

Anu Tarhonen

TYÖHYVINVOINTI ORGANISAATIOMUUTOKSESSA

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen


Lokakuu 2016




MAMK

University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

	Opinnäytetyön päivämäärä 14.10.2016				
Tekijä(t) Anu Tarhonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, YAMK				
Nimeke Työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa					
Tiivistelmä Opinnäytetyö oli työelämälähtöinen kehittämisprosessi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden ja Imatran kaupungin hyvinvointipalveluiden integraation aikana. Tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa ja antaa kehittämisideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tutkimukseen osallistui kahdeksan työntekijää lapsiperheiden peruspalveluiden perhetyön, tehostetun perhetyön sekä lapsiperheiden kotipalvelun työyhteisöistä sekä palveluesimies. Opinnäytetyö toteutettiin Imatralla työskentelevien peruspalveluiden ja lastensuojelun perhetyön sekä lapsiperheiden kotipalvelun yksiköiden työntekijöille. Työelämälähtöinen kehittämisprosessi on osa Imatralla toteutettavia perhepalveluita. Tavoitteena oli toimintatutkimusprosessia soveltaen löytää kehittämisideoita esimiehelle, jotta hän pystyy kiinnittämään huomiota työhyvinvointia vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin muutostilanteissa. Kehittämisprosessissa sovellettiin toimintatutkimuksen vaiheita: suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi yhden syklin verran. Tutkimuksen lähestymistapa oli laadullinen. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja analyysimenetelmänä teemoittelua. Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutos näkyy työhyvinvoinnissa niin laajemmassa viitekehityksessä kuin yksilön tasolla. Tätä puoltavat haastattelujen tulosten aihekokonaisuudet. Toisaalta vaikutukset eivät rajoitu ainoastaan työelämään, vaan muutosten aiheuttamat seuraukset heijastuvat myös vapaa-ajalle. Esimiehen rooli muutoksessa on myös erittäin tärkeä. Tutkimuksen kehittämisideat liittyivät Eksoten strategiseen johtamiseen ja esimiestyöhön, joiden toteutumista voidaan seurata seuraavassa syklissä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että muutokset kuormittavat esimiehiä, työntekijöitä kuin asiakkaitakin. Muutosten tulee pohjautua organisaation arvoihin ja strategiaan, joiden jalkauttamisessa esimiehellä on suuri rooli. Muutosten suunnittelussa ja toteuttamisessa tulee käyttää osallistavaa ja avointa toimintaa. Hyvinvoiva henkilöstö on sekä johdon että asiakkaiden etu. Työhyvinvointia ei tule ajatella vain taloudellisesta näkökulmasta, vaan huomioida myös sen eettinen arvo.					
Asiasanat (avainsanat) työhyvinvointi, organisaatiomuutos, muutosjohtaminen, toimintatutkimus					
Sivumäärä 84	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%;">Kieli</td> <td style="width: 33%;">URN</td> </tr> <tr> <td>Suomi</td> <td></td> </tr> </table>	Kieli	URN	Suomi	
Kieli	URN				
Suomi					
Huomautus (huomautukset liitteistä) 6 liitettä					
Ohjaavan opettajan nimi Leena Uosukainen Päivi Niiranen-Linkama	Opinnäytetyön toimeksiantaja Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden				

DESCRIPTION

		Date of the bachelor's thesis 14.10.2016
Author(s) Anu Tarhonen	Degree programme and option Social and health Management and Development Education Program. Master's degree.	
Name of the bachelor's thesis Well-being at work during organizational change		
Abstract <p>The master's thesis was a working life oriented development process during the integration of South Karelia Social and Health Care District (Eksote) and Imatra City social and welfare services. The purpose was to investigate the employee's experiences and feelings of empowering and weakening elements which affect well-being at work during organisational change. Eight employees and one supervisor from the unit of services for families with children participated in the investigation. The employees worked in the specialities of family work, intensified family work and home services for families with children.</p> <p>By employing the process of action research, the aim was to find development ideas for the management to be able to pay attention to the empowering and weakening elements affecting well-being at work during change.</p> <p>The process of action research included the phases of planning, action, observation and reflection in one cycle. The research approach of the study was qualitative. The research material was collected by using theme interviews and the data was analysed thematically.</p> <p>According to the results organizational changes affect both general and individual well-being as indicated in the themes analysed. Furthermore, the elements affecting well-being at work extended also to free time. The role of the management was considered also very important. The development ideas were related to the strategic management and leadership in Eksote and their implementation can be followed during the second cycle.</p> <p>The conclusion is that organizational changes affect management, employees and also clients. Changes implemented by the management must be based on organizational values and strategy and involve inclusive and open action. Well-being at work benefits both the management and the clients and it should be considered not only from an economic but also an ethical viewpoint.</p>		
Subject headings, (keywords) Well-being, organizational change, change leadership, action research		
Pages 84	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices 6 appendices		
Tutor Leena Uosukainen Päivi Niiranen-Linkama		Bachelor's thesis assigned by South Karelia Social and Health Care District

”Ole rohkea ja kyseenalaista kaikkea, mitä yleisesti hyväksytään; tuhoa rohkeasti kaikkea, mikä voidaan korvata paremmilla ratkaisuilla; esitä rohkeita ajatuksia, jotka poikkeavat toisten ajatuksista; ole rohkeasti avoin sekä omille että toisten kokemuksille; seuraa rohkeasti intuitiotasi mieluummin kuin logikkaasi; kuvittele rohkeasti mahdolluuksia ja yritä toteuttaa niitä; ole rohkeasti joukon ulkopuolella ja osallistu konfliktiin, jos tarvitaan; ole rohkeasti oma itsesi.”

MACKINNON(1978)

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
2 ETELÄ-KARJALAN SOSIAALI-JA TERVEYSPIIRI (EKSOTE).....	2
2.1 Strateginen johtaminen Eksotessa.....	4
2.2 Perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu Eksotessa.....	6
3 TYÖHYVINVOINTI.....	8
3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä.....	8
3.2 Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi.....	10
3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa.....	11
4 ORGANISAATIOMUUTOS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA.....	15
4.1 Henkilöstöjohtaminen muutoksessa.....	17
4.2 Esimiehen rooli ja tarvittavat taidot.....	18
4.3 Organisaatiokulttuuri.....	22
4.4 Muutosprosessin eteneminen vaiheittain.....	24
5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE.....	25
6 TOIMINTATUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUMINEN.....	26
6.1 Toimintatutkimuksessa käytetyt aineiston keruu- ja analyysimenetelmät.....	28
6.1.1 Aineiston keruumenetelmät.....	29
6.1.2 Laadullisen aineiston analysointi.....	30
6.2 Toimintatutkimusprosessin vaiheet opinnäytetyössäni.....	32
6.2.1 Suunnitteluvaihe.....	32
6.2.2 Toimintavaihe ja haastattelut.....	35
6.2.3 Havainnointivaihe ja haastattelujen analyysi.....	38
6.2.4 Reflektointivaihe.....	41
7 HAASTATTELUJEN TULOKSET.....	41
7.1 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin.....	41
7.2 Johtajuuden merkitys muutostyössä.....	44
7.3 Työn rakenteiden ja pelisääntöjen tärkeys muutostilanteissa.....	48
7.4 Työntekijän asenteen ja tunteiden merkitys muutostilanteissa.....	54
7.5 Asiakasnäkökulman vaikutus koettuun muutokseen.....	58
8 KEHITTÄMISIDEAT.....	62

9 POHDINTA	63
9.1 Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen.....	71
9.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta ja jatkokehittämisideat.....	76
LÄHTEET	84

LIITTEET

- 1 Eksoten arvot
- 2 Teemahaastattelurunko
- 3 Esimerkki abstrahoinnista asiakokonaisuuksiksi
- 4 Tutkimusprosessin eteneminen Linturia (2003) mukailleen
- 5 Koonti ennen organisaatiomuutosta
- 6 Koonti organisaatiomuutoksen jälkeen

1 JOHDANTO

Ihmisten odotukset työelämän tulevasta kehityksestä eivät ole nykyisin kovinkaan optimistisia Kasvion ja Räikkösen (2010, 25) mukaan. Globalisaation edetessä pitemmälle työpaikoista käytävän kilpailun ei oleteta helpottavan, vaan sen odotetaan pikemminkin kiristyvän entisestään. Tällöin myös työhön kohdistuvien tulospaineiden odotetaan kasvavan. Samoin työhön liittyvien epävarmuuksien sekä työelämän voittajien ja häviäjien välisten kuilujen odotetaan pikemminkin lisääntyvän kuin vähenevän. Myöskään yhteiskuntamme jatkuva vaurastuminen ei ole poistanut henkistä pahoinvointia samassa suhteessa. Tutkijat arvioivat, että jopa neljäsosa väestöstä kärsii psyykkisistä häiriöistä elämänsä aikana. Kulttuurin muuttuessa yksilökeskeisemmäksi on minuus muuttunut haavoittuvammaksi. Muutos on lisännyt yksinäisyyteen, tarkoituksettomuuteen, ahdistuneisuuteen sekä pelkoihin liittyviä ongelmia. (Juuti & Salmi 2014, 44.)

Työ luo ihmiselle merkityksiä ja mahdollisuuksia, jonka kautta ihminen rakentaa identiteettiään ja hakee hyvyyttään sekä arvoaan. Työ ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, koska sen muodot ja roolit vaihtelevat ihmisten elämässä. Työssä jaksaminen ja työstä saatava hyvinvointi eivät kuitenkaan ole itsestäänselvyksiä. Työhyvinvointi on ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihteleva ilmiö. (Virtanen & Sinokki 2014, 9; Juuti & Salmi 2014, 73.) Itselleni hyvinvointi ja työssä viihtyminen ovat tärkeimmät tekijät työmaailmaa ajatellessani. Niin henkilökohtaisen kuin työmaailman muutokset ovat aina hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, jotka altistavat hetkellisesti suuremmille riskeille, ellei yksilöllä ole keinoja selviytyä niistä. Havaintoni työelämään liittyvistä haasteista jäivät kytämään mieleeni, kunnes työyhteisöstäni nousi toive lähteä tutkimaan työhyvinvointia organisaatiomuutoksessa. Tavoitteena oli löytää kehittämisideoita esimiehelle, jotta hän pystyy kiinnittämään huomiota työhyvinvointia vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin muutostilanteissa.

Työhyvinvointiin panostamista vahvistaa myös Hakasen (2005a, 69) näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on koko työuran kestävä haaste, jossa monien edellytysten olisi toteuduttava, jotta työntekijä jaksaa ja myös haluaa jatkaa työelämässä eläkeikään asti.

Työelämälähtöinen kehittämistyö on osa Imatralla toteutettavia perhepalveluita. Työskentelyyn osallistui lastensuojelun perhetyön yksikkö, johon kuului ennen vuoden vaihdetta lähiesimies, kuusi perhetyöntekijää sekä kolme kodinhoitajaa. Työskentelen itse Imatralla lapsiperheiden peruspalveluissa perhetyöntekijänä. Opinnäytetyöprosessin aikana työnantajani muuttui Imatran kaupungista Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiriksi tammikuussa 2016. Opinnäytetyö peilaa näin muutosaikaa ennen integraatiota ja sen jälkeen. Vuoden vaihteen jälkeen työryhmän kokoonpanossa tapahtui muutoksia, joista esimiestyöhön suurimpana muutoksena oli lähiesimiehen siirtyminen Lappeenrantaan. Opinnäytetyöni teoriaosassa käsittelen organisaatiomuutosta, työhyvinvointia sekä henkilöstöjohtamista muutoksessa.

Koulutusohjelman myötä näkökulmani kohdistuu juuri sosiaalialan kehittämiseen ja johtamiseen, minkä vuoksi tahdon nostaa tulevaisuuden esimiesten roolin työssäni esiin. Ahlrothin ja Havusen (2015, 43) mukaan asiakaskeskeinen lähiesimiestyö on nyt ja tulevaisuudessa erityisen tärkeä juuri siksi, että ihmiset toteuttavat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä palveluja asiakkaille tai asiakkaan asiakkaille. Esimiesten vastuulla on johtaa tuotteita ja palveluja toteuttavia ihmisiä, joten se, miten he työnsä tekevät, vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemukseen ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Vaikka lainsäädäntö ja työelämää koskevat sopimukset sanelevat työn teettämisen ja työntekijän aseman ehtoja, kuitenkin tärkeimmässä ja ratkaisevammassa asemassa ovat organisaatioiden sisäiset päätökset. Se, miten ihmisiä kohdellaan työpaikoilla, heijastuu tyytyväisyytenä tai pahoinvointina, terveydenhuollon menoina ja eläkepäätöksinä. (Viitala 2012, 13.)

2 ETELÄ-KARJALAN SOSIAALI-JA TERVEYSPIIRI (EKSOTE)

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveyspiiri (Eksote) tuottaa terveyttä, hyvinvointia ja toimintakykyä edistäviä terveys-, perhe- ja sosiaali- sekä vanhustenpalveluja Etelä-Karjalan asukkaille. Eksote on kuntayhtymä, johon kuuluu yhdeksän kuntaa: Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Imatra, Parikkala, Rautjärvi, Ruokolahti, Savitaipale ja Taipalsaari. Asukkaita Eksoten alueella on noin 132 000. (Eksote 2016.)

Eksoten palvelustrategian visio (kuva 1) ”Toimintakykyisenä kotona” viestii palveluja käyttävän ihmisen nostamisesta strategisten tavoitteiden lähtökohdaksi. Henkilöstön

näkökulmasta palvelustrategia tarkoittaa arvoista lähtevää ihmisten johtamista, jonka perusta on henkilöstön motivaatio ja kokonaisvaltainen sitoutuminen tavoitteiden asettamiseen ja saavuttamiseen. Vision taustalla on halu uudistaa sosiaali- ja terveysalan vanhoja toimintamalleja ja rakenteita sekä osaltaan vastata kestävyysvajeeseen ja väestön ikääntymisen seurauksena kasvavaan palvelutarpeeseen. (Etelä-Karjalan sosiaali... 2014, 3, 5.)



KUVA 1. Eksoten strategia 2014–2018 (Eksote 2016)

Kaikessa toiminnassa korostuvat arvojen merkitys ja niihin sitoutuminen. Juutin ja Virtasen (2009, 157–158) mukaan organisaation arvojen tulee olla sellaisia, että henkilöstö kokee ne todellisiksi. Organisaation arvojen ja käytännön välillä ei saa olla suurta eroa. Mikäli arvot ja todellisuus poikkeavat toisistaan paljon, voi seurauksena ilmetä kyynisyyttä ja vieraantumista (Junnola & Juuti 1993; Virtanen 2005). Arvot ovat ympäristöstä opittuja, yleisiä, pysyviä ja tavoitteita ohjaavia valintataipumuksia, jotka vaihtelevat kulttuureittain ja muuttuvat samassa kulttuurissa historiallisesti. Organisaatiossa vallitsevat arvot muokkaavat ympäristöä ja päinvastoin. (Rauramo 2012, 133.) Eksoten arvojen (liite 1) tahdotaan olevan henkilökohtaisia ja lisäävän siten myös henkilöstön sitoutumista. Arvot ovat ”Yhdessä asiakkaan kanssa”, ”Halu ottaa

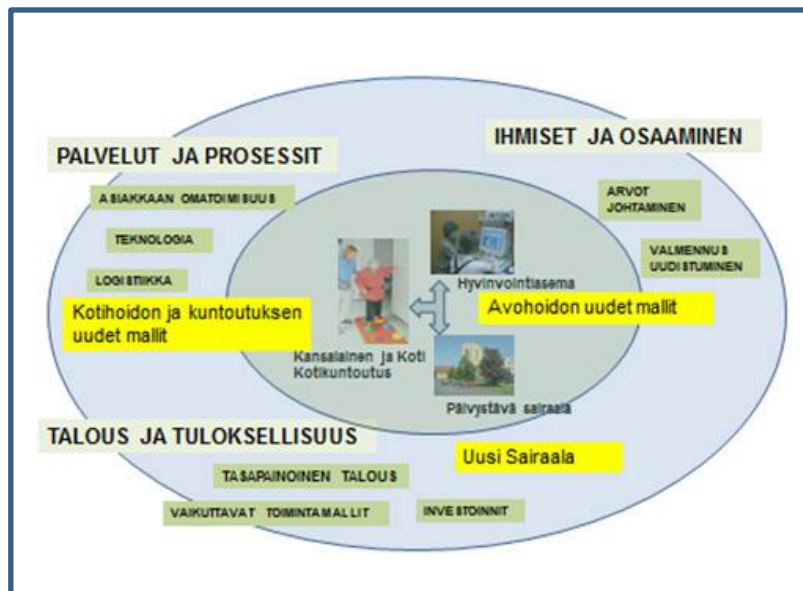
vastuuta”, ”Mutkan vuorovaikutus” sekä ”Rohkeus uudistua”. (Strateginen johtaminen Eksotessa 2014, 5 - 6.)

