn organisoinnissa. Välittömällä työajalla he tarkoittivat työntekijän asiakkaan luona käyttämää aikaa, jonka osuutta on tavoitteena kasvattaa. Kotihoidon kustannustehokkuutta seurataan erilaisilla tilastoilla ja mittareilla. He kokivat, että kuntaorganisaatiossa moni taho haluaa vaikuttaa kotihoidon työskentelyyn ja kotihoito onkin koko ajan tarkastelun kohteena. Tilastojen ja tutkimusten kautta kotihoitotyötä pyritään saamaan tuottavaksi.

6.2.2 Tavoitteiden esittely

Uudet tavoitteet tulevat kotihoidon johtoryhmästä. Usein ne tulevat alueellisen kotihoidon päällikön kautta lähiesimiehille. Lähiesimiesten mukaan kuntapolitiikka ohjaa vahvasti uusia tavoitteita. Uudet tavoitteet esitellään esimiesten kokouksissa. Suurin osa lähiesimiehistä koki, että tavoitteet esitetään selkeästi ja perustellaan hyvin. Niistä keskustellaan ja niitä käydään läpi moneen kertaan.

6.2.3 Ristiriitaa ylemmän johdon ja lähiesimiesten toiminnan ohjeistuksissa

Osa lähiesimiehistä koki, että organisaation *tavoitteet ovat nopeatempoisia ja vaativia*. Uusia tavoitteita tulee nopealla aikataululla, eikä uutta ehdi oppimaan. Heidän mukaansa tavoitteet ovat heti korkealla ja vaativia.

Osa lähiesimiehistä koki, että *tavoitteet ovat myös epäselviä*. He kokivat, että toiminnassa korostuu tekemisen ja eteenpäin viemisen tärkeys, mutta selkeä päämäärä puuttuu. Heillä oli tunne, että jotkut ratkaisut ovat hektisiä ja senhetkiseen tilanteeseen sopivia ratkaisuja, mutta seuraavassa vaiheessa, kun ne eivät olekaan sopivia, kääntään kelkka toiseen suuntaan. Heidän näkemystensä mukaan toiminnassa pitäisi olla koko ajan punainen lanka ja jatkuvuus, ennen kuin mennään seuraavaan vaiheeseen.

Osa lähiesimiehistä koki, että *tavoitteiden asettamisesta puuttuu johdonmukaisuus ja systemaattisuus*. He kokivat, että tavoitteen asettamisen jälkeen, siihen alkaa tulla usein lisäyksiä tai muutoksia. He kokivat, että tavoitteiden asettamisen jälkeen heille pitäisi antaa työrauha annettujen tavoitteiden toteuttamiselle. Heidän mielestään jämmäkyttä pitäisi saada kautta linjan tavoitteiden asettamiselle.

Vastauksista tuli ilmi, että *ohjeistuksissa on myös ristiriitaa*. Lähiesimiehet kokivat, että toiminnan ohjeistukset muuttuvat usein ja häilyvä ohje vaikeuttaa tavoitteiden mukaisen työn toteuttamista. Lähiesimiesten vastauksista tuli ilmi, että oma esimies antaa omia vapauksia tiettyihin asioihin vaikka ylempi johto on viestinyt eri tavalla. Siitä syntyy ristiriitaa ja luottamuspulaa. Muutama lähiesimiehistä koki sen hyvin ahdistavana, koska heidän mielestään hierarkisessa organisaatiossa pitäisi toimia linjassa ja yhdenmukaisesti.

Lähiesimiesten näkemyksistä tuli esille, että *tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaiset kaikilla*. Heidän näkemyksissään korostui, että tavoitteiden tulisi olla määritelty selkeästi ja samantarvoisesti koko kotihoidon alueella ja kaikilla tulisi olla yhteinen ymmärrys toiminnasta. Lähiesimiesten näkemysten mukaan yhdenmukaiset linjaukset ja tavoitteet ovat ytimiä toiminnassa.

6.2.4 Tavoitteen toteuttaminen työyksikössä

Tavoitteen toteuttaminen työyksikössä tapahtuu joko valmiin toimintaohjeen mukaan tai yleisimmin toteutustapa suunnitellaan itse työyksikössä. Lähiesimiehet kokivat, että *tehtävänkuvien selkeys* aluevastaavalla ja kotihoidonohjaajalla on tärkeää tavoitteen toteuttamisessa. Kaikkien lähiesimiesten kokemusten mukaan vastuualueet ja tehtävänkuvat työpareittain toteutuvat pääpiirteittäin kirjattujen työnkuvauksen mukaisesti. Lähes kaikkien lähiesimiesten mukaan joka alueella on vähän erilaiset toimintamallit ja toimintatavat, joihin vaikuttaa lähiesimiesten osaaminen, vahvuudet ja kiinnostus. Jo-

kainen on muokannut ne itsensälaisiksi ja kummallekin työparille on muodostunut selkeät omat roolinsa. Aluevastaavan ja kotihoidonohjaajan työnjako ja viikoittaisten tehtävien selkeys koettiin tärkeinä toiminnan sujuvuuden kannalta.

Lähiesimiesten mukaan tavoitteiden *toteuttaminen suunnitellaan* useimmiten *itsenäisesti työyksiköissä*. Lähiesimies arvioi oman toiminnan näkökulmasta tavoitteen toteutusta ja suunnittelee toteutustavan työyhteisöön noudattaen organisaation linjausta. He pitivät tärkeänä, että heillä on koko ajan tavoitteellinen ajatus toiminnassa. Lähiesimies arvioi toiminnan kautta tavoitteen järkevyyttä ja saavutettavuutta. Lähiesimiehet suunnittelevat omasta toiminnasta käsin tavoitteen toteuttamisen aikataulua ja ovat vastuussa toteutuksen edistymisestä. Ylempi johto seuraa toteutuksen edistymistä.

Lähiesimiesten mukaan tavoitteisiin annetaan ylemmältä taholta joskus myös *valmiita toimintaohjeita*. Lähiesimiehet kokivat, että laajoihin tavoitteisiin on annettu selkeät toimintaohjeet.

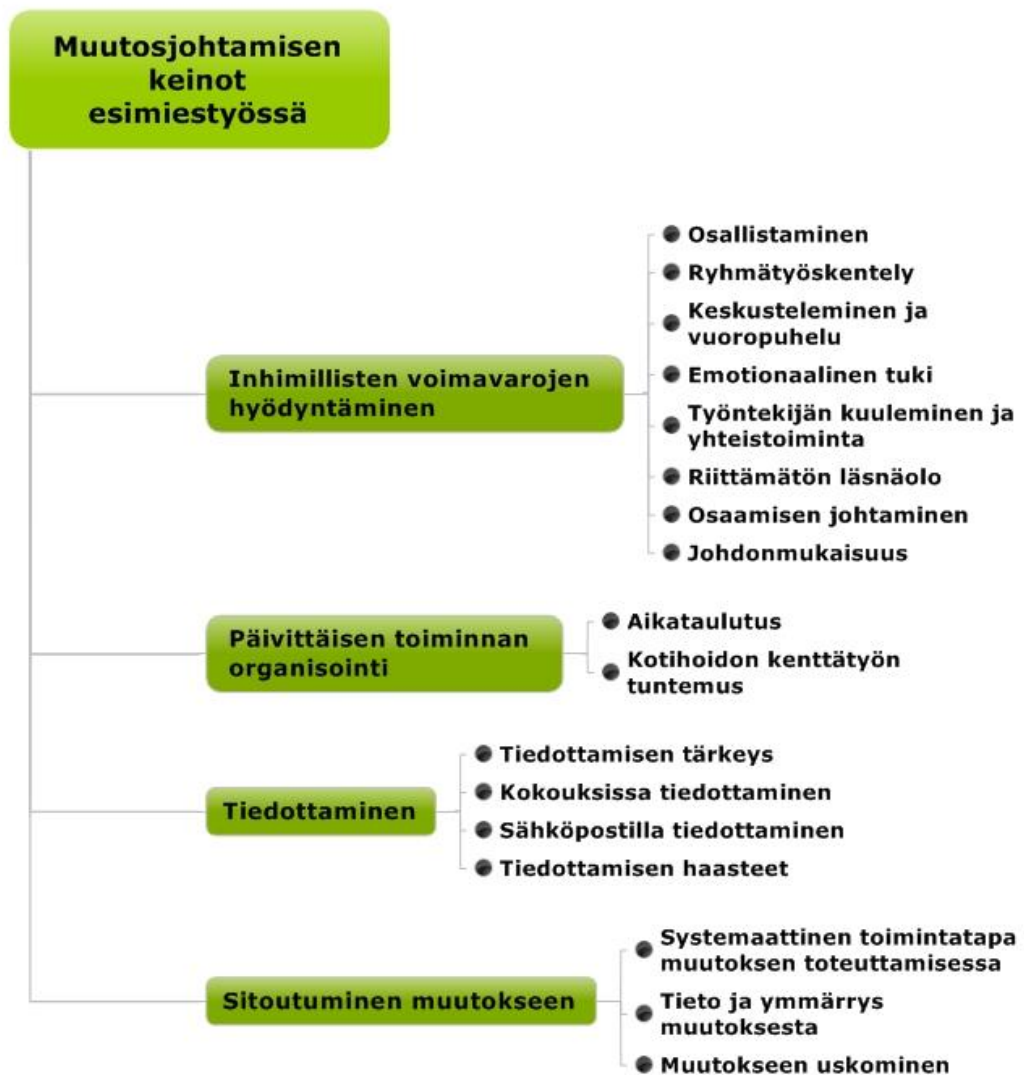
6.2.5 Tavoitteiden toteuttamisen haasteet

Lähiesimiehet kokivat *muutosten tuomien asioiden seuraamisen haasteellisena*. Haasteita aiheutti uusien työkalujen käytön seuranta. Lähiesimiehet kokivat saavansa riittämättömästi Efficasta tilastotietoa eri työkalujen käytöstä esimerkiksi välittömän työajan seuranta sekä asiakkaan luokse otettavien työkalujen käyttö, kuten sähkölukon käyttö ja mobiililaitteet. Heidän näkemystensä mukaan kattavammalla käytön seuraamisella myös johtamista voisi kehittää paljon.

Lähiesimiesten mukaan *vanha kulttuuri aiheuttaa haasteita* uusien tavoitteiden toteuttamiselle. Heidän mukaansa kotihoidon toimintakulttuurissa on tapahtunut isoja muutoksia ja vanhoista toimintatavoista luopuminen on vaikeaa. Lähiesimiesten kokemusten mukaan vanhasta työskentelykulttuurista poispääseminen on ollut vaikeaa etenkin sairaanhoitajille. Toimintakulttuuri on ollut erilainen ja nyt pitää oppia uusia toimintatapoja. Heidän näkemysten mukaansa monella työntekijällä on muutosvastarintaa uusia toimintatapoja kohtaan. Uusien toimintatapojen oppiminen vaatii myös aikaa.

