

Jaana Kauppi

”Niinhän sitä sanotaan, et ainut pysyvä on muutos”

Johtamisosaaminen lähijohtajan näkökulmasta vanhustyössä.

Opinnäytetyö

Kevät 2016

SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sosionomi (AMK)

SeAMK 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Sosiaali- ja terveysalan yksikkö

Tutkinto-ohjelma: Sosiaalialan tutkinto

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Jaana Kauppi

Työn nimi: ”Niinhän sitä sanotaan, et ainut pysyvä on muutos.” Johtamisosaaminen lähijohtajan näkökulmasta vanhustyössä

Ohjaajat: Tiina Tiilikka, Timo Toikko

Vuosi: 2016

Sivumäärä: 57

Liitteiden lukumäärä:1

Lähijohtaja on osa organisaation johtamisjärjestelmää, jonka tehtävänä on toteuttaa organisaation strategiaa. Lähijohtaja vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittämisestä ja toimii esimiehen roolissa lähimpänä työntekijää. Opinnäytetyön aihe käsittelee vanhustyössä toimivien lähijohtajien näkökulmia omasta asemastaan organisaatiossa, johtamisosaamista sekä muutosjohtajuuden vaatimuksia. Tarkastelun kohteena olivat myös tulevaisuuden haasteet ja mahdollisuudet vanhustyössä. Tutkimustulosten perusteella pystytään saamaan käsitystä lähijohtajan työnkuvan ja tehtävien laajuudesta ja siihen tarvittavasta osaamisesta. Tätä tarkastelua voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, esimerkiksi mietittäessä henkilöstön pätevyysvaatimuksia, koulutuksessa ja tehtävänkuvien suunnittelussa. Tutkimus auttaa kehittämään, suunnittelemaan ja ennakoimaan lähijohtajan työtä ja työnkuvaa.

Tutkimukseen osallistui 10 lähijohtajaa, jotka kaikki toimivat saman organisaation alaisuudessa. Puolet lähijohtajista olivat esimiesohjaajan asemassa ja puolet edustivat niin sanottuja toiminnallisia esimiehiä. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla. Analyysissä käytettiin teemoittelua ja aineistolähtöistä analyysiä.

Tutkimus osoitti, että lähijohtajat tarvitsevat työssään monenlaista johtamisosaamista, josta tärkeimpänä korostui ihmisten johtaminen. Vuorovaikutustaidot, kuten yksilön kohtaaminen ja arvostus, viestinnän eri menetelmien käyttö sekä työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen kuuluivat tärkeimpään johtamisosaamiseen. Muutoksen johtaminen vaatii hyviä perustelutaitoja. Muutostilanteissa lähijohtaja toimii kannustajana sekä motivoi työntekijöitä omalla esimerkillään. Ihmisten johtamiseen ei tällä hetkellä lähijohtajien mielestä ole tarpeeksi aikaa, vaan resurssien johtaminen vie päivittäisestä työajasta suurimman osan. Haasteena nähdään muun muassa asiakasmäärän lisääntyminen ja resurssipula, joka voi johtaa työntekijöiden kuormittumiseen. Mahdollisuuksia nähtiin yhteistyössä eri sektoreiden kanssa. Oma osaamista haluttiin kehittää tulevaisuudessa enemmän erityisryhmiin ja ihmisten johtamiseen.

Avainsanat: lähijohtaminen, muutosjohtaminen, vuorovaikutus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Health Care and Social work

Degree programme: Degree Programme in Social Services

Specialisation: Bachelor of Social Services

Author/s: Jaana Kauppi

Title of thesis: "That's what they say, the only constant thing is change" – Management Knowledge from the Perspective of Local Managers Regarding Elderly Care

Supervisors: Tiina Tiilikka, Timo Toikko

Year:2016

Number of pages:57

Number of appendices:1

The local manager is a part of an organization's managing system, which executes organization strategy. The local manager is in charge of daily functions and their development, and acts as a superior closest to employees. The thesis deals with the status, management knowledge and the demands of managing changes from the standpoint of local managers who work in elderly care. The thesis also examines the future challenges and possibilities in elder care. The results of the study provide an idea of local manager's work description, and the necessary expertise to handle the wide range of tasks the position requires. The analysis can benefit recruitment, for instance when considering the competence of staff members, education and task planning. The study helps develop, plan and anticipate the job description and tasks of local managers.

Ten local managers, who all work under the same organization, took part in the study. Half of the local managers worked as supervisors and the other half represented the so called functional supervisors. The study was executed as a qualitative research, where the material was gathered by interviewing the participants personally. The final analysis consisted of material based analysis and also by dividing the acquired material into themes.

The study points out the wide range of management skills local managers need in their work, out of which people management stood out as the most important skill. Interaction skills, such as facing and appreciating individuals, using different means of communication and managing the welfare and know-how are part of essential management skills. The management of change requires good explanatory skills. In a situation of change, the local manager acts as a supporter and motivates their employees by being an example. The local managers felt that they did not have enough time for people management, because managing resources consumes most of their daily work hours. They considered the lack of resources and the growing amount of customers as a challenge which may burden the employees. They saw possibilities in cooperating with different sectors. The local managers wanted to focus on improving their skills regarding special groups and people management.

Keywords: the local managers, transformational management, interaction

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 LÄHIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA.....	7
2.1 Lähijohtajuus.....	7
2.2 Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla.....	9
3 LÄHIJOHTAJAN JOHTAMISOSAAMINEN.....	12
3.1 Osaamisen johtaminen.....	12
3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja eettinen arvoperusta.....	14
3.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen.....	17
3.4 Muutoksen johtaminen.....	21
4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS.....	25
4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	25
4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus.....	26
4.3 Tutkimuksen eettisyys, laatu ja luotettavuus.....	27
4.4 Aineiston keruu ja analysointi.....	28
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	31
5.1 Yhteistyötaidot korostuvat lähijohtajan asemassa.....	31
5.2 Vuorovaikutus- ja viestintä tärkeintä johtamisen perusosaamista.....	33
5.3 Muutosta johdetaan omalla asenteella ja esimerkillä.....	36
5.4 Tulevaisuuden haasteet, kehittäminen ja mahdollisuudet vanhustyössä ..	38
5.4.1 Asiakaslähtöisyys ja vanhusten kohtaaminen.....	38
5.4.2 Yhteistyön kehittäminen ja mahdollisuudet.....	41
5.4.3 Oman osaamisen kehittäminen.....	43
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	45
7 POHDINTA.....	50
LÄHTEET.....	54
LIITTEET.....	56

1 JOHDANTO

Tiedetään, että ikääntyneiden määrä Suomessa lisääntyy ja kuntien paineet järjestää palveluita vaikeassa taloustilanteessa kasvavat. Muun muassa Kunta- ja palvelurakennemuutos, ikärakennemuutokset, taloudelliset reunaehdot ja 2013 voimaan tullut Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalouksista, aiheuttavat yhteiskuntatason haasteita vanhustyölle. (Kumpu, A. 2013). Tässä tilanteessa keskijohdolta ja lähijohtajilta vaaditaan taitoa viedä muutoksia eteenpäin ja kykyä johtaa palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi sekä osallistaa henkilöstöä mukaan jatkuvaan kehittämiseen. Myös ennaltaehkäisevä työ ja sen kehittäminen tulevaisuudessa korostuu entisestään. Johtamiselta lisäksi vaaditaan henkilöstön osaamisen johtamista tarkoituksenmukaisesti asiakasprosesseissa. Kehittämistä vaaditaan voimakkaasti hoiva- ja hoito- palvelukokonaisuuksiin sekä julkisen, yksityisten ja kolmannen sektorin yhteistoiminnan parantamiseen. (Risikko 2009, 16-17.) Uuden sukupolven työntekijät sosiaali- ja terveysalalla haluavat tulevaisuudessa yhä enemmän johtajan läsnäoloa, tasa-arvoisuutta, huomiota ja palautetta. Työntekijöiden sitoutuminen ei ole enää organisaatiopainotteista vaan sitoutumista nimenomaan omaan työhön. (Lammintakanen 2015, 263.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan lähijohtajuutta vanhustyön kontekstissa ja pureudutaan sen ytimeen eli johtamisosaamiseen. Tutkimus on toteutettu Vaasan kaupungin koti- ja laitoshoidon alaisuudessa. Tutkimukseen on osallistunut lähijohtajia, jotka työskentelevät esimiesohjaajana tai toiminnallisina esimiehinä. Omassa organisaatiossaan he edustavat ensimmäisen portaan johtamistasoa lähellä työntekijää.

Johtamisosaaminen ei ole vain pelkkä lista sen vaatimuksista, vaan jokaiselle lähijohtajalle muodostuu omista kokemuksistaan ja persoonallisuudestaan tapa johtaa työyhteisöään. Työn teoriaosassa määritellään lähijohtajuuden käsitettä ja käsitellään johtamisosaamista. Lähijohtajuuteen kuuluu strategista johtamista, talousjohtamista, henkilöresurssijohtamista ja henkilöstöjohtamista. Työssä ei ole ollut tarkoituksenmukaista käsitellä kaikkea johtamisosaamista vaan rajaus on tehty keskittymällä henkilöstöresurssijohtamiseen, vuorovaikutukseen ja viestintään, työhyvin-

vointiin ja osaamisen johtamiseen sekä muutoksen johtamiseen. Nämä johtamisosaamisen osa-alueet valikoituivat tähän työhön tutkimustulosten perusteella, jossa ne tulivat korostetummin esille.

Työssä avataan tutkimusmenetelmien käyttöä ja tutkimusprosessin eri vaiheita. Lisäksi analysoidaan ja esitetään tutkimustulokset sekä johtopäätökset. Tutkimuksessa on käytetty yhtä laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmänä on ollut teemahaastattelu, jolla on saatu kerättyä mahdollisimman monipuolista kokemustietoa.

2 LÄHIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

2.1 Lähijohtajuus

Johtajuus- käsitteenä on perinteisesti liittynyt ylempään johtoon, joka nähdään kokonaisvaltaisempana ja strategisia kysymyksiä painottavana johtamisena. Lähijohtaminen ja lähijohtajuus puolestaan pohjautuvat esimies ja työnjohtaja –termeihin. Lähijohtajien tehtävänä organisaatiossa on muodostaa yhdessä keskijohdon ja ylemmän johdon sekä poliittisen johdon kanssa koko organisaation johtamisjärjestelmä. Lähijohtamisessa on kyse johtavassa asemassa toimivan henkilökohtaisesta kyvykkyydestä ja ammatillisesta osaamisesta, jolla viitataan päivittäiseen johtamiseen, johtamisen työnsisältöihin sekä työssä tarvittaviin johtamisominaisuuksiin. Toisaalta lähijohtajat vastaavat päivittäisestä toiminnasta ja sen kehittamisestä, työnjohdosta sekä organisoinnista mahdollisimman tuloksellisesti ja osallistuvat operatiiviseen palvelutoimintaan. Vastuu työyhteisön hyvinvoinnista ja työn tuloksista heillä on yhdessä työntekijöiden kanssa. Lähijohtajuuden käsitteelle on 2010-luvulla johtajuudesta puhuttaessa puoltavia seikkoja. Koska suurin osa sosiaali -ja terveyspalveluiden lähijohtajista on naisia, korostaa lähijohtaja-käsite sukupuolineutraalisuutta verrattuna esimieheen. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 19, 20; Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 7.)

Lähijohtajalla on työyhteisössään tyypillisesti johdettavanaan muutamasta muutama kymmeneen työntekijää. Lähijohtajan tulee kyetä tulkitsemaan ja toteuttamaan omassa työyhteisössään koko organisaation ylemmän johdon laatimaa strategiaa ja linjauksia, mutta hän ei vastaa yleensä niiden määrittelystä. Hyvältä lähijohtajalta vaaditaan lisäksi oman hallinnon järjestelmän tuntemista sekä hyvää asia- ja henkilöstöjohtamista. Lisäksi häneltä odotetaan paineenhallintaa, ristiriitojen sietokykyä, luovuutta ja innovatiivisuutta. Muita lähijohtajan työnkuvaan kuuluvia osa-alueita ovat ammatillisen eettisen arvopohjan ylläpitäminen, talousjohtaminen ja asiakaspalvelujohtaminen (Laaksonen, Niskanen & Ollila 2012, 8.; Mäki ym. 2014, 8.)

Nykyään puhutaan myös toiminnallisten esimiesten ryhmistä ”perinteisen” esimieskäsitteen rinnalla. Toiminnallisilla esimiehillä ei niin sanotusti ole muodollisia alaisia. Heillä työn- ja tehtävänkuva kuitenkin koostuu esimiehenä olemisesta, töiden organisoinnista ja johtamisesta. (Mäki ym. 2014, 9.)

Lähijohtajan työnkuvaan kuuluu työyhteisön perustehtävän varmistaminen ja tavoitteellisen toiminnan johtaminen. Lisäksi lähijohtajalta vaaditaan työnantajan edustajan roolin sisäistämistä. Näitä voi kuvata lähijohtajuuden kulmakiviksi. Henkilöstön näkökulmasta katsottuna lähijohtajan täytyy olla rohkea ja jämäkkä omassa toiminnassaan ja rakentaa työyhteisön pelisäännöt sekä valvoa niiden noudattamista. Hän myös kohtelee henkilöstöä yhdenvertaisesti sekä kannustaa heitä omalla positiivisuudellaan. (Mäki ym, 2014, 8,9)

Mäki ym. (2014) mukaan lähijohtajan on tärkeää tunnistaa työntekijöistään niin kutsuttua aineetonta pääomaa. Aineeton pääoma voidaan jakaa sosiaaliseen pääomaan, psykologiseen pääomaan ja rakennepääomaan. Sosiaalisen pääoman syntyä voidaan kuvata yhdessä tekemisellä ja yhteisillä kokemuksilla. Sosiaalisen pääoman nähdään ilmenevän työyhteisöissä yhteisinä arvoina, normeina, luottamuksena ja arvostuksena. Henkilöstön henkiset voimavarat ja henkinen kunto puolestaan kuvastavat psykologista pääomaa. Rakennepääomaan nähdään vaikuttavan oman työn hallinnan tunteeseen sekä sisältävän henkilöstön uudistumiskykyä. (emt. 10.)

Reikko ym. (2010, 4, 53-56) ovat tehneet vuonna 2007 ja 2009 tutkimusta Varsinais-Suomessa lähijohtajan asemasta ja tehtäväalueista, johtamiskäsityksistä sekä lähijohtajien työn edellyttämistä osaamisalueista sosiaali- ja terveysalalla. Tämä tutkimus perustui lähijohtajien kirjoitelma-aineistoon sekä ylemmän johdon teemahaastatteluihin. Näissä kirjoitelmissa lähijohtajat kuvasivat omaa asemaansa melko yksinäisenä ja haastavana, johon kuuluu paljon vastuuta. Lähijohtajat huolehtivat resurssien riittävydestä ja suuntaamisesta sekä yksikön perustehtävän toteutumisesta. Johtamisosaamisessa painottui vuorovaikutustaidot, josta korostui keskustelun, kuuntelun ja asioiden jakamisen taidot. Lisäksi johtamisosaamiseen kuului työntekijöiden motivointi ja hyvän työilmapiirin ylläpitäminen. Tutkimuksesta ilmeni, että

lähijohtajan osaaminen muutostilanteissa vaatii muutoksen ymmärtämistä ja käsitteellistämistä, jotta muutoksen sisällön voi välittää työntekijöille. Lähijohtajan tulee sopeuttaa muutos yksikön toimintaan. Lähijohtajan tulee olla tietoinen organisaation kokonaisuudesta ja visioista ja huolehtia oman tiedon ylläpitämisestä. Lähijohtajan oli kyettävä itsensä ja oman toimintansa säätelyyn sekä luotettava itseensä.

2.2 Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Muutokset sosiaali- ja terveysalalla luovat jatkuvasti uusia vaatimuksia johtamisosaamiseen. Lainsäädännön muuttuminen, rakenteelliset muutokset, monituottajuuden korostuminen sekä toiminnan vaikuttavuuden seuranta ja vaatimukset ovat olleet keskeisiä muutostekijöitä. Myös palvelujärjestelmämuutokset tuovat omat vaatimuksensa johtamiseen. Johtamisen näkökulmasta pelkkä kokonaisuuden tunteminen ei riitä, vaan on myös tunnettava se käsitteistö mitä sosiaali- ja terveysalalla käytetään. Joskus käsitteistöä käytetään ristiriitaisestikin ja onkin tärkeää kiinnittää huomiota käsitteiden sisältämiin merkityksiin. Käsitteistö on muodostanut sosiaali- ja terveysalalla osana historiaa ja lainsäädännön kehittymistä. (Rissanen & Lamintakanen 2015,21,25,38.) 1.7.2013 tuli voimaan Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista (L. 28.12.2012/980) eli niin kutsuttu vanhuspalvelulaki. Tässä laissa määritellään, että toimintayksiköissä on oltava johtaja, joka vastaa siitä, että asiakastyössä noudatetaan laissa säädettyjä periaatteita sekä siitä, että palvelut täyttävät muutkin niille asetetut vaatimukset. Laki myös määrittelee, että toimintaa tulee johtaa siten, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisen sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuutta, kuntouttavan työtteen edistämistä, eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä.