Eksoten arvojen mukainen toiminta ja hyvä käytös työtovereita ja asiakkaita kohtaan ovat tärkeimmät menestystekijät tulevaisuudessa. Yhteisillä arvoilla halutaan kuvata Eksoten toiminnan kannalta tärkeitä peruseriaatteita. Arvot on laadittu henkilöstökyselyn ja strategiatyön perusteella. Arvojen tulee ohjata toimintaa suhteessa asiakkaisiin, potilaisiin, henkilöstöön ja muihin sidosryhmiin. Eksoten johtoryhmä vastaa siitä, että arvot saatetaan koko henkilöstön tietoon. Esimiehet huolehtivat, että arvot ymmärretään oikein ja että johtaminen ja toiminta on järjestetty arvojen mukaisesti. (Etelä-Karjalan sosiaali... 2014, 3, 7.)

2.1 Strateginen johtaminen Eksotessa

Eksoten strategisessa johtamisessa ovat tavoitteena asiakaskeskeisyys ja toiminnan tuloksellisuuden monipuolisempi mittaaminen korostaen erityisesti toimivia palveluprosesseja, osaavaa henkilöstöä sekä kehittäväää ja innovoivaa toimintaa. Tietotekniikka nähdään sekä erilaisten hallinnollisten rajojen vähentäjänä että kansalaisen autonomia palvelujen käyttäjänä lisäävänä. Strateginen johtaminen Eksotessa on jakaantunut rakenteiden luomiseen sekä palvelujen sisällön kehittämiseen. Strategian esittämisen viitekehikseksi on valittu ns. tasapainotettu mittaristo, joka yhdistää talouden ja tuloksellisuuden näkökulman, asiakasnäkökulman, toimintamallit ja prosessit eli organisaation sisäisen tehokkuusnäkökulman sekä ihmiset, osaamisen ja innovaatioiden näkökulman. (Strateginen johtaminen Eksotessa 2015, 3 - 4.)

Eksotessa johtamisstrategia tarkoittaa uusia tapoja, joilla pystytään vastaamaan odotuksiin palvelujen saatavuuden turvaamisesta kuntien talouden kestävyysrajoissa. Eksoten strategisen johtamisen näkökulmiksi (kuva 2) on valittu kolme näkökulmaa, jotka ovat Ihmiset ja osaaminen, Palvelut ja prosessit sekä Talous ja tuloksellisuus. Samat näkökulmat toteutuvat arvojohtamisessa. Arvot ja visio ovat keskeinen osa strategiaprosessia ja johtamista. Johtaminen perustuu arvoihin, jotka kuvaavat hyvän johtamisen tunnuspiirteitä. (Mts. 4, 6.)



KUVA 2. Strateginen johtaminen Eksotessa (Eksote 2015)

Ihmisiin ja osaamiseen liittyvä Eksoten strateginen tavoite pyrkii innostavaan ja veto-voimaiseen työpaikkaan, jossa kriittisenä menestystekijänä nähdään olevan valmentava johtaminen sekä uudistus- ja kehittämishaluinen työilmapiiri. Eksotessa valmentava johtamiskulttuuri perustuu kaikkien työyhteisön jäsenten kunnioittamiseen ja keskinäiseen luottamukseen. Valmentava johtaminen on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista. Osallistamisella henkilöstön osaaminen hyödynnetään tehokkaasti ja henkilöstö sitoutuu tavoitteisiin. Esimies ymmärtää ja arvostaa työyhteisön jäsenten erilaisia vahvuuksia. Valmentavan johtamisen tavoitteena on haastaa kaikki työyhteisön jäsenet miettimään ratkaisua vastaamalla kysymyksiin kysymyksellä: ”Mitä sinä tekisit?” (Etelä-Karjalan sosiaali... 2014, 8.)

Julkisen sektorin johtamisen haasteet ovat mittavia, ja Eksote onkin tehnyt jo uudistuksia onnistuneesti. Eksotessa on kehitetty muun muassa mielenterveys- ja päihdepalvelujen sekä aikuissosiaalityön prosesseja niin, että hoitoon pääsee mihin vuorokaudenaikaan vain eikä jonoja ole. Tuloksena asiakastyytyväisyys on saatu parantumaan ja samalla palvelujen nettomenot ovat vähentyneet. Yhtenä menestystekijänä voidaan pitää prosessiorganisaatiomaisen ajattelun käyttöönottamista johtamisessa: asiakkaan tarpeita on katsottu kokonaisvaltaisemmin perinteisen ammattiryhmiin ja kaantuneen ajattelun sijasta. (Juuti & Salmi 2014, 130–131.)

2.2 Perhetyö ja lapsiperheiden kotipalvelu Eksotessa

Perhetyö on tavoitteellista, suunnitelmallista, määräaikaista ja tarvittaessa intensiivistä työskentelyä perheen kanssa. Tavoitteena työskentelyssä on saada aikaan muutos perheen toiminnassa. Perhetyössä pyritään vanhempien ja lasten yhtäaikaiseen huomioimiseen ja auttamiseen. Lisäksi perhetyön tekeminen vaatii tekijältään monenlaista osaamista. Työntekijä työskentelee perheen arjessa ja havainnoi ja dokumentoi perheen ja lapsen tilanteessa tapahtuvia muutoksia suhteessa perhetyön suunnitelmaan. Työskentelyä arvioidaan säännöllisesti sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa pidettävissä arviointipalavereissa. Työskentelyn tavoitteena ovat vanhemmuuden tukeminen, lapsen käyttäytyminen, lapsen tai nuoren kasvun ja kehityksen tukeminen. Perhetyötä tehdään perheissä keskimäärin kuukausista vuoteen. (Karjalainen 2011, 11, 37; Perhetyö 2016.) Perhetyöntekijöillä on keskimäärin kahdeksasta kymmeneen asiakastapaamista viikoittain. Asiakasperhettä tai sen jäseniä tavataan yhdessä tai erikseen perheen tuen tarpeen mukaisesti. Tapaamisten kesto vaihtelee tunnista koko päivään. Yksi asiakastapaaminen kestää keskimäärin kolme tuntia sisältäen suunnittelun, matkat, tapaamisen ja dokumentoinnin. Työn suunnittelu ja sen dokumentointi vievät entistä enemmän työntekijöiden aikaa, koska työn tekeminen on suunnitelmallisempaa, tavoitteellisempaa ja sitä arvioidaan säännöllisesti. (Karjalainen 2011, 37.)

Pääsääntöisesti perhetyötä tehdään asiakkaan kotona. Työntekijät kirjaavat tapaamisista Effica-tietojärjestelmään, ja asiakkailla on mahdollisuus halutessaan lukea nämä kirjaukset. Nykyään asiakkaat haluavat yhä enemmän tutustua kirjauksiin, joten työntekijöiden on tehtävä ne huolellisesti ja ajantasaisesti. Väliarviointipalavereissa, joita tehdään noin kolmen kuukauden välein, arvioidaan perhetyön etenemistä yhdessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa. Arviointi perhetyössä perustuu työntekijöiden ja perheen väliselle rehelliselle vuorovaikutukselle. Lisäksi arvioinnin tukena ovat työntekijöiden ja perheen omat havainnot, huomiot ja keskustelut. Väliarviointipalaverissa päätetään perhetyön jatkamista tai lopettamista. Mikäli perhetyötä jatketaan, asetetaan työskentelylle uudet tavoitteet ja mietitään uudet keinot niiden toteuttamiseksi. (Mts. 42.)

Perhetyö lopetetaan perheessä, jos suunnitelmassa perhetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu, perhe on voimaantunut ja pärjää omillaan tai perheelle on tullut muita tukitoimia. Joissain tapauksissa perhetyö joudutaan lopettamaan, koska sillä ei saavuteta

muutosta perheen tilanteeseen, toisin sanoen perhetyö ei ole perheelle ja lapselle oikea avohuollon tukimuoto. Ammatillisuutta osoittaa se, että osataan lopettaa perhetyö perheessä, kun työskentelyllä ei saavuteta perheessä muutosta. (Mts. 42–43.)

Tehostettu lastensuojelun perhetyö

Lastensuojelussa turvataan lapsen hyvinvointi sekä varmistetaan lapsen erityinen suo- jelu lastensuojelulain perusteella. Työskentelyssä autetaan lapsia, nuoria ja heidän perheitään erityisissä ongelmatilanteissa. (Lastensuojelu 2016.) Tehostettu perhetyö on lastensuojelun avohuollon tukitoimi, jossa perheen kanssa yhdessä etsitään ja vah- vistetaan perheen voimavaroja. Työskentely tapahtuu pääasiassa perheen kotona. Työskentely on suunnitelmallista ja tavoitteellista. Asiakkaaksi tullaan lastensuojelun sosiaalityöntekijän läheteellä. Tehostetun perhetyön tavoitteena on tukea vanhem- muutta ja perheen arkea sekä tehdä lapsen tilanne näkyväksi. Pyrkimyksenä on sel- kiyttää aikuisten ja lasten tehtäviä, vastuita ja oikeuksia. (Tehostettu perhetyö 2016.)

Kiurun pro gradu –tutkielman (2010) mukaan suurimmat haasteet lastensuojelun per- hetyössä liittyvät vanhempiin, jotka eivät motivoidu työskentelyyn tai he eivät näe itsessään muutoksen tarvetta tai kaikki syy on lapsessa. Toinen haaste on vanhempien tilan ottaminen työskentelyssä, jolloin lapsi jää toisarvoiseksi. Myös perheiden moni- ongelmallisuus voi osoittautua liian suureksi haasteeksi. Perhetyö on usein muutostyö- tä eli voimavarojen löytämistä ongelmatilanteissa, joten monesti ratkaisut löytyvät myös perheestä itsestään. Perhetyö on myös hyvin paljon motivointityötä. Usein van- hempien omat ongelmat nousevat lapsikeskeisyyden tilalle, jolloin työntekijän täytyy rajata tilannetta. (Kiuru 2010, 79–80, 93–94.)

Lapsiperheiden kotipalvelu

Lapsiperheiden kotipalvelua voi saada tilapäisenä tai pitkäkestoisena riippuen perheen tilanteesta ja tarpeesta. Tilapäistä kotipalvelua voi saada ennakoitavissa olevaan ei- akuuttiin avun tarpeeseen. Tilapäisen kotipalvelun tarve arvioidaan aina tapauskohtai- sesti. Kotipalvelun tarpeesta on kysymys silloin, kun perhe tarvitsee tukea selvitäk- seen arkielämään liittyvistä asioiden tai lasten hoidosta tai muusta lapsen kasvuun ja kehitykseen liittyvästä asiasta kotipalvelun ammattihenkilöstön tuella. (Lapsiperhei- den kotipalvelu 2016.)

3 TYÖHYVINVOINTI

3.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Hyvinvointi voidaan määrittellä monella tavalla. Hyvinvointi on henkilökohtainen asia ja kokemus, joka yksilön tulee määrittellä itselleen sopivaksi. Hyvinvoinnin käsitteelle läheinen käsite on onnellisuuden käsite, jota voidaan pitää elämän tarkoituksena ja vireyttä tuovana voimana. (Rauramo 2012, 10.)

Eksotessa työhyvinvointia kuvataan henkilön kokemukseksi työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä ja johtamisesta. Työhyvinvointia on myös koko henkilöstön kokemus työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta. Työhyvinvointi ja siitä huolehtiminen on jokaisen organisaation palveluksessa olevan henkilön asia. Työhyvinvoinnin perustana on Eksoten yhteisiin arvoihin perustuva toimintakulttuuri. Henkilöstön työhyvinvointia seurataan vuosittain toteutettavalla työhyvinvointikyselyllä, joka perustuu Kuntien eläkevakuutuksen työhyvinvointisyke-kyselyyn. Kyselyn tuloksille on asetettu tavoitetaso, jota seurataan säännöllisesti eri näkökulmista. Eksotessa työhyvinvointia seurataan myös henkilöstön sairauspoissaolojen kautta. Työhyvinvoinnin tukemiseksi henkilöstölle tarjotaan myös erilaisia liikunta- ja virkistysmahdollisuuksia. (Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015, 28.)

Virtanen ja Sinokki esittelevät (2014, 24–25) suomalaisen hyvinvoinnin tutkimuksen klassikkona Erik Allardtin, jonka ajatukset perustuvat osittain Abraham Maslow'n tarvehierarkialuokitteluun. Allardtin perusajatus oli, että hyvinvointi rakentuu kolmen peruspilarin varaan, jotka ovat omistaminen, rakastaminen ja oleminen. Seligmanin ajatus onnellisuudesta ja nimenomaan tavanomaisesta onnellisuudesta perustuu vahvasti positiiviseen psykologiaan, jossa hyvinvointi koostuu kaikkiaan viidestä elementistä, joiden yhteisvaikutus säätelee ihmisen hyvinvointia ja autenttisen onnellisuuden kokemusta. Seligmanin erittelemät elementit ovat positiivinen tunne (positive emotion), kytkeytyminen ja mukaan pääseminen (engagement), vuorovaikutukselliset ihmissuhteet (relationships), elämän tarkoitus ja määränpää (meaning and purpose) sekä aikaansaannokset (accomplishment).

Sukupolviajattelun taustalla on näkemys, jolloin tietynä ajanjaksona kasvaminen vaikuttaa yksilön asenteisiin ja arvoihin. Suuria ikäluokkia (1946–1964) kuvaa korkea työmoraali ja työn merkitys keskeisenä omanarvontunnon määrittäjänä. Suhtautumista työhön kuvaavat termit työteliäisyys ja pärjäämisen eetos. Tämän ajan johtamisperiaatteet ja yrityskulttuuri ovat rakentuneet suurten ikäluokkien kokemuksesta. Sukupolvi X (1963–1979) on tottunut ajattelutapaan, jossa kaikki on saatava heti, heille on luontaista hyvä palkka sekä etenemis- ja koulutusmahdollisuudet. Lisäksi tekniikan käyttö ja hallitseminen kuuluvat olennaisena tämän ikäluokan elämään. Sukupolven Y (1980–2000) elämää kuvaa virtuaalisuus ja verkostot. Vapaa-aika menee työn edelle tässä ikäluokassa. (Manka 2012, 25–26.) Työhyvinvointi on siis hyvin subjektiivinen käsite, ja se on sidoksissa myös aikaan ja kulttuuriin (Virtanen & Sinokki 2014, 28).

Kauhasen (2010, 200–201) määritelmän mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Työhyvinvointiin liittyvät muun muassa hyvä johtaminen, palkitseminen, osaamisen kehittäminen ja vastuullinen liiketoiminta. Lisäksi työhyvinvointiin liittyvät työn ja muun elämän yhteensovittaminen, työajat, tasa-arvo sekä työkyky ja -terveys että työturvallisuus. Samoja osaluokkia luettelee myös Manka (2012, 35), jonka mukaan inhimillistä tuottavuutta pysyttään lisäämään työhyvinvointia edistämällä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, työssä onnistumisesta edistävällä organisaatorakenteella, vuorovaihteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Tästä syystä työhyvinvointi liittyy koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseen.

Hyvinvoinnin perustana ovat myös turvallisuuden tunne ja luottamus. Tuloksellisuus on myös tärkeä osa nykypäivän työhyvinvointia. Töiden sujuminen ja häiriöttömyys ovat myös yhteydessä hyvinvointikokemuksiin. Sairauspoissaolot, työtapaturmat, enenaikaiset eläköitymiset ja lähtövaihtuvuus vähentävät tuloksellisuutta. (Virtanen & Sinokki 2014, 141.) Työ muovaa ihmisen käsitystä itsestään, hänen kyvykkyyttään ja jopa persoonallisuuttaan. Työssä saadut kokemukset vaikuttavat koko elämään. Ihminen on siis kokonaisuus, jossa kaikki hänen elämänsä elementit vaikuttavat toinen toisiinsa. (Viitala 2012, 15.)