6.3 Muutosjohtamisen keinot esimiestyössä

Tässä teema-alueessa selvitettiin minkälaisia keinoja lähiesimiehet käyttävät muutosjohtamisessa sekä minkälaisia asioita heidän mielestään tulee ottaa huomioon muutosjohtamisessa. Lähiesimiehiltä kysyttiin myös heidän kokemuksiaan muutosjohtamisen haasteista.



Kuvio 4. Muutosjohtamisen keinot esimiestyössä –luokitukset

6.3.1 Inhimillisten voimavarojen hyödyntäminen

Lähiesimiehet kokivat, että työntekijän mukaan ottaminen on tärkeää muutoksessa ja kehittämisessä. Työntekijät tulee ottaa aidosti mukaan ja antaa heille vastuuta muutok-

sen toteuttamisessa. Lähiesimiesten kokemusten mukaan työntekijöiden *osallistaminen* helpottaa muutoksen toteuttamista, kun he saavat itse olla siinä vahvasti mukana. Muutos täytyy *konkretisoida työntekijän työnkuvaan*, jotta hän tietää, mitä se hänen työssään tarkoittaa.

Lähiesimiehet kokivat *ryhmätyöskentelyn* hyvänä keinona muutoksen toteuttamisessa. Heidän mukaansa eri alueista on koottu ryhmiä muutosten yhteydessä ja niiden kautta viety muutoksia eteenpäin. Lähiesimiehet kokivat erilaiset työryhmät ja työpajat hyvinä muutosten edistäjinä, koska niissä työntekijät voivat tuoda esille omia kokemuksiaan ja tietoa asiasta ja siten laajentaa tietoutta eri alueiden välillä. Lähiesimiehet toivat myös esille, että työntekijöiden keskustelut ryhmissä henkilökohtaisesta kehittymisestään kohti uutta asiaa, ovat olleet hyvin antoisia. Ryhmässä voi peilata, miten joku toinen on päässyt jo johonkin pisteeseen ja miksi toinen ei vielä ole.

Keskusteleminen ja vuoropuhelu työntekijöiden kanssa koettiin tärkeänä muutosten yhteydessä. Lähiesimiehet kertoivat keskustelewansa työntekijöiden kanssa työnlo-massa muutokseen liittyvistä asioista, minkä he kokivat hyvin luonnollisena tilanteena. Useimmat toivat esille, että heidän yksikössään on avoin keskustelewakuulttuuri. Lähiesimiehet kokivat, että keskustelun yhteydessä työntekijän voi laittaa itse oivaltamaan niitä asioita, millä tavalla asian voisi tehdä toisin. Lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että työntekijöiltä nouseviin kysymyksiin vastataan ja syntyy vuoropuhelu ja päästään asiassa syvemmälle.

Lähiesimiehen *emotionaalinen tuki* nousi vastauksista esille osana inhimillisten voimavarojen hyödyntämistä. Emotionaaliseen tukeen katsottiin kuuluvan henkilökohtainen keskustelu työntekijän kanssa, välittäminen, yksilöllisten voimavarojen huomioon ottaminen sekä kannustaminen. Lähiesimiehet kokivat henkilökohtaisen keskustelun työntekijän kanssa tärkeänä asioiden erilaisen ymmärtämisen vuoksi. Yksilöiden muutosjohtaminen koettiin myös kaikkein tuloksellisimpana. Välittäminen nähtiin osana emotionaalista tukea ja se tarkoitti sitä, että lähiesimies on kiinnostunut työntekijöistä. Lähiesimies on kiinnostunut työntekijöiden mielipiteistä muutosten eteenpäin viemisessä. Välittämisessä korostui se, että lähiesimies kyselee työntekijöiden kuulumisia ja ottaa heidän kaikki viestit vakavasti. He pitivät tärkeänä, että selvitetään työntekijöiden esille nostamia kysymyksiä ja asioita sekä viedään niitä eteenpäin. He kokivat tärkeäksi työssänsä työntekijöiden arkityön tukemisen tukemalla työntekijöiden tietoisuutta, että asiat menevät eteenpäin. Yksilöllisten voimavarojen huomioon ottaminen oli lä-

hiesimpien kokemusten mukaan tärkeää muutosten läpiviennissä. Lähiesimiehet kokivat saavansa työntekijöitä paremmin mukaan muutokseen, kun tuntevat heidät. Työntekijän voimavarojen ja vahvuuksien tunteminen helpottaa muutoksen toteuttamisessa. Lähiesimiehen täytyy olla valmis laittamaan itsensä likoon ja kuuntelemaan työntekijää, miten hän käsittää työnsä ja minkälaiset arvot hänellä on, jotta esimies voi saada muutosta aikaiseksi. Lähiesimpien kokemusten mukaan muutosjohtamisessa on paljon eri muuttujia, jotka täytyy ottaa huomioon. Muun muassa vanhat työskentelykulttuurit ja ihmisten tarinat vaikuttavat työn tekemiseen ja kun lähiesimies tietää ja oivaltaa ne, osaa hän johtaa työntekijää oikeaan suuntaan muutoksessa. Työntekijän kannustaminen nähtiin tärkeänä tekijänä muutoksen toteuttamisessa ja etenemisessä. Lähiesimpien näkemysten mukaan muutokseen mukaan lähtevää työntekijää tulee kannustaa ja huomioida. Heidän kokemuksien mukaan riittää, kun työyhteisössä on yksikin työntekijä, joka lähtee mukaan uuteen. Sen jälkeen joku muukin uskaltautuu ja siitä tulee hyvä juttu. Työntekijöiden kannustaminen nähtiin tärkeänä myös siinä vaiheessa, kun alkaa tulla väsymistä ja työntekijät alkavat kokea, että enää ei jaksaa. Lähiesimiehen on kannustettava ja tsemppattava siinä vaiheessa, että mennään eteenpäin ja kyllä tästä selvitään, jaksaa puhua ja viedä asiaa eteenpäin.

Monet lähiesimiehet olivat järjestäneet työntekijöille *kuulemistilanteita* muutosten yhteydessä. Niissä työntekijöille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi ja he voivat kertoa tuntemuksistaan. Lähiesimiehet toivat esille, että henkilöstön sitoutumisen vahvistamiseksi olisi hyvä, että olisi kokouksia, joissa käsiteltäisiin ainoastaan muutosta ja sen aiheuttamia tuntemuksia. Ne olisivat työntekijöille purkupaikkoja, jotka edistäisivät muutosta ja työntekijät pääsisivät asiassa eteenpäin.

Lähiesimpien näkemysten mukaan muutosten läpivienti vaatii esimiehen *läsnäoloa* työyhteisössä. Suurin osa lähiesimiehistä koki olevansa liian vähän läsnä, josta aiheutui riittämättömyyden tunnetta. Lähiesimiehet kertoivat olevansa paljon kokouksissa ja olevan koko ajan tunne, että pitäisi olla kentällä tekemässä jotain asian eteen. Lähiesimpien näkemysten mukaan työntekijät tarvitsevat enemmän lähiesimiehen tukea. Monet kertoivat työntekijöiden oireilevan hyvin vahvasti tällä hetkellä. Lähiesimiehet toivat esille, että heidän tärkein paikkansa olisikin tällä hetkellä olla läsnä työyhteisössä kuuntelemaan, opastamaan, ohjaamaan ja ihmettelemään. Henkilöstövoimavarojen ehtyminen koettiin uhkana toiminnalle. Lisäksi myös työntekijät ovat kotihoidon kentällä niin suuren osan työajastaan, että heillä ei myöskään ole aikaa tulla juttelemaan lähiesimiehelle

Osaamisen johtaminen nousi lähiesimiesten vastauksista selkeästi esille muutoksen toteuttamisessa. Yksilön osaamisen huomioon ottaminen koettiin tärkeänä, mutta usein myös aikaa vievänä. Yksittäisen työntekijän ohjaaminen ja tukeminen tiimin osaamisen tasolle vie aikaa sekä lähiesimieheltä että muilta työntekijöiltä. Vastauksista nousi esille, että tiimin sisällä osaaminen on hyvin erilaisia esimerkiksi teknologian käytön suhteen. Joku työntekijä osaa käyttää mobiililaitteita erittäin hyvin ja joku toinen taas paljon huonommin. Kaikkien osaaminen nostaminen samalle tasolle koettiin tärkeänä myös tulevan toiminnanohjausjärjestelmän kannalta. Ihmiset oppivat ja reagoivat asioihin eri tavoin ja siitä syystä yksilökohtaiselle kehitykselle pitäisi antaa aikaa. Myös tiimien kesken on alueellisia eroja osaamisen suhteen ja tiimit saavuttavat tavoitteita eri tahdilla.

Yksilöllisten rajoitteiden huomioonottaminen nousi myös esille lähiesimiesten vastauksista. Lähiesimiesten mukaan henkilökunnan terveydentilojen suhteen on alueellisia eroja ja niiden huomioimiseksi tehdään tiimien kesken erilaisia yksilöllisiä ratkaisuja.

Lähiesimiesten kokemusten mukaan palautteen antaminen työntekijälle on osa muutosjohtamista. Hyvän palautteen antaminen edistää muutoksen etenemistä ja moni lähiesimiehistä pyrkikin antamaan palautetta ja kiitosta pienistäkin onnistumisista. Koettiin, että positiivinen palaute auttaa jaksamisessa. Lähiesimiehet pitivät tärkeänä positiivisen hengen ylläpitämistä ja hyvänmielen luomista. Lähiesimiehen omalla asenteella koettiin olevan suuri merkitys. Lähiesimiehen on tärkeää nostaa esille hyviä asioita muutoksen tuomista asioista.

Lähiesimiehet kokivat, että *johdonmukaisuus* on tärkeää esimiestyössä muutosten yhteydessä. Lähiesimiehen täytyy olla johdonmukainen ja toimia aina samalla tavalla. Silloin työntekijä tietää, että jos tekee näin, niin esimies reagoi näin. Säännöt ja sävelet ovat selkeitä molemmin puolin. Lähiesimiestyössä muutoksen toteuttaminen vaatii systemaattista etenemistapaa. Muutokselle ei tule antaa vaihtoehtoja, vaan täytyy nostaa esille hyviä asioita, joita muutos mukanaan.

6.3.2 Päivittäisen toiminnan organisointi

Lähes kaikki lähiesimiehet totesivat, että muutos vaatii aikaa ja sitä pitäisi olla riittävästi. Lähiesimiesten mukaan muutoksen yhteydessä toiminta tulisi olla hyvin *aikataulutettu*, mitä tapahtuu milloinkin ja kuka sen tekee. On tärkeää, että työnjako ja viikoittaiset

tehtävät ovat selkeitä aluevastaavalla ja kotihoidon ohjaajalla. Lisäksi viikoittaisten muutosta eteenpäin vievien asioiden käsitteleminen koettiin tärkeänä.

Kotihoidon kenttätöön tuntemus nousi myös tärkeäksi osa-alueeksi päivittäisen toiminnan organisoinnissa muutoksen toteuttamisessa. Lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että he tietävät, mitä kotihoidon kentällä tapahtuu. Työntekijöiden työnkuvan hyvä tuntemus antaa heille suuntaa johtamiselle ja lisää luottamusta työntekijöille. Lähiesimiehet kokivat aiemman työskentelynsä kotihoidon kenttätöössä vahvuutena muutosjohtamisessa.