Kunta- ja palvelurakennemuutos, ikärakennemuutokset, taloudelliset reunaehdot, toimijakentän monipuolistuminen sekä asiakasodotukset aiheuttavat yhteiskuntatason haasteita vanhustyölle. Lisäksi vanhuspalvelulaki tuo omat haasteensa asettamalla vaatimuksia asiantuntijuudelle, henkilöstölle, johtamiselle ja valvonnalle. (Kumpu 2013).

Keskijohdon ja lähijohtajien valmiudet muutoksen johtamiseen korostuvat tässä muutostilanteessa. Lisäksi heiltä vaaditaan kykyä johtaa palveluiden kehittämistä asiakaslähtöisemmäksi sekä osallistaa henkilöstöä mukaan jatkuvaan kehittämiseen. Tulevaisuudessa täytyy pystyä vastaamaan ikääntyneen väestön tarpeisiin kehittämällä ennaltaehkäisevää työtä sekä johtamaan henkilöstön osaamista tarkoituksenmukaisesti asiakasprosesseissa. Lisäksi on pystyttävä kehittämään voimakkaasti hoiva- ja hoito- palvelukokonaisuuksia sekä julkisen, yksityisten ja kolmannen sektorin yhteistoimintaa. (Risikko 2009, 16-17.)

Sosiaali- ja terveysjohtamisen mallia voidaan kuvata neljän eri tason avulla; vaikuttava-, näkyvä-, tulkinnan- ja toiminnantaset. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan sisältö ja poliittinen päätöksenteko sekä ohjaus ovat niitä yhteiskunnallisia tekijöitä, jotka määrittävät organisaatiotason johtamista. Nämä yhdessä muodostavat johtamisen mallissa *vaikuttavan tason*. *Näkyvää tasoa* voidaan havaita kaikissa niissä sosiaali- ja terveystalveluiden rakenteissa ja käytännöissä. *Tulkinnan tasolla* pyritään ymmärtämään niitä johtamiseen liittyviä ilmiöitä, jotka ovat organisaation luonteeseen, strategiaan, muutokseen ja henkilöstöön liittyviä tekijöitä. Tätä myös kuvataan johtamisen tiedostamattomana tasona, johon vaikuttavat johtajan yksilölliset tekijät, eri aikakaudet ja tilanteet. *Toiminnan taso* yhdistää kaikki eri tasot ja muodostaa johtamisen kokonaisuuden, joka rakentuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä. Johtamisen näkökulmasta jokaisella mallin tasolla on eri tavoitteita. Vaikuttavan- ja tulkinnan tasolla tavoitellaan asiakaslähtöisyyttä sekä oikeudenmukaisuutta. Näkyvän- ja toiminnan tason johtamisen tavoitteena on palveluiden laatu, jolla pyritään saavuttamaan terveys ja hyvinvointi. Osaavaa, sitoutunutta ja hyvinvoivaa henkilöstöä tavoitellaan tulkinnan ja toiminnan tason johtamisella. (Lammintakanen & Rissanen 2015, 260-261, 265.)

Johtamisessa on huomioitava, että tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalalla uuden sukupolven työntekijät haluavat johtajilta läsnäoloa, tasa-arvoisuutta, huomiota ja palautetta. Työntekijöiden sitoutuminen tulee näkymään nimenomaan työhön eivätkä niinkään organisaatioon sitoutumisena. (Lammintakanen 2015, 263.) Vuoren (2015, 195) mukaan lähi- ja keskijohdon rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan entistä enemmän sosiaali- ja terveysalalla strategisessa päätöksenteossa. Lisäksi

heiltä vaaditaan nykyistä enemmän tietoa toimintaympäristön tarpeista ja kansalaisten odotuksista, jotta resurssit osataan kohdistaa oikein ja tehokkaasti.

Lammintakasen ja Rissasen (2015, 268) mukaan palvelurakennemuutosten vuoksi 2010-luvulla johtamisosaaminen monimuotoistuu, koska johdettavana on yhä useamman sektorin työntekijöitä. Lisäksi sosiaali- ja terveysjohtamisen haasteeksi tulee muodostumaan uusien johtajien rekrytointi. Sosiaali- ja terveysalan koulutuksissa tulisikin panostaa johtamisvalmiuksiin, jotta alan johtotehtävät eivät tulevaisuudessa siirtyisi muille ammattikunnille.

3 LÄHIJOHTAJAN JOHTAMISOSAAMINEN

3.1 Osaamisen johtaminen

Osaamisella tarkoitetaan ihmisen kykyä suoriutua annetuista työtehtävistään. Lisäksi häneltä odotetaan oman työnsä kehittämistä sekä työyhteisössä selviytymistä kohtaamistaan pulmallisista tilanteista. Kaikki tämä vaatii ohjaamista, jotta työntekijän osaamiseen tarvittava pääoma saataisiin tehokkaaseen käyttöön organisaatiossa. Organisaation jatkuva muutoksessa ja kehityksessä mukana pysyminen, vaatii johtamista myös työntekijän osaamisen kehittämisessä. Organisaation sisällä on myös kokeneemmilla työntekijöillä paljon hiljaista tietoa, jota on kätkeytynyt työyhteisön rutiineihin. Tämän osaamisen johtaminen vaatii esimieheltä kaikenlaisen tietotaidon hyödyntämistä kollektiivisesti kaikkien käyttöön. (Laaksonen ym.2012, 144, 148-149.) Piili (2006) kuvaa hiljaista tietoa näppituntumaksi, intuitioksi ja oivaltamiseksi, jota ei voi pukea sanoiksi, mutta sitä sovelletaan jatkuvasti työssä. Hiljainen tieto on asioiden ja käytäntöjen ymmärrystä, jossa näkyy elämäkokemus. Tämä näkyy kykynä onnistua pitkissä asiakassuhteissa, hyvinä työprosesseina sekä valmiutena tilanteissa, joita kohdataan harvemmin kentällä. Tulevaisuudessa on tärkeää kerätä vielä hiljaista tietoa talteen, ennen kuin ikääntyvä väestö poistuu työmarkkinoilta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi mallioppimisen kautta. (emt.109.) Esimiehenä tulisi ottaa huomioon, että hiljaisen tiedon välittyminen koko työyhteisön eduksi vaatii tilan antamista työntekijöille. Johtamisessa on hyvä huomioida, että työntekijöillä olisi ajoittain myös keskenään mahdollisuus näihin vuorovaikutustilanteisiin, jossa osaaminen ja tieto välittyvät työntekijöiden keskuudessa.

Viitalan (2004, 22-24) mukaan johtamisen tavoitteena tulisi olla työntekijöiden taitojen, tietojen ja motivaation vahvistaminen. Lisäksi lähijohtajan tulisi kehittää oppimista tukevia järjestelmiä sekä tiedon käsittelyyn liittyviä prosesseja. Osaamisen johtamisessa esimiehen on nähty voivan antaa alaisilleen haastavia työtehtäviä sekä osallistamalla heitä suunnitteluun ja päätöksentekoon. Vaikka työntekijän osaamisen kehittäminen on hänen ammattitaitonsa kannalta hyvin tärkeää, nähdään sen myös sitouttavan työntekijää sekä luovan hänelle turvallisuuden tunnetta, luottamusta ja jatkuvuutta (Lammintakanen 2015, 252).

Viitala (2004, 166-167) on eritellyt niitä osaamisen johtamisen elementtejä mitä esimiestyössä tarvitaan. Tässä erittelyssä jako on tapahtunut neljään ulottuvuuteen;

Oppimisen suuntaamisen-ulottuvuus sisältää kaksi toisiinsa liittyvää osaamisen johtamisen piirrettä. Esimies selkeyttää ja määrittelee tavoitteet ja toiminnan suuntaa sekä arvioi laatua yhdessä työntekijöidensä kanssa.

Oppimisen edistävän ilmapiirin luominen-ulottuvuutena sisältää työyhteisön ilmapiirin kehittämisen lisäksi esimiehen ja hänen alaisten välisen vuorovaikutussuhteen luomisen.

Kolmantena ulottuvuutena *oppimisprosessien tukemisen* nähdään sisältävän sekä ryhmän kokonaisosaamisesta huolehtimisen että yksilön kehittymisen tukemisen.

Viimeinen ulottuvuus liittyy esimiehen omalla esimerkillä johtamiseen. Tähän ulottuvuuteen liittyy aktiivisuus oman ammattitaidon kehittämiseen ja innostuneisuus työhön sekä sitoutuminen muutoksiin.

Lähijohtajalta vaaditaan henkilöstö osaamisen varmistamista, mutta myös henkilöresurssien suunnittelemista ja hallintaa. Siinä on kyse mm. organisaation strategian ja toiminnan vaatimasta henkilöstön määrän ja laadun säätelystä. Lisäksi se vaikuttaa organisaation vuotuisen taloudelliseen suunnitteluun ja budjetointiin. Lähijohtajalta edellytetään työelämän suhteiden johtamista eli työehtosopimuksien määräysten hallintaa. Päivittäisen työn johtamiseen liitetään toimet, jolla työntekijöitä rekrytoidaan, palkitaan, ohjataan ja arvioidaan sekä rakennetaan organisaatiokulttuuria. Työsuhteita solmiessa lähijohtajan on syytä suunnitella paras mahdollinen työvoiman käyttö. Aina runsas määräaikaisten työsuhteiden solmiminen ei ole edullista työnantajalle, koska työhön perehdyttäminen vie runsaasti aikaa ja vaikuttaa mm. työn jatkuvuuteen ja hallintaan. (Mäki ym. 2014, 41, 42.)

3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen ja eettinen arvoperusta

Työhyvinvoinnin johtaminen on edellä mainittujen osaamisalueiden tavoin yksi lähi-johtajan tärkeintä johtamisosaamista. Työhyvinvointiin on olemassa useita eri määrittelyjä ja sen järjestämistä ja vastuuta voidaan tarkastella eri käsitteiden, hierarkian sekä rakenteellisten tasojen kautta. Lisäksi jokaisella tasolla on työhyvinvoinnin kannalta erilaisia keinoja sen saavuttamiseksi. Tarkastelua voidaan tehdä niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisönkin kautta.

Tarkkosen (2012, 13) mukaan työhyvinvointi nähdään tilana, joka muuttuu jatkuvasti yksilö- ja tilannekohtaisten vaihteluiden takia. Työhyvinvoinnissa ei ole kyse pelkästään ”henkisestä hyvinvoinnista”, vaan se on laajempi kokonaisuus joka muodostuu koko organisaation toiminnasta. Suonsivu (2014, 43-44) tuo esille yhden nykypäiväisen näkemyksen siitä, että työhyvinvointi ei ole seurausta pelkästään työhön liitetyistä tekijöistä, vaan siihen vaikuttaa myös yksilön kokonaisvaltaisempi hyvinvointi.

Hierarkkisesti määriteltävä organisaation ylin johto muodostaa johtamisjärjestelmän ja työhyvinvointijärjestelmän. Sen tehtävänä on luoda yleiset edellytykset työhyvinvointiin huomioiden työnantajan oikeudet, velvoitteet, tavoitteet ja painopisteet. Lähiesimies puolestaan on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa lähityöympäristön kanssa ja näin ollen luo paikallisella tasolla edellytykset työhyvinvointiin. Työntekijän omat yksilölliset tekijät ja elämäntavat ja -tilanne vaikuttavat edellisten lisäksi kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemukseen. Työhyvinvointia voidaan myös lähestyä yksilöpsykologian näkökulmasta, jossa työhyvinvointi koetaan voimia antavana. Tähän liittyy kokemus arvostuksesta sekä tunne työnhallinnasta ja työn mielekkyydestä. Lisäksi työntekijä kokee terveyden ja turvallisuuden tunnetta. Siihen, kuinka tähän tilanteeseen päästään, vaikuttaa koko organisaation toiminta. Lisäksi toiminta lähtee työturvallisuuteen kuuluvista tekijöistä, työkyvystä ja työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista. (Tarkkanen 2012, 14,22.)

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti eettinen arvoperusta. Merkitys- ja arvomaailman jokainen työntekijä omaksuu yksilökohtaisesti, mutta siihen vaikuttavat työyhteisön

tyypilliset uskomukset työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin johtamisessa siis painottuvat ne asiat, mitä johtaja itse pitää tärkeänä ja mitä ei. Työhyvinvoinnin eettisinä perusteina voidaan pitää huolenpitovelvoitetta kaikilla henkilöillä, joilla on valta-asemaa niitä kohtaan, joihin valta ulottuu. Johdon täytyy myös arvioida ja seurata luotettavasti ja säännöllisesti työyhteisön ja työolosuhteiden tilaa. Lisäksi johdon on muistettava kohtuus kaikissa yksilöön kohdistuvissa suoriutumisedellytyksissä. Näitä ovat muun muassa työn ajalliset, laadulliset ja määrälliset vaatimukset. (Tarkkanen 2012, 25-27.)

Suonsivun (2015) kirjoittaa riittämättömyyden tunteesta etenkin vanhustyössä. Väestön ikärakenteen muuttuminen vaatii yhteiskunnallista muutosta iäkkäämmän väestön tarpeisiin. Vanhusten hoidossa toiminnan perustan luovat arvot ja hyvät hoidon periaatteet. Riittämättömyyden tunne tulee siitä, jos työntekijä ei voi työskennellä omien sekä vanhushoidon arvojen mukaisesti. Terveystieteiden rakennemuutokset ovat muun muassa vaikuttaneet vanhushoidon puolella laitospaikkojen vähentämiseen ja sen myötä kotihoidon tarve on kasvanut. Vanhukset eivät saa riittävästi hoitopalveluita kotiin ja työntekijöiden on yhä vaikeampaa hoitaa vanhuk- sia riittävän hyvin. Työntekijät ovat kovan paineen alla ja hyvän hoidon perusta on murenemassa. (emt.18-20.) Nämä seurausilmiöt, muutokset ja vaatimukset väestön vanhenemisestä johtuen luovat toteutumattomina riittämättömyyden tunnetta työntekijöissä. Riittämättömyyden tunteesta seuraa työmotivaation ja työyhteisön toiminnan heikentyminen. (Suonsivu 2015, 22-23.)

Sosiaalialalla tehdään ihmiskohtaloihin liittyviä ratkaisuja, jonka vuoksi eettinen näkökulma erityisesti korostuu. Se asettaa laatuvaatimuksia johtamiselle sekä erityisvaatimuksia taata työntekijöiden jaksaminen työssä sekä eettisesti kestävää harkintakykyä. Sosiaalialalla on myös kyettävä sekä johdon että työntekijöiden tunnista- maan niitä ratkaisuja ja prosesseja, joita etiikan ja arvojen näkökulmasta täytyisi uudistaa. Eettisesti on tärkeää käyttää omaa ammatillista tietoa, kokemusta sekä yhteistyötaitoja asiakkaan edun mukaisesti. Eettiseen velvollisuuteen kuuluu myös oman osaamisen uudistaminen. Silloin kuin toimitaan rajallisin voimavaroin, on joh- tajan perehdyttävä vaihtoehtoihin työkäytäntöihin ja käytettävissä olevaan tietoon toiminnan vaikutuksista. (Risikko 2009, 20.)

Tarkkasen (2012, 28-29) mukaan eettisten perusteiden pohjalta voidaan johtaa keskeisiä arvoja, jotka ylläpitävät, luovat ja kehittävät työhyvinvointia. Näitä ovat vastuullisuus ja huolenpito, yhteistyö, oikeudenmukaisuus, kohtuus, tasa-arvoisuus, totuuden selvittäminen, suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus, järjestelmällisyys, ennakoivuus sekä osaaminen.

Jokaisen organisaation ja niiden työyhteisöjen sekä työolosuhteiden kannalta johtamisjärjestelmän merkitys on kiistatta keskeisin. Tämä johtuu siitä, että työhyvinvoinnin ylläpitäminen, luonti ja kehittäminen vaativat valtaa, tahtoa ja aktiivisuutta sekä johtamisosaamista. Johtajan rooli on työyhteisön systeemisessä ytimessä. He toimivat esikuvina sekä heidän ajattelu- ja toimintatapansa välittyvät johdettaville. (Tarkkanen 2012, 74-75.)

Työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmia ja johtamisosaamista voidaan määritellä hyvin monesta näkökulmasta niin kuin itse työhyvinvointia käsitteenä. Työhyvinvoinnin johtamisen yhtenä tarkastelukulmana voidaan esittää viisi perustoimintoa. Ensimmäisenä perustoimintona voidaan pitää *todellisuuden riittävän täsmällistä määrittelyä*. Tähän päästään kehitys- ja tilannekeskustelujen avulla sekä työhyvinvointikyselyjä teettämällä. Lisäksi määrittely vaatii säännöllistä riskien arviointia. Toiseksi johtaja myös *luo merkityksiä*, mikä on tärkeää ja mikä ei. Työhyvinvoinnin voidaan nähdä olevan seurausta esimiehen vahvasta arvomaailmasta. Kolmantena perustoimintona johtajan täytyy *luoda käytännön edellytyksiä työntekijöille*. Näitä ovat erilaiset työhyvinvoinnille määritellyt painopisteet, tavoitteet, päämäärät ja periaatteet. *Toteuttaminen, seuranta ja arviointi* ovat neljäs ja viides johtamisen perustoimintoja ohjaavat tekijät. Työyhteisö tarvitsee ohjausta ja tukea, palautetta ja ongelmanratkaisuapua sekä tiukkaa työturvallisuuden seurantaa. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu itse johtamiseen ja sen aikaansaannosten kohdistuvaan arviointiin, jonka pohjalta voidaan oppia uutta ja kehittää johtajuutta. (Tarkkanen 2012, 75-76.)