Aiemmin tehtyjen tutkimusten mukaan työn subjektiivinen epävarmuus on osoittautunut yhdeksi kuormittavimmaksi rasiustekijöiksi työssä (de Witte 1999), jonka vahvaa yhteyttä työuupumukseen ei organisaatioiden muutostilanteissa pelkkä sosiaalinen tuki lievennä (Dekker & Schaufeli 1995). Työssä koettu epävarmuus on ollut yhteydessä hyvinvointiin eri elämänalueilla, kuten työssä, perheessä ja yleisesti (Mauno 1999). Meta-analyysin perusteella työn epävarmuus on käänteisessä yhteydessä työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen ja työhön kiinnittyneisyyteen, organisaatiota koskeviin asenteisiin, kuten luottamukseen ja terveyteen, erityisesti mielenterveyteen, mutta lievästi myös fyysiseen terveyteen sekä työntekijän käyttäytymiseen tai käyttäytymisaikomuksiin, mikä näkyy esimerkiksi ajatuksina erota nykyisestä työstä (Sverke ym., 2002). (Hakanen 2005b, 80.)

Työn epävarmuuden ja työttömyyskokemuksen on nähty tutkimuksissa olevan rinnakkaisia ilmiöitä nimenomaan siinä, miten laajalti ne molemmat heikentävät ihmisen hyvinvointia (de Witte 1999; Fryer & Payne 1986). Työ tarjoaa tulolähteen, mahdollistaa sosiaalisia kontakteja, vaikuttaa ajan käytön rakentumiseen ja myötävaikuttaa henkilökohtaiseen kasvuun. Nämä tärkeäksi koetut tarpeet ovat uhattuina molemmissa tapauksissa. (Hakanen 2005b, 81.)

Juuti ja Salmi (2014, 37) kiteyttävätkin työhyvinvointiin liittyvän hyvän työn käsitteen suhteeksi ihmisen ja työn välillä, jolloin yksilö pystyy täyttämään työnsä vaatimukset kunnolla siinä ajassa, joka hänellä on käytettävissään. Lisäksi hyvään työelämään katsotaan kuuluvaksi tuki ja arvostus sekä työkavereilta että esimieheltä. Työn tulisi olla mielekästä ja mahdollistaa se, että ihmisen voi työnsä avulla rakentaa identiteettiään ja kehittyä ihmisenä.

3.2 Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi

Ammatillisen toiminnan lähtökohtana voidaan pitää itsensä johtajuutta. Itsensä johtaminen voidaan nähdä ylimmän tason itsesäätelynä, jossa pyritään laajempaan kuin oman käyttäytymisen hallitsemiseen. Työhyvinvoinnin näkökulmasta itsensä johtaminen tarkoittaa hyvien ja kehitettävien asioiden tunnistamista, vastuun ottamista omasta toiminnasta ja sen kehittamisestä. Itsensä johtaja toimii tavoitteellisesti ja tulevaisuu-

teen suuntautuen. Itsensä johtaja on aikuinen, joka tuntee itsensä, ja on valmis kehittymään ja kasvamaan ihmisenä. (Mäkisalo-Roposen 2014, 108–109.)

Ammatillisen toiminnan perustana toimii myös työntekijän ammattitaito. Juujärven ym. (2007, 9) mukaan ammattitaidolla tarkoitetaan koulutuksella ja kokemuksella hankittua yksilöllistä pätevyyttä toimia ammatissa. Perinteisesti hyvänä ammattitaitona on pidetty monipuolista ja kokonaisvaltaista kyvykkyyttä suoritua itsenäisesti työtehtävistä. Keskeisenä osana on tekemisen taito eli taitaminen. Työelämän nopea kehitys asettaa kuitenkin ammatilliselle toiminnalle uusia vaatimuksia, kuten lisääntyvän syvällisen tiedon ja taidon hallitsemisen, jota ennen pidettiin erityisosaamisena.

Ympäristönsä rakentamisella ja omilla valinnoillaan ihminen voi vähentää tai lisätä synnynnäisen temperamentin ohjaamia taipumuksiaan, kuten taipumusta huolestua tai ahdistua. Temperamentilla tarkoitetaan yksilöllisiä, biologiaan pohjavia taipumuksia tai valmiuksia reagoida tietyllä tavalla sekä ympäristöön että sisäisiin tiloihin, kuten nälkään, kipuun, väsymykseen ja tunteisiin. Temperamentti on toimintatyyli, joka selittää ihmisten eroavia tapoja reagoida asioihin. (Keltikangas-Järvinen 2004, 12–13, 127.)

Työssä kuormittuminen on seurausta työn asettamien vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien sekä työntekijän edellytysten ja odotusten välisen suhteen epätasapainosta. Kuormittava tekijä voi olla joko määrällinen tai laadullinen yli- tai alikuormitus, josta seurauksena syntyy stressi ja pahimmillaan työuupumus. (Virtanen & Sinokki 2014, 194.) Keltikangas-Järvisen (2008, 169) mukaan stressitila tarkoittaa aina jonkinlaista epäsuhtaa tai ristiriitaa vaatimusten ja ihmisen kapasiteetin tai resurssien välillä, ja ristiriidan seurauksena syntyy tilanne, josta ihminen ei oikeasti selviydy tai hän tuntee, ettei hän selviydy. Ihmisellä on siis halu selviytyä jostakin, jota häneltä odotetaan, tai kokee, että odotetaan, mutta hänellä ei ole kykyä selvitä tilanteesta.

3.3 Työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa

Työhyvinvointi on noussut yhdeksi strategiseksi tekijäksi organisaatioissa, sillä asiakkaat odottavat saavansa elämyksiä. Kuitenkin valitettavasti monet yritykset ajattelevat toimintansa rationaalisen toiminnan kautta, jossa tunnetason työskentely katoaa. Lisäksi työhyvinvoinnin kehittämistä vaikeuttavat Laineen (2013) tekemän tutkimuksen

mukaan juuri työhyvinvoinnin käsitteen epämääräisyys, työhyvinvointiedellytysten erilaisuus erilaisissa työpaikoissa, heikko strateginen sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen ja vaikeus toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämisen mukaisia ihanteita. (Juuti & Salmi 2014, 119, 171.)

Virtasen ja Sinokin (2014, 236) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen taloudellinen potentiaali on valtava, joten työhyvinvointiin panostamisen on todettu olevan yleensä kannattavaa. Työhyvinvoinnin tulee sisältyä oleellisenä osana organisaation strategiaan, jolloin työhyvinvointia tarkastellaan osana strategista toimintaa, suunnitelmallisenä ja pitkäjänteisenä työnä (Suonsivu 2011, 68).

Kauhasen (2010, 49) mukaan kilpailussa menestymiseksi tarvitaan jatkuvaa ideointia tuottavuuden kehittämiseksi. Tuottavuuden katsotaan määrittävän tuotosta eli aikaansaadusta tuloksesta verrattuna siihen käytettyyn työmäärään tai muuhun panostukseen. Työhyvinvointia kehittäessä tulee kuitenkin muistaa, että ihmisen fyysinen sekä henkinen kapasiteetti toimivat rajoittavina tekijöinä. Samaa kehittämisen ideologiaa puolustaa Manka (2012, 80), jonka mukaan työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan se vaatii johdonmukaista johtamista: strategista suunnittelua, toimia henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi ja työhyvinvointitoiminnan jatkuvaa arviointia. Yhtälailla kuin strategiselle toiminnalle, myös työhyvinvoinnille voidaan asettaa tavoitteita ja arvioida niiden toteutumista. Työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu parhaiten niin sanotun voimaannuttavan tai jaetun johtamisen periaatteella. Lisäksi jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan.

Itsensä toteuttamisen tarve perustuu haluun olla enemmän ja parempi, tahtoon kokeilla ja ylittää rajoja, löytää itsestään uusia kykyjä, puolia ja ulottuvuuksia sekä nauttia älyllisistä haasteista, oivalluksista ja uuden oppimisesta, kehittymisestä ihmisenäkin. Itsensä toteuttaminen on siis oman potentiaalinsa ääri rajojen tavoittelua. (Rauramo 2012, 145.) Työn tulisikin antaa tekijälleen elämänsisältöä ja tyydytystä. Työkokonaisuuksien kehittämisessä tulisikin kiinnittää huomiota siihen, että jokainen tuntisi työnsä tavoitteet, ymmärtäisi ne ja näin pystyisi hyväksymään tavoitteet. Asetettuihin tavoitteisiin pääseminen vaatii osaamista ja jatkuvaa ammattitaidon kehittämistä. Lisäksi jokainen työ tulee voida tehdä ilman turvallisuusriskejä. Henkilöstön osallistaminen kehittämiseen tukee hyvää työsuunnittelua. (Kauhanen 2010, 49.)

Juuti ja Salmi (2014, 38) määrittelevät hyvän työn keskeisimmäksi tekijöiksi työn mielekkyyden, joka on yhteneväisessä linjassa yksilön arvojen ja ihanteiden kanssa. Mielekäs työ tuottaa sopivasti haasteita, jotka kehittävät hänen kykyjään, joiden ratkaiseminen tuottaa mielihyvää ja antaa hallinnan tunteen työssä. Hallinnan tunne lisää sitoutuneisuutta. Onnistumiset tuottavat työssä arvostusta, jota tukee sosiaalinen ilmapääpiiri hyvine ihmissuhteineen. Hyviin ihmissuhteisiin liitetään ominaisuuksia, kuten avoimuus, luottamuksellisuus sekä keskinäinen kunnioitus ja arvostus. Hyvä työ tuottaa asiakkaiden tarvitsemia palveluita, tulosta organisaatiolle, mutta tärkeää on, millaiseksi se muokkaa työtä tekevän henkilön. Hyvänä työnä voidaan pitää sellaista työtä, joka kasvattaa ihmistä tekemään hyviä tekoja muille ihmisille ja vaalimaan eettisiä toimintatapoja elämässään.

Henkilöstön osaamisesta on tullut myös keskeinen strateginen tekijä, jossa kilpailu tapahtuu aineettoman osaamispääoman avulla. Tätä aineetonta pääomaa on ainoastaan ihmisillä, ja se on varastoitunut organisaation kulttuuriin. (Mts. 177.) Osaaminen on niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyn perusta. (Rauramo 2012, 146.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen ja ylläpidon mahdollistajana voidaan pitää oppivan organisaation toimintatyylä. Oppivan organisaation toimintamallissa korostetaan, että kehittäminen on aina oppimista. Työntekijöiltä edellytetään kykyä kehittää työyhteisöään yhteisten toimintamallien ja yhteistoiminnallisen oppimisen avulla. Oppivan organisaation keskeisin voimavara on osaaminen ja sen käyttäminen arkipäivässä. Oppivassa organisaatiossa keskustelukulttuuri on avointa puhumista, joka mahdollistaa toinen toiselta oppimisen sekä oman toiminnan arvioinnin ja kehittämisen. Se on myös työyhteisön kehittämisen ja itsearvioinnin väline. Sen avulla sitoudutaan tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Sen avulla luodaan yhteistä sosiaalista todellisuutta, johon kuuluvat mm. arvot, toimintaperiaatteet ja kieli. Se toimii työyhteisön itsetunnon kehittämisen ja nostamisen välineenä. Lisäksi keskustelun vastapariksi vaaditaan vastuullista kuuntelemista. (Mäkisalo 2003, 48–52.) Rauramo (2012, 147) kiteyttääkin osaamisen johtamisen olevan jatkuvan oppimisen mahdollisuuksien luomista koko henkilöstölle, osaamiskulttuuria, jossa ihmiset uskaltavat jakaa osaamisensa ja joka kannustaa hankkimaan uutta osaamista sekä osaamisen johtamista strategisena resursina.

Työyhteisötaidot kuuluvat olennaisena osana yksilöiden, ryhmien ja koko organisaation väliseen vuorovaikutukseen. Työyhteisötaidot ovat alaistaitoja neutraalimpi käsite. Työ sujuu, kun vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky ja työtaidot ovat kohdillaan. Työyhteisötaitoihin kuuluu tapa ajatella asioita oman edun sijaan kokonaisuuden kannalta sekä halu tukea ja auttaa esimiestä ja työtovereita. Näitä työyhteisötaitoja ovat täsmällisyys, tunnollisuus, luotettavuus, rehellisyys sekä tietoinen joukkuehenkinen toiminta. (Virtanen & Sinokki 2014, 210–211.) Työyhteisötaidot ovatkin jokaisen vastuulla. Myönteinen vuorovaikutus, johon kuuluvat kiitokset ja kehut, synnyttävät hyvää mieltä. Hyvään vuorovaikutukseen kuuluvat avoimuus puhua ongelmista ja antaa rakentavaa palautetta. Lisäksi omasta jaksamisesta ja ammattitaidosta huolehtiminen kuuluvat työyhteisötaitojen kehittämiseen. Aktiivinen, vastuuta ottava työntekijä toimii yleisemmin työssään rakentavasti, motivoituneemmin, sitoutuneempana ja kokee työn mielekkääksi. (Mankan 2012, 122, 124–125, 129–130.)

Aarnikoivu (2013, 135) tuo esiin pelisääntöjen tärkeyden toimivassa työyhteisössä. Pelisäännöt konkretisoivat odotuksia ja tekevät näkyviksi kirjoittamattomia itsestään selvyiksiä, jotka erilaisten yksilöiden muodostamassa työyhteisössä vaativat näkyväksi tekemistä ja konkretisoitumista. Ahlroth ja Havunen (2015, 131) muistuttavat erilaisista työyhteisöistä ja -kulttuureista tulleiden yksilöiden yhteensulautumisen riskistä. Pelisääntöjen puuttuminen voi olla kohtalokasta sellaisessa organisaatiossa, joka koostuu useista yrityskulttuureista tulleista työntekijöistä. Organisaatiossa voi olla olemassa paljon kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, joista kaikki eivät ole tietoisia. Myös epäselvyydet siitä, kuka sääntöjä voi antaa ja kenen säännöt pätevät ennen muuta, aiheuttaa konfliktin uhkaa työpaikalla.

Työhyvinvointiin liittyy ja vaikuttaa myös ammattilaisen käyttämä eettinen herkkyyks, jossa yhdistyy ammatillinen sekä henkilökohtainen arvoetiikka. Eettinen herkkyyks on tilannesidonnaista eli se vaihtelee samalla yksilöllä eri tilanteissa. Kohdatessaan erilaisia tilanteita työntekijän tulee päättää, mikä mahdollisista toimintavaihtoehdoista on oikein. Eettisille ongelmille on tyypillistä dilemmaattisuus: niihin ei ole itsestään selvää oikeaa vastausta. Tällöin ammattilainen joutuu pohtimaan argumentteja puolesta ja vastaan, miksi jokin toimintavaihtoehto on oikeampi kuin toinen. (Juujärvi ym. 2007, 22–24.)

Ammattieettisessä ongelmanratkaisussa ammattilaisen henkilökohtaiset arvot ja moraalikäsitteet kietoutuvat ammattieettisiin arvoihin ja periaatteisiin. Arvot käsitetään uskomuksiksi siitä, että tietty toimintatapa tai päämäärä on henkilökohtaisesti tai sosiaalisesti tavoiteltavampi kuin vastakkainen toimintatapa tai päämäärä (Rokeach 1973). Arvot liittyvät myös työyhteisössä vallitsevaan kulttuuriin, joka luo pohjan sille, miten työyhteisössä toimitaan, ja vastaavasti sille, mikä ei ole suotavaa toimintaa. Ne ovat suhteellisen pysyviä uskomuksia siitä, mitä pidetään työyhteisön toiminnassa tavoiteltavana. Arvot voivat siis olla henkilökohtaisia eli kuvata ihmisen omaa arvojärjestystä tai sosiaalisen arvojärjestelmän mukaisia, jotka muodostuvat yksilön havaitsemien muiden arvostusten kautta. (Mts. 35, 49.) Työhyvinvoinnin kannalta olisikin tärkeää, että jokainen yksilö voisi aidosti sitoutua oman työyhteisönsä ja organisaationsa arvoihin, että arvot olisivat näkyvä osa jokapäiväistä työtä, toimintaa ja ihmisten välistä vuorovaikutusta. Arvoja pidetäänkin yleisesti organisaation menestystekijänä. Yhteiset arvot ja niihin sitoutuminen luovat toiminnalle jatkuvuutta, mutta toisaalta ne voivat olla myös esteenä uusien asioiden oppimiselle ja omaksumiselle. (Rauramo 2012, 133–134.)

Työhyvinvoinnin johtaminen on integroitava työn sisältöön ja prosesseihin, työyhteisön toimintaan, työvälineisiin ja -ympäristöön sekä työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Visiosta, tavoitteista ja strategiasta on hyvä käydä perusteellinen keskustelu henkilöstön kesken, jotta jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan, jolloin on mahdollista vaikuttaa toiminnan suunnitteluun. Selkeä ja realistinen tavoiteasettelu vähentää haitallista stressiä, lisää sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen vahvistaa myös arvostuksen kokemusta. (Mts. 131–132.)