6.3.3 Tiedottaminen

Lähiesimiehet kokivat *tiedottamisen* erittäin *tärkeänä* tekijänä muutosjohtamisessa. Heidän mukaansa muutoksesta tulee tiedottaa hyvin etukäteen. Lähiesimiesten kokemusten mukaan asiat jalkautuvat henkilöstölle parhaiten, kun ensin asiasta tiedotetaan yleisesti joko *sähköpostilla* tai *tiimikokouksissa*. Sen jälkeen muutosta käydään läpi uudelleen kokouksissa tai pienissä ryhmissä, jolloin avataan myös vuoropuhelu. Työntekijöiltä nousee paljon kysymyksiä, joihin annetaan vastauksia. Lähiesimiesten mukaan työntekijöiltä tulee paljon kysymyksiä, joihin ei aina osaa vastata, mutta sitten aletaan selvittää niitä ja etsimään tietoa yhteisistä linjauksista.

Lähiesimiehet kokivat *tiedottamiseen liittyvän monia haasteita*. Lähiesimiehet kokivat tiedottamiselle aiheuttavan haasteita sen, kun he tekevät työtä useassa tiimissä, jotka ovat fyysisesti eri paikoissa. Useat lähiesimiehet toivat esille sen, että joutuvat muistuttelemaan itseään ja kirjaamaan ylös, mitä asioita on millekin tiimille ja henkilölle tiedotanut ja mitä on tiedottamatta. Fyysisten kontaktien vähyyden vuoksi monet asiat tiedotetaan sähköpostilla ja se aiheuttaa haasteita, koska kaikki työntekijät eivät lue aktiivisesti sähköpostia. Sähköpostitiedottamisen rakenne pitää myös miettiä huolella. Lähiesimiehet toivat esille sen, että tiedottaminen täytyy tapahtua samalla tavalla kaikille työntekijöille. Tiedottamisen haasteita nousi esille myös oikea-aikaisessa tiedottamisessa ja oikealla tavalla tiedottamisessa. Lähiesimiehet kokivat haasteellisena arvioida oikea ajankohta muutoksesta tiedottamiselle työntekijöille. Useat lähiesimiehistä kertoivat tiedottaneen työntekijöille joitakin uusia asioita ja niiden päivämääriä, mutta tulleenkin sen jälkeen peruuntumisia ja muutoksia niihin. He kertoivat tiedottaneen joitain asioita useampaan kertaan niiden aina muuttuessa ja kokivat sen aiheuttavan työntekijöille epäuskoa ja pettymyksiä kehittämisiä kohtaan. Sen vuoksi lähiesimiehet pitivät tärkeänä, että tiedotetaan vasta varmoista ja päätetyistä asioista. Lähiesimiehen pitäisi

pystyä olemaan hyvin varma siinä, mitä viestittää. Heidän mukaansa lähiesimiehen pitää ensin itse ymmärtää ja sisäistää asia ennen kuin siitä tiedottaa työntekijöille.

6.3.4 Sitoutuminen muutokseen

Lähiesimiehen sitoutuminen muutokseen koettiin ensiarvoisen tärkeänä tekijänä. Koko muutos lähtee esimiehestä. Lähiesimiehellä täytyy olla *riittävä tieto ja ymmärrys muutoksesta*. Lähiesimiehellä täytyy olla hyvä tausta tieto muutoksesta ja lähiesimiehen täytyy ymmärtää oma roolinsa muutoksessa, muutoin sitä on vaikea viedä työntekijöille. He pitivät myös tärkeänä, että muutokseen liittyvät asiat käsitellään ylemmän johdon kanssa perusteellisesti ja heidän kanssaan mietitään selvät vastaukset ja laaditaan selvät suunnitelmat.

Muutokseen ja niihin tavoitteisiin täytyy oikeasti uskoa. On tärkeää, että esimies itse uskoo, että muutoksesta seuraa hyvää. Lähiesimiesten mukaan esimiestyötä ei voi tehdä sillä tavalla ettei usko asiaan itse ollenkaan. Myöskään jos esimies itse ei ole valmis muuttamaan, niin hän ei saa mitään muutosta aikaiseksi. Lähiesimiehet näkivät tärkeänä, että johtamisessa ja muutosjohtamisessa esimiehen pitää tuntea itsensä ja korostivat, että muutoksen onnistuminen on heistä lähiesimiehistä kiinni.

6.4 Esimiestyön tuloksellisuuden arviointi

Tässä teema-alueessa selvitettiin, miten lähiesimiehet arvioivat omaa esimiestyötänsä ja sen tuloksellisuutta sekä miten ylempi johto seuraa esimiesten työn toteutusta ja tuloksellisuutta.



Kuvio 5. Esimiestyön tuloksellisuuden arviointi muutoksessa –luokitukset

6.4.1 Kotihoidon toiminnan arviointi

Lähiesimiehet arvioivat esimiestyönsä onnistumista erilaisten tilastojen kautta. *Tilastot toimivat arvioinnin välineenä*. He kertoivat ulkopuolisen toimijan tekevän hyvin laajoja mittareita ja tilastoja useista eri alueista. Lähiesimiehet kertoivat peilaavansa onnistumistaan oman alueensa tilastoista. Numeerinen palaute oman alueen toiminnoista antavat viitettä onnistumisesta ja siitä, miten lähiesimies on johtanut alaisensa. He arvioivat oman alueen kehittymistä vertaamalla oman alueen tilastoja aiempiin tuloksiin. Lisäksi oman alueen tuloksia ja keskiarvoa verrataan muiden alueiden tuloksiin, jolloin he pohtivat, mitä voisivat itse tehdä paremmin, jotta oman alueen tulokset olisivat paremmat.

Lähiesimiehet käyttivät *tavoitteiden saavuttamista* esimiestyönsä tuloksellisuutta arvioidessa. Lähiesimiehet kertoivat arvioivansa työnsä tuloksellisuutta ja esimiestyön onnistumista sen kautta, miten he ovat päässeet tavoitteisiin työyhteisössä. Monet lähiesimiehet kertoivat arvioivansa työtänsä myös työntekijöiden kehittymisen kautta. Se, että näkee työntekijän kehittymisen ja kasvamisen työssä, on lähiesimiesten työssä parhaimpia asioita. Silloin lähiesimies kokee johtaneensa työntekijää hyvin.

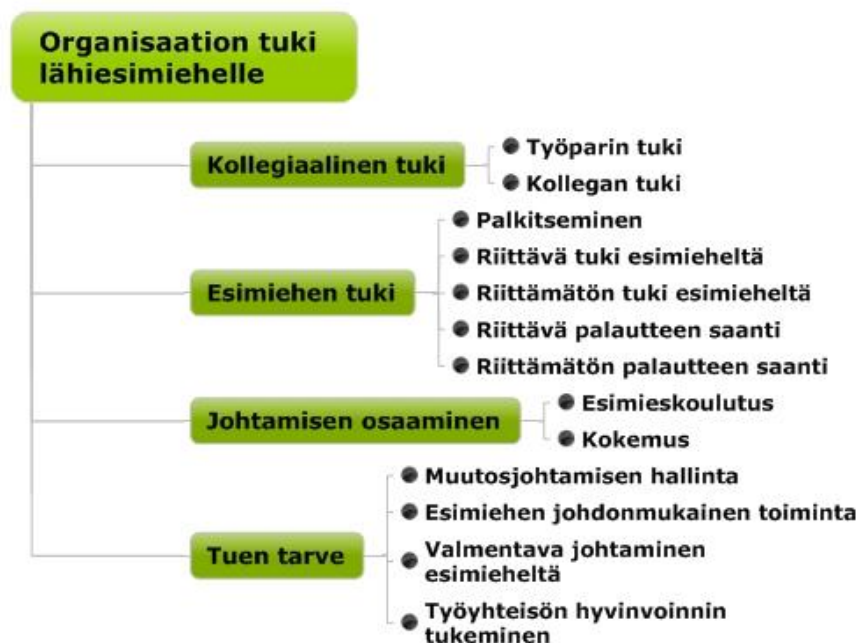
6.4.2 Työyhteisön toimivuuden arviointi

Oman työyhteisön toimivuus koettiin myös tärkeäksi tekijäksi arvioidessa omaa esimiestyötä. Lähiesimiehet käyttivät arvioinnin välineenä *työilmapiiriä* ja *keskusteluita*

työntekijöiden kanssa. Lähiesimiehet näkivät oman työnsä onnistumisen siinä, kuinka hyvin työntekijät viihtyvät töissä. Työilmapiiriä mitataan kunta-alalla Kunta10-tutkimuksella. Lähiesimiehet kertoivat arvioivan työnsä tuloksellisuutta työntekijöiden keskusteluiden kautta. He kertoivat peilaavansa omaa onnistumistaan työntekijöiden kehityskeskusteluiden kautta sekä muiden työntekijöiden kanssa käytyjen keskusteluiden kautta. Lähiesimiehet kertoivat näkevänsä työntekijöiden puheista, miten ovat itse onnistuneet.

6.5 Organisaation tuki lähiesimiehelle muutoksessa

Tässä teema-alueessa selvitettiin, millaista tukea lähiesimiehet saavat muutosjohtamiseen ja millaista tukea he kokevat tarvitsevansa. Esimiehiltä kysyttiin oman esimiehen kannustamisesta ja innostamisesta sekä palautteesta ja palkitsemisesta. Tässä teema-alueessa selvitettiin myös esimiesten kokemuksia ylemmän johdon osallisuudesta muutokseen. Tulokset esitetään selvyuden vuoksi osin erotellen kotihoidon ohjaajien kokemukset ja aluevastaavien kokemukset, koska kotihoidon ohjaajien esimiehenä on aluevastaava ja aluevastaavien esimiehenä taas kotihoidon alue-esimies.



Kuvio 6. Organisaation tuki lähiesimiehelle -luokitukset

6.5.1 Kollegiaalinen tuki

Lähiesimiehet kokivat kollegiaalisen tuen parhaimpana tukena esimiestyöhönsä ja muutosjohtamiseen. Kollegiaalinen tuki nähtiin *työparin tukena*, joka oli kaikista vahvin sekä muiden *esimies kollegoiden tukena*. Lähiesimiehet kertoivat, että hyvä yhteistyö työparin kanssa tuo tukea työhön. Hyvin toimiva työparitoiminta nähtiin vahvuutena. Aluevastaava ja kotihoidon ohjaaja kyselevät ja keskustelevat keskenään asioista. Muut esimieskollegat nähtiin myös hyvänä tukena. Verkostoituminen ja keskustelu muiden esimiesten kanssa antaa tukea johtamiselle myös muutoksissa.

6.5.2 Esimiehen tuki

Palkitseminen nähtiin lähiesimiesten työssä lähinnä kiitoksilla palkitsemisena. Palkitsemisen nähtiin olevan lähinnä puhelu omalta esimieheltä hyvin hoidetusta työstä. Sillä oli selkeästi tärkeä merkitys lähiesimiehille. Oman esimiehen tarjoamat pullakahvit kokouksen alussa nähtiin myös palkitsemisena. Muita palkitsemisen keinoja heidän mukaansa ei ole ollut.