Suonsivu (2015, 26-27) kirjoittaa johtamiseen sidoksissa olevista alaistaidoista, jotka ovat todetusti yhteydessä työhyvinvointiin. Hyvät alaistaidot perustuvat vuorovaikutustaitoihin, jonka avulla työntekijä pystyy kehittämään työtä, työyhteisöä ja työyhteisön hyvinvointia sekä vaikuttamaan asioihin. Hyvät alaistaidot näkyvät tehtävien vastuunkantamisena ja työskentelyn autonomiana. Hän myös ymmärtää

oman tehtävän olevan osa organisaatiota ja on halukas kehittämään ja tuomaan ideoita työhönsä liittyen. Tärkeinä alaitaitoina nähdään myös oman osaamisen ja itsensä johtaminen. Se on vastuunottamista ja huolehtimista omasta itsestään sekä omien voimavarojen tuntemista ja jakamista.

3.3 Vuorovaikutuksen ja viestinnän kehittäminen

Esimiehen *viestintävastuuseen* kuuluu monia tekijöitä ja tilanteita, jotka toimivat onnistumisen avaimina. Tiedonkulku on usein kritiikin kohteena ja sen ongelmista helposti syytetään esimiestä. Toisaalta työntekijät eivät aina pysty määrittelemään, mistä asioista he kaipaavat lisää tietoa. Tiedonkulun varmistaminen vaatii esimiehiltä teknisten ratkaisujen soveltamista sekä henkilökohtaisen viestinnän taitoja. Esimiehen täytyy myös viestiä tai ohjata tavoitetyöskentelyä niin, että työntekijät ymmärtävät kuinka heidän käytännön työtehtäviä johdetaan organisaation visioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Erilaiset toimeksiannot työntekijöille, menettelytapojen selittäminen, palautteen anto sekä tuki ja kannustus sisältyvät päivittäiseen työviestintään. Esimiehen täytyy huolehtia, että työntekijöillä on riittävästi käytössä tietoa tehtäviensä suorittamiseen, vaikka alaisilla itsellään on myös vastuu hankkia ja syventää tietoa. Osana esimiehen vuorovaikutusta ja viestintää kuuluu myös perehdyttämisvastuu. Tämä koskee rekrytointikontakteja sekä tulokkaan perehdyttämistä niin työhön, sidosryhmiin kuin asiakkaisiin. Erittäin tärkeänä osa-alueena ovat esimiehen ja työntekijöiden tavoite-, tulos- ja kehityskeskustelut, jotka vaikuttavat toiminnan suuntaamiseen ja alaisten tyytyväisyyteen. Esimiehen ja alaisten keskinäisten keskustelujen lisäksi yhteiset palaverit jakavat tietoa ja antavat työntekijöille osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Hyvällä vuorovaikutuksella esimies varmistaa avoimen ja tasavertaisen työyhteisön, jossa jokainen työntekijä on arvostettu. Koska esimieheltä vaaditaan työssään uskottavuutta, on kokonaisviestinnän kannalta tärkeää sen ristiriidattomuus. Tämä näkyy siinä, että kirjoitettu viestintä, lausutut sanat ja kehon kieli ovat keskenään johdonmukaista. (Piili 2006, 70-71.)

Sosiaali- ja terveysalalla viestinnässä on kuitenkin kohdattu ongelmia; tiedon kulkua organisaatiossa pyritään helpottamaan järjestämällä suuria määriä kokouksia, työryhmiä sekä sähköpostin välityksellä. Tällä on haluttu varmistaa, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua kaikkeen, joka puolestaan on johtanut niin sanottuun ylikommunikaatioon ja aiheuttanut ristiriidan; mitä enemmän viestitään, sitä vähemmän viestitään. (Vuori 2015, 183.)

Palautteen antaminen on osa lähijohtajan johtamisosaamista. Jotta ihminen pystyy oppimaan jotain uutta, on hänen saatava omasta toiminnastaan palautetta. Positiivisen palautteen antaminen on lähijohtajalle erinomainen työkalu, jonka avulla hän voi kehittää työntekijän ammatillista itsetuntoa. Lähijohtajuudelta vaaditaan kykyä rakentaa sellainen työilmapiiri, jossa työntekijöiden on helppo ilmaista näkemyksiään avoimesti sekä antaa rakentavaa palautetta suhteessa toisiin sekä esimiesalaisuudessa. Positiivisen palautteen avulla sen antaja pyrkii saamaan aikaan käyttäytymisen muutosta oikeaan suuntaan sekä varmistaa, että positiivinen käyttäytyminen jatkuu ja lisääntyy. Työyhteisön kannalta positiivinen palaute näyttäytyy hyvänä työilmapiirinä sekä voimakkaana innostuksen lähteenä. Negatiivisen palautteen antamiselta ei voida välttyä, mutta se tulisi muuttaa tyyliltään korjaavaksi ja rakentavaksi palautteeksi. Sekä positiivisen ja negatiivisen palautteen vastaanottamiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten tilanne, vastaanottajan itsetunto ja aiemmat kokemukset. On huolehdittava siitä, että ilmapiiri palautteen antamiselle on riittävän turvallinen, jotta palautteen vastaanottajat pystyvät ottamaan kritiikin vastaan sekä hyödyntämään sen oppimismahdollisuuksina. (Piili 2006, 55-56.) Thornbory ja White (2007) tuo esiin, että palautteen antoa varten on hyvä valita sellainen tila, joka on neutraali molemmille osapuolille. Tällöin palautteen antaminen on rehellistä ja avointa sekä turvallista. Lisäksi palautteenantotilanteista voi jo etukäteen kertoa työntekijälle. Näin hänellä on mahdollisuus valmistautua siihen ja tehdä muistiinpanoja esimerkiksi positiivista asioista ja asioista, joista haluaisi enemmän palautetta. (emt. 24-25.)

Berlin (2008) on tutkinut esimiehen ja alaisen välistä palautevuorovaikutusta alaisen näkökulmasta. Palautevuorovaikutukseen kuuluvat erilaiset palautetapahtuman tilannetekijät, palautetapahtuman vuorovaikutus ja tulkitseminen. Onnistunut pa-

laute vaatii kaikkien näiden tekijöiden yhteispeliä. Tutkimusta on tehty kehityskeskusteluissa saatujen palautteiden sekä spontaanin palautteen palautevuorovaikutuksesta. Tutkimuksesta selvisi, että palautevuorovaikutuksessa positiivista palautetta antaessa esimiehestä välittyy aitous, keskittyneisyys ja empaattisuus. Hän myös kuuntelee alaistaan sekä perustelee kattavasti antamaansa palautetta. Palautevuorovaikutus oli liian suoraa, epävarmaa sekä ylimielistä negatiivisen ja kriittisen palautteen antamishetkellä. Lisäksi se annettiin kiireen keskellä. Tutkimuksessa nousi esille myös kehityskeskustelujen yhteydessä muodostunut dialoginen palautteesta keskusteleminen. Kehityskeskusteluissa oli tarpeeksi aikaa keskustella ja kuunnella palautteesta. Näissä tilanteissa esimies koettiin myönteiseksi ja tasa-arvoiseksi, kuuntelevaksi ja rauhalliseksi. Esimiesrooli ei niin ikään korostunut näissä tilanteissa vaan hän näyttäytyi enemmän kollegana. Tutkimus osoitti, että spontaanit palautevuorovaikutukset sisälsivät enemmän riskejä epäonnistumiselle kuin kehityskeskustelut. Ne saattoivat sisältää perusteettomia, virheellisiä näkemyksiä ja olivat kovin sattumanvaraisesti annettuja. (emt 198-199, 202-203.)

Rakentavan palautteen antaminen voi olla hyvin haastavaa. Hathaway (1997, 71) kirjoittaa, että rakentavan palautteen ongelma voi olla esimerkiksi se, että työntekijälle ei ole määritelty realistisia tavoitteita ja odotuksia, jolloin arviointikin on vaikeaa. Valitettavan usein myös odotetaan, että ongelmat häviävät itsestään. Toisille palautteen antamisen esteenä voi olla kokemus siitä, ettei ole itse riittävän pätevä antamaan palautetta. Rakentavan palautteen antamista voidaan myös karttaa ristiriitojen välttämisen vuoksi.

Kun kohtaamme toisia ihmisiä, liittyy vuorovaikutustilanteeseen aina tunteet ja ennakko-odotukset, jotka voivat esimerkiksi liittyä rooleihin työyhteisössä. Kohtaamistilanteessa viestimme sanallisesti, johon liittyy kielen käyttö ja mielikuvat sekä sanattomasti, johon liittyy kehon kieli ja toisen tekemät tulkinnat ilmeistä, eleistä ja äänestä. Vuorovaikutustilanteessa on oleellista, että sanallinen ja sanaton viesti eivät ole ristiriidassa keskenään. Sanaton viestintä tukee sanallista ilmaisua ja luo uskottavuutta ja luotettavuutta viestimiseen. Esimies voi vuorovaikutuksessa korostaa sanattomalla viestinnällä omaa valta-asemaansa, mutta työntekijän näkökulmasta se voi uhata tasa-arvoisuuden kokemusta ja tuntua epämiellyttävältä. (Piili

2006, 74,76-78.) Kuuselan (2013, 42) mukaan onnistuneen vuorovaikutuksen perustana on ymmärtää, kuinka oma toiminta vaikuttaa muihin. Tämä edellyttää omien ja muiden tunteiden tunnistamista ja huomioon ottamista.

Jokaisessa vuorovaikutustilanteessa koemme arvostusta ja luottamusta tai sen puutetta. Esimiestyössä on tärkeää tiedostaa arvostuksen merkitys ja sen vaikutus sekä osoittaa arvostusta alaisilleen. Arvostuksen puute voi vähentää työhön sitoutumista sekä vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Arvostavassa kohtelussa on läsnä luottamus, joka on työyhteisön suhteiden perusta. Luottamuksellisessa ilmapiiirissä syntyy edellytykset yhteistyölle. Muita arvostavan kohtelun piirteitä esimiehen toiminnassa ovat ajan antaminen tiimille ja keskusteluille sekä hakeutuminen vuorovaikutustilanteisiin. Läsnäolollaan hän osoittaa kiinnostusta ja suhtautuminen ihmisiin on myönteinen. Tulevaisuuden hän näkee realistisen optimistisesti. Esimies näkee tiiminsä osana organisaation kokonaisuutta ja kiinnittää huomionsa työntekijöiden onnistumisiin ja vahvuuksiin. Lisäksi esimies kokee palautteen toimintaa kehittävänä. (Kuusela 2013, 64-65, 69.)

Arvostavassa johtamisessa on kyse työntekijän huomioimisesta kokonaisuutena, ihmisenä ja ammattilaisena, jossa nähdään hänen kehittymistarpeet sekä vahvuudet. Arvostavassa johtamisessa työntekijät kohdataan kasvokkain, joten ajalla ja ajan käytöllä on suuri merkitys. Antamalla aikaa työntekijöille, osoittaa arvostusta. Ajan käyttöä hallitaan tilanteen ja tavoitteiden mukaisesti. Ajan antamisen lisäksi arvostavaan johtamiseen kuuluu vaikutusmahdollisuuksien antaminen. Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus vaikuttaa asioihin, syntyy hänelle hallinnan tunne omaan työhönsä. Edellisten lisäksi arvostavaan johtamiseen kuuluu yhteisöllisyyden edistäminen. Jokaisella on tarve olla täysivaltainen työyhteisön jäsen ja hyväksyty ihmisenä, ei pelkästään työntekijänä. Yhteisöllisyys ei rakennu itsestään, vaan ihmisten välisten suhteiden kautta päivittäisissä kohtaamisissa. (Kuusela 2013, 81-84).

Vuori (2015) tarkastelee *dialogiin pohjautuvaa johtamista* siitä näkökulmasta, mitä mahdollisuuksia se toisi johtamisviestintään. Dialogia voi kuvata vuoropuheluksi, jossa jokainen kunnioittaa ja arvostaa toisen mielipiteitä. Se on ajatustenvaihtoa, puolueetonta ja aitoa keskustelua, jossa ei ole häviäjiä. Dialogisessa vuoropuhelussa ei ole tarkoitus voittaa ketään puolelleen, eikä taistella tiedollisesta paremmuudesta. (emt. 185,187.) Myös Piili (2006, 79, 80) luonnehtii dialogia eräänlaiseksi kohtaamiseksi, joka syventää osapuolten ymmärrystä sekä antaa uusia näkökulmia.

Kun työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, se sallii erilaiset mielipiteet ja luo pohjaa dialogin mahdollistumiselle. Dialogisessa työyhteisössä osaaminen välittyy ja syntyy uusia innovaatioita. Myös erehtymiset koetaan oppimiskokemuksina. Dialogin onnistumiselle voi myös olla monia esteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi eri ammattiryhmien eri koulutustaustat ja ammattikieli, hierarkiat ja arvovaltajärjestykset. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveyshuollon lähijohdon rooli vahvistuu entisestään ja heiltä vaaditaan nykyistä enemmän tietoa toimintaympäristön tarpeista, jotta resursseja osataan kohdentaa oikein. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on paljon vastakkainasettelua, joka hankaloittaa johtamistyötä. Tämä vaatii johtajalta kykyä asettaa vastakkain eri näkemykset ja saada aikaan hedelmällinen lopputulos. Sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi kaikkia yhdistävää kulttuuria voidaan etsiä dialogin avulla. (Vuori 2015, 185, 194, 195.) Vuoren (2015, 194) mukaan ihmisten toiminnan muutoksien nähdään tapahtuvan dialogeissa ja keskusteluissa. Tämä edellyttää organisaation jäsenten luottamista toisiinsa (April 1999).

3.4 Muutoksen johtaminen

Muutokset ovat hyvin yleisiä sosiaali- ja terveydenhoidossa sekä niiden toimintaympäristössä. Ne ovat monen tyyppisiä, luonteisia ja laajuisia, jonka vuoksi ne asettavat myös johtamiselle erilaisia vaatimuksia. Tämän vuoksi muutosjohtajuudesta ei ole yhtä oikeaa ja yksiselitteistä määritelmää, mutta tiedetään, että mitä suurempi ja vaativampi muutos on kyseessä, sitä enemmän se vaatii johtamisosaamista. (Taskinen 2015, 156-157, 164.)

Muutos yleensä koetaan tunteella, vaikka sitä perusteltaisiin järjellä. Se on kriisi ja aiheuttaa stressiä sekä kuormittaa työntekijää. Silti parhaimmillaan muutokset työyhteisössä ja organisaatiossa ovat kasvun ja oppimisen paikkoja sekä esimiehelle että työntekijöille. Emme pysty kontrolloimaan muutosta, sillä se on meille tuntematonta. Meillä on kuitenkin luontaisesti halu kontrolloida ja vaikuttaa sekä valita se mikä meille itsellemme on hyväksi. Raskaimmaksi koetaan sellaiset muutokset, jotka tulevat ulkoapäin eikä niihin voi itse vaikuttaa. Muutosjohtaminen on tänä päivänä niin suuri osa esimiestyötä, että se olisi syytä nostaa johtamiskeskustelun osa-alueeksi asia- ja ihmisjohtamisen rinnalle. (Pirinen, 2014, 13-14; Piili, 2006, 132.)

Taskinen (2015, 158, 160) tuo esille, että aiemmin muutosjohtajuudesta puhuttaessa on korostettu johtajan suurta merkitystä onnistumisen kannalta. Uudempi lähestymistapa muutosjohtamiseen on keskustelun, puheen ja muutoksen merkitysten johtamista. Tähän johtajalta vaaditaan hyviä ihmissuhde- ja yhteistyötaitoja, jotka parhaimmillaan edistävät oikeudenmukaisuutta ja eettisten periaatteiden toteutumista.