4 ORGANISAATIOMUUTOS JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Sosiaali- ja terveysministeriön (2016) julkaisussa uuden sosiaali- ja terveys (sote) -uudistuksen tavoitteena on pienentää kustannusten hallintaa ja julkisen talouden kestävyysvajetta. Sote-uudistuksen säästötavoite on 3 miljardia euroa. Uudistuksella tahdotaan muun muassa kaventaa ihmisten hyvinvointi- ja terveyseroja, jossa keinoina käytetään sosiaalista oikeudenmukaisuutta sekä vaikuttavampia ja ennaltaehkäiseviä palveluita. Tavoitteena on rakentaa yhdenvertaiset sosiaali- ja terveyspalvelut sekä

lisätä palveluihin valinnanvapautta asetettujen laatuvaatimusten avulla. Muutoksilla pyritään asiakaslähtöisyyteen, jolloin palveluissa muun muassa yhdistetään asiakkaan tarpeiden mukaisesti joustavasti erilaisia sosiaali- ja terveyspalveluiden keinoja, toimenpiteitä ja osaamista. Lisäksi digitalisaation hyödyntämistä tahdotaan lisätä, sillä sen avulla palveluita voidaan tuottaa täysin uusilla tavoilla ja tehostaa prosesseja. Uudistuksista puhuu myös Juuti (2009, 20), jonka mukaan kunta- ja palvelurakennemuutokset merkitsevät sosiaali- ja terveyspalveluissa isoja muutoksia, jotka liittyvät muun muassa toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen. Muutosten tavoitteena on löytää uusia palvelujen tuottamis- ja järjestämistapoja samalla, kun asetettujen väestötasoisten hyvinvointitavoitteiden toteutumista seurataan.

Muutokset työpaikoilla ovat yleisiä. Onnistuneissa muutostilanteissa tarvitaan johtamista, jossa huomioidaan myös työntekijöiden työhyvinvointi. Työ ja terveys - tutkimuksen mukaan kolmen edellisen vuoden aikana lähes joka toisen työpaikalla oli tehty merkittäviä muutoksia. Tutkimuksen tulosten mukaan kuitenkin tyytyväisyys työn ja organisaation johtamiseen oli heikentynyt. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan työt sisälsivät paljon niin henkisiä kuin fyysisiä kuormitustekijöitä, joihin kuuluivat kiire sekä työaikoihin liittyen vaikutusmahdollisuuksien puute. Toisaalta henkilöstö oli yleisesti ottaen tyytyväinen työhönsä, mikä pohjautui asiakastyön palkitsevuuteen ja antoisuuteen, jossa onnistumisen kokemukset tuottavat mielihyvää ja iloa. (Kauppinen ym. 2010, 4 - 5.) Samoja vaikutuksia on väitöskirjassaan tuonut esiin Pahkin (2015, 40, 43), joka toteaa organisaatiomuutosten vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden terveyteen ja henkiseen hyvinvointiin. Tutkimukset ovat osoittaneet, että organisaatiomuutoksen laajuudella (merkittävyys) sekä työntekijöiden muutoskokemuksella on vaikutusta työntekijän työhyvinvointiin.

Ahlroth ja Havunen (2015, 125) sekä Rauramo (2012, 95) puhuvat muutosvastarinnasta, joka on luonnollinen osa ihmisten käyttäytymistä, sillä olemassa oleva tilanne koetaan usein turvalliseksi ja puolustamisen arvoiseksi. Muutosvastarintaa vähentää tunne ja tietoisuus siitä, että saa itse olla mukana vaikuttamassa muutokseen. Lisäksi tärkeää muutosvastarinnan taltuttamiseksi on asioiden tarkka perusteleminen. Tärkeää on myös, että muutosta perustelevat esimiehet ovat yhdessä sitoutuneet siihen päämäärään, jolla muutosta perustellaan. Jos johto ei ole yhdessä rintamassa muutoksen takana, sen läpivienti ja muutosvastarinnan taltuttaminen on paljon pitkälisempi ja monimutkaisempi tarina, jolloin konfliktien mahdollisuus myös lisääntyy. Tärkeää on

muodostaa yhteinen visio, panostaa avoimeen tiedottamiseen ja puntaroida erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja yhdessä. Muutokset aiheuttavat pelkoa, mutta ne tuovat myös mahdollisuuden parempaan työn ja elämän hallintaan, onnellisuuteen.

Juuti ja Salmi (2014, 82) tuovat esiin, että muutokset vaativat aina ihmisiltä uudenlaisia tapaa suhtautua muuttuviin asioihin. Muutosten alla työyhteisön jäsenet joutuvat työstämään uudelleen identiteettiään ja rakentamaan merkityssuhdetta työn ja itsensä välillä. Muutokset kuormittavat ihmisen tunteita jo sellaisenaan. Muutokset antavat mahdollisuuden hyviin uusiin muutoksiin, mutta ne herättävät myös pelkoja. Uudenlaiset tavat toimia vievät aikaa sopeutua tilanteeseen.

Yksi työhyvinvointiin liittyvistä pulmista saattaa olla työyhteisön jäsenten erilaiset näkemykset perustehtävästä, joka voi liittyä siihen, että joko siitä ei ole puhuttu tai jotkut kokevat oman työnsä todellisuuden siinä määrin toisenlaiseksi, etteivät he voi toimia kuten perustehtävässä on virallisesti määritelty. Perustehtävän hoitaminen uudistusten keskellä saattaa jättää syyllisyyden tunteen huonosti tehdystä työstä, sillä osaavuuden ja pätevyyden tunne syntyy, kun ihminen kokee hallitsevansa ja pystyvänsä täyttämään häneltä vaaditut asiat. Samalla entiset muutosprosessin tuomat merkityssuhteet keskeytyvät. (Mts. 74, 81, 196.)

4.1 Henkilöstöjohtaminen muutoksessa

Henkilöstövoimavarojen johtamisella (human resource management) tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien henkilöiden hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista. Henkilöjohtaminen on prosessi, jossa alkuun sekä organisaation että työllistettävien henkilöiden tulee päästä yhteisymmärrykseen tavoitteista ja siitä, kuinka niihin on mahdollista päästä asetetuilla reunaehdoilla. Henkilöjohtamisen tavoitteen voi kiteyttää haluttavuuteen toimia yrityksessä pitämällä ja palkitsemalla työntekijöitä ja auttaa heitä saavuttamaan hyviä työsuorituksia nyt sekä tulevaisuudessa. (Kauhanen 2010, 16.) Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteuttamista. Tavoitteena on varmistaa senhetkiseen tarpeeseen määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö. Sen on turvattava riittävä osaaminen sekä jatkuva kehittyminen. Lisäksi henkilöstön työkyky, motivaatio ja halu sitoutua organisaation tavoitteiden toteutumiseen ovat henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Erilaiset lait, asetukset ja sopimukset raamittavat vastuuta. (Viitala 2009, 10.)

Organisaatiot toimivat vuorovaikutussuhteessa toisiinsa nähden ja suhteessa itseensä. Organisaatiot ovat sisäisesti rakentuneita kommunikaatioverkostoja, jotka tavoittelevat päämääriään ja joista löytyy samankaltaisia johtamiseen, strategiseen suunnitteluun, henkilöstöpolitiikkaan, kumppanuuksien hallintaan ja prosessijohtamiseen liittyviä toimintatapoja. (Juuti & Virtanen 2009, 22.) Virtasen ja Sinokin (2014, 108) mukaan organisaatioissa työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot vaihtelevat organisaatiosta riippuen. Olennaista on huomata, että työhyvinvoinnin tavoitteet löytyvät kaikilta keskeisiltä organisaation toimintatapojen alueilta: johtamisesta, strategisesta suunnittelusta, henkilöstöpolitiikasta, toiminnanohjauksesta ja prosesseista.

Johdon rooli on merkittävä, kun rakennetaan muutoksille altista organisaatiokulttuuria. Tällöin on kyse viime kädessä johtajien henkilökohtaisista ominaisuuksista, joita voidaan jäsenellä monin eri tavoin. Kets de Vries (2006, 204–205) on kuvannut muutostilanteissa sellaisen johtajuusroolin korostumista, jossa tarvitaan karismaattisuutta (valtuuttaminen, energisointi) sekä arkkitehtonista taitoa (muutosmallin suunnittelu, kontrollointi ja palkitseminen). (Juuti & Virtanen 2009, 59.)

4.2 Esimiehen rooli ja tarvittavat taidot

Esimiesten toiminnasta ja onnistumisesta riippuu paljon se, miten yrityksen tavoitteet saavutetaan sekä liiketoiminnassa että henkilöstövoimavarojen johtamisen alueella. Esimies huolehtii siitä, että hänen johtamassaan yksikössä on tavoitteiden ja tehtävien edellyttämä määrä työntekijöitä joka hetki. Hän tuntee toiminnan vaatimukset, tehtävien sisällön ja niiden vaatimukset tekijöilleen. (Viitala 2012, 271.)

Eksotessa johtamisen tarkoituksena on varmistaa, että työyhteisö kykenee suoriutumaan perustehtävästään mahdollisimman hyvin. Se tapahtuu asettamalla perustehtävän mukaisia tavoitteita ja pyrkimällä niiden tehokkaaseen toteuttamiseen. Työyhteisöön on myös luotava avoin ja innostava työilmapiiri, jossa työyhteisön jäsenet voivat kyseenalaistaa asioita ja esittää ideoita toiminnan kehittämiseksi. Esimiesten on myös ennakoitava muutokset ja tunnistettava työyhteisön haasteet ja kehitystarpeet, mikä vaatii työyhteisön prosessien ja kokonaisuuden hallintaa sekä kykyä arvioida omaa johtamistyöskentelyä suhteessa yhteisön ja sen työryhmien tarpeisiin. Riittävät keskustelumahdollisuudet työpaikkakokouksista johtoryhmiin saakka nähdään vaikutta-

misen keinoinas sillä niihin on henkilöstöllä mahdollisuus tuoda asioita ja niitä esimiehellä on vastuu järjestää. (Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015, 5.)

Hyvään esimiestoimintaan on liitetty perinteisesti kaksi johtajuus-ulottuvuutta. Suorituksen johtaminen edustaa asajohtamista eli tavoitteiden asettamista, ohjaamista ja neuvontaa sekä palautteen antoa työsuorituksista. Ihmisten johtaminen on johdettavien kuuntelua, oikeudenmukaista kohtelua sekä luottamuksen rakentamista. Moderni johtajuus painottaa kuitenkin tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa limittyvät ihmisten ja toiminnan johtaminen. Muutostilanteet ovat selkeä esimerkki muutosten selittämisestä strategisilla tavoitteilla mutta huomioon ottaen henkilöstön kokemat tunteet. (Manka 2013, 95–96.)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Vain se, mitä ihmiset kuulevat ja millaisia tulkintoja he kuulemastaan tekevät, merkitsee. Pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on olla viestimättä. (Juuti & Virtanen 2009, 151.) Ponteva (2010, 18) muistuttaa muutosviestinnän ja johdonmukaisuuden tärkeydestä muutosprosesseissa, jolloin organisaation johto, esimiehet ja henkilöstö voivat omalla johdonmukaisella toiminnallaan tukea henkilöstöä prosessissa. Olennaista on, että kaikki viestivät samaa asiaa: muutos on myönteinen ja organisaatiota rikastuttava asia.

Tieto on aina sosiaalisesti konstruoitua. Tietoa ei voi siis arvottaa sen sisällön suhteen, vaan se saa merkityksensä sosiaalisessa todellisuudessa, kun asiat ja ihmiset suhteutetaan toisiinsa. Tieto on raakadataa, joka muovataan tulkintaprosessin myötä informaatioksi ja yhteisen tulkinnan jälkeen yhteiseksi ymmärrykseksi. Kotterin (2002) mukaan muutoksen johtamisessa esimiesten tulisi loogisten ja analyyttisten viestien sijaan vedota ihmisten tunteisiin. Kotterin mukaan muutos ihmisen käyttäytymisessä ei etene *analysoi-ajattele-muutu*-kaavan mukaan, vaan *havaitse-koee* (tunteiden tasolla)-*muutu*-kaavan mukaan. (Juuti & Virtanen 2009, 104, 142.)

Palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen toimivat työkaluina toiminnan kehittämisessä sekä oman itsensä johtajuuden arviointimenetelmänä. Soisalon (2014, 117) mukaan saatua palautetta arvioidaan oman itsetuntemuksen ja persoonan kautta. Palautteen avulla voidaan lisätä työryhmässä tehokkuutta ja työmotivaatiota sekä paran-

taa ilmapiiriä. Palautteen antaminen yksilötasolla parantaa itsetuntoa, lisää uskallusta ja parantaa kykyä vastaanottaa myös korjaavaa palautetta. Parhaimmillaan vuorovaikutus on toinen toisiltaan oppimista, jossa tavoitteena on näkemysten laajentaminen. (Mäkisalo-Ropponen ym. 2014, 118.)

Henkilöstön palkitsemista voidaan pitää yhtenä keskeisimpänä henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueena, ja se käsittää sekä taloudelliset (palkka ja edut) että ai-neettomat seikat, lähinnä sosiaaliset ja urapalkkiot. Palkitseminen on johtamisen väli-ne, jolla tuetaan menestystä ja kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation ar-vojen ja tavoitteiden mukaisesti. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuo-tos. (Kauhanen 2010, 109.)

Esimiehen ja johtajan merkitys työyhteisön hyvinvoinnille on keskeinen. Esimiestai-dot ja erityisesti vuorovaikutustaidot ratkaisevat viime kädessä, päästäänkö tavoittei-siin. Hyvällä johtamisella esimies ylläpitää ja edistää henkilöstön onnistumista ja in-nostumista työstään. Johtajan ja esimiehen ammattitaidossa kyky ja halu arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, joka taas on tärkeä hyvinvoinnin lähtökohta. (Virtanen & Sinokki 2014, 147.)

Luottamussuhde esimieheen on tärkeä. Esimiehen ja työntekijän välisellä luottamus-suhteella on tutkittu olevan merkittävä vaikutus työntekijän uskoon siitä, että hän sel-viyyty annetuista tavoitteista. (Nelson & Simmons 2005, 130.) Hyvä johtaja on myös hyvä itsensä johtaja. Hyvää johtamista kuvataan vaikutusyritykseksi, jossa tavoitteena on muuttaa ajattelumalleja, jolloin jaetaan yhteinen tavoite ja pyritään saavuttamaan se tehokkaasti. Vaikuttamisyritys voi kohdistua alaspäin, sivulle, ylöspäin tai itseensä. (Sydänmaalakka 2004, 105–106.)

Hyvän esimiestoiminnan määreitä ovat esimiehen esimerkillisyys, luotettavuus sekä johdonmukaisuus. Ammattitaitoinen esimies johtaa myönteistä ilmapiiriä ja antaa ra-kentavaa palautetta henkilöstölle. Esimieheltä odotetaan paineenhallintaa, ristiriitojen sietokykyä, kykyä ottaa vaikeita asioita puheeksi sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. Elämän ja työn hallintaa helpottaa tunneäly, joka on kykyä tunnistaa, ilmaista, analy-soida ja säädellä tunteita kaikenlaisissa tilanteissa. Esimiestyötä helpottaa sitkeys, lannistamattomuus ja joustavuus. Sitkeys, resilienssi, tarkoittaa henkistä kimmoisuut-ta, kapasiteettia palautua haastavista tilanteista. (Mäki ym. 2014, 8.) Ahlrothin ja Ha-

vusen (2015, 132) mukaan esimiehen paras ominaisuus on ennustettavuus, jolla tarkoitetaan, että esimies toimii johdonmukaisesti ja niin, että alaisten ei tarvitse pelätä hänen muuttavan sääntöjä kesken kaiken. Tämä luo turvallisuutta ja luottamusta esimiestyöhön. Epäjohdonmukainen esimies puolestaan aiheuttaa pelkoa ja epäluottamusta, kun ei tiedetä, miten esimies tulee reagoimaan erilaisissa tilanteissa.