Oman esimiehen tuki koettiin sekä riittävänä että riittämättömänä. Suurin osa lähiesimiehistä koki saavansa *omalta esimieheltään riittävästi tukea*. He olivat päivittäin yhteydessä omaan esimieheensä. He kokivat, että esimies on luotettava. Esimies ottaa huomioon tarpeet ja kannustaa sekä vahvistaa. Muutamat kotihoidon ohjaajat näkivät oman esimiehensä, aluevastaavan, myös roolimallina ja he kertoivat oppineensa tältä uusia asioita. Useat lähiesimiehet kokivat, että oman esimiehen kanssa voi keskustella. Heidän mukaansa oman esimiehen kanssa on ollut henkilökohtaisia keskusteluita ja heillä on aina tarvittaessa mahdollisuus päästä keskustelemaan oman esimiehen kanssa. Lähiesimiehet kertoivat, että oma esimies tarjoaa tukeaan ja pyytää olemaan yhteydessä. Lähinnä aluevastaavat kertoivat, että heidän esimiehensä pyytää yhteydenottoa, jos asiat eivät toimi. Heidän mukaansa esimies pyytää myös laadullista palautetta kunkin alueen tilanteesta ja kuinka alueilla menee.

Jotkut lähiesimiehistä kokivat omalta esimieheltä saatavan tuen riittämättömänä. Lähiesimiehet kokivat oman esimiehen antaman tuen ristiriitaisena, välillä he kokivat saavansa tukea, mutta välillä heillä oli tunne, että matto vedetään jalkojen alta. He kokivat sen vaikuttavan luottamukseen. Oman esimiehen johdonmukainen toiminta koettiin myös osittain ristiriitaisena. Lähiesimiesten kokemusten mukaan oman esimiehen toi-

minta on välillä hyvin hektistä ja esimiehen näkökulma samasta asiasta saattaa vaihdella. Sen koettiin tuovan haasteita myös omaan lähiesimiestyöhön arvioidessa tulkin-tojen oikeaa suuntaa. Lähiesimiesten näkemysten mukaan esimiehen tuen ja huomion tulisi olla jatkuvaa kanssakäymistä arjen asioissa.

Palautteen saanti koettiin myös sekä riittävänä että riittämättömänä. Toiset lähiesimiehistä kokivat *palautteen saannin olevan riittävää* ja he kertoivat, että oman esimiehen kanssa asiat sanotaan asioina. Jotkut lähiesimiehistä näkivät riittävän palautteen siinä, että heillä toimii hyvin yhteistyö oman esimiehensä kanssa. Toiset lähiesimiehet taas kokivat *palautteen saannin olevan riittämätöntä*. He kertoivat henkilökohtaisen palautteen olevan heikkoa. He kokivat, että eivät saa riittävästi palautetta työstänsä, mutta kaipaisivat sitä kuitenkin välillä. Kotihoidon ohjaajat arvelivat, että koska heidän yhteistyö on niin läheistä ja tiivistä aluevastaavan kanssa ja suhde sen vuoksi niin läheinen, se vaikeuttaa palautteen antamista. Jotkut aluevastaavista olivat epävarmoja saadun palautteen riittävydestä ja sen laadusta.

6.5.3 Johtamisen osaaminen

Lähiesimiehet kokivat *johtamiskoulutuksen* antaneen heille hyvää tukea työhönsä. He kertoivat johtamiskoulutuksen olevan hyvää ja laittavan sen ajattelemaan itseä ja omaa esimiestyötä.

Kokemus esimiestyöstä nähtiin myös tukea antavana. Lähiesimiehet kertoivat, että uusista tilanteista oppimalla kokemus ja tieto lisääntyvät. Lähiesimiehet näkivät myös vahvuutenaan käytännön työn tuntemisen. Ne lähiesimiehet, jotka olivat työskennelleet aiemmin käytännön työssä, kokivat, että kokemus käytännön työstä kompensoi johtajakokemusta.

6.5.4 Tuen tarve esimiestyölle

Lähiesimiesten vastauksista nousi esille muutamia kehittämistarpeita, joita lähiesimiehet pitivät tärkeinä esimiestyön ja muutosjohtamisen kehittämisen kannalta. Lähiesimiehet näkivät kehittämisen *tarpeita muutosjohtamisen hallinnassa, johdonmukaisessa toiminnassa, valmentavassa johtamisessa sekä työyhteisön hyvinvoinnin tukemisessa*. Lähiesimiehet kokivat, että heidän työssänsä on tällä hetkellä ongelmana työrauhan

puuttuminen. He kertoivat tarvitsevansa aikaa ja rauhaa tavoitteiden toteuttamiselle. Lähiesimiehet kokivat, että tavoitteet ovat liian vaativia ja toivoivat, että tavoitteita ei asetettaisi heti liian vaativiksi. Lähiesimiesten vastauksista tuli ilmi, että heidän työmääränsä on viimeisen vuoden aikana ollut suuri. Lähiesimiehillä on tunne, että joutuvat tekemään asioita vasemmalla kädellä ja delegoiden. Lähiesimiehet halusivat ylemmältä johdolta tukea ja ymmärtämystä siihen, että ihmiset reagoivat asioihin yksilöllisesti ja yksilöiden erilainen reagoiminen vaatii aikaa. Muutama lähiesimies toi esille, että tarvitsisi työterveyshuollolta enemmän apua työntekijöiden poissaolojen hallintaan.

Lähiesimiehet toivat esille keskusteluissa, että he tarvitsisivat ylemmän johdon taholta infotilaisuuksia työntekijöille. He mielsivät, että ne tehostaisivat heidän puhettaan. Lisäksi lähiesimiehet kokivat tarvitsevansa keskustelutukea omalta esimieheltään tavoitteisiin pääsemiseksi yksittäisten työntekijöiden kanssa.

Lähiesimiehet kokivat myös tarpeellisena yhteistapaamiset muiden lähiesimieskolegoiden kanssa säännöllisesti. Yhteistapaamisessa voisi käydä jotain teemaa läpi muiden esimiesten kanssa. Parista keskustelusta nousi esiin myös mentoritoiminta. Uudelle esimiehelle pitäisi nimetä kokenut esimies mentoriksi. Mentorin tuen avulla uusi esimies pääsisi paremmin sisälle työhönsä.

Lähiesimiehet toivat esille kehittämistarpeena oman esimiehen johdonmukaisen toiminnan. He näkivät tärkeänä, että heidän oma esimiehensä toisi asioita esille niin, että ne eivät muuttuisi seuraavana päivänä. Lähiesimiehet korostivat keskusteluissa johdonmukaista toimintaa.

Valmentava johtaminen omalta esimieheltä nousi myös keskusteluissa esille. Lähiesimiehet toivoivat työnsä tueksi vapaamuotoisia keskusteluita oman esimiehen kanssa. He toivat esille tarpeen keskustella oman alueen tilanteesta sekä omasta suhteesta työhön pari kolme kertaa vuodessa sekä tavoitteiden etenemisen läpikäymistä kerran kuukaudessa aluevastaavan ja kotihoidon ohjaajan kesken. Lähiesimiehet kokivat tarvitsevansa enemmän tavoitteiden mukaisen työn suuntaa antavaa palautetta sekä kuuntelemista omalta esimieheltä.

Työyhteisön hyvinvointi nousi esille monessa keskustelussa. Lähiesimiehet kertoivat työntekijöiden reagoivan voimakkaasti muutoksille ja siihen kaivattiin tukea. Lähiesimiehet toivoivat sosiaalipsykologin tai muun ulkopuolisen tukea työyhteisön ja yhteisöl-

lisyden tukemiseksi. Heiltä nousi ehdotuksena, että voisi pyytää luennoitsijan puhumaan työhyvinvoinnista työyhteisössä heidän esimiestyönsä tueksi. Lähiesimiesten kertoman mukaan heillä on aiemmin ollut jonkinlainen työnohjauksellinen keskustelutielaisuus muutoksen yhteydessä, joka oli koettu hyväksi. He kokivat, että voisivat saada sellaisesta edelleen tukea esimiestyölle.

7 Pohdinta

7.1 Opinnäytetyön luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan avoimuus ja subjektivisuus. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tutkimuksensa keskeinen tutkimusväline. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse ja luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessista. Tutkija joutuu pohtimaan koko tutkimusprosessin ajan tekemiään ratkaisuja ja luotettavuuskysymyksiä. (Eskola – Suoranta 2003: 208, 211.)

Tässä opinnäytetyössä luotettavuuskysymykset ovat kulkeneet mukana koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimusprosessin aikana on pohdittu huolella tutkimuksen tarkoitusta ja kohdetta sekä aineiston keruuta, analysointia ja tutkimuksen raportointia. Opinnäytetyö on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Tässä opinnäytetyössä koko tutkimusprosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman avoimesti ja läpinäkyvästi, jotta siitä on mahdollisimman helppo seurata tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja ratkaisuja. Tutkimustulokset on pyritty raportoimaan yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Luotettavuutta arvioitaessa tulee pohtia aineiston keruuta, tutkimuksen tiedonantajia, aikataulua sekä aineiston analyysiin ja raportointiin liittyviä asioita ja mahdollisia ongelmia. Tutkijan tulee antaa lukijoille riittävästi tietoa siitä, miten tutkimus on tehty. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkija raportoi tutkimuksen kaikki vaiheet yksityiskohtaisesti ja tarkasti. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 136, 140-141.)

Tutkijan tulee noudattaa tutkimuksessa hyvää tieteellistä käytäntöä (good scientific practice). Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut yhteistyössä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa tutkimuseettiset ohjeet hyvästä tieteellisestä käytännöstä ja sen loukkausten käsittelemisestä. Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa muun muassa

sitä, että tutkija ei vähättele muiden tutkijoiden osuutta julkaisuissa tai tutkija ei viittaa puutteellisesti aikaisempiin tutkimustuloksiin, raportoi harhaanjohtavasti ja puutteellisesti tai vääristä tutkimustuloksia. Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen vaikuttaa tutkimuksen uskottavuuteen. (Tuomi – Sarajärvi 2013: 132-133; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002.)

Sisällönanalyysi on pyritty kuvaamaan tässä työssä mahdollisimman tarkasti, jotta lukija pystyy yksityiskohtaisesti seuraamaan sen etenemistä ja luokitusten syntymistä. Uskottavuus tutkimuksessa tarkoittaa sitä, että tulokset on kuvattu niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Uskottavuus kuvaa myös sitä, miten tutkija on onnistunut muodostamaan luokitukset ja kategoriat kattamaan tutkimuksen aineiston. Tutkimuksessa tärkeä luotettavuuskysymys on aineiston ja tulosten suhteen kuvaus. Tutkijan tulee kuvata analyysinsä mahdollisimman tarkasti. Analyysin etenemistä voi kuvata käyttämällä taulukointeja ja liitteitä. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 198.) Tähän opinnäytetyöhön liitettiin kuvio sisällönanalyysistä (Liite 5. Sisällön analyysin luokitukset), josta ilmenee luokitusten rakentuminen alaluokista pääkategorioihin. Lisäksi tutkimustulosten esittelyn yhteyteen on liitetty kuvat tutkimuskysymyksittäin, joiden avulla voi helposti seurata tuloksia. Kuvioden avulla lukija voi seurata analyysin luotettavaa etenemistä kohti tutkimustuloksia. Luotettavuuden lisäämiseksi lukijalle havainnollistetaan, mistä aineiston kokonaisuus koostuu ja kuvataan ne aineiston osat, joille päähavainnot rakentuvat. (Ruusuvuori ym. 2010: 27.)