Kuten Pirinen aiemmin viittasi muutoksien kautta työyhteisön kasvuun ja oppimisen, myös Stenvall ja Virtanen (2007, 104-106) korostavat voimakkaasti oppimista kompetenssien näkökulmasta. Heidän näkemyksensä mukaan muutosprosesseista tulisi juuri luoda oppimisprosesseja, joiden avulla pystyttäisiin kehittämään sekä johdon että työntekijöiden kompetensseja. Heidän näkemyksensä mukaan johtajuudelta edellytetään seuraavan laisia kompetensseja; he kuvaavat muutosjohtajaa *vastuuta kantavaksi yleisjohtajaksi*, jolla on kokonaisuus hallinnassa sekä kyky rakentaa dialogia koko organisaation ja vaaditun muutosprosessin välille. Tämä näkyy johtajuudessa päämääräsuuntautuneisuutena. Toiseksi kompetenssiksi muutosjohtajalta edellytetään *kykyä itsehillintään ja –hallintaan*. Hän on realistinen, objektiivinen ja luottamusta herättävä, johon henkilöstö uskaltaa olla avoimessa vuorovaikutussuhteessa. Näiden lisäksi kompetensseiksi nostetaan *läsnäolo*. Läsnä oleva muutosjohtaja on koko henkilöstön keskeinen voimavara ja resurssi. Hän auttaa henkilöstöä ongelmanratkaisutilanteissa sekä ristiriidoissa. Läsnä oleva johtaja on myös kiinnostunut alaisistaan ja käytettävissä aina kun tilanteet sen edellyttää. Läsnä olevan johtajan ja työntekijän vuorovaikutus perustuu luottamukselliseen kanssakäyntiin. Muutosjohtaminen vaatii tilanteissa toimimista, jolloin johtajuudelta edellytetään *nopeaa tarttumista ongelmiin sekä eteen tuleviin mahdollisuuksiin*. Ongelmiin ja ristiriitoihin puuttuminen vaatii myös johtajuudelta ratkaisukeskeisyyttä ja rohkeutta. Johtajan täytyy *myös laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään*. Näin hän luo henkilöstölle mallin, kuinka tulee toimia sekä tekee tavoitteesta houkuttelevamman. Viimeisenä kompetenssina muutosjohtaja nähdään *valmentavana ja mahdollistavana johtajana*. Valmentava johtaja saa henkilöstön uskomaan omiin kykyihin sekä huolehtii muutosprosessin yhteydessä tapahtuvasta kehityksestä ja osamisesta. Mahdollistava johtaja antaa henkilöstölle tilaa ja jakaa valtaansa.

Esimieheltä vaaditaan erilaista osaamista muutoksen eri vaiheissa. Eri työntekijät ja tiimit voivat vaatia erityyppistä johtamista. Esimies voi valmistaa henkisesti työntekijöitään muutokseen esimerkiksi kyselemällä ennakkoon mielipiteitä muutoksesta. Kun työntekijä kokee tulleen kuulluksi, on hänen helpompi hyväksyä muutos. Esimiehen täytyy pystyä vakuuttamaan työntekijät siitä, että muutos on tarpeen ja heillä on riittävä osaaminen ja hyvä suunnitelma sen toteuttamiseen. (Pirinen 2014, 14-15.) Myös Taskinen (2015, 158-159) käsittelee muutosjohtamisen keskeisiä sisältöjä ja tuo esille muutosviestinnän eli tiedottamisen muutoksen onnistumisen edellytyksenä. Tiivistettynä tämä tarkoittaa tiedon jakamista työntekijöille, jotta heillä on mahdollisuus ennakoida ja suunnitella tulevia tapahtumia. Tieto vähentää epävarmuutta, epäselvyyttä ja huhuja, lisää turvallisuuden ja tilanteen hallinnan tunnetta. Tämä puolestaan saa aikaan myönteisen asennoitumisen muutokseen ja lisää luottamusta itse muutokseen ja sen johtajiin. Näiden osatekijöiden merkityksen kautta työntekijä kokee oikeudenmukaisuutta.

Hyvän muutosviestinnän lisäksi tarvitaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Tämä mahdollistaa työntekijöiden saada itsellensä tärkeitä tietoja muutoksesta ja tarjoaa myös johdolle mahdollisuuden vastata. Tästä seuraa työntekijöille tunne siitä, että he saavat vaikuttaa ja osallistua muutoksen suunnitteluun, joka on muutoksen onnistumiseksi tärkeää. Kun työntekijät ovat osallisena ja vaikuttamassa muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, voivat muutoksen toteuttajat hyödyntää heidän ammattitaitoaan ja asiantuntemustaan. (Taskinen 2015, 159-160.)

Muutoksen seurauksena työntekijöiltä vaaditaan uusien työtehtävien ja työskentelytapojen omaksumista hyvinkin nopeassa aikataulussa. Usein perehdytys voi olla liian vähäistä. Esimiehen tärkeä rooli on olla työntekijän tukena ja kannustajana välittömästi kun oppimista tapahtuu. (Pirinen. 2014, 15.) Stenvall ja Virtanen (2007, 50) puolestaan tuovat esille, että ripeä ja kiireinen aikataulu muutoksessa voi olla jopa motivoiva tekijä ja nopeuttaa muutosprosessia.

Stenvall ja Virtanen (2007, 51, 52) näkevät henkilöstön ja työyhteisön käyvän kolme eri vaihetta läpi muutoksen toteutumisen aikana. Näitä vaihteita he kuvaavat lamaannusvaiheena, toiveen heräämisvaiheena ja sopeutumisvaiheena. Heidän mukaansa ensimmäisessä eli lamaannusvaiheessa henkilöstö joutuu shokkiin kuullessaan

muutoksesta. Tässä vaiheessa on huomioitava työyhteisön rajallinen kyky vastaanottaa tietoa. Toiveen heräämisvaiheessa henkilöstö näkee muutoksen hyviä puolia sekä negatiivisia vaikutuksia. Sopeutumisvaiheessa vallitsee jo positiivinen näkemys siitä, että muutoksessa on mahdollisuuksia ja organisaatio menee muutoksessa eteenpäin. Nämä tutkijat ovat myös havainneet haasteena sen, että organisaation ylempi johto voi olla muutosprosessissa eri vaiheessa kuin työntekijät. Esimerkkinä he kuvaavat tilannetta, jossa henkilöstö voi olla vielä lamaannusvaiheessa kun taas ylempi johto on motivoitunut ja tietoinen muutoksen mahdollisuuksista. Tieto ei siis välttämättä ole vielä tavoittanut työntekijöitä.

Kotterin (1995) mukaan muutoksen epäonnistumisen syynä voi olla esimerkiksi se, että ollaan liian tyytyväisiä vallitsevaan tilanteeseen. Henkilöstölle on kyettävä perustelemaan muutoksen tarkeys. Joskus epäonnistumisen taustalla voi olla riittävän vahvan ohjaavan tiimin puuttuminen. Muutosprosessin virheenä voi olla myös järkevän vision puuttuminen, joka saa henkilöstössä aikaan vain hämmennystä ja riskiiriitaisuutta, eivätkä ne tällöin muodosta mielekästä kokonaisuutta. Kompastuskiivinä voivat olla myös liian vähäinen muutoksen viestintä, joka ei saa ihmisiä vakuuttuneiksi muutoksen tarpeesta sekä muutoksen tiellä olevien esteiden poistamisesta. Tyytymättömimmäkään työntekijät eivät ole halukkaita sitoutumaan muutokseen, eivätkä ole valmiita uhraukseen, jos he eivät ole saaneet riittävää tietoa ja todella usko muutoksen mahdollisuuteen. On tärkeää, että esimiehen oma toiminta tukee muutoksen visiota. Usein valtavat esteet ovat ihmisten oman pään sisällä, jolloin haasteena on vakuuttaa heitä uudesta visiosta ja sen onnistumisesta. (emt. 4-9.)

Kun tuloksia ja onnistumisia saavutetaan, saattaa helposti tulla näkemys siitä, että muutosprosessi on saavutettu. Epäonnistumiseen tämän tyyppisessä tapauksessa johtaa siis voiton julistaminen liian varhaisessa vaiheessa. Uudet toimintatavat eivät ole välttämättä vielä tarpeeksi juurtuneet työyhteisöön ja työkuultuuriin ja erilaiset häiriötekijät sekä taantumisen uhkaavat kehitystä. Uusien toimintatapojen on ensin täytynyt juurtua uusiin sosiaalisiin normeihin ja yhteisiin arvoihin, ennen kuin voidaan puhua organisaatiokulttuurin muutoksesta. Kun muutokseen liittyvät paineet hellittävät, on vaarassa uusien toimintamallien unohtaminen. (Kotter, 1995, 12.)

4 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET JA TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millaista johtajuutta ja johtamisosaamista lähijohtajat tarvitsevat vanhustyössä tänä päivänä. Muutosjohtaminen on yksi keskeinen osa-alue tutkimuksessa. Muutoksien tulva vaatii organisaatioiden kehittämistä, mutta myös lähijohtajalta osaamista ja oman johtajuuden kehittämistä. Väestön ikääntyminen ja toimintaympäristön muuttuminen sekä osaavan työvoiman löytäminen lisäävät omat haasteensa johtamiselle.

Tutkimuskysymyksiksi muodostui:

1. Millaisena lähijohtaja näkee oman asemansa omassa organisaatiossaan?
2. Mitä johtajuuden perusosaamista lähijohtajalta vaaditaan?
3. Miten muutosjohtajuus näyttäytyy lähijohtajan työssä?
4. Mitä haasteita, mahdollisuuksia ja kehittämisen kohteita lähijohtajat näkevät tulevaisuudessa vanhustyössä?

Tutkimustulosten perusteella pystytään saamaan käsitystä lähijohtajan työnkuvan ja tehtävien laajuudesta ja siihen tarvittavasta osaamisesta. Tätä tarkastelua voidaan hyödyntää rekrytoinnissa, esimerkiksi mietittäessä henkilöstön pätevyysvaatimuksia, koulutuksessa ja tehtävänkuvien suunnittelussa. Tutkimus nostaa esiin tulevaisuuden haasteita lähijohtajuudesta ja sitä kautta auttaa kehittämään, suunnittelemaan ja ennakoimaan työtä ja työnkuvaa.

4.2 Tutkimusmenetelmänä laadullinen tutkimus

Laadullisesta eli kvalitatiivisesta tutkimuksista on olemassa monenlaisia kuvauksia ja rajauksia. Siihen liittyy muun muassa pohdiskelua siitä, kuinka tieteellistä ja teoreettista tutkimus oikeastaan on. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullinen tutkimus tarvitsee empiirisen aineiston lisäksi aina teorian ja sen viitekehysten osuuden. Viitekehyksessä kuvaillaan tutkimuksessa käytettyjä keskeisiä käsitteitä ja niiden välisiä suhteita. Viitekehysten laatimista voi jaotella kahteen osaan, jossa ensimmäisen osan muodostaa tutkimusta ohjaava metodologia ja toisena osana sen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. Metodologia kuvaa niitä sääntöjä, miten joi-tain metodeja on käytetty tutkimuksen saavuttamiseksi. Empiirisessä tutkimuksessa on selvitettävä lukijalle aineiston keruu- ja analyysimenetelmä, jotta lukijalla on mahdollisuus arvioida tutkimusta ja sen uskottavuutta. On tärkeää huomata ero teoreettisen tutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen analysoinnissa. Teoreettisen tutkimuksen analysoinnissa korostuu lähdeaineisto ja sen tieteellisyys, johon argumentointi nojaa. Empiirisessä tutkimuksessa taas on eettisistä syistä tietoa tuottavan henkilön tunnistettavuus häivyttävä. Näin ollen analyysissä ei voida nojata yksittäiseen väitteeseen. Empiirisessä tutkimuksessa siis korostuu tarkastelu siihen, kuinka eri metodeja on käytetty. (emt. 13, 18-21.)

Merriam (2014, 6) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, kuinka ihmiset tulkitsevat heidän kokemuksiaan ja kuinka he rakentavat maailmaansa. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että se sisältää useanlaisia todellisuuksia ja tietoa pyritään hankkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Kohdejoukon valinta on tarkoituksenmukaista ja yleisesti suositetaan aineiston keruussa tapaa, jossa tutkittavan ”ääni” pääsee esille. Yhtenä piirteenä on myös aineiston yksityiskohtainen tarkastelu, jossa aineistoja käsitellään ja tulkitaan ainutlaatuisina. Laadullisen tutkimuksen hyvänä tunnusmerkkinä voidaan pitää myös sen joustavuutta. Aihetta voidaan joutua rajamaan tai hieman jopa muuttamaan aineiston keruun yhteydessä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81,160.)

Tässä opinnäytetyössäni laadullinen tutkimushaastattelu on erinomainen, koska se soveltuu aiheisiin, joissa haastateltavat tarvitsevat vapaata pohdintaa, järkeilyä ja keskustelua. Tämän avulla haastateltavat pystyvät paremmin merkityksellistämään asioita, muodostamaan harkittuja mielipiteitään sekä kuvaamaan tilanteiden ja näkökulmien monisäikeisyyttä.

Raportointivaiheessa tutkijan voidaan nähdä olevan kolmessa erilaisessa roolissa. Taiteilijan roolissa, häneltä odotetaan löytyvän herkkyyttä, luovuutta ja mielikuvitusta. Kääntäjän ja tulkin roolissa tutkija omien kokemustensa kautta pyrkii ymmärtämään haastateltavien maailmaa ja tekee siitä mielenkiintoisen kertomuksen. Muuntajan roolissa tutkijan tulisi antaa lukijoilleen uudenlainen näkökulma ihmisenä olemiseen. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 192.)

4.3 Tutkimuksen eettisyys, laatu ja luotettavuus

Hirsjärvi & Hurme (2008, 20) painottavat, että tutkija on jokaisessa tutkimuksen vaiheessa vastuussa sen eettisyydestä. Eettisyyttä on pohdittava jo tutkimuksen tarkoitusta miettiessä. Suunniteltaessa tutkimusta on huomioitava sen kohderyhmä ja mietittävä aineistonkeruuta. Jokaisen tutkimukseen osallistuvalla on hankittava suostumus tutkimukseen ja taattava luottamuksellisuus koko tutkimusprosessin ajaksi. Myös aineistoa purkaessa ja todentamisessa on tärkeää käsitellä ja esittää se niin totuudellisesti kuin mahdollista.

Hirsjärven ym. (2007, 227) mukaan laadullisen tutkimuksen voi todentaa luotettavaksi mahdollisimman tarkalla tutkimusprosessin kuvaamisella. Tutkijan täytyy avata haastattelun olosuhteita ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Samoja osatekijöitä Hirsjärvi ja Hurme (2008) kuvaavat laadun tarkkailemisena sekä tuovat esille, että huolellinen suunnittelu haastattelulle ja haastattelussa käytettävä välineistö parantavat haastattelun laatua. Myös haastattelupäiväkirjanpito ja mahdollisimman nopea aineiston litterointi varmistavat sen luotettavuutta. He myös painottavat, että aineistoa pitää käsitellä jokaisen haastattelun kohdalla samalla tavalla. On myös muistettava, että tulos on aina haastateltavan ja haastattelijan yhteistoiminnan seurausta. (emt. 184-185, 189.)

Tässä opinnäytetyössä on ollut eettisesti tärkeää pohtia tutkimuksen tarkoitusta ja selvittää se tutkimuslupia hakiessa taustaorganisaatiolta. Jokainen haastateltava on myös vapaaehtoisesti mukana tutkimuksessa eikä heidän henkilöllisyytensä tule esille, vaikka taustaorganisaatio on esitetty työssä. Aineistoa kerätessä on haastattelujen nauhoittamisen lisäksi tehty muistiinpanoja. Jokainen aineisto on purettu litemoitu mahdollisimman nopeasti haastattelun jälkeen. Lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että kaikki haastattelut on koko analyysin ajan käsitelty samalla tavalla. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi on tutkimustuloksia esiteltäessä haastateltavien numerot sekoitettu alkuperäisestä haastattelujärjestyksestä. Esimerkiksi Haastateltava 1 ei vastaa ensimmäistä tekemääni haastattelua lähijohtajille.

4.4 Aineiston keruu ja analysointi

Tyypillisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelut, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Tässä opinnäytetyössäni olen käyttänyt menetelmänä haastattelua sen joustavuuden vuoksi. Haastattelussa on mahdollisuus toistaa kysymys ja tarkentaa vastauksia, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmauksia ja käydä keskustelua. Haastattelun etuna on myös se, että siihen voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta asiasta. Määrällisessä tutkimuksessa vastaamattomuus voi olla ongelma yleistettävyyden kannalta, mutta laadullisessa tutkimuksessa ei ole tätä ongelmaa, koska tutkimuksen ei ole tarkoitus yleistää. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 72.)

Haastattelumetodiksi olen valinnut teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun. Teemahaastattelussa on etukäteen valittu keskeiset teemat, joita tarkastellaan ja jotka perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Aineistosta etsitään niitä piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haastateltavalle. Teemahaastattelussa voidaan käyttää tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa korostuu ihmisten tulkinnat ja niiden saamat merkitykset vuorovaikutuksessa. Kysymyksiä ei tarvitse välttämättä esittää tietynlaisessa järjestyksessä ja tutkija voi pohtia, tarvitseeko kaikille

tiedonantajille esittää kaikki suunnitellut kysymykset ja käyttää esimerkiksi samoja sanamuotoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Hirsjärvi & Hurme 2008, 173.)

Laadullisessa tutkimuksessa hyvin tyypillisenä analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan aineistoa sanallisesti. Laadullisen aineiston hajanainen sisältö pyritään tiivistämään selkeään ja yhtenäiseen muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Selkeän aineiston avulla päästään luotettavaan johtopäätöksiin tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 106, 108.)