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä mukana eläminen vaatii esimieheltä ymmärrystä miten työyhteisön jäsenet todellisuuden kokevat sekä tiedostavat toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja niistä seuraavat haasteet yhteisön toiminnalle. Esimiehen tulee pystyä johdattamaan työyhteisö tiedostamaan muutokset ja niistä syntyvät seuraukset niin yhteisö- kuin yksilötasolla. (Juuti & Salmi 2014, 161.) Eksotessa onkin tunnistettu sosiaali- ja terveydenhuollon moniammatillisten työyhteisöjen johtamisessa erityispiirteet, jotka liittyvät jokaisen työntekijän omaan tulkintaan kokemuksista ja odotuksista, jotka kulkevat mukaan työyhteisöihin ja näin vaikuttavat työyhteisön ilmapiiriin. Myös jokainen asiakas tuo omat tarpeensa, arvonsa ja vaatimuksensa esiin toimintaympäristössä. Tämä moniulotteinen johtamisympäristö edellyttää esimieheltä selkeää johtamiskäyttäytymistä ja ymmärrystä yksikön perustehtävästä. Esimiehen ei tarvitse olla toiminnan paras asiantuntija, mutta hänellä on päävastuu yhteisön työn laadusta ja siitä, että toimintamallit ja prosessit tukevat tavoitteiden saavuttamista ja eettisesti korkeatasoista toimintaa. (Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015, 5.)

Arjen vuorovaikutus korostuu erityisesti muutostilanteissa, kun organisaation tulee muuttaa nopeasti strategiaansa ja siitä johdettuja toimintatapoja. Työpaikan arkisella johtamisella on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät itse kokevat oman asemansa työpaikalla. Työntekijöiden näkökulmasta esimiesten kiinnostus arkista aherrusta ja työntekijöiden tärkeinä pitämiä asioita kohtaan arvottavat toimintaa. Jos esimies jää pohtimaan vain työn tavoitteellisuutta ja tuloksia, voi joku organisaation menestymisen kannalta keskeinen tekijä jäädä pois. (Juuti & Salmi 2014, 149.)

Omien tunteiden hyväksyminen ja niiden mukaan eläminen vaatii sitä, että johtajat ovat eettisiä henkilöitä. Johdon eettisyys tarkoittaa sitä, että johto pyrkii edistämään muiden hyvää sekä työyhteisön että yksilöiden tasolla. Johtamisen eettisyyteen liittyvät keskeisesti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden sekä rehellisyyden ja aitouden teemat. Hyvä johtaja on henkilö, joka tarttuu yhteisössä olevaan tunnetilaan ja pyrkii

työstämään sitä yhteisön perustehtävän suuntaan. Hyvä johtaja siis on samalla aaltopi-tuudella muiden ihmisten ajatusten ja tunteiden kanssa sekä työstää oman itsensä ja vuorovaikutustaitojensa avulla johtamiensa ihmisten kokemusmaailmaa kohden työ-yhteisön perustehtävää. (Juuti & Virtanen 2009, 143.)

Tärkeää onkin muistaa, että ihmisten tekemistä työpaikoilla ohjaa juuri se, miten he ovat tulkinneet johdon laatiman strategian ja niistä johdetut tulostavoitteet. Organisaatiossa ei siis ole olemassa objektiivista strategiaa vaan ihmisten tulkintoja siitä. Stra-tegisin johtamisen keinona toimii dialoginen strategiatyö, jossa ihmiset tulkitsevat organisaation tavoitteita ja sen toimintaa yhteisössä vallitsevien, omien ammatillisten taustojensa ja kokemustensa mukaan ohjaten näin heidän toimintaansa. Menestyvän organisaation mallissa organisaatiossa ihmisten käymä vuorovaikutus ja toiminta ovat johdon tavoitteiden mukaisia; tämä voidaan turvata ainoastaan riittävällä vuorovaiku-tuksella johdon ja henkilöstön välillä. (Juuti & Salmi 2014, 150.)

Johtamisen ja esimiesten ammattitaidon laatu punnitaan Viitalan (2009, 276, 278) mukaan silloin, kun vastassa on haastavia muutostilanteita eli kriisejä. Muutostilan-teissa esimiehet tarvitsevat tukea sekä ylimmältä johdolta että henkilöstöammattilaisil-ta. Muutostilanteissa alaiset odottavat esimiesten selkiyttävien tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luovan järjestystä sekavalta tuntuviin tilanteisiin. Muutoksen johta-misessa tärkeitä onnistumista edistäviä asioita ovat keskustelu, koulutus sekä yhteis-toiminta muutoksen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Vaikeissa muutostilanteissa tarvitaan kykyä paikata kommunikaatiokatkoksia, menetettyä turvallisuuden tunnetta ja luottamusta sekä umpikujassa olevia yhteistyösuhteita. Henkilöstöjohtamisessa on onnistuttu silloin, kun henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi, tavoitteet mahdollisiksi, osaamisensa ja työolosuhteensa suoriutumista tukeviksi, palkkiot oikeudenmukaisiksi ja ilmapiirin arvostavaksi. (Viitala 2012, 19.)

4.3 Organisaatiokulttuuri

Työpaikoille syntyy vuosien saatossa omalle työyhteisölle tyypillinen kulttuuri, jossa on kyse työyhteisössä yhteisen oppimisprosessin kautta jaetuista ja sisäistetyistä ajat-telu- ja toimintamalleista. Organisaatiokulttuuri pitää sisällään artefaktit, kuten vuoro-vaikutustaidot, arvot sekä perusoletukset. (Juuti & Salmi 2014, 135.)

Schein (1991, 26) määrittelee kulttuurin perusoletusten malliksi, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna, ja siksi se opetetaan ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea. Kuitenkin juuri organisaatiomuutoksissa merkittävä tehokkuuden este on juuri eri kulttuureista tulevien ihmisten varsin erilaiset käsitykset toiminnasta (Rauramo 2012, 134–135).

Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä työyhteisön tietoisesti tai tiedottomasti opituiksi ja sovitetuiksi tavoiksi tai sopimuksiksi olla, tehdä ja kehittää työtä yhdessä. Organisaatiokulttuuri on käsitteenä neutraali. Käsitteenä se ei sisällä minkäänlaista oikea-väärä-asetelmaa. Kulttuurin olemus kuitenkin vaikuttaa voimakkaasti työyhteisön toimintaan. Sen vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. Kulttuuri voi esimerkiksi edistää tai olla esteenä työyhteisön oppimista ja muutosta kohtaan. (Mäkisalonen 2003, 74.)

Organisaatiokulttuurista on totuttu puhumaan ikään kuin se olisi yksi kokonaisuus, kulttuuri, jonka mukaan ihmiset toimivat. Pennin ja Zalesnecin (2007) käsityksen mukaan kokonaisuus muodostuu monesta alakokonaisuudesta ja siellä vaikuttavista mikrotrendeistä, joilla on suuri merkitys ison kokonaisuuden kannalta. Muutoksen johtamisen ja hallinnan näkökulmasta tärkeää on havaita ja toimia noiden merkitysten mukaan. (Juuti & Virtanen 2009, 67.)

Viitalan (2009, 34) mukaan organisaatiokulttuuri määritellään ihmisten käyttäytymiseksi organisaatiossa. Organisaatiokulttuurin katsotaan siirtävän ajattelumalleja, toimintoja ja traditioita sukupolvelta toiselle. Stein (2007, 63) selventääkin, että tänä päivänä työntekijät ja ihmiset etsivät suurempaa elämän tarkoitusta myös työelämässä. Organisaation arvojen ja tavoitteiden tulee olla yhteydessä yksilön arvoihin ja siihen, kuinka yhdessä toimimalla pyritään hyvään. Näin ollen organisaation kulttuuri ja siellä vallitsevat arvot ja asenteet eivät ole vähäpätöinen asia, ja niihin tuleekin voida vaikuttaa.

Kankaan ym. (2010, 41, 45) tutkimuksen tuloksissa eettinen organisaatiokulttuuri oli yhteydessä työhyvinvointiin eli matalaan työuupumukseen ja korkeaan työn imuun. Tutkijoiden mukaan suomalaisissa organisaatioissa tavoitteena tulisi olla eettinen or-

ganisaatiokulttuuri. Tällöin henkilöstö kokee, että he voivat aidosti sitoutua toimintaan, epäeettinen toiminta huomattaisiin ja kaikilla olisi samat etuudet ja velvollisuudet organisaatiossa. Organisaatiokulttuuri on sosiaalisen oppimisen ja yhteisen oppimisprosessin tulosta (Juuti ja Salmi 2014, 136).

4.4 Muutosprosessin eteneminen vaiheittain

Vaikka muutokset ovat totuttu osa työelämää, ei muutostilanteissa toimiminen ole vielä juurtunut hyviksi käytännöiksi organisaatioihin. Muutostyön haasteita saattavat olla esimiesten (ylin johto) taito kertoa muutostarpeesta. Esimiehet perustelevat muutoksia hyvin järkiperaisilla syillä, jotka tuntuvat työntekijöistä liian kaukaisilta ja joista puuttuvat konkreettiset asiat strategisen ajattelun sijaan. (Juuti & Salmi 2014, 89–90.)

Muutosjohtamisen onnistumisen lähtökohta on määritellä, mikä on muutos, johon pyritään. Muutosprosessi on kulkemista nykytilasta haluttuun tilanteeseen. Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli antaa raamit muutosjohtamisen prosessista. Esimiehen rooli muutostilanteissa on olennaisen tärkeää. (Valpola 2004, 27.) Esimiehen tulee kristallisoida työyhteisön perustehtävän tärkeyttä läpi muutosprosessin, ja henkilöstö täytyy saada ymmärtämään muutoksien syy ja välttämättömyys (Juuti & Salmi 2014, 136–137).

Prosessissa tulee olla joku yhteinen näkemys, jonka avulla pystytään seuraamaan tapahtuvia muutoksia sekä mittaamaan niitä. Muutosta varten on laadittava selkeä, todennukainen visio ja strategia, joka avautuu kaikille työyhteisön jäsenille. Tätä varten perustetaan muutosta ohjaava ryhmä tai tiimi, sillä muutosprosessissa on annettava työyhteisön löytää omat keinot saavuttaa halutut tavoitteet, joiden onnistumisia seurataan ja arvioidaan systemaattisesti ja tiiviisti. (Mts. 136–137.) Organisaation omistama muutosvoima on olennainen tekijä muutoksen eteenpäin viemisessä. Muutoskykyyn vaikuttavat muun muassa toimiala ja työtehtävät. Organisaation kulttuuri (historia) on vaikuttava tekijä, jonka näkökulmasta tulee huomioida muutoksen hyödyt ja riskit. Muutosten vaikuttaessa yksilötasolla on esimiehen huomioitava myös työyhteisön tilanne ja pyrittävä antamaan tunteiden tulla ja elää luonnollista muotoaan alkumetreiltä saakka. (Valpola 2004, 29–35.)

Valpola (2004, 29–35, 46–48) korostaa muutosviestinnän merkitystä; viestintä vaatii useita, eri muodossa esitettyjä toistoja. Viestintätutkimuksen mukaan ihminen tarvitsee noin seitsemäntoista toistoa uskoakseen, että viesti on vakava. Sata ensimmäistä päivää ovat kriittisimmät päivät saada henkilöstössä hyvää uskoa ja sitoutumista aikaan, minkä jälkeen muutos mielletään ei-toteutettavien listaan. Kun organisaatiosta 20 % eli joka viides on sitoutunut muutokseen, on prosessi jo jalkautunut. Tärkeä tekijä on johdon sitoutuminen koko prosessiin. Ensimmäiset toimenpiteet ovat viestinnällisesti tärkeitä, ja ne kertovat aloitetusta työstä. Alulle annetaan yleensä muutamia viikkoja ja kuukausia aikaa. Ankkurointivaihe kertoo, kuinka uudet muutokset otetaan arkeen mukaan, ja se saattaa kestää muutoksen koosta riippuen kuukausista vuosiin. Muutosviestintä on tärkeässä roolissa viemään haluttua muutosta tavoitetilaa kohti mutta myös selventämään työyhteisön sisällä käymäänsä prosessia.

Muutosprosessissa tulee ehdottaa tarvittavia parannuksia, jotka tulee myös saada vakiinnutetuksi osaksi työtä. Viimeinen askel prosessissa on saada tehdyt muutokset osaksi organisaatiokulttuuria (Juuti & Salmi 2014, 136–137). Valpola (2004, 35) tiivistääkin muutosprosessin alkavan jonkin lopulla, jota seuraa tyhjiys, jossa haluttu muutos täytyy tehdä. Ainoastaan muutoksen tiedostaminen todelliseksi voi johtaa uuden syntymiseen.

5 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

Tavoitteena oli toimintatutkimusprosessia soveltaen löytää kehittämisideoita esimiehelle, jotta hän pystyy kiinnittämään huomiota työhyvinvointia vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin muutostilanteissa. Opinnäytetyö toteutettiin Imatralla työskentelevien peruspalveluiden ja lastensuojelun perhetyön sekä lapsiperheiden kotipalvelun yksiköiden työntekijöille. Työelämälähtöinen kehittämistyö on osa Imatralla toteutettavia perhepalveluita.

Tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa ja antaa kehittämisideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Tutkimustehtäväksi muodostui seuraava:

Mitkä asiat tulee huomioida organisaatiomuutoksessa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

6 TOIMINTATUTKIMUSPROSESSIN TOTEUTUMINEN

Opinnäytetyö on kehittämisprosessi, jossa sovellettiin toimintatutkimusta ja sen vaiheita. Toimintatutkimus (action research) sisältää yleensä eri tutkimusmenetelmiä, joten luonnollisempaa on puhua tutkimusstrategiasta, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä. Toimintatutkimuksen elementteihin kuuluvat toiminnan kehittäminen (muutos), yhteistoiminta ja tutkimus. Toimintatutkimuksessa oleellisinta on saada aikaan muutos, jossa tutkija on osallisena muutosten toteuttamisessa. Toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen eroavaisuus perustuu tutkijan läsnäoloon. (Kananen 2013, 28–29.)

Toimintatutkimuksessa tutkija on toimiva subjekti, joka tulkitsee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan. Hänen saavuttamansa tieto ei voi olla objektiivista sanan tavanomaisessa merkityksessä. Toimintatutkimuksen tekijälle on tyypillistä lähestyä tutkimuskohdetta ensimmäisessä persoonassa eli tutkija tekee tutkimustaan itsestään ja meistä, jolloin dualistinen asenne tiedon subjektin ja objektin väliltä häviää. (Heikkinen 2015, 214.)

Toimintatutkimuksessa tavoitteena on muutos, joka liittyy ihmisiin/työntekijöihin ja prosesseihin/toimenpiteisiin, joilla pyritään parantamaan kohteeksi valitun ilmiön tilaa. Toimintatutkimuksessa, jossa pyritään muutokseen, on muutos kyettävä näyttämään toteen. Tämä tapahtuu ennen ja jälkeen -mittauksella. Syklin aikana tehdään muutoksen aikaansaamiseksi suunnitellut toimenpiteet eli interventiot. Mittaamalla lähtötilanne ja lopputilanne voidaan arvioida mahdollinen muutos. (Kananen 2014, 117, 119.)

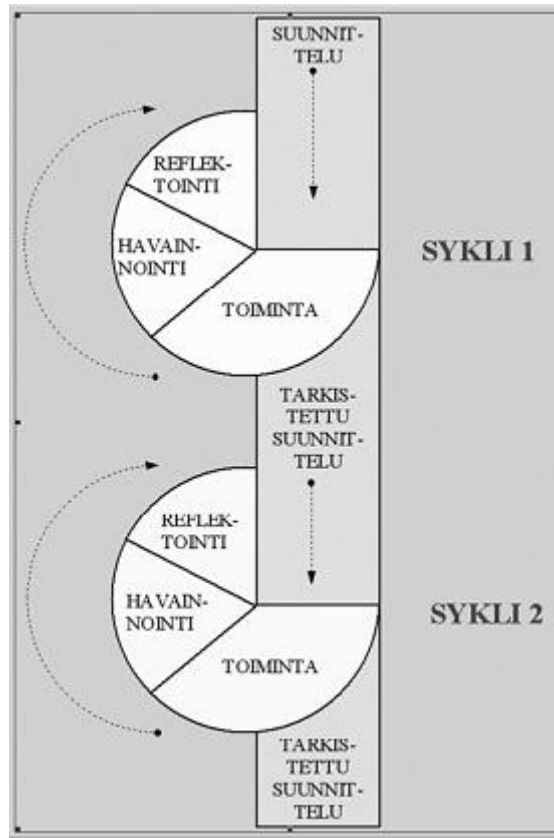
Toimintatutkimukseen kohdistunut kritiikki liittyy tutkijan rooliin työyhteisössä. Ymmärtääkseen ilmiötä tutkijana laajemmin on haasteena irrottautua täysin työyhteisön rooleista ja ihmissuhdekysymyksistä, jotka voivat rajoittaa toimintaa. Edut taas liittyvät juuri tosielämän muutoksiin pyrkimiseen sekä työyhteisöjen hierarkkisuuden poistamiseen; kehittämisen nähdään olevan kaikkien yhteisöön kuuluvien asia. Ver-

kostoituminen, tiimityöskentely ja työntekijöiden vastuuttaminen voidaan sisällyttää toimintatutkimuksen ideologiaan. (Mts. 138–139.)