Opinnäytetyön loppuraportissa oli aluksi tarkoitus esittää suoria lainauksia haastatteluteksteistä. Suorat lainaukset päätettiin jättää kuitenkin kokonaan pois, koska haluttiin, että tutkimukseen osallistujat eivät ole tunnistettavissa millään lailla. Laadullisen tutkimuksen loppuraportissa tutkija voi esittää suoria lainauksia haastatteluteksteistä antaen lukijalle mahdollisuuden pohtia aineiston keruun polkua, mutta lainauksien laajuus ja lukumäärä on ratkaistava tutkimuksittain erikseen. Pitkien lainauksien käyttö voi merkitä jäsentymätöntä materiaalia. Jos alkuperäislainauksia käytetään, ne tulisi kuvata yleiskielelle muokattuna tunnistettavuuden vuoksi. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 198.)

Esihaastattelun tekeminen antoi käsitystä haastattelun tekemisestä ja auttoi myös varsinaisissa haastatteluissa kysymysten muotoiluissa. Esitestaaminen onkin keskeinen

osa tutkimuksen luotettavuuden lisäämistä. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 205.)

Haastattelujen litterointi päätettiin tehdä kokonaisuudessaan mahdollisimman tarkasti sanasta sanaan. Ainoastaan huokaukset, tauot ja muut vastaavat tutkimuksen kannalta merkityksettömät seikat jätettiin pois. Aineisto päätettiin litteroida kokonaisuudessaan, jotta ei vahingossakaan jäisi tutkimuksen kannalta mitään tärkeää pois. Litterointikäytännöt ovat olennainen osa laadullisen tutkimuksen validiteettia. Validiteettia parantaa myös analyyttinen läpinäkyvyys ja tulkintojen ankkuroiminen aineistoon. Tutkijan teoreettinen esiymmärrys ja oletus tutkittavasta ilmiöstä heijastuvat aineiston purkamista koskeviin ratkaisuihin. Tästä syystä tutkijan on otettava oma esiymmärrys tarkastelun kohteeksi ja litterointia koskevat ratkaisut käsiteltävä tarkasti. (Ruusuvuori ym. 2010: 433-434.)

Tämän tutkimuksen aineisto ei ollut kovin suuri (n=9), mutta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään yleistykseen. Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena kuvata esimiesten kokemuksia, ei yleistyksiä koskemaan laajempaa kohdejoukkoa. Tutkimusaineistosta tuli kattava ja sillä saatiin hyvin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastateltavat vastasivat hyvin avoimesti kysymyksiin ja siten tutkimusaineistosta tuli runsas ja rikas. Se tukee hyvin tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi aineistossa todettiin saturoitumista, mikä lisää myös tutkimuksen luotettavuutta.

Tämän opinnäytetyön haasteellisin kohta oli analyysin tekeminen. Analyysin tekeminen vaati ensin hyvän perehtymisen asiaan metodikirjallisuuden avulla. Sen aikana jouduttiin palaamaan useamman kerran alkuun ja pohtimaan omia tulkintoja tarkasti sekä rajaamaan omat ennakkokäsitykset pois. Analyysin tekeminen vaati luovuutta ja herkkyyttä omaa aineistoa kohtaan.

Opinnäytetyö annettiin kohdeorganisaatiolle luettavaksi vielä ennen lopullista palautusta ja arviointia. Kohdeorganisaatio arvioi osaltansa tuloksien luotettavuutta ja oikeellisuutta sekä muita organisaatiota koskevia tietoja. Se katsottiin tärkeäksi luotettavuuden kannalta, koska tämän opinnäytetyöntekijä on organisaation ulkopuolinen henkilö ja katsoo asioita siten ulkopuolisesta näkökulmasta.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Eettiset näkökulmat ja ratkaisut liittyvät olennaisesti kaikkiin tutkimuksiin. Eettiset kysymykset liittyvät koko tutkimusprosessiin aina aiheen valinnasta tutkimustulosten raportointiin ja tutkimusaineiston säilyttämiseen saakka (Kankkunen – Vehviläinen-Julkunen 2013: 227.) Eettiset ongelmat ovat hyvin monitahoisia esimerkiksi haastattelu-tilanteissa, joissa ollaan suorassa kontaktissa tutkittaviin. Tutkijan tulee olla tietoinen tutkimuseettisistä kysymyksistä jo ennen tutkimuksen tekoa. (Hirsjärvi – Hurme 2011: 19.)

Opinnäytetyötä varten anottiin tutkimuslupa (Liite 1. Tutkimuslupa) Espoon kaupungilta. Tutkimussuunnitelma tehtiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Tutkimuskäytännöt vaihtelevat eri organisaatioissa, mutta kaikkia tutkimuksia varten vaaditaan aina tutkimuslupa ja tutkimukseen osallistuvan suostumus. Eettisen toimikunnan lausuntoa ei yleensä tarvita silloin, kun tutkimuksen kohdejoukkona on hoitohenkilöstö. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 222.)

Kaikille kotihoidon lähiesimiehille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, tavoite, tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus, haastateltavien anonymiteetin säilyminen ja aineiston käsittelyn luottamuksellisuus. Haastateltaviin otettiin sen jälkeen henkilökohtaisesti yhteyttä sähköpostitse ja kysyttiin halukkuutta osallistua haastatteluun. Kaikessa tutkimustoiminnassa on turvattava osallistumisen vapaaehtoisuus ja mahdollisuus kieltäytyä tutkimuksesta. Lisäksi jokaiselle tutkittavalle tulee antaa riittävä informaatio tutkimuksesta ja sen tavoitteesta sekä painotettava tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. (Eskola – Suoranta 2003: 57; Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 218-219).

Tutkimukseen osallistuvat saivat haastattelun teema-alueet etukäteen tutustuttaviksi. Ennen haastattelun alkamista osallistujat antoivat kirjallisen suostumuksensa haastatteluun. Suostumuksessa osallistujat ilmoittavat olevansa tietoisia tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä tutkijan salassapitovelvollisuudesta sekä siitä, miten tietoja käytetään ja että he voivat keskeyttää tutkimuksen milloin tahansa. Osallistuminen tutkimukseen tulee perustua aina tietoiseen suostumukseen. Tutkittavan on tiedettävä, mikä on tutkimuksen luonne sekä mahdollisuudestaan kieltäytyä osallistumisesta tai keskeyttää tutkimus. Tutkittavan tulee olla tietoinen myös

aineiston säilyttämisestä ja tulosten julkaisemisesta. (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 218-219)

Haastattelut suoritettiin haastateltavien työyksiköissä työaikana heidän itsensä valitsemissaan paikoissa. Haastateltavien anonymiteetti säilytettiin niin haastatteluja purettaessa kuin tuloksia analysoitaessa. Tutkimustuloksia raportoitaessa on kiinnitetty suurta huomiota siihen, etteivät osallistujien henkilöllisyydet tulla tuloksista ilmi. Opinnäytetyössä ei tuoda esille vastaajien henkilökohtaisia asioita tai sellaisia vastauksia, joista heidän henkilöllisyyksiänsä voisi tunnistaa. On pyritty täydelliseen anonymiteetin suojaan. Tutkimustyössä anonymiteetti on keskeinen huomioitava asia. Tutkimuksen tiedot eivät myöskään saa päätyä kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle (Kankkunen – Vehviläinen–Julkunen 2013: 221.) Tutkimuksesta saatujen tietojen tulee pysyä luotamuksellisina ja tutkijan tulee huolehtia tutkittavien anonymiteettisuojasta (Eskola – Suoranta 2003: 57).

Haastattelut vievät aikaa ja vaativat haastattelijalta taitoa ja kokemusta, jotta tiedonkeruu sujuu joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Lisäksi haastatteluun saattaa sisältyä virhelähteitä, jotka voivat heikentää haastattelun luotavuutta, kuten haastattelijan taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi - Hurme 2011: 35.)

7.3 Tulosten tarkastelua ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tarkastelun kohteena olivat kotihoidon lähiesimiesten kokemukset muutosjohtamisesta ja esimiestyöstä. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon lähiesimiestyön kehittämisessä.

Muutosjohtamista on tutkittu monella alalla paljon monesta eri näkökulmasta. Kotihoidon lähiesimiesten muutosjohtamista on tutkittu melko vähän, vaikka kotihoito on kokenut monessa paikassa suuria muutoksia viime vuosina. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan tärkeää tietoa ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamisen kehittämiseksi ja esimiestyön tukemiseksi kotihoidossa. Lähiesimiesten muutosjohtaminen kotihoidossa on hyvin ajankohtainen ja tärkeä aihe, koska hoitotyön lähijohtajuus on tällä hetkellä yleisesti suuren kiinnostuksen kohteena. Valtakunnalliset sosiaali- ja terveysalan uudistukset tuovat varmasti monenlaisia muutoksia hoitotyön johtamiseen sekä asettavat uudenlaisia vaatimuksia lähijohtajien työhön. Tämän opinnäytetyön tu-

lokset ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa. Seuraavassa tarkastellaan tämän tutkimuksen tuloksia verraten niitä aiempiin tutkimuksiin.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan lähiesimiesten tavoitteiden lähtökohtina korostuivat organisaation strategiat, asiakkaan palveluntarve sekä kustannustehokkuus ja tuottavuus. Organisaation tavoitteet ohjaavat vahvasti lähiesimiesten toimintaa ja työn organisointi perustuu niihin. Työ suunnitellaan tavoitteiden mukaisesti. Tulosten perusteella arkityön onnistuneessa pyörittämisessä on ensisijaisena tavoitteena asiakkaan palveluntarpeeseen vastaaminen. Kotihoidon toimintoja seurataan ja mitataan laajoilla ulkopuolisen toimijan tekemillä tilastoilla. Tilastojen avulla mitataan muun muassa toiminnan tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Välittömän työajan tavoite tuli esille lähes kaikkien lähiesimiesten vastauksissa ja sillä oli suuri merkitys lähiesimiesten työn organisoinnissa. Tilastot tuodaan esille säännöllisin väliajoin, joiden pohjalta arvioidaan kotihoidon toimintaa, tavoitteiden saavuttamista, tehokkuutta ja lähiesimiesten johtamista. Tulosten mukaan esimiestyön tuloksellisuuden mittaaminen on myös numeroihin perustuvaa.