Opinnäytetyössäni olen käyttänyt aineistolähtöistä analyysiä, jota voi kuvata kolmivaiheiseksi prosessiksi. Sen ensimmäisenä vaiheena lähdetään liikkeelle aineiston pelkistämisestä. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmitellään ja lopuksi luodaan teoreettisia käsitteitä. Pelkistämisessä kyse on haastatteluaineiston auki kirjoittaminen, josta karsitaan epäolennainen pois. Pelkistämistä aina ohjaa tutkimustehtävä. Aineisto litteroidaan tai siitä koodataan tutkimukselle olennaiset ilmaukset. Ryhmittelyssä koodatut ilmaukset luokitellaan käsitteiksi, joita voi olla ominaisuus, piirre tai käsite. Ryhmittelyn jälkeen aineistosta erotellaan tutkimukseen liittyvä olennainen tieto ja niistä muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Aineistolähtöisessä analyysissä on siis kyse käsitteiden yhdistelemisestä, joista lopuksi saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. Lopuksi muodostuu kokonaisuus, jossa empiirinen aineisto on liitetty teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksena on empiirisestä aineistosta muodostunut malli, käsitejärjestelmä sekä aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 108-113.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen kohderyhmänä oli Vaasan kaupungin kotihoidon lähijohtajat. Työn aiheen määriteltyäni, anoin virallisen tutkimusluvan organisaatiolta. Sen jälkeen olin kaikkiin lähijohtajiin yhteydessä sähköpostitse. Haastatteluajat sovittiin sähköpostin kautta tai puhelimitse. Haastateltavien joukko muotoutui kymmenestä lähijohtajasta, joista puolet olivat toiminnallisia esimiehiä (palveluohjaajia) ja puolet esimiesohjaajia. Toiminnallisilla esimiehillä ei tässä organisaatiossa ole muodollisia alaisia vaan he toimivat palveluprossin johtajina ja tämän vuoksi lukeutuvat lähijohtajiksi. Haastateltavista esimiesohjaajan asemassa toimivilla henkilöillä oli

muodollisia alaisia johdettavanaan 20-60 työntekijää. Haastattelut toteutin yksilöhaastatteluina. Yksittäiset haastattelut kestivät 45 – 60 minuuttia. Nauhoitin kaikki haastattelut ja lisäksi tein muistiinpanoja. Jokaisen haastatteluaineiston keräsin syksyllä 2015.

Aloitin opinnäytetyön analysoinnin litteroimalla koko aineiston. Litteroinnin jälkeen etsin aineistosta tutkimuskysymysten kannalta olennaista tietoa. Haastateltavat kuvailevat kokemuksiaan usein eri tavoilla, vaikka merkityksiä luodessa he kuitenkin tarkoittavat samaa. Luokitteluvaiheessa etsin aineistosta samankaltaisuuksia ja muodostin niistä teemoja, jotta kokonaisvaltaisen kuvan saaminen olisi helpompaa. Esimerkiksi lähijohtajuuden perusosaamisesta kuuntelemisen, palautteen antamisen ja saaminen sekä tiedottamisen koodasin omiksi luokiksi, joista ryhmittelemällä muodostui teemaksi vuorovaikutus ja viestintä. Vaikka vuorovaikutus ja viestintä ovat osa ihmisjohtamista, nostin sen omaksi teemaksi analyysissä, koska kaikissa vastauksissa oli siihen liittyvää osaamista tuotu esille ja kuvailtu tätä yksityiskohtaisemmin. Ihmisjohtamisen ja asiajohtamisen teemojen alle luokittelin erikseen niitä tekijöitä, joita eniten tuli vastauksissa esille. Kun etsin aineistosta yhtäläisyyksiä, käytin kvantifioinnin menetelmää eli tutkin kuinka monta kertaa vastauksissa jokin asia esiintyi, koska empiirisen tutkimuksen analysointivaiheessa ei ole olennaista tuoda esille jokaista yksittäistä vastausta. Kvantifioinnin avulla jokaisen tutkimuskysymyksen alle muodostin teemoja, joiden alle oli luokiteltu useimmin esiintyvät vastaukset. Vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäksi teemoiksi muodostuivat työhyvinvoinnin johtaminen, osaamisen johtaminen, resurssijohtaminen, talousjohtaminen ja muutosjohtaminen. Näiden tutkimuksessa esiintyvien teemojen perusteella muotoutui tämän opinnäytetyön teoreettiset käsitteet ja teoreettinen viitekehys. Työn käsitteistö on painottunut ihmisjohtamisen osaamisalueisiin, koska asiajohtamiseen liittyviä vastauksia esiintyi huomattavasti vähemmän. Tässä aineistolähtöisessä analyysissä on tutkimustuloksia vertailtu teoriaan johtopäätöksissä luvussa 6.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen osallistuneista kymmenestä lähijohtajasta kuusi oli koulutukseltaan sosionomeja, kaksi geronomia ja kaksi sosiaalihoaja. Lisäksi useammalla lähijohtajista oli jotain muutakin esimieskoulutusta. Työkokemusta lähijohtajan työstä haastateltavista neljällä oli alle viisi vuotta, kolmella haastateltavista 5-10 vuotta ja kolmella yli kymmenen vuotta. Lähijohtajien koulutustaustalla ei näyttänyt olevan merkitystä tutkimustuloksissa. Sen sijaan pidempi työkokemus esimiestyöskentelestä näkyy vastauksissa jonkin verran. Eniten se tulee esille muutosjohtajuuteen liittyvistä seikoista sekä oman aseman kokemiseen organisaatiossa. Myös ero palveluohjaajien (toiminnallisten esimiesten) sekä esimiesohjaajien välillä näyttää jonkin verran oman aseman määrittelyssä organisaatiossa.

5.1 Yhteistyötaidot korostuvat lähijohtajan asemassa

Lähijohtajilta kysyttiin kokemuksia heidän asemastaan organisaatiossa ja siitä, onko vastuun määrä heidän asemaansa nähden sopiva sekä millaisena omat vaikutusmahdollisuudet koetaan. Vastauksissa näkyi jonkin verran eroa sen välillä, oliko kyseessä palveluohjaaja vai esimiesohjaaja. Selkeimmin tämä tuli esille vastauksissa, jossa palveluohjaajan asema koettiin olevan lähempänä työntekijän asemaa eikä johtajan roolia. Syynä siihen koettiin, ettei heillä ollut varsinaisia alaisia. Haastattelun edetessä toisaalta näissäkin vastauksissa oma asema johtajana tuli esille toiminnanjohtajan roolissa.

No tää on vähän semmonen ristiriitanen paikka, että et niinku oo virallisesti esimies, mut sitten kuitenkin oot niinku siinä tavallaan esimies, että annat siinä ohjeita niille mitä niitten pitäis toteuttaa että, mutta kuitenkin sä et oo niitten virallinen esimies. (Haastateltava 9.)

Et tää on yks pointti mitä mä oon itse mielessäni käyny hirveen paljon läpi ja pohtinu sitä, että mihinkä mä kuulun tässä nykyisessä kentässä, mikä on tosiaan se mun rooli ja tehtävä. (Haastateltava 5.)

Lähijohtajan asema kuvailtiin suunnan näyttäjänä sekä työilmapiirin tasapainottajana. Yhteistä vastauksissa oli se, että lähiesimiehen asema koettiin tärkeänä, jossa korostuu yhteistyön rooli. Tämä näkyy erityisesti kanavana johdon ja työntekijöiden välillä. Vaikka tiedottamista ja viestintää pidettiin hyvin tärkeänä, jakautuivat kokemukset sen onnistumisesta. Muutaman lähijohtajan mielestä organisaation ylempi johto ei tiedottanut lähijohtajia tarpeeksi hyvin. Puolet haastateltavista olisi toivonut, että ylempi johto kuuntelisi heitä enemmän.

Niin ja pystyykö vaikuttamaan, niin kyllä mun mielestä että yhdessä pohditaan asioita ja tuodaan näkökulmia ja mietitään kuinka asioita selvitetään ja viedään läpi. No tilanteesta riippuen. Mutta tässä työssä tietysti on se, että pyrkii osittain ajattelee asiakkaankin kannalta ja tuomaan niitä näkökulmia esille niin kyllä mulla on semmonen olo, että kuunnellaan. (Haastateltava 8.)

Osa vastaajista koki, että omat vaikutusmahdollisuudet ovat juuri sopivat tällä hetkellä. Muutamat vastaajista puolestaan haluaisivat vaikuttaa asioihin enemmän. Esille tuli, että työ on hyvin itsenäistä ja omaan työtapaansa voi vaikuttaa huomioiden kuitenkin kaupungin strategian ja edun. Kaupungin säästötoimenpiteiden nähtiin vaikuttavan omiin vaikuttamismahdollisuuksiin.

Työ on hyvin itsenäistä ja saa käyttää niitä työkaluja mitä itsellä on, hyvin vapaasti, kunhan vaan mennään organisaation strategian suuntaisesti. (Haastateltava 10.)

Kyllä mä tähän omaan työhöni pystyn vaikuttamaan jollakin lailla et miten mä sitä teen, mutta se missä tehään ne suunnitelmat niin sinne vaikuttaminen on aika pientä. (Haastateltava 6.)

Muutamissa haastatteluissa kuvailtiin lähijohtajan olevan ikään kuin ristitulessa. Heidän mielestään työssä oli paljon rajapintoja ja toimenkuvat vaatisivat selkeyttämistä. Yksittäisenä esimerkkinä tuotiin esille, että suuret alaismäärät vaikuttivat hankaloittavasti asioiden etenemiseen toivotulla tavalla. Tämä vaikutti myös siihen, että omia vahvuuksiaan lähijohtajana ei pystynyt käyttämään kuin pinnallisesti.

Lähijohtajan asema kaikkiaan koettiin tärkeänä yhteistyön ja tiedonkulun kannalta ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Asema koettiin välillä ristiriitaiseksi tehtävänkuvien suhteen. Kokemukset omista vaikutusmahdollisuuksista ja onnistuneesta viestinnästä vaihtelivat.

5.2 Vuorovaikutus- ja viestintä tärkeintä johtamisen perusosaamista

Henkilöstöjohtamisen ja painottaen erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta vuorovaikutus ja viestintä nousivat lähes kaikissa vastauksissa yhdeksi tärkeimmäksi johtamisen perusosaamisalueeksi. Vuorovaikutuksessa korostui työntekijöiden arvostaminen sekä molemmin puolinen luottamus, tasapuolisuus ja -arvoisuus sekä oikeudenmukaisuus. Myös lähijohtajan läsnäolo ja tavoitettavuus sekä helposti lähestyttävyyks koettiin olevan tärkeää. Haastateltavien mielestä vuorovaikutukseen ja lähiesimiehen taitoihin kuuluvat työntekijöiden mielipiteen kuunteleminen ja vaikuttamismahdollisuuksien antaminen. Useissa vastauksissa tuotiin esille, että on tärkeää huomioida myös palautteen antaminen, niin negatiivinen kuin positiivinen.

Sitten arvostaa työntekijöitä ja antaa hyvää palautetta ettei kaikki oo semmosta negatiivista, että tavallaan osottaa sitä arvostusta, että ehkä se sitten toivon mukaan motivoikin, että saa hyvääkin palautetta esimieheltä. (Haastateltava 9.)

Mää kuuntelen kyllä ja otan ne työntekijät huomioon ja punnitsen ne vaihtoehdot, että työntekijöistäkin tuntuu, että ne saa vaikuttaa siihen omaan työhönsä. (Haastateltava 6.)

Tietysti asiakaslähtöisyys on tässä työssä se ja luottamus ja molemmin puolinen hyväksyntä. Ja se, että tulee kuulluksi ite ja alaiset tulee kuulluksi myöskin. Ja pystyy kertomaan omat näkemykset asioista (Haastateltava 5.)

Yli puolet vastaajista erittelivät vuorovaikutuksen yhtenä osa-alueena yhteistyökyyvyn ja -taidot. Tähän sisältyivät yhteistyö ja viestintä niin työntekijöiden, tiimien kuin erilaisten verkostojen kanssa.

Mutta ehkä se on se niin verkosto ja tiimityö siinä mielessä että täytyy osata toimia sekä laajemmassa verkostossa että sitten tuolla yhden tiimin ja tiimin jäsenien kesken. (Haastateltava 8.)

Ja sit semmonen informaation jakaminen ja tiedottaminen ja asioista keskustellaan et ois niin kun niitä tilaisuuksia oikeita foorumeita, missä niistä asioista vois puhua ja se vähentää sitä muuta vöyhäämistä. (Haastateltava 3.)

Huoli työntekijöiden hyvinvoinnissa tuli esille lähes jokaisessa haastattelussa. Haasteena johtamiselle tuotiin esille työn kiire ja kuormittavuus. Näiden vaikutukset näkyivät työntekijöiden työssäjaksamisena sekä sairaspöissaoloina. Seurauksena oli havaittu myös työilmapiirin heikkenemistä. Yhtenä esimerkkinä tuotiin esille, että alaitaidoillakin on vaikutuksensa työhyvinvoinnin kokemiseen ja johtamiseen.

Naisvaltasella alalla tuntuu jotenkin se, että sulla pitäis olla aikaa kuunnella, että sitten se monesti niin, että huomaa että niille on hetki aikaa ryöpsäyttää ne ulos, niin se jo helpottaa ja silloin pystyy aika paljon estää niitä sairaslomia ym joihin jostain syystä sit kuitenkin varsinkin nyt kiireessä. Tässä työssä on tärkeä se oma persoona ja se ihmisen kohtaaminen. (Haastateltava 2.)

Vuorovaikutuksen ja viestinnän lisäksi tärkeänä ihmisten johtamisen perusosaamisena koettiin psykologinen johtaminen, joka vaatii hyvää ihmistuntemusta. Lisäksi tämän päivän haasteisiin ja muutoksiin täytyi lähijohtajan kyetä johtamaan työntekijöiden osaamista. Esille nousi esimiehen tarkka seuranta ja vastuu siitä, että hoitohenkilökunnalla olisi kaikki vaadittavat koulutukset suoritettuna ja ajan tasalla. Yhdessä näistä vastauksista tuotiin esille, että on hyvä taito osata vahvistaa työntekijän omaa ammatti-identiteettiä. Lisäksi muutosjohtaminen nostettiin osassa vastauksissa yhdeksi tärkeimmäksi johtamisosaamisen perusosaamiseksi. Sillä nähtiin olevan myös suora yhteys työhyvinvointiin. Myös paineensietokyky, muuntautumiskyky, johdonmukaisuus, suvaitsevaisuus, joustavuus ja asiakaslähtöisyys nähtiin johtajan tärkeinä ominaisuuksina.

No mun mielestä voisko sanoo sitä psykologista johtamista pitää olla ja sitten semmosta että arvostaa, osaa arvostaa työntekijää. (Haastateltava 6.)

No tänä päivänä kaikki kun muuttuu, niin sais motivoitua siihen muutokseen, että ei jäätäis niihin samoihin juttuihin mitä aina ollaan tehty ja sais työntekijätkin ymmärtämään sen, että se on hyvästä ja et se on ainakin yks semmonen iso juttu. (Haastateltava 9.)

Vaikka vastauksissa tärkeimmiksi osaamisalueiksi nousivat ihmisten johtamiseen liittyvät menet, vaatii johtaminen poikkeuksetta asioiden johtamisen hallintaa. Suurin osa lähijohtajista luetteli resurssijohtamisen yhdeksi tärkeimmistä ja haastavimmista johtamisen perusosaamisalueista. Näitä vastauksia yhdisti näkemys siitä, että lähijohtajan työ tänä päivänä painottuu resurssien kohdentamiseen ja turvaamiseen ja vie hyvin paljon työaikaä päivittäin eikä ihmisten johtamiselle jää riittävästi aikaa.

Hyvin paljon se tänä päivänä kallistuu semmoseen niin ku sanotaan nyttten koneelliseen atk-työhön. Että mä oon siitä tosi pahoillani että muualta kaatuu lisää tämmösiä tehtäviä, että se ainainen painajainen tässä työssä niin kun se että siihen pelkkään lähiesimiestyöhön siihen työntekijöitten kanssa se jää vähemmälle. (Haastateltava 6.)

Kyllähän se korostuu kun on valtava määrä alaisia, niin se on semmosta resurssien ettimistä. Ja onhan se tavallaan se meidän tärkein tehtävä sillä tavalla että palvelut pyörii ja sillä tavalla olla vastuussa siitä. (Haastateltava 3.)

Lähes kaikissa vastauksissa tuli esiin organisaation taloustilanne ja sen vaikutukset työhön. Siksi useat lähijohtajista korostivat talousjohtamista osaksi perusosaamista. Muita asioiden johtamiseen kuuluvia osaamistarpeita olivat käytännön työn tunteminen ja kokonaisuuden hallinta, joka vaatii lähijohtajalta myös ennakoitua ja asioiden priorisointia. Lisäksi strateginen johtaminen tuotiin tärkeänä osaamisena yhdessä vastauksessa esille.

Mutta kyllä resursseista ja talousasioista pitää tänä päivänä olla tietoa ja tietää missä mennään ja mikä on tilanne. (Haastateltava 5.)

Eli varmasti se kokonaisuuden hallinta ensimmäisenä, sitten paineensietokyky, eli tilanteet muuttuu aika paljon lyhyellä varoitusaajalla ja sitten toisaalta se että asioiden priorisointi että työtähän on ihan hirvittävästi että pitää joka päivä miettiä mikä on se oleellisin asia tehdä. (Haastateltava 2.)