Heikkinen (2015, 211) kuvaa tutkijan roolia reflektoida tutkimusprosessia itsensä kanssa. Reflektiivisen ajattelun kautta ihminen tarkastelee omia uskomuksiaan, ajatus- tapojaan ja kokemuksiaan. Tällöin ihminen etäännyy itsestään ja katsoo omaa toimintaansa ja ajatteluaan uudesta näkökulmasta pyrkien ymmärtämään, miksi hän ajattelee niin kuin ajattelee ja toimii kuten toimii. Reflektion avulla pyritään pääsemään uudenlaiseen toiminnan ymmärtämiseen ja siten kehittämään toimintaa.

Toimintatutkimuksen avulla pyritään löytämään tietoa, joka palvelee käytänteiden kehittämistä. Tämän tiedon löytämiseksi voidaan käyttää erilaisia tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus ei ole tutkimusta toiminnasta vaan tutkimusta toiminnan sisällä toiminnan kehittämistä varten (Heikkinen 2014). Tutkija ei ole ulkopuolinen, vaan hän osallistuu aktiivisesti tehden muutokseen tähtääviä väliintuloja eli muutosinterventioita. Toiminnalla tarkoitetaan toimintatutkimuksessa ihmisten toimintaa toisten ihmisten kanssa. Toimintatutkimus onkin perusluonteeltaan sosiaalinen prosessi. (Heikkinen 2015, 204–205.)

Toimintatutkimus etenee (kuva 3) syklimaisesti, jossa aina uuden kierroksen jälkeen pyritään paraneviin tuloksiin. Toimintatutkimuksessa tavoitteet ja ongelmat muotoillaan yhdessä systeemissä toimivien henkilöiden kanssa. Tutkimusprosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Tutkimusaineistoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai vaikkapa havainnoimalla. Myös asiakirjoja tai muuta kirjallista materiaalia voidaan käyttää tutkimusaineistoina. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007.)



KUVA 3. Toimintatutkimuksen syklit Linturin (2003) mukaan (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007)

6.1 Toimintatutkimuksessa käytetyt aineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta. Usein tutkimus alkaa siitä, että tutkija yrittää kartoittaa kentän, jossa hän toimii. (Hirsjärvi 2008, 176.) Tutkimus toteutettiin työyhteisössäni, jossa työskentelee kolmesta eri työyhteisöstä työntekijöitä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat lapsiperheiden peruspalveluiden ja lastensuojelun perhetyöntekijöitä sekä lapsiperheiden kotipalvelun työntekijöitä. Kehittämistyöni aihe nousi työyhteisön toiveesta. Olimme keskustelleet työyhteisössä opintoihini kuuluvasta opinnäytetyöstä, joka olisi tarkoitus toteuttaa työelämälähtöisesti.

Lähtökohtana kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen ja tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään ja paljastamaan tosiasioita jo olemassa olevien totuuk-

sien sijaan. Tutkimuksen tavoitteena on korostaa sosiaalisen ilmiön merkityksellistä luonnetta ja tarvetta ottaa tämä huomioon kuvattaessa, tulkittaessa tai selitettäessä kommunikaatiota, kulttuuria tai sosiaalista toimintaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat kokonaisvaltainen tiedon hankinta ja aineiston koonti luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, joissa ihmisiltä kerätään tietoa ja joissa heidän äänensä pääsee esille. Tavoitteena on saada yksityiskohtainen aineiston tarkastelu, jossa pyrkimyksenä on paljastaa jotain odottamatonta. Lisäksi tarkoituksenmukainen kohdejoukon rajaus ja tutkimussuunnitelman muotoutuminen olosuhteiden mukaan kuuluvat laadullisen tutkimuksen tyypillisiin piirteisiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 163–164; Tuomi & Sarajärvi 2013, 68.)

6.1.1 Aineiston keruumenetelmät

Haastattelu

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etuihin luetaan joustavuus aineiston keruussa tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella sekä vastauksia on mahdollista tulkita enemmän. Esitetyt kysymykset (ks. liite 2) voidaan esittää halutussa järjestyksessä tutkijan parhaaksi katsomalla tavalla eikä se aseta vastaajille paineita ”oikean tiedon” antamisesta, vaan kaikki kerrottu kokemus on tutkijalle tärkeää. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta aiheesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 205; Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

Haastattelua käytettäessä tutkimuskohde, ihminen, on merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Kysymyksiä esitettäessä tutkijan on vaikea tietää etukäteen vastausten suuntaa. Haastattelutilanteessa tutkija pystyy näkemään haastateltavan eleitä ja ilmeitä, joten tutkijalla on mahdollisuus tarvittaessa selventää saatavia vastauksia sekä syventää saatavia tietoja. Myös lisäkysymyksiä voidaan käyttää tarpeen mukaan. Haastattelu soveltuu muun muassa arkojen ja vaikeiden aiheiden käsittelyyn. Haastattelun huonoina puolina nähdään sen vaatimat resurssit ajallisesti. Toisaalta haastattelutilanne saattaa olla haastateltavasta vaivaannuttava, jolloin haastateltava saattaa antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 205, 222; Tuomi & Sarajärvi 2013, 73.)

Teemahaastattelussa ei kysytä mitä tahansa, vaan pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehyyseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 75; Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Eskolan ja Vastamäen (2015, 27–29) mukaan teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet, on etukäteen määrätty. Menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulla tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelija varmistaa haastateltavalle, että kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat. Haastattelijalla voi olla tukilista aiheista, muttei valmiita kysymyksiä.

Ryhmähaastattelussa haastatellaan useampaa henkilöä samaan aikaan, jolloin käytettyä aikaa tarvitaan vähemmän. Toisaalta ryhmähaastattelu tuo ryhmän vaikutuksen haastattelutilanteeseen, jossa tutkijalta vaaditaan taitoa huolehtia, että kaikki pääsevät sanomaan mielipiteensä ja osallistumaan aineiston tuottamiseen. (Kananen 2015, 148–149.) Toisaalta ryhmähaastattelu saattaa antaa myös haastateltaville rohkeutta, jos aihe on arka (Hirsjärvi ym. 2009, 211).

6.1.2 Laadullisen aineiston analysointi

Aineiston laadullinen käsittely perustuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa aineisto aluksi hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudestaan uudella tavalla loogiseksi kokonaisuudeksi. Laadullisessa aineistossa analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 108.) Laadullisessa tutkimuksessa vastaajat tuottavat itse ilmiöön liittyviä vastauksia, jotka tutkija pyrkii ymmärtämään niin, että esimerkiksi samaa asiaa tarkoittavat ilmaisut tulkitaan samaksi asiaksi. Tämä edellyttää vastausten sisältöjen muuttamista samaa tarkoittaviksi käsitteiksi. Erilaiset vastaukset voivat tarkoittaa yhtä ja samaa, mutta tutkittavat ovat ilmaisseet asian eri sanoilla. Vastaajien ja eri aineistojen asiasisällöt voivat kuulua johonkin ryhmään, jolloin ryhmän nimi on yhdistävä tekijä. Kyseessä on ns. abstrahointi eli abstraktitason nostaminen. Abstrahoinnissa aineisto pelkistyy. (Kananen 2015, 130.)

Kerätty aineisto käsitellään aineistolle tyypillisellä analyysimenetelmällä. Jotta haastatteluaineisto olisi yhteismitallisessa kunnossa, on haastatteluaineisto litteroitava

tekstimuotoon. Litteroinnilla tarkoitetaan tallennetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista. Litteroinnin tarkkuus vaihtelee sanatarkasta hyvin yleisluontoiseen esimerkiksi käsitekarttaan. Tämän jälkeen aineistoa voidaan analysoida eri tekniikoilla. (Hirsjärvi ym. 2008, 217; Kananen 2015, 83,129.)

Teemoittelussa haetaan aineistosta aihepiirien avulla, mitä kustakin teemasta sanotaan. Aineisto pilkotaan ja ryhmitellään erilaisten aihepiirien mukaan, mikä mahdollistaa niiden esiintymisen vertailun. Teemoittelussa aineistoa voidaan ryhmitellä ennen teemojen etsimistä, minkä jälkeen varsinaisia teemoja aletaan hakea. Tavoitteena on löytää erilaisia kuvauksia ja näkemyksiä samasta teemasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93.) Teemahaastattelu aineistonkeruumuotona saattaa helpottaa aineistosta löytyvien teemojen etsintää, mutta toisinaan tutkija voi olla epävarmakin kuvauksesta ja joutuu tekemään tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 141.)

Kanasen (2013, 110) mukaan tulkinnan antamisen logiikoissa on kaksi ääripäätä. Deduktion avulla aineistosta pyritään löytämään sellaista, mitä on jo löydetty aikaisemmin, jolloin jo olemassa oleville teorioille tai malleille haetaan vahvistusta, kun taas induktiossa ei ole mitään ennako-oletuksia tai hypoteeseja, vaan tutkittavasta aineistosta katsotaan avoimin mielin, mitä sieltä löytyy. Tätä kutsutaan myös aineistolähtöiseksi lähestymistavaksi. Tutkijan on kuitenkin lähes mahdotonta pystyä tekemään täysin puhdasta induktiivista tutkimusta, sillä se edellyttäisi tutkijalta täysin ”tyhjää päätä”. Käytännössä siis tulkintaa tehdään deduktion ja induktion avulla (ns. abduktio).

Hirsjärvi ym. (2009, 224) selventävätkin, että pääperiaate valitussa analyysitavassa on, että se tuo parhaiten vastauksen ongelmaan tai tutkimustehtävään. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija tekee jo alustavia valintoja aineistoon tutustuessaan ja sitä teemoittaessaan. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään tavallisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa. Sisällönanalyysissa tutkimusaineisto järjestetään sellaiseen muotoon, että sen tehdyt johtopäätökset voidaan vaiheittain irrottaa yksittäisistä henkilöistä, tapahtumista, lausumista ja siirtää yleisemmälle käsitteelliselle ja teoreettiselle tasolle (Kananen 2013, 107).

Tuomen ja Sarajärven (2013, 91–92, 106) mukaan sisällönanalyysia voi pitää yksittäisenä tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka voidaan liittää erilaisiin analyysikoko-

naisuuksiin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä. Sisällönanalyysissa nousee helposti monia kiinnostavia aiheita, jolloin tutkijan tulee rajata aineisto vain siihen, mistä juuri tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Lähtökohta tilanteessa kuvataan ja valinnat perustellaan. Työ dokumentoidaan raportin muotoon, jotta ulkopuoliset opinnäytetyön lukijat ja arvioitsijat voivat aukottomasti arvioida tutkimusprosessin eri vaiheita, tehtyjä valintoja ja saatujen tuloksien, ratkaisujen ja johtopäätösten luotettavuutta. Luotettavalle tieteelliselle työlle antaa leimansa kaikkien aiheiden läpinäkyvyys, mikä edellyttää tarkkaa dokumentointia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2015, 182; Kanasen 2015, 66.)

6.2 Toimintatutkimusprosessin vaiheet opinnäytetyössäni

Opinnäytetyöni toimintatutkimusprosessi eteni Linturia (2003) mukailten (liite 4). Opinnäytetyö alkoi suunnitteluvaiheella, johon kuuluivat aiheeseen tutustuminen kirjallisuuden ja tutkimusten kautta. Tämän jälkeen siirryttiin toimintavaiheeseen, johon kuuluivat haastattelut, analyysivaihe ja tulosten esittäminen. Olen jakanut havainnointivaiheeseen tutkimusprosessin aikana nousseita asioita sekä opinnäytetyön raportoinnin. Osittain nämä vaiheet olisivat voineet olla myös toimintavaiheessa, mutta koen, että kohdassa havainnointi ne tuovat esiin myös tutkijan roolia, sillä tutkija joutuu tekemään jatkuvasti prosessin aikana reflektointia ja havainnointia prosessin sisällä tapahtuvista asioista. Viimeiseen reflektointivaiheeseen olen nostanut tutkimuksesta nousseet kehittämisideat sekä pohdintaosuuden, jossa Heikkisen (2015, 209) mukaan pohditaan yleiseltä kannalta, mitä annettavaa juuri tällä tutkimuksella on laajalle yleisölle tai käytänteiden kehittämiseksi.

6.2.1 Suunnitteluvaihe

Imatran kaupunginhallitus linjasi Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden, Eksoten, integraatioprosessin etenemistä 12.1.2015. Imatran kaupunki teki syyskuun aikana päätöksen sosiaali- ja terveystieteiden palvelujen siirtämisestä Eksoten järjestettäväksi vuoden 2016 alusta alkaen. Pääperiaate muutoksessa oli, että palvelut pysyvät ennallaan. Sekä Imatralla että Eksotessa on hyviä käytäntöjä, joita aiotaan yhdistymisen myötä ottaa laajemmin käyttöön. (Imatran kaupungin asukaslehti 2015, 3.) Integraatio-uutisen

tultua esiin työntekijät toivoivat tutkimuksen liittyvän organisaatiomuutokseen sekä työhyvinvointiin.

Tutkimuksen motivoimista lisäsi oma kiinnostukseni hyvinvointia kohtaan. Nykyään yksilön työuran pituus ja muun elämän yhteensovittaminen ovat nousseet useasti keskustelunaiheeksi omassa elämässäni. Ajatus ylläpitää omaa hyvinvointia ja työkykyä ovat erottamaton yhdistelmä, jonka eteen täytyy tehdä tietoisesti valintoja. Tietysti hyvinvoinnin ja terveyden näkökulman lisäksi ajattelen yhteiskunnalle koituvia kuluja työkäisistä ja -kykyisistä ihmisistä, jotka eivät syystä tai toisesta pysty olemaan ns. yhteiskunnalle hyödyksi. Rissasen ja Kasevan (2014, 4) tekemän tutkimuksen mukaan palkansaajilla oli vuonna 2012 eri syistä johtuvia sairauspoissaolopäiviä yhteensä 20 193 000 kappaletta. Sairauspoissaolojen aiheuttama menetetty työpanoksen kustannus on laskettu olevan noin 3,4 miljardia euroa vuodessa, jolloin yhtä palkansaajaa kohden summa on noin 1 590 €, puhumattakaan sosiaalisen syrjäytymisen riskistä, joka kasvaa, kun elämästä poistuu yksi merkityksiä antava yhteisö. Työn ja työssä jaksamisen merkitystä ei tule siis aliarvioida. Virtasen ja Sinokin (2014, 30) mukaan työssäkäyvät ovat nykyisin keskimäärin työelämän ulkopuolella olevia terveempiä. Työ antaa merkitystä elämälle ja vahvistaa itsetuntoa.

Tutkijan omaa arvolähtökohtaa ja asenteen vaikutusta tutkimukseen kuvaavat Hirsjärvi ym. (2008, 157) toteamalla ettei tutkija voi irtisanoutua arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten pyrimme ymmärtämään tutkimiamme ilmiöitä. Tässä tapauksessa objektiivisuuttakaan ei ole mahdollista saavuttaa perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se, mitä tiedetään, kietoutuvat saumattomasti toisiinsa. Samaa asiaa selventävät Tuomi ja Sarajärvi (2013, 67–68), joiden mukaan ihminen toimii myös tiedeessä usein uskomusten suhteen päämääräkeskeisesti ja pyrkii perusteluillaan osoittamaan uskomuksensa todeksi. Tutkimusongelma määrittää tutkimustyyppin, -strategian ja otteen, mutta uskomukset ovat jo mukana muotoiltaessa tutkimusongelmaa.

Työelämälähtöinen kehittämistyö on osa Imatralla toteutettavia perhepalveluita. Opinnäytetyöprosessi kesti vuoden 2015 loppuvuodesta vuoden 2016 syksyyn. Opinnäytetyöprosessin aikana työnantaja muuttui Imatran kaupungista Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystyöpiiriksi tammikuussa 2016. Opinnäytetyöprosessiin osallistuneet työntekijät ovat olleet ennen vuoden vaihdetta lastensuojelun perhetyön työyhteisön jäseniä.

Vuoden vaihteen jälkeen työryhmän kokoonpanossa tapahtui muutoksia, joten tutkimukseen osallistuneet työntekijät ovat rajattu ennen vuoden vaihdetta yhdessä työskennelleihin työntekijöihin, ja rajaus on jatkunut koko prosessin.