Kotihoidon strategiassa korostui ajankäytön tehostaminen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen ei noussut haastatteluissa esiin. Organisaatioiden toiminta suuntautuu yleensä siihen, mitä mitataan. Tutkimuksen tekemisen yhteydessä heräsi kysymys, onko kustannustehokkuus, kasvu ja toiminnan tuottavuus nousemassa ohi perinteisen julkisen sektorin tavoitteiden, missä mitataan riittäviä ja tasokkaita palveluja, oikeudenmukaisuutta ja tasapuolisuutta sekä vaikuttavuutta.

Virtanen toteaa tutkimuksessaan, että toiminnan järkipäisyyttä voidaan arvioida erilaisten mittareiden avulla, kuten taloudellisuutta, tehokkuutta ja vaikuttavuutta kuvaavien mittareiden avulla. Mittareista ei saisi tulla kuitenkaan itsetarkoitusta. Hänen mukaansa terveydenhuolto-organisaatioiden toimintaa ja johtamista tulisi arvioida myös siitä näkökulmasta, miten hyvin ja järkipäisesti ne edistävät potilaan parasta. (Virtanen 2010: 216-217.)

Tulosten mukaan tavoitteiden tulkinnassa oli joiltakin osin ristiriitaa. Suurin osa lähiesimiehistä kuitenkin koki, että tavoitteet esitetään selkeästi ja perustellaan hyvin. Heidän mukaansa tavoitteista keskustellaan ja niitä käydään läpi moneen kertaan. Lähiesimiesten kokemusten mukaan uusia tavoitteita tulee nopealla aikataululla ja tavoitteet ovat heti korkealla ja vaativia. Osa lähiesimiehistä koki, että tavoitteet ovat myös

epäselviä. Heidän mukaansa tavoitteiden asettamisesta puuttuu johdonmukaisuus ja systemaattisuus. Tutkimuksessa tuli esille, että toiminnan ohjeistukset muuttuvat usein ja häilyvä ohje vaikeuttaa lähiesimiesten tavoitteiden mukaisen työn toteuttamista. Tutkimuksessa selvisi, että lähiesimiehet toivovat, että organisaatiossa pitäisi toimia linjassa ja yhdenmukaisesti. Tulosten mukaan johdonmukaisuuden puuttuminen aiheuttaa haasteita lähiesimiesten työlle työyksiköissä.

Myös Rauloksen tutkimuksessa lähijohtajat toivovat, että heitä johdetaan suunnitellusti ja samassa linjassa koko organisaation osalta (Raulos 2012: 47). Virtanen toteaa tutkimuksessaan, että johtaminen tulisi nähdä johdonmukaisena toimintana, jolla organisaatiota viedään kohti yhteisiä tavoitteita. (Virtanen 2010: 216.)

Opinnäytetyön tulosten perusteella voidaan todeta, että tavoitteiden ymmärtämisessä ei välttämättä ole ristiriitaa, vaan uusien tavoitteiden perustelu ei ole ollut riittävää, jotta niiden hyväksyminen uudeksi toimintatavaksi koettaisiin oikeaksi. Ylemmän johdon antamia tavoitteita ei haluta esimiesportaassa hyväksyä heti, vaan myös siellä on muutostarainta. Tämä voi aiheuttaa muutoksen viestinnässä ristiriitaa, mistä johtuu epäselvyyden tunne ja johdonmukaisuuden puutteen kokemus.

Tutkimuksen mukaan esimiestyön ja arjentyön sujuvuuden kannalta on tärkeää, että lähiesimiesten työnjako ja viikoittaiset tehtävät ovat selkeitä. Vuoden 2012 organisaatiouudistuksen jälkeen kotihoidossa on määriteltä uudet vastuualueet ja tehtävänkuvat aluevastaaville ja kotihoidon ohjaajille. Usealla kotihoidon alueella aluevastaava ja kotihoidon ohjaaja olivat muokanneet joitakin tehtävänkuvia ja vastuualueita osaamisen ja kiinnostuksen mukaan vaikka pääpiirteittäin noudattivatkin organisaation kirjattuja työnkuvauksia. Eräs lähiesimies totesikin tässä kohtaan, että kunhan asiakkaat saavat sen palvelun, joka heille kuuluu ja strategiat, jotka on asetettu, toteutuvat; se on tavoite. Haastatteluiden pohjalta muodostui myös käsitys, että on tärkeää, että aluevastaava osaa johtaa yhtä alaista, kotihoidon ohjaajaa, jotta hän tietää, miten toimii alaspäin kotihoidon työntekijöille. Ennen organisaatiouudistusta kaikki lähiesimiehet olivat olleet samalla tasolla kotihoidon ohjaajan nimikkeellä organisaatiossa.

Tulosten mukaan tavoitteen toteuttaminen työyksikössä tapahtuu joko valmiin toimintaohjeen mukaan tai yleisimmin toteutustapa suunnitellaan itse työyksikössä. Lähiesimiehet ovat vastuussa toteutuksen edistymisestä ja ylempi johto seuraa toteutuksen edistymistä.

Tulosten mukaan muutosten tuomien asioiden seuraaminen koettiin haasteellisena. Haasteita aiheutti uusien työkalujen käytön seuranta. Toiminnanohjaus järjestelmän odotettiin tuovan helpotusta tähän asiaan. Lähiesimiehet toivat esille, että kattavammalla käytön seuraamisella myös johtamista voisi kehittää paljon.

Tuloksista ilmeni, että vanha kulttuuri aiheuttaa haasteita uusien tavoitteiden toteuttamiselle. Muutosvastarinta on yleensä aina mukana muutoksissa jollakin tavalla. Myös tässä tutkimuksessa se tuli esille. Lähiesimiesten mukaan kotihoidon toimintakulttuurissa on tapahtunut isoja muutoksia ja monen työntekijän on vaikea sopeutua ja oppia uusia toimintatapoja. Lähiesimiehet ovat ensimmäisenä vastaanottamassa työntekijöiden reaktioita. Kaikki yksilöt reagoivat muutoksiin eri tavalla ja se täytyy ottaa jollakin tavalla huomioon esimiestyössä. Muutosvastarinta aiheuttaa lähiesimiesten työhön monia haasteita, joihin heidän täytyy löytää ratkaisuja. Gromov ja Brandt (2011: 80.) käsittelevät transformationaalista johtajuutta. Heidän mukaansa transformationaalisella johtajuuskulttuurilla voitaisiin todennäköisesti vähentää muutosvastarintaa. Transformationaalinen johtamiskulttuuri on syvälliseen muutokseen tähtäävää johtamista. Siihen kuuluu esimerkiksi ennakoiminen, luovuus, avoimuus uusille ideoille, tulevaisuuden visioiminen ja alaisen kehittymisen tukeminen. Se tarkoittaa sitä, että esimies pyrkii saamaan aikaan sitoutumista ja motivaatiota alaisissaan transformationaalisen johtamiskäytännön avulla: haastamalla, visioimalla, osallistamalla, esimerkillä johtamalla sekä palkitsemalla.

Tutkimuksen mukaan koko muutos lähtee esimiehestä ja sen onnistuminen on kiinni esimiehestä. Esimiehen on itse oltava valmis muuttumaan. Jos esimies itse ei usko muutokseen eikä sitoudu siihen, muutos ei ole mahdollinen. Muutoksen toteutuminen vaatii, että kaikki esimiehet sitoutuvat muutokseen ja uskovat, että muutos tuo hyvää. Sitoutumista tukee myös Friedman (2000: 200), joka tutki esimiehen roolia suunniteltaessa organisaation muutosta kotihoidossa.

Esimiehen on ymmärrettävä, että muutokseen organisaatiossa ei koskaan pääse pelkästään johdon määrittämien uusien strategioiden avulla. Jos uudet strategiat eroavat organisaation aikaisemmista perusoletuksista, niitä ei kyetä noudattamaan. Todellinen muutos edellyttää organisaation perusoletusten, arvojen ja niihin pohjautuvien toimintatapojen muuttamista ja sitä, että työyhteisössä toimivat saadaan sitoutettua tähän. (Huuhka 2010: 122.)

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esimiehet käyttävät monenlaisia keinoja muutosten toteuttamisessa. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että lähiesimiehet käyttävät muutosten toteuttamisessa inhimillisiä voimavaroja. Tulosten mukaan työntekijän osallistaminen ja sitouttaminen sekä ryhmätyöskentely olivat tehokkaita keinoja. Lisäksi keskusteleminen, työntekijän kuunteleminen sekä välittäminen nousi tärkeänä esille. Työntekijän tunteminen ja yksilöllisten voimavarojen ja osaamisen huomioon ottaminen koettiin muutosta edistäviksi asioiksi. Työntekijän kannustaminen ja positiivisuuden ylläpitäminen koettiin tärkeiksi muutosta toteuttaessa. Tätä tukee myös Kansteen (2008: 47) tutkimus, jonka mukaan aktiivinen, innostava, yksilöllistä osaamista hyödyntävä, muutosmyönteinen, tulevaisuussuuntautunut ja työntekijöitä palkitseva johtamiskäyttäytyminen on tehokasta.

Tutkimuksen mukaan päivittäisen toiminnan organisointi on osa muutosten toteuttamista. Asioiden aikataulutuksella ja vastuutehtävien määrittämisellä saadaan toiminta sujuvaksi eikä tule päällekkäisiä toimintoja. Tutkimuksessa tuli ilmi, että usein itse työn kehittäminen jää taka-alalle, kun normaalin arjen organisointi vie ajan. Yleensä lähiesimies vastaakin yksikössään paitsi jatkuvuudesta eli arjen sujumisesta, myös uusiutumisen eli muutosten toteuttamisesta.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että on tärkeää, että lähiesimiehet ovat itse hyvin perillä muutoksesta ennen kuin lähtevät toteuttamaan sitä. Lisäksi muutoksen toteuttamiseen tulee olla riittävästi aikaa. Lähiesimiehet pitivät myös tärkeänä, että saavat suunnitella muutoksen toteuttamisen omassa työyksikössä. Lähiesimies arvioi oman toiminnan näkökulmasta tavoitteen toteutusta ja suunnittelee toteutustavan työyhteisöön noudattaen organisaation linjausta. Tätä tukee myös Heinon ja Taskisen (2012: 51) tutkimus, jossa tutkittiin muutosjohtamisen edistäviä ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksen mukaan muutosjohtamista edistivät lähijohdon saama perusteltu ja avoin tiedotus. Onnistunut muutoksen johtaminen vaatii lähijohtajien ja koko työyhteisön osallisuutta. Tutkimuksessa todettiin, että lähijohtajien asiantuntijuutta ja osaamista tulisi hyödyntää tehokkaammin muutosten toteuttamisessa. Muutoksen nopea aikataulu sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien puute olivat tutkimuksen mukaan estäviä tekijöitä muutosjohtamisessa.