Johtamisosaamisen tärkeimmäksi osaamisalueeksi nousivat vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Avainsanoiksi ja –tekijöiksi muodostuivat työntekijän arvostaminen ja kuunteleminen, palautteen antaminen ja yhteistyötaidot. Työhyvinvoinnin johtamisella ja osaamisen johtamisella oli myös merkittävä rooli johtamisosaamisessa. Or-

ganisaation strategiat ja visiot ohjaavat kaikkea toimintaa ja näin ollen asettavat taloudelliset raamit toiminnalle. Talousjohtaminen näyttäytyi palveluohjaajien näkökulmasta palvelusuunnitelmien tekemisessä ja palvelukriteerien tiukentumisena ja esimiesohjaajan näkökulmasta erityisesti resurssijohtamisessa. Resurssien johtamisen todettiin vievän suurimman osan esimiesohjaajan työajasta ja näin ollen nostettiin vahvaksi osaamisalueeksi.

5.3 Muutosta johdetaan omalla asenteella ja esimerkillä

Lähijohtajien näkemys oli, että muutosjohtaminen lähtee jo ihan toimintatapojen muuttamisesta ja uuden toimintakulttuurin luomisesta. Näissä vastauksissa tuotiin esille, että muutosten ei tarvitse aina olla suuria, vaan ne voivat olla ihan pieniä asioita perustyöhön liittyen. Erityisesti painotettiin myös sitä, ettei perustyö saa missään tapauksessa ontua muutosten keskellä.

Mutta kyllä mä näen ensiksi sen, että lähtisi sitä pohtimaan että miten tänä päivänä se työ tehdään ja mitä siinä on niitä puutteita ja niinku sitä pohtimaan ensiksi. (Haastateltava 5.)

Kyllä se toiminnan jatkuvuus ja turvaaminen on varmasti kaiken a ja o, kun muutoksia tehdään niin tavallaan se perusasia asiakkaista huolehtiminen ei saa ontua kun järjestelmiä muutetaan. (Haastateltava 4.)

Suurin osa vastaajista koki, että muutoksia on viime aikoina tullut hyvin runsaasti ja yleensä isoimmat muutokset tulevat organisaation ylemmältä johdolta valmiina pakkettina. Tässä yhteydessä nähtiin, että heidän vaikuttamismahdollisuutensa muutoksiin olivat hyvin vähäiset. Moni vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että suuri osa muutoksista ovat olleet hyviä, tarpeellisia ja hyvin perusteltuja ylemmältä johdolta. Lähes puolet kokivat, että tällaisena aikakautena ja muutosten tulvassa on lähijohtajan tärkeää itse sisäistää muutoksen merkitys, ennen kuin sitä lähdetään viemään eteenpäin. Nämä vastaajat korostivat sitä, että omalla esimerkillä ja asenteella muutoksen aikaan saaminen on helpompaa. Yhdessä vastauksessa kuvailtiin lähijohtajan olevan selkäranka koko työyhteisössä muutosten toteuttamisessa.

On tärkeää niinku ymmärtää ne muutoksen vaikutukset ja ne vaiheet mitä ne meissä itse kenessäkin ja hoitajissa niinku sisälläkin mitä ne

käy niitä vaiheita on tämä käyttäytymiseen liittyvät vastustukset ja nämä. (Haastateltava 4.)

Muutosjohtamisessa lähijohtajan perusosaamiseksi koettiin riittävät viestintä ja perustelutaidot. Yli puolessa vastauksista vahvasti korostettiin, että lähijohtajan täytyy perustella työntekijöilleen muutoksen merkitys ja tuoda esiin sen hyödyt. Tässä yhteydessä yhteisen ymmärryksen luomista pidettiin tärkeänä. Tiedottamisen yhteydessä painotettiin, että lähijohtajan on syytä olla avoin ja informoida työntekijöitä mahdollisimman nopeasti. Vuorotyöluonteesta johtuen kaikkia työntekijöitä ei ole mahdollista tiedottaa samanaikaisesti, joten muutosviestinnässä on syytä olla mustaa valkoisella. Nopea viestintä myös katkaisee väärän ja puutteellisen tiedon, joka helposti saa aikaan muutosvastarintaa työntekijöissä.

Niin muutoksen pitäis olla jollakin tavalla perusteltua ja niinku miksi se tehdään ja pystyä selittämään myös sille henkilöstölle että saadaan aikaan se yhteinen ymmärrys asiasta. Ja tää yhteisen ymmärryksen saaminen niin sehän nyt vaatii sitä, että käydään yhdessä asioita läpi toistuvasti ja keskustellaan asioista ja mielellään niin että tuodaan niitä ongelmia esille ja että henkilöstö saa löytää siihen sen ratkaisun joka olisi se toivotun muutoksen suuntaista. (Haastateltava 10.)

”No meillä ainakin huomaa niin, että pitää olla hyvä suunnitelma eli kun sä täällä taas lähet viemään sitä porukkaa eteenpäin, niin sitten taas kokeilu ja erehdys ei ole kovin hyvä etenemistapa vaan sulla pitää olla ihan mustaa valkosella.” (Haastateltava 2.)

Lähijohtajat toivat esille, että ilman suunnitelmaa, jalkauttamista, seurantaa ja sitouttamista ei voida muutosjohtamisessa onnistua. Vastauksissa tuotiin esiin, että muutosten yhteydessä on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja palautetta. Vahva merkitys oli hyvällä ja loppuun asti suunnitellulla prosessilla. Onnistunut muutoksen läpi vieminen vastaajien mielestä vaatii lähijohtajalta hyvän suunnitelman lisäksi muutoksen jalkauttamista, sitouttamista ja riittävän pitkää seurantaa sekä toiminnan jatkuvuuden turvaamista.

Se vaatii sen loppuun asti suunnitellun prosessin että se sit toimii. Ja sitä keskustelua ja palautetta siitä että onko se toimiva hyvä systeemi vai voidaanko jotain parantaa, muuttaa vai palataanko entiseen. (Haastateltava 5.)

Puolet vastaajista nosti yhdeksi tärkeimmiksi muutosjohtamisen osa-alueiksi työntekijöiden motivoimisen ja tsemppaamisen luomalla positiivista ilmapiiriä. Muita piirteitä olivat johdonmukaisuus, pitkäjänteisyys ja periksi antamattomuus.

Mun mielestä se vaatii semmosta johdonmukaisuutta ja positiivisuutta. Että kun on paljon muutoksia, vaikeuksia niin se esimies olis niinkun jaksais kerta toisensa jälkeen viedä sitä asiaa eteenpäin ja niin ku tsemppata sitä porukkaa. Ja mä oon itte semmonen hyvin muutoksessa tottunu eläjä muutenki ja se on mulle tosi helppoo... mul on koko työelämä ollu semmosta jatkuvaa muutosta. Et niinhän sitä sanotaankin että ainut pysyvä on muutos. (Haastateltava 3.)

Useat lähijohtajat kokivat, että muutos lähtee jo pienistä arjen toimintoihin liittyvistä asioista, mutta muutos vanhoihin toimintatapoihin vaatii aikaa. Organisaation suuremmat muutokset yleensä annetaan ylhäältä päin ja lähijohtajat kokivat, että niihin on vähän mahdollisuutta vaikuttaa. Muutokset ovat kuitenkin olleet hyvin perusteltuja ja hyviä muutoksia. Itse he myös kuvailevat muutosjohtajan tärkeäksi osamiseksi hyvän suunnitelman ja perustelutaidot. Muutosviestinnän täytyy myös toimia ja työntekijöitä kuunnella. Muutosjohtajaa kuvailtiin motivoijaksi ja tsemppaajaksi, joka ohjaa muutosta omalla esimerkillään.

5.4 Tulevaisuuden haasteet, kehittäminen ja mahdollisuudet vanhustyössä

5.4.1 Asiakslähtöisyys ja vanhusten kohtaaminen

Haastattelun lopussa lähijohtajat kertoivat näkemyksiään tulevaisuuden haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämistarpeista. Suurin osa lähijohtajista kokee, että vanhusväestön ikääntyminen tulevaisuudessa lisää asiakasmääriä ja aiheuttaa kriteerien tiukentumista palveluiden ohjautumiseen. Tässä yhteydessä heijastui useiden vastaajan kohdalla uhkakuvia siitä, pysyykö kotipalvelu tulevaisuudessa asiakaslähtöisenä, ja pystytäänkö sen seurauksena takaamaan hoidon laatu ja kokonaisvaltaisuus vai tuleeeko vanhusten kohtaaminen jäämään tehokkuuden jalkoihin.

...mä koen sen sillä tavalla tänä päivänä että mä näen kotipalvelun semmosena kokonaisuutena ja mä nään että se on niin kun katoamassa että se tulee tämmöseksi tempukeskeiseksi... se unohdetaan se ihmisen kokonaisuus sieltä. (Haastateltava 6.)

Yleisesti taloudellisen tilanteen vaikutukset loivat tulevaisuuteen monia haasteita ja uhkakuvia. Useassa vastauksessa tuotiin esille, että säästötoimenpiteet aiheuttavat eri toimintojen siirtämistä lähijohtajan vastuulle. Tämä näyttäytyy lähes kaikkien lähijohtajien vastauksissa niin heidän itsensä kuin työntekijöiden kuormittumisena.

No eihän tää tästä tuu helpottumaan että töitä tulee olemaan enemmän kuin nykyään, että mitä uhkakuvia, niin tulevaisuudessa voi hoitajalla olla vaikka kaksikymmentä paikkaa aamuvuoron aikana, että mennään semmosiin älyttömyyksiin. Tässä pitäis kuitenkin muistaa niitä ihmisiä, että tää ei oo mitään liukuhihnatoimintaa että tavallaan ei haluais että tää menee semmoseks. (Haastateltava 9.)

Se että asiakasmäärät tulee lisääntymään ja työntekijämäärät ei varmaan samassa suhteessa niin kyllä se työntekijöiden hyvinvointi on tosi tärkeä. Et sillä saadaan sitä laatua asiakkaille jos työntekijät voi hyvin. (Haastateltava 7.)

Monet vastaajista näkivät haasteena myös suuret alaismäärät, tietokonetyöskenteilyn ja tämän myötä ihmisläheisemmän johtamisen sekä läsnäolon vähentymisen. Työtä kuvailtiin ”tulipalojen sammuttamisena”. Vähentyvän ihmisjohtamisen seurauksena on vaikeaa viedä muutoksia käytäntöön ja muuttaa vanhoja työtapoja.

Mun mielestä haasteena kyllä niin kun mä pidän haasteena sen että tää työ saatais pyörimään lähiesimiestyö että päästäis ihmisläheiseen työhön, että esimiestyö painottus enemmän sinne käytännön tasolle läheelle sitä työntekijää. (Haastateltava 6.)

...et on tehny niin kiireellä tätä työtä oikeesti että mää vaan asioita niin kun joilla on tulen palava kiire eli sammutellu tulipaloja. (Haastateltava 7.)

Vastauksissa mainittiin haasteena laitospaikkojen purkaminen ja sen johdosta oikeiden palveluiden turvaaminen asiakkaille. Lähijohtajat toivat yhtenä haasteena esille, että tulevaisuudessa laitospaikkojen purkamisesta johtuen hoidetaan yhä huonokuntoisempia asiakkaita kotona. Huonokuntoisempien asiakkaiden lisääntyminen myös vaikuttaa käyntiaikojen pidentymiseen ja sitä kautta vaatii oikeanlaista resursointia ja on tarkennettava enemmän kaikkien työntekijöiden työnkuvia. Myös päihde- sekä mielenterveysasiakkaat lisääntyvät. Työntekijät eivät kuitenkaan ole tarpeeksi itseohjautuvia ja vaativat vielä enemmän osaamisen johtamista.

Tulevaisuudessa on tärkeää saada resurssoitua se et henkilökunta niin ku oikeassa paikassa ja tekee oikeaa työtä oikeaan aikaan nimenomaan. (Haastateltava 7.)

Asiakasnäkökulmaa esiin tuoden yksi vastaajista pohti uuden Sote:n vaikutusta siihen, ovatko vanhukset samanarvoisessa asemassa eri kunnissa.

Se haasteena tässä tulevaisuudessa että miten tää kotihoito muokkautuu ja Soten kautta että miten kunnissa toimitaan ja toimitaan hyvin erilailla. Et kunnat on hyvin eriarvoisessa asemassa taas toisaalta. Et asiakas on siis erilaisessa asemassa, missä kunnassa se sit asuu. Että se asiakaslähtöisyys säilyy. (Haastateltava 5.)

Lisäksi ongelmaksi kuvailtiin sitä, että yhden vanhuksen ympärillä on paljon eri toimijoita ja hoitajat vaihtuvat liian usein. Asiakkaan kannalta nähtiin myös ongelmallisenä ennaltaehkäisevän työn väheneminen, koska kuntoutuksen tarve korostuu tulevaisuudessa nykyistä enemmän.

Resurssiongelmat tulevaisuuden uhkakuvina tulivat esille muutamassa vastauksessa. Vanhustyö ei vedä opiskelijoita alan töihin ja arvostus työtä ja vanhuksia kohtaan vähenee. Vastaajat pohtivat, näyttäytykö tämä ammattitaitoisten työntekijöiden työvoimapulana.

Muina haasteina tuotiin esille omaisten rooli. Omaiset odottavat liikaa, että kaupunki hoitaa ja järjestää kaikki palvelut. Omaisten täytyisi enenevässä määrin kantaa vastuuta vanhuksista. Tämä vaatisi valtavan kulttuurimuutoksen luomisen. Vastauksissa pelkona näyttäytyi myös yhteisöllisyyden heikkeneminen.

Se vaatii laajempaa yhteiskunnallista semmosta oivallusta siitä mikä on ylipäättänsä vanha ihminen ja vanhuus ja arvottaa myös näitä että ketä hoitaa ja mitä hoitaa. Että mikä on omaisten rooli, mikä yhteistyön rooli. Yhteistyö tulee varmaan korostumaan ja mikä on kotihoidon rooli, vapaaehtoistoiminnan rooli joka tulee pakostakin lisääntymään ja sen täytyy lisääntyä. (Haastateltava 10.)

Tulevaisuus asettaa monia haasteita vanhustyölle ja lähijohtajuudelle. Näitä olivat muun muassa asiakasmäärien lisääntyminen ja huonokuntoisempien vanhusten hoitaminen kotona pidempään. Siitä seurauksena pelkona esiintyi asiakastyössä kokonaisvaltaisuuden unohtaminen ja hoidon laadun heikkeneminen. Taloudellisen tilanteen vaikutusten seurauksena arvioitiin lähijohtajille kasaantuvan lisää töitä, jolloin työntekijöiden kohtaaminen jää vähemmälle.

5.4.2 Yhteistyön kehittäminen ja mahdollisuudet

Useimmissa vastauksissa tuotiin esiin mahdollisuutena yhteistyön lisäämistä kolmannen sektorin ja oppilaitosten kanssa. Myös vapaaehtoistoiminta sekä erilaiset projektit nähtiin positiivisena lisänä. Muutamissa vastauksissa mainittiin verkostoitumisen tuomat hyödyt yleisesti, jossa myös työntekijöiden verkostoja tulisi hyödyntää. Lisäksi eri toimijoiden roolit vaatisivat selkeyttä. Moniammatillisuus nähtiin kotihoitoa vahvistavana toimintana ja moniammatillisten tiimien kehittämien nostettiin esille. Useimmat vastaajista toivoivat kotisairaanhoidon ja kotipalvelun tiiviimpää yhteistyötä. Yksi vastaajista halusi tuoda esiin yhdessä kehittämisen, että asiat eivät tulisi pelkästään organisaation ylemmältä johdolta. Toiveena oli, että lähijohtajat ja työntekijät otettaisiin enemmän suunnitteluun mukaan.

Sitten tämmönen sosiaalinen puoli tavallaan sitten jotka ei saa tätä kuntoutusta niin tulis sitten tämmöisen vapaaehtoistoiminnan kautta. Että semmonen tiiviimpi yhteistyö kolmannen sektorin kanssa niin se on varmaan semmonen tulevaisuuden juttu. (Haastateltava 10.)

Et jotenkin pitäis saada kokoonnuttua eri järjestöjenki edustajat ja siinä vois olla just näitä yrittäjiä ja sitten julkista puolta. Se ois mahtavaa jos ne kohtais kyllä enemmän koska kuitenkin niille ois käyttöä. (Haastateltava 1.)

Mahdollisuutena asiakkaiden oikeuksien toteutumiseen koettiin pegasos-ohjelmalla olevan vaikutusta. Teknologian kehitystä ei nähty negatiivisena, vaan sitä olisi mahdollisuus varmasti tulevaisuudessa hyödyntää kotihoidossa enemmän. Mediaa voitaisiin puolestaan hyödyntää positiivisen julkisuuskuvan luomisella.

Koska asiakkaita hoidetaan pidempään kotona, voitaisiin palveluja enemmän ulkoistaa. Tämä avaisi mahdollisuuksia yrittäjyydelle ja sitä kautta työllistämislle. Yhteiskunnallisella tasolla tuotiin esiin eri asuinalueiden, asumisen sekä palvelujen saatavuuden kehittämistä vanhusten näkökulmasta.