Opinnäytetyö toteutettiin Imatralla toteutettavien lastensuojelun ja peruspalveluiden perhetyön sekä lapsiperheiden kotipalvelun yksiköihin. Työskentelen itse tällä hetkellä lapsiperheiden peruspalveluiden perhetyöntekijänä, joten rajasin esimiestason omaan palveluesimiehen kanssa käytyihin keskusteluihin. Esimiehen osallistaminen opinnäytetyöhön sitoutti johtoportaan kuulemaan tutkimuksen etenemistä sekä siitä syntyviä tuloksia. Aineiston analyysissä sekä tulosten esittelyssä olen kerännyt aineistot yhteen erittelemättä eri työyhteisöjen sisältä nousseita asioita.

Elokuun aikana 2015 opinnäytetyöni aihe varmistui. Olin suunnitellut opinnäytetyöni aiheeksi aiemmin jo vuonna 2014 toista työn aihetta, mutta jouduin hylkäämään sen tapahtuneiden muutosten vuoksi. Näin ollen aloitin opinnäytetyöhön orientoitumiseen kunnolla syksyllä 2015. Tutkin eri lähdekirjallisuutta ja perehdyin työhyvinvointiin ja organisaatiomuutoksiin liittyviin tutkimuksiin.

Saadakseni toteuttaa tutkimuksen työyhteisössäni, tuli minun varmistaa tutkimusluvut työryhmän jäseniltä sekä molempien organisaation palvelupäälliköiltä. Haastateltavia lähestyin työyhteisöpalaverissa, jossa kerroin työn aiheesta ja osallistujien roolistaan. Allekirjoitimme myös koulun kanssa sopimukset tutkimusta varten.

Eskola ja Vastamäki (2015, 39) toteavat, että haastattelun onnistumiseen ja suostumiseen vaikuttaa se, millä tavoin ensimmäinen viesti haastattelupyynnöstä menee haastateltavalle. Koska työskentelen itse työyhteisössäni perhetyöntekijänä, tiedän työn suunnitelmallisuuteen liittyen, että kaikki tapaamiset tulee sopia hyvissä ajoin. Lähestyin haastateltavia sähköpostitse, viestissä kertosin opinnäytetyöhön kuuluvan luotettavuuden ja eettisen toiminnan periaatteista. Kerroin osallistujille opinnäytetyön vapaaehtoisuudesta sekä siitä, ettei heitä henkilöitäisi, vaan he esiintyisivät tutkimuksessa anonyymeina.

6.2.2 Toimintavaihe ja haastattelut

Ideapaperiseminaarissa esittelin työn alustavan idean. Sain läsnäolijoilta sekä opin- näytetyön ohjaajilta rohkaisua sekä kehittämideoita, joita voisin pohtia työssä. Hakala (2015, 23) vahvistaa kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä toimintaa, jossa tutki- jan ei tarvitse lyödä lukkoon tutkimustehtäväänsä työn alkuvaiheessa, jolloin hänelle jää aikaa lukea, syventyä, tehdä muistiinpanoja ja selkeyttää ajatuksiaan.

Marraskuussa toteutettu suunnitelmaseminaari tarkensi entisestään tutkimuksen tar- koitusta ja tavoitetta sekä tutkimuksessa käytettävää tutkimusstrategiaa. Termi tutki- musstrategia tarkoittaa tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Siitä on erotettavissa suppeampi käsite tutkimusmetodi. Tutkimusstrategian samoin kuin yksittäisten tutkimusmetodienkin valinta riippuu tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmista. (Hirsjärvi ym. 2008, 128.)

Haastattelujen toteutus

Työryhmän suuren koon vuoksi pyysin työryhmää jakaantumaan kahteen pienempään haastatteluryhmään. Ryhmähaastattelun avulla voidaan tavoittaa toisenlaista tietoa kuin yksilöhaastattelussa. Olin päättänyt tehdä kaksi haastattelukertaa ennen vuoden vaihdetta. Tarkoituksena oli ensimmäisellä kerralla herättää työntekijöiden ajatuksia työhyvinvoinnista ja organisaatiomuutoksesta, joita toisella haastattelukierroksella syvennettäisiin. Olin valinnut valmiiksi päivämääriä, joista haastateltavat saivat valita itse heille parhaiten sopivan ajankohdan. Prosessin edetessä jouduin vastoin alkuperäi- siä suunnitelmia perumaan toisen haastattelupäivän vähäisen osanottajamäärän vuoksi. Ajankohdallisesti työyhteisössä oli kiireistä aikaa työprosessien sekä vuosilomien vuoksi. En kuitenkaan koe, että muutokset olisivat vaikuttaneet tutkimusaineistoon (vrt. Eskola & Vastamäki 2015, 30).

Eskolan ja Vastamäen (2015, 30) mukaan haastattelupaikka ei ole mitenkään epäolen- nainen tekijä haastattelun onnistumisen kannalta, sillä haastattelutilanne on moninais- ten sosiaalisten tekijöiden määrittämä vuorovaikutustilanne. Haastattelutilanteen on hyvä olla mahdollisimman rauhallinen eikä muita virikkeitä tulisi olla tarjolla, jotta keskittyminen olisi täysivaltaista. Valmisteluvaiheessa on hyvä pohtia haastateltavan näkökulmaa. Haastattelua ei kannata tehdä liian muodollisessa tai virallisessa paikalla, joka luo haastateltavalle epävarman olon.

Haastattelutilanteet oli järjestetty omissa työtiloissamme. Halusin luoda tilanteesta mukavan ja rennon haastatteluun osallistuville kahvitarjoilun avulla. Kertasin ennen varsinaista haastattelua haastatteliteemat sekä haastattelun nauhoitukseen liittyvästä vastuusta. Teemat liittyivät työhyvinvointiin sekä organisaatiomuutokseen. Lisäksi aineistosta kerättiin kehittämissideoita. Haastattelut kestivät keskimäärin yhden tunnin. Jokainen haastattelukerta nauhoitettiin, minkä jälkeen haastatteluaineisto litteroitiin teksti-muotoon.

Haastattelutilannetta voidaan kuvata eräänlaiseksi keskusteluksi, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja tutkijan ehdoilla mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastateltavilta ne asiat jotka kuuluvat tutkimukset aihepiiriin (Eskola & Vastamäki 2015, 27–28). Tuomen ja Sarajärven (2013, 79) mukaan dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija ei ole vain kyselijä vaan aktiivinen keskusteluun osallistuja. Erikssonin (1992) mukaan haastattelu toimii kysymys-vastaus-mallilla, kun sitä vastoin dialogia ohjaa kuuntelu-puhe-malli.

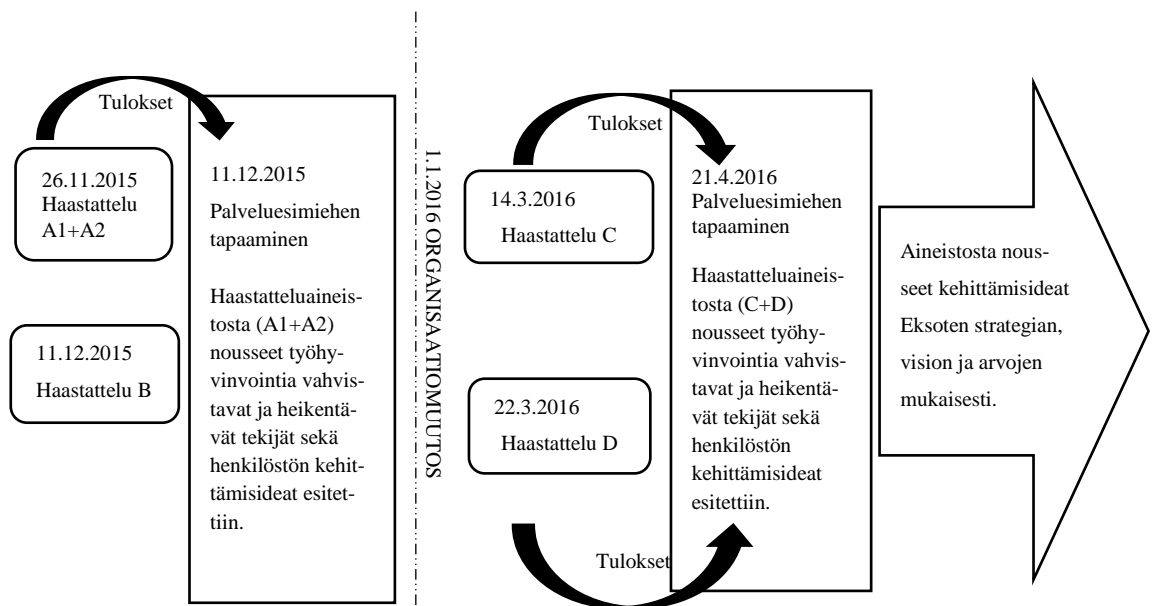
Haastattelutilanteessa tutkijan roolini oli olla tilanteessa läsnä ja kuunnella haastateltavien ajatuksia. Nauhurin ansiosta pystyin keskittymään tilanteeseen ilman, että minun täytyi tehdä erillisiä muistiinpanoja. Lisäksi koen, että näin pystyin tarttumaan hetkessä nouseviin ajatuksiin ja näkemyksiin dialoginomaisesti. Dialogilla tarkoitetaan yhdessä ajattelua, jossa kukaan ei ole väärässä. Se on aitoa kohtaamista, jossa voi syntyä uusia ajatuksia ja näkökulmia sen sijaan, että kaikki osallistujat pyrkisivät tyrkyttämään omaa mielipidettään. Dialoginen vuorovaikutus ei ole vain puhetta vaan myös kuuntelemista. (Manka 2012, 123.)

Haastattelutilanne eteni teemojen mukaan (liite 2). Tärkeää oli, että annoin jokaiselle läsnäolijalle mahdollisuuden kertoa oman mielipiteensä esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi aikaresurssien vuoksi keskustelun pitäminen tutkimusaiheessa oli tärkeää. Mielestäni haastateltavat käsittivät todella monipuolisesti työhyvinvoinnin käsitteen; työhyvinvointia tuli pohdittua monesta näkökulmasta. Teemahaastattelun teemat voidaan johtaa teoriasta, jossa teoreettinen käsite muutetaan mitattavaan muotoon haastattelu-teemoiksi. Tällöin olennaista on tutkimusongelma, johon ollaan hakemassa vastausta, sillä juuri tutkimusongelma sitoo kokonaisuuden yhteen ja oikeuttaa erilaisten kysymysten esittämisen. (Eskola & Vastamäki 2015, 35.)

Tutkimukseen osallistui eri työkuvilla olevia työntekijöitä. Alkuun ajattelin, että työ muuttuu liian sekavaksi analyysia tehdessä ja tuloksia esiteltäessä. Tutkimuksen aikana ymmärsin, että eri työtehtävät ja työntekijöiden kokemukset omasta työhyvinvoinnistaan muutoksessa toivat työhön enemmän näkökulmia ja kehittämisideoita.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä kerättävän aineiston määrää. Aineistonkeruuvaiheessa määrä ratkeaa aineiston kylläntymisen kautta. Kylläntymistä kutsutaan saturaatioksi. Aineistoa kerätään niin kauan, kun tutkimusongelma ratkeaa. Tämä perustellaan sillä, että tutkija ei tunne ilmiötä ja sitä mikä aineistosta tuottaa ratkaisun. (Kananen 2015, 128; Tuomi & Sarajärvi 2013, 87.)

Aineistosta alkoi löytymään teemojen kautta selkeitä asiakokonaisuuksia, joihin organisaatiomuutos vaikuttaa ja työhyvinvointi liittyy. Asiakokonaisuudet olivat organisaatio, johtajuus, työn rakenteet ja pelisäännöt, työntekijän asenne ja tunteet sekä asiakasnäkökulma.



KUVA 4. Opinnäytetyön kehittämisprosessin eteneminen

Opinnäytetyön kehittämisprosessi eteni ylläolevan kuvan mukaisesti (kuva 4). Ennen vuoden vaihdetta tehtyjen haastattelujen **ensimmäinen osio** 26.11.2015 (haastattelut A1+A2) oli ainut aineisto, jonka pohjalta pystyin viemään palveluesimiehelle työhön liittyvää tietoa. Toinen haastattelukerta sijoittui samalle päivälle 11.12.2015 (haastattelu B), kun tapasin palveluesimiehen, joten en pystynyt tekemään saman päivän muuttaman tunnin aikana analyysia toisen haastattelukerran tuloksista. Nämä tulokset siirtyivät vertailuun vuoden vaihteen jälkeen.

Tutkimuksena tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä muutostilanteessa ja antaa kehittämisideoita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Heikkinen (2014, 214) kuvaa tutkijan roolia toimintatutkimusprosessissa. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Hän ei pyri tutkimaan toimintaa ”sellaisena kuin se on”, vaan tekee itse aloitteita ja vaikuttaa kohdeyhteisössään. Tätä kutsutaan muutosinterventioksi.

Tapaamisessa palveluesimiehen kanssa 11.12.2015 esittelin hänelle työni tarkoituksen ja toin hänelle tiedoksi haastatteluaineistosta nousseet työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät asiat sekä kehittämisideat. Sovimme palveluesimiehen kanssa, että palaamme aiheeseen vuodenvaihteen jälkeen, kun olen tehnyt toisen haastattelukierroksen. Nauhoitin ja litteroin myös esimiehen haastattelun.

Maaliskuun alussa 1.3.2016 lähetin työryhmälle sähköpostitse kutsun **toisen osion** haastattelukierrokselle. Koska työryhmät olivat muuttuneet ja osan työntekijöistä työnkuvat olivat muuttuneet vuoden vaihteesta, rajasin osallistujat vanhan organisaatiomallin mukaisesti. Tällöin tutkimuskohde ja henkilöt pysyivät samana. Haastattelukerrat toteutettiin 14.3.2016 (haastattelu C) sekä 22.3.2016 (haastattelu D).

Viimeisten haastattelujen jälkeen tein jälleen aineiston litteroinnin ja analysoinnin, ja tulokset esitin palveluesimiehelle 21.4.2016. Palveluesimies keräsi tutkimuksen jälkeen kehitettävät asiat itselleen muistilistaksi. Tutkimuksen tulokset jäävät palveluesimiehelle, joka päättää jatkotoimista.

Tuomen ja Sarajärven (2013, 113) mukaan johtopäätösten tekemisessä tutkija pyrkii ymmärtämään, mitä asiat kohderyhmälle merkitsevät. Tuloksiin osioon (sivut 42–62) olen kerännyt aineiston analyysin pohjalta muodostetut pääkategoriat ja alakategoriat tutkimuksen tavoitteen mukaisesti: mitkä asiat tulee huomioida organisaatiomuutoksessa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

6.2.3 Havainnointivaihe ja haastattelujen analyysi

Vuoden vaihteesta maaliskuulle kirjoitin opinnäytetyön teoriaa. Huomasin kuitenkin välillä, että epätoivoinen tunne valtasi ajoittain mielen valtavan aineistomäärän ana-

lyysissa ja loogisessa tulosten esittämisessä. Olin litteroinut lähemmäs yhdeksän tuntia puhuttua tekstiä, joista syntyi 73 sivua puhtaaksi kirjoitettua tekstiä. Aivan kuten Tuomi ja Sarajärvi (2013, 100) kuvaavat tutkijan roolia analyysivaiheessa, on kaikkiaan aineiston analyysissa kyse keksimisen logiikasta. Sinnikkään ja systemaattisen työn tuloksena opinnäytetyön kokonaisuus alkoi hahmottumaan. Lisäksi tapaamiset opinnäytetyön ohjaajieni kanssa antoi työlle rakennetta ja selkeämpää suuntaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi suurin resurssien viejä on haastatteluaineiston litterointi. Kananen (2015, 83, 160) mukaan aineistojen analysointi edellyttää aineistojen yhteismitallistamista. Menetelmänä käytetään litterointia eli erilaiset tallenteet muutetaan tekstimuotoon, jolloin niitä voidaan käsitellä manuaalisesti tai ohjelmallisesti erilaisilla analysointimenetelmillä. Teemahaastatteluaineisto kirjoitetaan tekstimuotoiseksi mahdollisimman sanatarkasti tutkijan omaa harkintaa käyttäen. Näin aineistoon on mahdollisuus palata uudelleen.