Tässä tutkimuksessa lähiesimiehet toivat esille viestimisen ja tiedottamisen tärkeyden muutosten yhteydessä. He kertoivat tiedottavansa paljon asioita sähköpostilla, mutta kaikki isot asiat he käsittelevät tiimikokouksissa. Moni toi esille sen, että tiedottavat

ensin yleisellä tasolla sähköpostitse, jonka jälkeen asiat käydään läpi tiimikokouksessa. Kun työntekijät ovat saaneet miettiä asioita, alkaa nousta kysymyksiä ja vuoropuhelu. Keskustelu muutoksesta ja työntekijöiden kysymyksiin vastaaminen on tärkeä osa lähiesimiesten työtä. Tätä tukee myös Iharvaaran (2013: 41) tutkimus, jossa todetaan, että säännölliset, riittävän usein pidettävät työyhteisön kokoukset, johdonmukainen ja toistuva muutoksista viestiminen sekä yhteinen keskustelu muutoksista auttavat henkilöä ymmärtämään ja sisäistämään muutosten tärkeyden ja merkityksen sekä sitoutumaan muutoksiin. Myös Fagerströmin ja Salmelan (2010: 613) tutkimuksessa todetaan, että työntekijät odottavat muutostilanteissa vuoropuhelua johtajien kanssa.

Tässä tutkimuksessa nousi esille välittämisen ja vuoropuhelun merkitys. Lähiesimiehet korostivat avointa keskustelevaa kulttuuria työyhteisössä. Esimiehen työkaluna on hänen kykynsä olla vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Esimies tarvitsee hyvät vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset valmiudet. Esimiehen tulee olla selvillä asioista, jotta hän pystyy edistämään asioiden oikeasuuntaista kulkua ja vaikuttamaan muihin. Hänen tulee olla myös riittävän valpas, jotta osaa puuttua sellaisiin tekijöihin, jotka näyttävät menevän väärään suuntaan. Esimiehet ovat vuorovaikutuksellisesti hyvin kuormitettuja. Selvitäkseen tästä vuorovaikutuskuormasta, esimiehen tulee olla tietoisesti läsnä niissä tilanteissa, joita hänelle tulee eteen. Esimiehen oma fyysinen, henkinen, psyykinen ja sosiaalinen kunto ovat tärkeitä voimavaroja, joiden avulla hän selviää vuorovaikutuskuorman aiheuttamista haasteista. (Juuti 2013: 63-64.)

Tässä tutkimuksessa nousi selkeästi esille lähiesimiesten läsnäolon puute työyhteisössä. Lähiesimiehet kokivat olevansa liian vähän paikalla työntekijöitä varten. Lähiesimiehet toivat esille, että ovat paljon kokouksissa ja työntekijät taas ovat paljon kotihoidon kentällä, joten yhteinen aika jää vähäiseksi. Monet lähiesimiehet kokivat, että heidän paikkansa olisi tällä hetkellä olla paikalla opastamassa, ohjaamassa, kuuntelemassa ja ihmettelemässä työntekijöiden kanssa. Henkilöstöhallinto on vahva osa-alue heidän työssään. Läsnäolon puute aiheutti heille riittämättömyyden tunnetta. Virtasen tutkimuksessa todetaan myös, että viralliset palaverit ja sähköpostivaihto eivät korvaa henkilökohtaista, kasvokkaista vuorovaikutusta. (Virtanen 2010: 217.)

Aarva (2009: 193) tutki vanhustenpalveluiden hoivan ja hoitotyön lähijohtamista. Hänen tutkimuksensa tukee myös henkilöstöhallinnon merkitystä lähiesimiesten työssä. Hänen mukaansa hoitotyön johtajien keskeisimpiä tehtäviä on henkilöstöhallinto, suunnit-

telu ja seuranta sekä työn johtaminen ja ohjaaminen. Hoivan johtamistehtäviksi nousivat asiakaslähtöisyys ja henkilöstöhallinto sekä ihmisjohtaminen.

Tutkimuksessa tuli esille, että lähiesimiehet saavat hyvän tuen työlleen esimieskollegoiltaan. Tutkimustuloksista nousi esille kollegiaalisen tuen vahva merkitys lähiesimiesten työssä. Lähiesimiehet kokivat saavansa kollegalta parhaimman ja riittävän tuen työhönsä. Lähiesimiehet kokivatkin tarvitsevansa säännöllisesti yhteistapaamisia muiden lähiesimieskollegoiden kanssa jonkin yhteisen teeman merkeissä. Kollegiaalisen tuen merkitystä tukee useat tutkimukset (Raulos 2012, Väisänen 2009). Raulos (2012: 40, 47) toteaa, että johtamisen haasteet saivat pienemmät mittasuhteet, kun esimiehet huomasivat olevansa samojen johtamiseen liittyvien haasteiden äärellä muiden esimiesten kanssa. Tieto tuo turvallisuuden tunteen, koska tarvittaessa voi kääntyä vertaisensa puoleen. Lähijohtajat pitivät sosiaalista tukea myös tärkeänä työssä jaksamisen välineenä. Kollegiaalisuus ja sen kehittyminen ovat yhteydessä lähijohtajien työhyvinvointiin. Rauloksen mukaan sosiaalista tukea kannattaakin korostaa lähijohtajien keskuudessa. Väisäsen mukaan osastonhoitajat kokivat, että oma kollega oli keskeinen yhteistyökumppani ja verkostoituminen muiden osastonhoitajien kanssa oli tärkeää. Osastonhoitajien kokoukset koettiin hyvinä foorumeina keskustella asioista. (Väisänen 2009: 57.)

Tulosten mukaan suurin osa lähiesimiehistä koki saavansa omalta esimieheltään riittävästi tukea. Lähiesimiehet toivat esille, että oma esimies tarjoaa tukeaan ja pyytää olemaan yhteydessä, jos asiat eivät toimi. Tulosten mukaan jotkut lähiesimiehet kokivat tuen riittämättömänä ja heillä oli tunne, että esimies ei arvosta heitä. Tuloksista kävi ilmi, että heillä oli tunne, että välillä he saavat tukea, mutta välillä vedetään mattoa pois alta. Toiminnasta koettiin puuttuvan johdonmukaisuus. Moni lähiesimies toi myös esille, että saa liian vähän palautetta omasta toiminnastaan. Lisäksi tavoitteiden mukaisen työn suuntaa antavaa palautetta haluttaisiin enemmän.

Tuloksista nousi esille johtamisen osaamisen merkitys lähiesimiesten työssä. Lähiesimiehet kokivat saavansa johtamiskoulutuksesta ja esimiestyökokemuksesta tukea johtamiseensa. Sitä tukee myös Räsänen ja Nyforsin (2014: 52.) tutkimus, jossa kuvataan hoitotyön johtamiskompetenssia ja sen vaikutusta lähijohtamiseen. Myös heidän tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työkokemus ja koulutus vaikuttavat lähijohtajan johtamiskompetenssiin. Johtamiskompetenssi kehittyy osa-alueidensa vuorovaikutuksesta. Lähijohtajan osaaminen vaikuttaa asiakastyön laatuun, palvelujen yksi-

löllisyyden kokemiseen sekä koulutukseen ja asenteisiin. Lisäksi sillä on vaikutusta sisäiseen kulttuuriin ja sen valtasuhteisiin sekä hoitotyötä ohjaaviin eettisiin periaatteisiin. Tässä opinnäytetyössä lähiesimiehet toivat esille myös kokemuksensa käytännön työstä. Lähiesimiehet kokivat vahvuutenaan sen, että he olivat aiemmin työskennelleet käytännön työssä kotihoidossa. Se antoi heille suuntaa johtamiselle. Myös Korpelan ym. (2010: 83) tutkimus vahvistaa johtajan osaamisen merkitystä. Tutkimuksen mukaan muun muassa osaaminen ja työssä viihtyminen vahvistavat työn hallintaa lähijohdajilla. Kantanen, Suominen, Salin ja Åstedt-Kurki (2011: 185) määrittelivät johtamisosaamisen aiempien tutkimusten mukaan moniulotteiseksi inhimillisen pääoman osaksi, jolla tarkoitetaan johtamisessa tarvittavia tietoja, taitoja, arvoja, motivaatioita, asenteita ja kykyjä.

Tulosten mukaan lähiesimiehet kokivat tarvitsevansa organisaation tukea muutosjohtamisen hallintaan sekä työyhteisön hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lisäksi tuloksista nousi esille kehittämisen tarpeita organisaation johdonmukaisessa toiminnassa ja valmentavassa johtamisotteessa. Tulosten mukaan muutosten toteuttaminen vaatii aikaa ja rauhaa sekä yksilöiden huomioon ottamista. Lähiesimiesten mukaan heidän työmääränsä on viimeisen vuoden aikana ollut suurempi kuin koskaan ja se aiheutti heille paineita muutosten toteuttamiseen ja esimiestyöhön. Tuloksista ilmeni, että infotilaisuudet ylemmän johdon tasolta työntekijöille olisi tarpeellisia tehostamaan lähiesimiesten puhetta. Lähiesimiehet olivat huolissaan myös työyhteisöjen hyvinvoinnista ja esittivät siihen ratkaisuna ja tukena ulkopuolista apua. Tuloksista ilmeni henkilöstövoimavarojen merkitys ja tärkeys. Jos henkilöstövoimavarat ehtyvät, tulosta ei synny.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että muutosten toteuttaminen vaatii työyhteisössä monenlaisia huomioitavia asioita sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta. Muutokset vaativat sitoutumista, aikaa ja hyvää tiedottamista. Lähiesimiehen läsnäolo sekä johdonmukainen ja systemaattinen toimintatapa ovat tärkeitä tekijöitä muutosten yhteydessä. Lähiesimies tarvitsee monenlaisia taitoja onnistuneeseen muutoksen toteuttamiseen. Hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot sekä valppaus havainnoida työyhteisön tapahtumia muutoksen aikana antavat lähiesimiehelle hyvät lähtökohdat muutoksen toteuttamiselle.

Lähteet

- Aarva, Kim 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Akateeminen väitöskirja. Terveystieteiden laitos. Tampere University Press. Saatavilla myös sähköisesti
<<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66485/978-951-44-7740-9.pdf?sequence=1>>
- Elo, Anna-Liisa - Ervasti, Jenni - Kuokkanen, Anna 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa Työympäristötutkimuksen raporttisarja 51. Työterveyslaitos. Helsinki: Tammerprint Oy.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000-2003. Opa.
- Fagerström, Lisbeth – Salmela, Susanne 2010. Leading change: a challenge for leaders in Nordic health care. *Journal of Nursing Management* 2010, 18. 613-617.
- Friedman, Mary M. 2000. The Leaders` Role in Planning for Organizational Improvement in Home Care. *Home Healthcare Nurse* 18 (3). 199-202.
- Gromov, Anna – Brandt, Tiina 2011. Transformationaalinen johtajuus muutoksessa. Tapaustutkimuksen kohteena organisaatiomuutos. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 1/11. 65-83.
- Grove, Susan K. – Burns, Nancy – Gray, Jennifer R. 2013. The practice of nursing research. Appraisal, Synthesis, and Generation of Evidence. 7th ed. Printed in China.
- Heino, Helinä – Taskinen, Helena 2012. Lähijohtaja muutosjohtajana terveydenhuollon organisaatiossa – edistävät ja estävät tekijät. *Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 7 (6). 51-57.
- Heinola, Reija 2007. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opa ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Heinola Reija (toim.) Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Huuhka, Maisa 2010. Luovan asiantuntija - organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Iharvaara, Outi 2013. Esimies tukijana ja kannustajana muutosprosessin johtamisessa - vanhusien kotihoidon hoitajien kokemukset. Tampereen yliopisto, Terveystieteiden yksikkö. Pro gradu.
- Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Juva: Bookwell Oy.
- Järvinen, Pekka 2009. Onnistu esimiehenä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kankkunen, Päivi – Vehviläinen-Julkunen, Katri 2013. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sano-ma Pro Oy.
- Kanste, Outi 2008. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön yrittämisen haluun työssä, esimiestytyväisyyteen ja näkemyksiin esimiestehokkuudesta. *Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 3 (2). 42-48.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kantanen, Kati – Suominen, Tarja – Salin, Sirpa – Åstedt-Kurki, Päivi 2011. Kirjallisuuskatsaus hoitotyön johtajien johtamisosaamisesta. *Hoitotiede* 2011, 23 (3). 185-196.