Vastaajat kokivat, että toimenkuvien tarkentaminen vaatisi selkeyttä myös organisaation sisällä. Puolet lähijohtajista kannattivat esimies- ja palveluohjaajan toimenkuvan yhdistämistä. Esille nousi myös kokemus siitä, että esimies- ja palveluohjaajien työn kehittäminen on jäänyt työntekijöiden kehittämisen jalkoihin. Lisäksi kehittämisen tarvetta arvioitiin olevan työntekijän roolissa. Tässä viitattiin työntekijän vastuun määrittelyyn sekä vastuuhoitajuuteen. Työntekijän omia vahvuuksia ja erityisosaamista tulisi myös hyödyntää enemmän.

Muutama vastaajista arvioi, että tulevaisuudessa vielä tarvitaan koulutusta enemmän erityisryhmistä, kuten mielenterveys- ja päihdetyöstä. Työn hoidollinen puoli korostuu vahvasti hoitajan työssä. Työntekijöiltä vaaditaan osaamista ja esimerkiksi päivitystä lääkehoidosta. Osa vastaajista arvioi, että jonkinlainen sosiaalipuolen koulutus olisi tulevaisuudessa tarpeen työntekijöille, jotta vanhuksen kokonaisvaltainen hoito ei unohtuisi. Hoidollisen puolen osaamista heiltä nähtiin löytyvän ja siihen luotettiin.

...noista mielenterveys- ja päihdehommista, että se on kyllä semmonen kasvava, että se ei koulutuksessakaan ollu ihan tarpeeks esillä. Sitä vois tarvita. (Haastateltava 9.)

...että hoitajilla kans taso koko ajan kovenee että sillei niitten pitää olla niin moniosaajia kanssa niin hoidollisesti kun mun mielestä enemmän pitäis satsata kans siihen sosiaaliseen puoleen sosiaalialan koulutuksiinki hoitajia et tavallansa sitä niin kun helposti unohdetaan et koko ajan meidänki henkilöstölle on haavanhoitoa ja diabeteshoitoa ja tän tyyppistä mut sit ei oo mitään niin ku koulutuksia sosiaalialaan liittyen. (Haastateltava 1.)

Puolissa vastauksista korostui perehdyttämisen merkitys. Perehdyttämisen tulisi olla laadukasta huomioiden eri kulttuurin omaavat työntekijät ja asiakkaat. Hyvällä perehdyttämällä pystyttäisiin takaamaan työvoimaa tulevaisuudessakin. Lisäksi perehdyttämisen vastuu ei olisi yksin lähijohtajalla, vaan koko työyhteisöllä.

... niinku semmonen tavallaan jatkuva vuorovaikuttaminen ja opiskelijat sais mahdollisimman positiivisen kuvan siitä kun ne tule tänne harjoittelemaan. (Haastateltava 10.)

Lähijohtajan tulee työssään käyttää tutkivaa työtettä, joka auttaa kehittämään toimintaa. Yhteistyön lisääminen eri sektoreiden ja toimijoiden kanssa on tähän mennessä liian vähän hyödynnetty mahdollisuus. Organisaation sisäisten työnkuvien tarkennus sekä eri toimijoiden roolien selkeys mahdollistaisi asiakaslähtöisen työn tekemisen. Lisäksi perehdyttämällä arvioitiin olevan tulevaisuudessa suuri merkitys ja mahdollisuus varmistaa ammattilaisten työntekijöiden saatavuus.

5.4.3 Oman osaamisen kehittäminen

Oman itsensä kehittäminen koettiin lähes välttämättömänä useamman vastaajan mielestä. Yhtä mieltä oltiin myös siitä, että tällä hetkellä omat resurssit eivät koulutautumiseen riitä. Kiire koettiin suurimpana esteenä oman osaamisen kehittämiseksi. Vastaajien mielestä tässä tietoyhteiskunnassa pystyy hankkimaan tietoa ja osaamisen päivittämisen ei aina tarvitse tulla organisaation sisältä.

Kyllähän se opiskelu oman työn ohessa antaa omaankin työhön paljon. Ja sen minkä mä itse koen, että ei sen koulutuksen aina tule olla työnantajankaan taholta mun mielestä, vaan kyllä se on se omaehtoisuus. Pitää seurata sitä oman alansa tilannetta ja sitten tavallansa lukea ja opiskella sen lisäksi mitä työnantaja tarjoaa koulutuksia. (Haastateltava 5.)

Että kyllä niitä koulutuksia on, mutta tuntuu tällä hetkellä nyt että kyllä koulutuksia on paljon ja että haluttais osallistua, mutta kyllä tämä meidän aika menee tähän työhön. Pyritään menemään sinne mihin pystytään ja hakemaan sitä tietoa. (Haastateltava 6.)

Osaamista ja kehittämistä kaivattiin lähijohtajuuteen ja erityisesti ihmisjohtamiseen yleensä ja kuinka sen saisi toimimaan. Asioiden vieminen ja juurruttaminen henki­ löstään sekä työntekijöiden vahvuuksien löytäminen olivat oman osaamisen kehit­ tämisen listalta löytyviä asioita.

Ja sitten justiin tää niin kun henkilöstöjohtamiseen sillä lailla, että kun on niin eri tasosta, eri-ikäistä työntekijää, et tavallansa sitä osaamista myös että mitenkä...(Haastateltava 1.)

Aiemmin vastauksissa oli tullut esille, että tulevaisuudessa työntekijöille olisi hyvä olla koulutusta erityisryhmiin ja osaamiseen liittyen. Osa vastaajista koki, että yhtä­ lailla lähijohtajana he tarvitsisivat lisäkoulutusta erityisryhmiin.

..tää työ on aika monipuolista että kaipais jotain koulutusta erityisryh­ mien osalta (Haastateltava 8.)

Lähijohtajalta vaaditaan asioiden tuntemista ja oman tiimin ja alueen johtamista. Pe­ rus ammattiosaaminen vaatii kuitenkin koulutusta ja harjaantumista kokemuksen myötä. Johtaminen tapahtuu omalla esimerkillä ja oman ammatillisuuden kehittämi­ nen kannustaa myös työntekijöitä kehittämään osaamistaan.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu vanhustyössä työskentelevien lähijohtajien näkökulmia omasta asemastaan organisaatiossa, vaadittavasta johtamisosaamisesta sekä tulevaisuuden haasteista, mahdollisuuksista ja kehittämistarpeista. Aineiston keruussa käytettiin menetelmänä yksilöhaastatteluja, jotka nauhoitettiin. Vastaajista suurin osa on toiminut jo pidempään lähijohtajan työssä tässä organisaatiossa tai kokemusta lähijohtajuudesta toimimisesta on karttunut aiemmasta työhistoriasta. Myös toiminnalliset esimiehet ovat työskennelleet aiemmin esimiesohjaajana, joten heilläkin on näkemystä ja kokemusta lähijohtajuudesta, jossa on suora esimiesalaisyhteys. Lähijohtajien koulutustaustana on sosionomeja, sosiaaliohjaajia sekä geronomeja. Koulutustausta ei erottunut vastauksissa. Mäki ym. (2014,9) kirjoittaa toiminnallisten esimiesten ryhmistä, joilla ei ole niin sanotusti muodollisia alaisia. Heidän työnkuvansa osittain koostuu kuitenkin esimiehenä olemista, töiden johtamisesta ja organisoinnista. Tämän tutkimuksen osallistujaryhmästä puolet ovat niin kutsuttuja toiminnallisia esimiehiä, jotka organisaatiossa toimivat palveluohjaajina. Tässä kohtaa erityisesti näyttäytyy ero esimiesohjaajan ja palveluohjaajien välillä, kun omaa asemaa organisaatiossa kuvaillaan. Osa palveluohjaajista kokee, ettei välttämättä näe itseään esimiehenä, vaan osana tiimiä, lähempänä työntekijää. Toiset vastaajista ovat myös toimineet lähijohtajan työssä sekä palveluohjaajana että esimiesohjaajana. He puolestaan kokevat työssään olevan paljon rajapintoja ja tehtävänkuvien olevan ajoittain epäselviä. Vastauksissa painottuu lähijohtajan tärkeä rooli ja asema tiedonkulun ja viestinnän suhteen. Lähijohtaja on usein kanava, jonka kautta työntekijä ja ylempi johto viestivät.

Reikko ym. (2010, 19,20); Mäki ym. (2014,7) ja Laaksonen ym. (2014,8) tuovat esille, että lähijohtajat eivät vastaa yleensä organisaation strategisista linjauksista, mutta heidän täytyy kyetä kehittämään päivittäistä toimintaa. Tähän määrittelyyn verraten kokonaisuudessaan omaan asemaan lähijohtajat toivovat laajempia vaikuttamismahdollisuuksia. Pidempään työskennelleet esimiesohjaajat selkeämmin haluaisivat vaikuttaa asioiden ja ihmisten johtamiseen liittyvissä seikoissa. Palveluohjaajat haluaisivat vielä enemmän vaikuttaa asiakkaan asemaan liittyvissä asioissa.

Yksi tärkeimmistä lähijohtamisen osaamisalueesta on vastaajien mielestä työntekijän arvostaminen. Kuusela (2013, 64) kirjoittaa arvostuksesta ja arvostavasta johtamisesta. Kaipaamme arvostusta ihmissuhteissa. Se lisää ammatillista itsetuntoa sekä halua kehittyä, tukee yksilön roolia ja asemaa työyhteisössä. Arvostava johtaminen antaa tilaa työntekijöille ja vaikuttamismahdollisuuksia, jonka seurauksena työntekijällä on hallinnan tunne omaan työhön. Lähijohtajien vastauksissa korostuvat arvostaminen ja kuunteleminen sekä työntekijöiden ammattitaitoon luottaminen. Lähijohtajat arvostavat työntekijöiden mielipiteitä ja haluavat myös antaa heille vaikutusmahdollisuuksia. Vastauksissa vuorovaikutuksen ja viestinnän eri osaamisalueet ja muodot nousivat eniten esille. Samat tekijät ovat nousseet yhdeksi tärkeimmistä johtamisosaamisesta Reikon ym. tutkimuksessa.

Lähes kaikki lähiesimiehet, joilla on määrättyjä alaisia, kokevat että ihmisten johtamiseen on liian vähän aikaa. Näin ollen omia vahvuuksia ei pysty tarpeeksi hyödyntämään. Kuuselan (2013, 80-81) mukaan arvostavassa johtamisessa on kyse kasvokkain kohtaamisesta. Esimiehen täytyy kyetä hallitsemaan omaa ajankäyttöä, koska antamalla aikaa hän osoittaa arvostusta työntekijöille. Useat lähijohtajista haluaisivat enemmän antaa aikaa ja kuunnella työntekijöitä eli olla läsnä ja tavoitettavissa. Nyt tiedonkulku hyvin yleisesti tapahtuu sähköpostin tai sisäisten viestimien välityksellä. Työntekijän kohtaaminen ja palautteen antaminen jää tällä hetkellä hyvin vähälle.

Piili (2006, 55-56) korostaa palautteen merkitystä päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja nostaa esille sen mahdollisuudet innostaa työntekijöitä. Positiivisen palautteen myös nähdään vahvistavan ammatti-identiteettiä sekä se kannustaa jatkamaan toimintaa oikeaan suuntaan. Haastateltavien vastauksissa palautteen antamista pidetään tärkeänä. Lähijohtajan täytyy pystyä myös antamaan negatiivista palautetta. Vastauksista voi päätellä, että palautetta kuitenkin liian vähän annetaan ja siihen pitäisi panostaa nykyistä enemmän.

Lähijohtajat tuovat esille, että tiimityöskentely, yhteistyötaidot ja näihin liittyvä viestintä ovat johtajan perusosaamista. Viestinnän yleensäkin täytyy tavoittaa niin työntekijät, tiimit kuin verkoston. Palveluohjaajien ja esimiesohjaajien välistä yhteistyön tärkeyttä korostetaan sekä tiedottamista ylemmän johdon kanssa.

Lähijohtajat kuvailevat haastatteluissa suuren määrän erilaisia ominaisuuksia, jota johtajuudelta vaaditaan. Näitä ovat muun muassa työntekijöiden tasa-arvoinen kohteleminen ja luottamuksellisuus, psykologinen johtaminen, johdonmukaisuus, joustavuus, paineensietokyky ja läsnäolo. Näitä tekijöitä myös Tarkkanen (2012, 28-29) kuvaa keskeisiksi arvoiksi, joita johtaja johtaa omin eettisin perustein. Näillä on myös suora yhteys työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Suonsivu (2015, 22-23) tuo esille yhteiskunnalliset muutokset vanhustyössä. Rakennemuutokset vaikuttavat asiakasmäärien lisääntymiseen kotihoidossa. Muun muassa rakennemuutosten myötä lähes kaikissa vastauksissa korostuu huoli työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tämän päivän niukat resurssit ja muutokset kuormittavat työntekijöitä. Tämä näyttäytyy sairaspöissaoloina ja resurssipulana. Eri alueilla oli havaittavissa eroja siinä, kuinka asiakasmäärät koetaan suhteessa resursseihin. Muutokset lyhyellä aikavälillä nähdään myös stressaavan työntekijöitä ja ajoittain on työntekijöiden keskuudessa havaittavissa muutosvastarintaa. Muutoksia koetaan olleen hieman tiheässä tahdissa ja päällekkäin viime aikoina.

Jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä mukana pysyminen vaatii työntekijöiltä oman työnsä kehittämistä ja ongelmanratkaisutaitoa omassa työyhteisössään. Vaaditaan osaamisen johtamista, jotta voidaan hyödyntää työntekijöiden ammatillista pääomaa tehokkaaseen käyttöön. (Laaksonen 2012, 144, 148, 149.) Tutkimuksessa lähijohtajat toivat esille, että on kyettävä johtamaan työntekijöiden osaamista ja varmistettava, että kaikki lakisääteiset koulutukset ovat voimassa. Lähijohtajien vastauksista voi tulkita, että työntekijät eivät välttämättä ole tarpeeksi itseohjautuvia, joten on pitkälti heidän vastuulla huolehtia ne ajan tasalle.

Sen sijaan, että olisi aikaa työntekijöille ja enemmän ihmisten johtamiseen, vie resurssijohtaminen suurimman osan päivittäisestä työajasta. Siksi se myös nostetaan yhdeksi tärkeimmäksi johtamisosaamiseksi. Esimiesohjaajan täytyy huolehtia, että työvuoroissa on tarpeeksi työntekijöitä. Hän myös muun muassa suunnittelee työvuorot, lomat ja loma-aikojen sijaiset sekä anoo vuosilomat. Useimmat esimiesohjaajat kokevat, että tällä hetkellä alaismäärät ovat liian suuret yhtä esimiestä kohden. Mäki ym. (2014, 41-42) kirjoittaa, että lähijohtajan keskeinen työnkuva on henkilöresurssien suunnittelu ja hallinta. Lisäksi se vaikuttaa organisaation taloudelli-

seen suunnitteluun ja budjetointiin. Talusjohtaminen näyttäytyykin kaikissa vastauksissa joillakin tavoin. Esimiesohjaajilla se näyttäytyy henkilöstösuunnittelussa kun taas toiminnallisten johtajien työssä se pääsääntöisesti näkyy kriteerien tiukentumisena. Taloudellinen tilanne vaikuttaa palveluiden myöntämiseen ja tuo lisähaastetta palvelusuunnitelmien laatimiseen.

Vastaukset lähijohtajan johtamisosaamisesta voi jaotella vuorovaikutukseen ja viestintätaitoihin, työnhyvinvoinnin johtamiseen, osaamisen johtamiseen, resurssi- ja talusjohtamiseen. Vaikka esimiesohjaajien päivittäinen työnkuva on pitkälti resurssi-johtamista, ehkä hieman yllättäen se ei vastauksissa korostunut yhtä paljon, kuin vuorovaikutus- ja viestintätaidot. Toisaalta kun mukana vastauksissa ovat toiminnalliset esimiehet, joilla ei ole nimettyjä alaisia, niin resurssi-johtaminen ei näissä vastauksissa niin selkeästi tule esille. Toiminnalliset esimiehet eivät vastaa suoraan resursseista, mutta ovat tiiviissä yhteistyössä esimiesohjaajien kanssa, kun suunnitellaan resursseja asiakkaille.