Korpela, Mervi – Suominen, Tarja – Kankkunen, Päivi – Doran, Diane 2010. Hoitotyön lähijohtajien arviot omasta ja vastuuyksiköidensä hoitotyöntekijöiden työn hallinnasta ja heille antamastaan tuesta. *Hoitotiede* 2010, 22 (2). 83-95.

Laaksonen, Hannele – Niskanen, Jouni – Ollila, Seija 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leppänen, Anri 2010. Johtamisosaaminen julkisessa ja yksityisessä terveydenhuollossa lähijohdon kokemana. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, sosiaali- ja terveystieteiden laitos, terveystieteiden tiedekunta. Pro gradu.

Manka, Marja-Liisa - Heikkilä-Tammi, Kirsi – Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere: Tammerprint Oy.

Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia –sarja 4. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Paasivaara, Leena 2007. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Heinola Reija (toim.) Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pirinen, Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Raulos, Eeva 2012. Kotihoidon lähijohtajien kokemuksia sairauspoissaolohankkeesta. Itä-Suomen yliopisto, Terveystieteiden tiedekunta, Hoitotieteen laitos. Pro gradu.

Reikko, Kai – Salonen, Kari – Uusitalo, Ilkka 2010. Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere: Juvenes Print Oy.

Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna – Nikander, Pirjo – Hyvärinen, Matti (toim.) 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: vastapaino.

Räsänen, Marjo – Nyfors, Hanna 2014. Hoitotyön johtamiskompetenssi ja sen vaikutukset lähijohtamiseen. *Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu* 9 (5). 52-58.

Saari, Eveliina - Kalliomäki-Levanto, Tiina – Kurki, Anna-Leena – Tuomivaara, - Seppo – Kalavainen, - Susanna – Valtanen, Elisa – Kasanen, Raija - Nuorivaara, Sarri 2013. Kuntamuutoksen tekijät. Espoon vanhusten palvelujen kotihoidon esimiesten muutostuki – kehittämishankkeen loppuraportti. Työterveyslaitos. Tampere: Juvenes Print.

Stenvall, Jari – Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2003. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Tuomi Jouni - Sarajärvi Anneli 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2002. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Verkkodokumentti. http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf. Luettu 8.5.2014.

Valkeakari, Susanne – Hyppönen, Hannele 2009. Muutosvalmennus terveydenhuollon sähköisten palveluiden käyttöönoton tukena. Case Oulu omahoito. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Raportti 34/2009. Helsinki: Yliopistopaino.

Viitanen, Elina – Kokkinen, Lauri - Konu, Anne – Simonen, Outi – Virtanen, Juha V. – Lehto, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 59. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Virjonen, Kaija – Kankare, Harri 2014. Muutosjohtaminen esimiestaitona. Premissi: terveys- ja sosiaalialan johtamisen erikoisjulkaisu 9 (2). 34-37.

Virtanen Juha V. 2010. Johtajana sairaalassa – johtajan toimintakenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitajataustaisten johtajien näkökulmasta. Turun kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Uniprint, Turku. Saatavilla myös sähköisesti <http://info.tse.fi/julkaisut/vk/Ae2_2010.pdf>

Väisänen, Lilli 2009. "Herkkyyttä olla läsnä". Osastonhoitajien kokemuksia henkilöstöjohtamisosaamisestaan. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos. Pro gradu. Saatavilla myös sähköisesti. <<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/80534/gradu03510.pdf?sequence=1>>

ESPOO
ESBO

TUTKIMUSLUPA

1 (1)

**TUTKIMUSLUVAN MYÖNTÄMINEN**

Espoon kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esikunta / Kehittämisen tulosalue Ketterä myöntää tutkimusluvan 3.6.2014 saapuneen tutkimuslupahakemuksen ja alla olevien ehtojen mukaisesti.

Hakija / yhteyshenkilö: Nina Badermann

Tutkimuksen aihe / nimi: Kotihoidon lähiesimiesten muutosjohtajuus

Edellytyksenä on, että tutkimuksen suorittaja tai suorittajat eivät käytä saamiaan tietoja asiakkaan tai potilaan tai hänen läheistensä vahingoksi eivätkä luovuta saamiaan henkilötietoja ulkopuolisille, vaan pitävät ne salassa.

Tutkimustulokset tulee esittää niin, ettei niistä voida tunnistaa yksittäistä henkilöä tai perhettä. Lisäksi on noudatettava henkilötietolaissa ja muualla lainsäädännössä olevia tutkimusrekistereitä koskevia säännöksiä.

Tutkimusluvan myöntäminen ei velvoita tutkimuksen kohteita osallistumaan tutkimukseen. Tutkijan on neuvoteltava aina erikseen tutkimuskohteena olevien organisaatioiden kanssa tutkimukseen osallistumisesta. Tutkimuksen teko ei saa häiritä tutkimuskohteen toimintaa.

Edellytämme, että tutkija / yhteyshenkilö lähettää sosiaali- ja terveystoimen kehittämissyksikön sähköpostiosoitteeseen sotet_tutkimusluvut@espoo.fi lopullisen tutkimusraportin.

Espoossa 11.6.2014

Tuula Heinänen
kehittämisjohtaja
Sosiaali- ja terveystoimi
Espoon kaupunki

Saatekirje esimiehille

HYVÄ KOTIHOIDON ALUEVASTAAVA/KOTIHOIDON OHJAAJA

Opiskelen Metropolia ammattikorkeakoulussa Ylempää ammattikorkeakoulututkintoa (YAMK) sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Tutkintooni kuuluu opinnäytetyö. Opinnäytetyöni ohjaajana toimii Ft Marja Salmela ja TtT, dos Niina Savikko.

Tutkimukseni kohteena on kotihoidon esimiestyö ja muutosjohtaminen lähiesimiesten kuvaamana. Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia muutosjohtamisesta kotihoidossa teemahaastattelun avulla. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa, jota voidaan hyödyntää kotihoidon lähiesimiestyön kehittämisessä. Tutkimuksen avulla saadaan tärkeää tietoa ylemmän johdon ja lähiesimiesten johtamisen kehittämiseksi ja esimiestyön tukemiseksi.

Tutkimusaineisto kootaan teemahaastatteluilla. Kohderyhmän muodostavat kotihoidon lähiesimiehet (aluevastaavat ja kotihoidon ohjaajat).

Otan Teihin yhteyttä puhelimitse/sähköpostitse kysyäkseni suostumuksenne haastatteluun. Haastattelun kesto on noin yksi tunti ja voitte osallistua siihen työajallanne. Haastattelu tullaan nauhoittamaan. Teillä on mahdollisuus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. Aineisto tullaan käsittelemään ja raportoimaan ehdottoman luottamuksellisesti, eikä kenenkään yksittäisen lähiesimiehen henkilöllisyys tai toimipiste paljastu missään tutkimuksen vaiheessa. Haastatteluaineisto tulee vain tutkijan käyttöön. Aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Osallistumalla tutkimukseen voit osaltasi olla vaikuttamassa siihen, miten kotihoidon johtamista kehitetään. Annan mielelläni lisätietoja tutkimuksesta, joten voitte halutessanne ottaa yhteyttä. Lisätietoja saatte myös opinnäytetyöni ohjaajalta Ft Marja Salmelalta.

Kirkkonummella xx.xx.2014

Yhteistyöstä kiittäen

Nina Badermann

Sairaanhoitaja, YAMK- opiskelija Metropolia ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

e-mail: xx

Haastatteluteemat

TAUSTATIEDOT

- 1) Koulutus:
- 2) Työkokemus lähiesimiehenä nykyisessä organisaatiossa:
- 3) Työkokemus esimiehenä yleensä:
- 4) Henkilökunnan lukumäärä johdettavassa työyksikössä:

TEEMA 1. ORGANISAATION TAVOITTEET ESIMIESTYÖN OHJAAJANA

- Onko esimiestyössäsi vastuualueet ja tehtäväkuvat selvät?
- Onko organisaatiossasi epäselviä vastuualueita ja ristiriitoja? Jos on, niin mitä ne ovat?
- Miten koko kotihoidon johdon tavoitteet on tuotu esiin?

TEEMA 2. MUUTOSJOHTAMISEN KEINOT ESIMIESTYÖSSÄ

- Mitkä asiat ja millaiset keinot tulee ottaa huomioon muutosjohtamisessa?
- Millaisia keinoja käytät esimiehenä muutosjohtamisessa?
- Mitkä asiat olet muutosjohtamisessa kokenut haasteellisimmiksi?

TEEMA 3. ESIMIESTYÖN TULOKSELLISUUDEN ARVIOINTI

- Miten arvioit omaa esimiestyötäsi muutoksessa ja sen tuloksellisuutta?
- Miten ylempi johto (kotihoidon johtoryhmä) seuraa esimiestyösi toteutusta ja tuloksellisuutta?

TEEMA 4. ESIMIEHEN TUEN MERKITYS MUUTOSJOHTAMISESSA

- Kokemuksesi oman esimiehesi antamasta tuesta ja kannustamisesta muutosprosessin aikana (jaksaminen, työn hallinta, epävarmuus) (Esimiehen antama tuki ja rohkaisu muutosprosessin kuluessa, miten oma esimiehesi on innostanut sinua? Oletko saanut henkilökohtaista tukea ja ohjausta? Esimiehesi antama palaute ja palkitseminen)
- Miten ylempi johto (kotihoidon johtoryhmä) on ollut mukana muutosprosessissa?
- Millaista tukea toivoisit esimiestyösi tueksi?
- Millaisten asioiden/keinojen koet parhaiten tukevan omaa esimiestyötäsi?

Onko jotain muuta, mitä haluaisit tuoda esille tässä?

Suostumus haastatteluun

SUOSTUMUS HAASTATTELUUN OSALLISTUMISESTA

Olen saanut Nina Badermannin lähettämän tiedotteen opinnäytetyön- tutkimukseen osallistumisesta ja olen tietoinen tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimuksen luottamuksellisuudesta sekä tutkijan salassapitovelvollisuudesta.

Tiedän, miten tietoja käytetään ja että voin keskeyttää tutkimuksen milloin tahansa ilman, että siitä aiheutuu minulle haittaa. Minulla on myös ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkijalle.

Paikka ja aika

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Suostumuksen vastaanottaja

Allekirjoitus

Allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Sisällönanalyysin luokitukset