Muutosjohtamista tarkasteltaessa näyttää siltä, että lähijohtajien kokemukset ovat hyvin samankaltaiset. Muutosten nähdään alkavan jo hyvin pienistä asioista, toimintatapojen muutoksesta. Haastavana koetaan vahvaksi muotoutunut toimintakulttuuri, jonka muuttaminen vaatii sitkeyttä ja pitkäjänteisyyttä. Muutosjohtajan ominaisuuksia pohditaan myös hyvin samoista näkökulmista. Vastauksissa painotetaan hyvää suunnitelmaa ja positiivista asennetta muutoksen eteenpäin viemiseen. Lähijohtajat kertovat, että on itse sisäistettävä muutokset ja niiden tuomat mahdollisuudet, jotta muutoksen voi viedä eteenpäin työntekijöille. Niissä tilanteissa muutoksen eteenpäin vieminen henkilöstölle koetaan vaikeana, jossa oma näkemys on ristiriidassa organisaation visioon. Tässä yhteydessä painotetaan sitä, että lähijohtajilla on kuitenkin se ensi käden tieto kentältä, joten heitä voitaisiin kuunnella enemmän. Kaikissa vastauksissa tulee esille myös perustelemisen taito. On oltava valmis perustelemaan työntekijöille muutoksen vaikutukset ja mahdollisuudet niin hyvin, että työntekijöillä on riittävä tieto muutoksen eteenpäin viemiseen. Tällöin vaaditaan avoimuutta ja nopeaa tiedottamista, joka tavoittaa kaikki osapuolet. Useissa vastauksissa myös tuodaan esille työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen. Heille täytyy antaa mahdollisuus sanoa mielipiteensä muutostilanteissa. Lisäksi johtajalta tarvitaan seurantaa, että asiat viedään loppuun saakka. Yksi vastaajista tuo esille,

että muistaa tilanteita, jossa muutoksia on tuotu ylempää organisaatiosta ja sitä on lähdetty jalkauttamaan kentälle. Kuitenkin riittävä seuranta on unohtunut ja pikkuhiljaa palattu entisiin toimintatapoihin. Lähijohtajien vastaukset tukevat selkeästi kirjallisuutta onnistuneesta muutosjohtamisesta. Lähijohtajien täytyy kyetä muutostilanteissa huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista, mutta vastauksissa tulee esille, että he itsekin kuormittuvat muutostilanteissa, kun oma perustyö on tehtävä samalla.

Laitospaikkoja vähennetään ja vanhuksia pyritään kotona hoitamaan pidempään. Asiakasmäärät tulevat lisääntymään, mutta onko ammattitaitoisia ja vanhusta arvostavia työntekijöitä tulevaisuudessa saatavilla? Näitä asioita lähijohtajat pohtivat tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi haasteena koetaan asiakaslähtöisyyden ja palveluiden laadun säilyminen. Säilyykö asiakkaan kokonaisvaltainen hoito ja kärsiikö se usean toimijan ja usein vaihtuvien työntekijöiden vuoksi?

Lähijohtajan näkökulmasta pelkona on, että alaisten määrä lisääntyy entisestään ja vielä vähemmän on aikaa ihmisten johtamiseen. Kehittämisen kohteena nähdään työnkuvien tarkentaminen. Tehtävän- ja työnkuvia tulisi tarkentaa palveluohjaajien ja esimiesohjaajien välillä. Vastuuhoitajuutta olisi myös kehitettävä entisestään ja tukea työntekijöitä siinä. Lisäksi yhteistyö kolmannen sektorin toimijoiden kanssa vaatisi kehittämistä ja nähdään hyvänä mahdollisuutena tulevaisuudessa. Yhteistyötä voisi vielä vahvistaa oppilaitosten kanssa ja opiskelijoiden harjoittelujaksoihin ja perehdyttämiseen pitäisi panostaa tulevaisuudessa vielä enemmän, että vanhus-työntekijöitä riittäisi jatkossakin. Perehdyttämisvastuuta pitäisi lähijohtajan lisäksi ottaa myös työntekijöiden.

Koulutusmyönteisyyttä löytyy kaikilta vastaajilta oman osaamisen kehittämiseen. Tarpeellisena koettiin kouluttautumista erityisryhmiin, koska tulevaisuudessa niiden osuus nähtiin kasvavan kotihoidon piirissä. ”Asioiden kanssa” koettiin pärjäävän ja ne työt ovat hallussa, mutta ihmisten johtamiseen vielä tahdottiin lisää koulutusta. Suurin osa vastaajista kokee, että tämän hetkinen kiire omassa työssä ei anna mahdollisuutta kouluttautua.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön idea syntyi opiskelujeni harjoittelun yhteydessä. Harjoittelujaksoni tein vanhustyön lähijohtajan kanssa. Oma käsitykseni lähijohtamisesta tarkentui jakson aikana, mutta se herätti lisää kiinnostusta selvittää syvällisemmin millaisena lähijohtajat kokevat oman asemansa organisaatiossa, mitä johtamisosaamista tänä päivänä lähijohtajalta vaaditaan sekä mitä haasteita, kehittämistä ja mahdollisuuksia lähijohtajat näkevät kotihoidon tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa selvisi että lähijohtajan asemassa korostuu yhteistyön ja viestinnän tärkeys. He toimivat kanavana ylemmän johdon ja työntekijöiden välillä. Vanhusten ympärillä on joukko eri toimijoita ja läheisiä, joten yhteistyötaidot ovat ensiarvoisia lähijohtajan työssä. Myös keskinäistä yhteistyötä lähijohtajien välillä pidettiin onnistuneen ja asiakaslähtöisen työn lähtökohtana. Lähijohtajat toteuttavat työssään organisaation määrittelemää strategiaa, mutta vastaajat toivoisivat nykyistä enemmän vaikuttamismahdollisuuksia toimintaan ja sen kehittämiseen.

Johtamisosaamisen tärkeimmäksi osaamiseksi nousi vuorovaikutus ja viestintä. Vuorovaikutus ja viestintä vaikuttavat kaikkeen johtamiseen, niin työhyvinvoinnin, osaamisen kuin muutosjohtamisen onnistumiseen. Vuorovaikutuksen ja viestinnän eri muodot tulivat niin monisäikeisesti vastauksista esille, että opinnäytetyön teoriaosan viitekehys osittain alkoi muotoutua tarkemmin sen myötä. Myös Reikon ym. tutkimuksessa vuorovaikutustaidot olivat yksi tärkeimmistä johtamisosaamisen osa-alueista. Palautteen antaminen on yksi tärkeä osa vuorovaikutusta. Lähijohtajalle se on tärkeä työkalu, jolla hän voi vahvistaa työntekijän ammatti-identiteettiä. Vastaajat pyrkivät palautteen antamiseen, mutta kokivat, että sitä voisi vielä olla enemmänkin. Uskon, että palautteen antamisen haasteena on löytää kaiken kiireen keskellä rauhallinen ja turvallinen ympäristö ja hetki. Yhteisissä palavereissa voidaan vahvistaa ja kannustaa koko työyhteisöä palautteella, mutta yksilötasolla uskon vielä palautteella olevan vahvempi vaikutus. Kehityskeskusteluja käydään tällä hetkellä kerran vuodessa, mutta voisiko kehitys- ja arviointikeskusteluja esimerkiksi lisätä säännöllisiksi ja voisivatko ne toimia palautevuorovaikutukselle oivallisena mahdollisuutena? Suuret alaismäärät tuovat myös haasteensa palautteen antamiselle, koska

voi olla pitkiä aikoja, ettei lähijohtaja henkilökohtaisesti tapaa työntekijää. Palautteen vaikutus on kuitenkin suurempi, kun se tapahtuu kohtaamisessa kasvokkain.

Päivittäisen työn ja toiminnan johtaminen vaatii ihmisten ja asioiden johtamista. Lait, asetukset ja uudistukset tuovat julkisille organisaatioille jatkuvasti muutos- ja kehittämistarpeita. Muutokselle on siis aina olemassa tarve ja tietynlaiset lähtökohdat. Perusjohtamisosaamisen lisäksi vaaditaan hyvää muutosjohtamista. Muutosjohtaminen vaatii lähijohtajalta taitoa viedä muutos läpi ja varmistaa samalla perustyön toiminnan jatkuvuus. Hyvä muutosjohtaja tukee myös työntekijöiden työhyvinvointia muutostilanteissa. Onnistuneen muutosjohtamisen avaimina tutkimuksessa nähtiin hyvät perustelutaidot ja hyvä suunnitelma sekä onnistunut muutosviestintä.

Kotihoidon haasteena koettiin ikä- ja palvelurakennemuutokset. Puhutaan paljon työn tehokkuudesta, toisaalta myös asiakaslähtöisyydestä ja asiakkaan kokonaisvaltaisuuden huomioimisesta sekä kohtaamisen tärkeydestä. Lähijohtajat pohtivat, tuleeko kokonaisvaltainen vanhusten kohtaaminen ja hoitaminen jäämään tehokkuuden jalkoihin. Myös ammattitaitoisen työvoiman saaminen koettiin yhtenä kotihoidon haasteena. Kehittämisen kohteena nähtiin työn ja tehtävänkuvien tarkentaminen ja eri toimijoiden roolien selkiyttäminen. Kolmannen sektorin ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö vaatii myös kehittämistä. Kolmannen sektorin kanssa tehtävään yhteistyöhön ei haastateltavien mukaan oltu tarpeeksi panostettu, mutta tiedostettiin, että se hyvin täydentäisi julkisia palveluja. Pohdin, olisiko palveluohjauksen yhteyteen mahdollista kehittää myös kyselyä, jossa kartoitettaisiin asiakkaan kiinnostusta esimerkiksi seurakunnan toimintaa kohtaan. Palveluohjaukseen voisi koota listaa kaupungin alueella toimivista järjestöistä. Erityisesti yksinäisten vanhusten kohdalla kolmannen sektorin tuomat palvelut toisivat arkeen osallisuutta ja yhteisöllisyyden kokemusta. Omaa ammatillista osaamista oltiin halukkaita myös kehittämään, mutta lähijohtajilla oli yhteinen näkemys siitä, että siihen ei tällä hetkellä ole riittävästi aikaa.

Tämä tutkimus vastasi ja vahvisti sen, miten laaja-alaista osaamista lähijohtajilta vaaditaan onnistuneeseen esimiestyöhön. Lisäksi tutkimus antoi tukea sille, että ihmisjohtamista korostetaan johtamisessa yhä enemmän ja toisaalta työntekijät vaativat sitä enemmän. Se, millaisena lähijohtajat kuvasivat tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia, vaativat töitä hartiavoimin joka sektorilta, ei pelkästään julkiselta

organisaatiolta. Yllättävintä vastauksissa oli se, kuinka paljon lähijohtajan päivittäinen toiminta koostuu resurssijohtamisesta, mutta muutoin tutkimuksen tulokset vaikuttivat hyvin vastaavan nykykäsitteitäni lähijohtajan työstä.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin pelkästään kotihoidon lähijohtajilta ja mielestäni onnistuin saamaan monipuolisen aineiston. Tutkimukseen olisi voitu ottaa mukaan myös laitoshoidon ja asumispalvelun lähijohtajat. Näin olisi saatu kattavampi tutkimusaineisto koko vanhustyön lähijohtamista ajatellen. Analyysivaiheessa huomasin, että tutkimuskysymykset olisivat voineet olla selvemmin rajattuja tai tutkimuskysymyksiä olisi voinut olla vähemmän. Aiheen rajaaminen laajojen tutkimuskysymysten vuoksi on työn alkuvaiheesta loppuun saakka osoittautunut haasteelliseksi ja hidastanut työn etenemistä. Työn teoriaosan viitekehys on muodostettu lopullisesti vasta aineiston analyysin jälkeen. Yksi opinnäytetyön teoriaosan kokoamisen haasteena oli yhdistää johtaminen ja johtamisosaaminen sosiaalialan kontekstiin. Teoriaosasta ei saisi tulla liian yleisellä tasolla johtamista kuvaava työ. Kirjallisuudessa käsitellään esimerkiksi muutosjohtamista paljon yrityksen johtamisen näkökulmasta. Usein lähteet kuitenkin ovat olleet sovellettavissa mihin tahansa esimiestyöhön.

Koen, että tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää lähijohtajat ja työntekijät seniori- ja vanhustyössä monin eri tavoin. Lähijohtajan näkökulmasta työ voi parhaimmillaan lisätä heidän motivaatiotaan ja kiinnostusta kehittää omaa ammatillisuuttaan. Työn kautta lähijohtajat voivat tutkia ja peilata tutkimuksen ja teorian sekä tulosten kautta omaa johtajuuttaan. Työ voi myös kannustaa oman työyhteisön hyvinvoinnin jatkuvaan arviointiin ja kehittämiseen. Opinnäytetyö voisi toimia taustatukena ja konkreettisenä työkaluna sekä tarkistuslistana myös kehityskeskusteluihin.

Työntekijöille tutkimus antaa mahdollisuuksia tarkastella omia alaistaitojaan ja vastaavasti peilata omaa rooliaan työntekijänä työyhteisössä; millainen johdettava tai alainen olen? Opinnäytetyö voi innostaa vanhustyön ammattilaisia omien työyhteisöjensä työhyvinvoinnin kehittämistyöhön eri työntekijöiden näkökulmista.

Tutkimus toivottavasti voisi olla herättelemässä sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia ymmärtämään työyhteisöjen hyvinvoinnin merkityksen organisaatioiden tuotta-

mien palvelujen laatuun; mitä paremmin voiva työyhteisö ja yksilötyöntekijä, sitä todennäköisemmin asiakkaat saavat hyvin tuotettuja, laadukkaita seniori- ja vanhuspalveluita.

Tämän opinnäytetyön teoriaa ja tietopohjaa voi irrottaa omaksi materiaaliksi lähijohtajien käyttöön esimerkiksi muutostilanteissa, muutosjohtamisen tueksi, työntekijöiden perehdyttämiseen sekä uusien työtapojen omaksumiseen.

Lähijohtajan roolia muutosjohtamisessa voisi tulevaisuudessa vielä syventää esimerkiksi toimintatutkimuksen yhteydessä. Pidemmällä aikavälillä toteutettu toimintatutkimus nostaisi esille niitä muutosprosessin johtamisen keskeisiä haasteita ja näyttää käytännössä, miten voidaan pois-oppia vanhoista toimintatavoista ja millaisena lähijohtajan rooli todella näyttäytyy toiminnan jalkauttamisessa.

Lähijohtajat toivat vahvasti esille työntekijän arvostamisen johtamisosaamisessa. Kuusela (2013, 64) kuvaa arvostamista sanoin; ”arjen pieni ylimääräinen lisä”. Jatkotutkimusta voisi tehdä arvostavasta johtamisesta sekä lähijohtajan ja työntekijän näkökulmasta. Tähän tutkimukseen laadullisen tutkimuksen eri menetelmät, kuten kirjoitelma-aineistot ja haastattelut sopisivat erittäin hyvin.

LÄHTEET

- April, K. 1999. Leading trough communication conversation and dialogue. Leadership & Organizaton Development Journal 20(5), 231-241.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute: Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta. Vaasan yliopisto. Liiketaloustiede. Johtaminen ja organisaatiot. Monografia. Acta Wa-saensia, 198.
- Hathaway, P. 1997. Giving and receiving feedback. [Verkkokirja]. Course Technology. [Viitattu 10.4.2016]. Saatavana Ebrary –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Kotter, J. P. Muutos vaatii johtajuutta. Suomentaja Maarit Tillman. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kumpu, A. 2013. Vanhustyön johtaminen monialaisessa ympäristössä. [Verkköjulkaisu.] Kouvola. [Viitattu:11.3.2016.] Saatavana: http://www.talentia.fi/files/3050/Arja_Kumpu_Vanhustyon_johtaminen_monialaisessa_toimintaymparistossa.pdf
- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Laaksonen, H., Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lammintakanen, J. 2015. Sosiaali- ja terveystoiminta. (toim. Rissanen, S & Lammintakanen, J. Helsinki: Sanoma pro.
- Lammintakanen, J. & Rissanen, S. 2015. Sosiaali- ja terveystoiminta. (toim. Rissanen, S & Lammintakanen, J.) Helsinki: Sanoma pro.
- L. 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystoimintapalveluista
- Merriam, Sharan B. 2014. Qualitative research: A Guide to Design and Implementation. [Verkkokirja]. Jossey-Bass. [Viitattu 9.4.2016]. Saatavana Ebrary –tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Mäki, T., Liedonpohja, A-M. & Parikka, U-R. 2014. Johtamisen kulmakivet: Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Keuruu: Otava.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Oy.

- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Risikko, P. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. [Verkköjulkaisu.] Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:17. [Viitattu 5.3.2016.] Saatavana: <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/111907/URN%3ANBN%3Afi-fe201504224940.pdf?sequence=1>
- Reikko, K., Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä: Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UNIpress.
- Suonisivu, K. 2015. Kohti riittävyyttä: Matkalla työhyvinvointiin. Kuopio: UNIpress.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. (painettu EU:ssa)
- Taskinen, H. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (toim. Rissanen, S & Lammintakanen, J. Helsinki: Sanoma pro.
- Thornbory, G & White, C. 2007. How to give and receive feedback. [Verkkolehtiartikkeli]. Occupational Health 59.1, 24-25. [Viitattu 6.4.2016]. Saatavana Ebsco Academic Search Elite -tietokannasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Tammi.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto.
- Vuori, J. 2015. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. (toim. Rissanen, S & Lammintakanen, J. Helsinki: Sanoma pro.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimushaastattelurunko

LIITE 1 Tutkimushaastattelun runko

Tutkimushaastattelu

- 1. Koulutustausta ja työkokemus**
- 2. Työnkuva**
- 3. Millaisena koet oman asemasi tällä hetkellä organisaatiossa?**
- 4. Millaista johtamisen perusosaamista lähijohtajalta vaaditaan?**
- 5. Millaista perusosaamista muutosjohtamisessa tarvitaan?**
- 6. Millaisena arvioit tulevaisuuden kotihoidossa? Haasteet, uhkakuvat, kehittäminen ja mahdollisuudet?**
- 7. Miten haluaisit kehittää omaa osaamistasi tulevaisuudessa?**