Tekstimassasta oleellisten asioiden löytämiseksi tarvitaan aineiston tiivistämistä asiasisällöiksi. Tutkija poimii tekstistä ja lauseista oleellisen muodostaen näistä loogisia rakenteita, jotka helpottavat kokonaisuuden hahmottamista. Yksi yksittäinen asia muodostaa pienimmän asiasisällön. Asiasisältöä kutsutaan segmentiksi. Tutkija voi jatkaa tiivistämistä alatasen asiasisällöistä ylemmän tason asiakokonaisuuksiksi, jotka taas voivat muodostaa uusia asiasisältöjä. (Kananen 2015, 163,166.)

Eskolan ja Vastamäen (2015, 42–43) mukaan aineistoa voi lukea ja lukea, kunnes sieltä nousee tuloksia, tai aineistoa voi koodata erityisillä koodimerkeillä tai värikynillä. Teemahaastattelun yksi vahvuus on, että aineistoa voi järjestää litteroinnin jälkeen uudestaan teemoittain eli niin, että jokaisen teeman alla on kaikkien haastateltavien vastaukset tähän teemaan. Tämän jälkeen aineistoa on helppo analysoida teemoittain: ensin otetaan yksi teema ja sen sisältä antoisimmalta vaikuttava vastaus ja katsotaan, mitä se sisältää. Näin konstruoitua kuvaa muokataan seuraavan haastattelun avulla, kunnes koko aineisto on käyty läpi. Toisaalta aineistoa voi lukea myös tapaus kerrallaan, jolloin mukaan on kytkettävä myös teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset.

Lähestyin aineistoa aineistolähtöisen tulkinnan kautta. Aineistoa analysoidessani luin työntekijöiden vastauksia peilaten niitä organisaatiomuutoksesta johtuvaksi työhyvinvointia vahvistaviksi ja heikentäviksi tekijöiksi. Luin haastattelumateriaalia useasti

läpi tulkiten vastaajien kommentteja erikseen ja suhteutettuna muihin vastaajiin. Luin tekstiä monta kertaa läpi, ja kirjoitin jokaisen kommentin viereen asiaa tai virkettä kuvaavia sanoja. Tämän jälkeen leikkasin jokaisen kommentin erilleen, ja yhdistin samoja teemasanoja sisältävät virkkeet samaan pinoon. Näin samoista asiakokonaisuuksista alkoi muodostumaan teemoja, jotka toimivat tutkimustulosten alakategorioina. Alakategorioihin kuuluvien sisältöjen kautta alkoi löytymään yhteneväisiä teemoja, joista muodostui tutkimuksen pääkategoriat liittyen organisaatiomuutoksen vaikutuksiin työhyvinvointiin ja sitä vahvistaviin ja heikentäviin tekijöihin. (Liite 3). Lisäksi poimin työntekijöiden kehittämisideoita, joita he nostivat esille kokemuksistaan muutosprosessin aikana ja joita olisi mahdollisuus hyödyntää myöhemmin tulevissa muutosprosesseissa. Opinnäytetyöhön jätetyt alkuperäiset ilmaisut haastatteluista, olen koodannut siten, etteivät haastateltavat ole tunnistettavissa esimerkiksi.

Tutkimusprosessin aikana pidin tutkimuspäiväkirjaa, jonka avulla pystyin havainnoimaan haastatteluista nousseita työhyvinvointiin vaikuttavia konkreettisia tekijöitä. Tutkimuspäiväkirja auttoi myös tutkimusprosessiin liittyvien ratkaisujen teossa. Koska toimin itse osana työyhteisöjä, sain myös kerättyä havaintoja rajattujen tutkimustilanteiden ulkopuolelta esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluista.

”9.3.2016 Haastatteluun kutsutut ovat vuoden 2015 aikana haastatteluun osallistuneita työntekijöitä. Vaikka työnkuva on muuttunut, olen valinnut esimerkiksi kodinhoitajat sekä tehostetun perhetyöntekijät mukaan, jotta pystyn vertailemaan, kuinka heidän esimiehet ovat pitäneet huolta heidän työhyvinvoinnistaan.”

Opinnäytetyöprosessin aikana minulla ei ollut varsinaista työelämäohjaajaa, vaan toimin itsenäisesti. Työelämäohjaajan puuttumiseen vaikuttivat oman esimiehen siirtyminen toisiin työtehtäviin prosessin aikana sekä uuden esimiehen työskentely toisessa kaupungissa. Tutkimuksessa eräänlaisena roolina oli minulle muodostaa vuoropuhelua työntekijöiden esiin nostamista työhyvinvointia vahvistavista ja heikentävistä tekijöistä sekä siinä hetkessä nousseista kehittämisideoista ja viedä tätä viestiä esimiehen tietoon. Tutkimus ei sisällä tarkkaa tulkintaa toteutuneista tai toteutumatta jääneistä asioista, vaan tuo esille kehittämisprosessin aikana nousseet tulokset. Tutkijan roolissa joudun rajaamaan työn aikatavoitteen vuoksi, joten todellisten muutostoimenpiteiden arviointi jää tulevaisuuteen.

Olen tehnyt haastattelujen tuloksista kootut taulukot ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen (liite 5 ja liite 6), joissa ilmenevät haastatteluun osallistuneiden työntekijöiden työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät asiat sekä kehittämisideat. Lisäksi olen kirjannut taulukoihin palveluesimiehen kommentit siltä osin, mihin hän antoi esimiehen näkökulmasta mielipiteen. Näiden yhteen koottujen tulosten pohjalta olen muodostanut opinnäytetyöni työhyvinvointia ylläpitävät kehittämisideat (sivut 62–63) Eksoten arvojen (liite 2) mukaisesti, sillä arvot ja visio ovat keskeinen osa strategia-prosessia ja johtamista. (Strateginen johtaminen Eksotessa 2015, 4, 6.)

6.2.4 Reflektointivaihe

Reflektointivaiheessa kiteytyy toimintavaiheeseen kuuluneiden tulosten työstäminen ja niiden hyödyntäminen. Koska opinnäytetyö on rajallinen tutkimusprosessi, oman tutkimusprosessini päätyttyä on toisella tutkijalla mahdollisuus jatkaa tutkimusta uudella syklillä myöhemmin.

Haastattelun tulokset sekä kehittämisideat kuvataan omassa osiossaan, jotta opinnäytetyön lukijan on helpompi löytää vastaus tutkimuskysymykseen: Mitkä asiat tulee huomioida organisaatiomuutoksessa työhyvinvoinnin näkökulmasta?

7 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutos näkyy työhyvinvoinnissa niin laajemmassa viitekehyksessä kuin yksilön tasolla. Toisaalta vaikutukset ei rajoitu ainoastaan työelämään, vaan muutosten aiheuttamat seuraukset heijastuvat myös vapaa-ajalle. Esimiehen rooli muutoksessa on myös erittäin tärkeä.

7.1 Organisaation vaikutus työhyvinvointiin

Haastatteluissa nousi esiin organisaation vaikutus työhyvinvointia **vahvistavina** tekijöinä, joihin kuuluivat ymmärrys integraation syistä, aiemmat organisaatiomuutokset, työnkierto, uudet toimintatavat sekä oman ammattitaidon kehittäminen. Lisäksi organisaation myöntämä kiitos sekä mahdollisuus uuteen ennen näkemättömään toiminta-

malliin vahvistivat työhyvinvointia. **Heikentäviin** tekijöihin nousivat integraation nopeatahtinen toteuttaminen ja byrokraattinen johtamismalli sekä vaikeus siirtyä uuden työnantajan palvelukseen.

Haastatteluista nousi esiin työntekijöiden **ymmärrys integraation syistä**: Eksote haluaa olla edelläkävijä sosiaali- ja terveystalouden uudistuksessa. Organisaatiomuutoksia tehdään ennakoivalla otteella, jotta kilpailukykyinen toiminta ja sen jatkuva kehittäminen olisi mahdollista. Lisäksi Eksoten **aiemmat organisaatiomuutokset** muiden ympäristökuntien kanssa koettiin vahvistavana ja turvaa tuovana tekijänä onnistuneelle muutokselle.

”Kun miettii et Eksote on selviytynyt siitä, kun on liittynyt Rautjärvet, Ruokolahdet paljon näitä ympäristökuntia, se on ollut vielä isompi prosessi, kun tää nyt pelkästään yhen kunnan liittyminen, et onhan niillä kokemusta sitten siitä.” H1

Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä koettiin suuren organisaation luoma mahdollisuus **työnkiertoon, uusien toimintatapojen positiivinen vaikutus työhön sekä oman ammattitaidon kehittäminen**.

”Eksoten sisällä pystyy aika hyvin sit työnkiertoonkin. Että tulevaisuuden haasteet omassa perheessä on varmaankin se, että kun lähtee lapsi kouluun, ni tän kahden vuorotyöläisen yhyttäminen tämmöseen niinku koululaisperheeseen, ni se on haaste. Ni se, että on kuitenkin luottavainen olo, et se on varmasti paljon helpompaa se, sitten työpaikan vaihtaminen tai työtehtävän vaihtaminen.” H2

Lisäksi positiivisesti vaikuttavana tekijänä nähtiin **organisaation myöntämä kiitos** (palaute) työntekijöille hyvin menneestä tilikaudesta, joka oli noussut ennen vuoden vaihdetta tehdyissä haastatteluissa toiveeksi.

”Miun mielestä joku semmonen kertapalkkio. Kun miettii meidän palkkatasoa. Tai palkkio työryhmälle. Kuitenkin työelämä on tänä päivänä aika vaativaa ja hektistä, ja se vie aika paljon ihmiseltä voimavaroja.” H3

”Se, että Eksote antoi, toimitusjohtaja laitto sähköpostia, että työntekijöitä haluttiin palkita, että Eksote on saanut säästöjä -- Miust se oli tosi hieno ele! Ajatus rupee ole kuntasuoralla sama kuin yksityisellä, että annetaan suoraan se palaute eikä vain selkään taputtamista.” H3

Työntekijöiden kommentteissa nousi esiin oman asenteen merkitys vastaanottaa sekä lähteä kehittämään yhteistyötä muiden yhteistyötahojen kanssa. Työntekijän oman asenteen kautta muutos voi olla myös **mahdollisuus uuteen ennen näkemättömään**

toimintamalliin. Haastattelussa ilmeni, että toteutettu muutos oli juuri sitä, mikä olisi pitänyt tehdä jo aikoja sitten. Uusi, varhaisemmassa vaiheessa tarjottu tuki perheille on myös asiakasnäkökulmaa vahvistava.

”Vaikka mie tajusin illalla nukkumaan käydessä, et siihenhän sisältyy kauheen iso mahdollisuus periaatteessa, et jos aattelee, neuvolapuoli on terveydenhuoltopuolta, tai ainankin se on miun mielikuvissa hyvin vahvasti terveydenhuoltopuolta, niin sinnehän on hirveen hyvä saada vietyä sosiaalipuolen osaamista.”H4

Heikentävinä tekijöinä koettiin **integraation nopeatahtinen toteuttaminen**, joka näkyi työntekijöissä sekä omassa perustyössä että asiakastyössä. Kehittämisisideana nousi resurssien kohdentamisen oikein sekä tehokkaampi toimintamalli, joiden olisi uskottu tuovan vaikuttavampia muutoksia nopeammin. Lisäksi toiveena esitettiin organisaation kaaviota, jossa esiteltäisiin kaikki esimiehet ja heidän työnkuvansa sekä työprosesseista kuvallinen kooste, joka selkeyttäisi oman työn hahmottamista suuremmissa mittakaavassa.

”Kun tiedettiin, et tämmönen suurmuutos tulee, niin kyllähän on paljon asioita, joita ois voinu tehdä jo ennen sitä, ihan tämmösi rakenne ja tila-asioita ja kaikkee muita. Tai sit esimerkiks se, et tuolla just puhuu ihmiset, et kun ei ollu tammikuussa ees työhuoneita kun työt alko, tietokoneita ei mitään ja silti sanotaan, että asiakastyötä täytyy tehdä, mut ei ollut tiloja missä tehdä. --kaikki asiat oli hirveen levällään ja on vieläkin. Ja kui paljon on työryhmiä ja kuin paljon on aikaa käytetty niitten asioiden vatvomiseen. Ihan mieletöntä, jos sitä laskettais[mitä]eri työryhmiä ja muita on ollut.”H3

Lisäksi uuden organisaation **byrokraattinen johtamismalli** aiheutti haastateltavissa ihmetystä, jonka nähtiin vaikuttavan sekä työntekijöiden työhyvinvointiin siinä, kuinka omaan työhön pystyi vaikuttamaan ja kuinka se heijastui asiakastyöhön.

”Tuntuu, että lyhyessäkin ajassa on törmännyt siihen, että vaikka tietyillä esimiehillä on tahtotila viedä asioita eteenpäin, niin heil ei oo kuitenkaan semmosta päätäntävaltaa. Ja sitten se on semmosena harmaana möykkynä, että missä se päätäntävalta oikein on, missä tiettyjä asioita päätetään. H2

H: Kuka sen byrokraattisuuden kokee tai tuntee?

”Miust tuntuu, että sekä asiakkaat että työntekijät. Et kun joutuu omille asiakkaille selittämään minkä takia joku päätös menee jollakin tavalla, ni sitten siihen, että kukas sen sitten päättää?”H2

Siirtyminen uuden työantajan palvelukseen tuntui haastateltavista ristiriitaiselta. Työntekijöiden mukaan työhistorian ja työkokemuksen nähtiin vaikuttavan asenteeseen.

7.2 Johtajuuden merkitys muutostyössä

Johtajuuden merkitys nousi vahvasti työhyvinvointiin vaikuttavana muutosprosessissa. Työhyvinvointia **vahvistaviin** tekijöihin nimettiin henkilökohtaiset tapaamiset esimiesten kanssa, turva muutosprosessin etenemiseen ja sopeutumiseen, infotilaisuudet sekä ymmärrys esimiehiä kohtaan suuresta organisaatiomuutoksesta. **Heikentäviksi** tekijöiksi muutosprosessissa nähtiin muutosprosessin epäselkeys, henkilöstön osallistamisen ja kuulemisen vähyys, esimiehen läsnäolo ja johtamistyyli. Lisäksi selkeä johtajuus ja työntekijöiden asiantuntijuuteen luottaminen nousivat työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä.

Haastatteluissa tuli esille, että vanhalta työnantajalta, johtoportaalta oli tullut kauhuksia tulevasta työnantajasta, jotka olivat vaikuttaneet haastateltavien mielikuvaan negatiivisesti. Kuitenkin **henkilökohtaiset tapaamiset** tulevien esimiesten kanssa olivat muuttaneet asenteita positiiviseen ja luottavaiseen tunteeseen.

”Mie en tiää mistä se on tullu, ehkä tuolta ylempää, kun on kauhisteltu sitä, et miten siellä ja miten siellä, että ikään kuin meidän niskaan ois jotakin mörköjä heitelty, ja nyt kun eilen nähtiin näitä ihmisiä [viittaa esimiesten ja tulevien työkavereiden tapaamiseen] tuli semmonen pikkasen helpompi fiilis toisaalta. Ihmisiä ne on siinä missä myökiin.-- Et se oli varmaan joku ihan tämmönen laukas mulla sen hyvän fiiliksen, kun siinä ruokajonossa, aamiaisjonossa niin tämä [esimies] tuli miun luokse käsi ojossa, että myö ei olla varmaan koskaan nähty, et se oli jotenkin mulle semmonen, hyvältä tuntu. Niin pieni ele, mutta iso ele kuitenkin.”H1

Organisaation johdon näkemys vuoden kestävästä siirtymävaiheesta antoi **turvaa muutosprosessin etenemiseen ja tilanteeseen sopeutumiseen**, ettei tapahtuvien muutosten kanssa tarvitse kiirehtiä.

Muutosviestintään liittyen haastateltavat kokivat, että asioista oli kerrottu aina sitä mukaan, mitä tiedettiin ja mitä oli mahdollista henkilöstölle kertoa, mutta erimielisyyksiäkin tuloksista löytyi. Henkilöstölle järjestetyt **infotilaisuudet** koettiin hyvinä.

”Ja sit mikä myöskin on sekin on ollu et henkilöstölle on järjestetty näitä infotilaisuuksia. Ja ylipäätään se, että kyllä myö miun mielestä ihan kiitettävästi ollaan saatu tietoa, varmaan sit sen verran mitä myö tietoa sit tässä kohdassa tarvitaan, ja et eihän myö varmaan kaikella tiedolla juuri mitään tehdä. Et sitä oleellista tietoa mikä vaikuttaa tähän meidän työ-

hön, tai siihen meidän työn rakenteeseen. Tietty on paljon myös asioita, jotka ei oo ihan niin selvää, mutta jatkossa varmaan selvinnee.”H3

Ymmärrys suuresta organisaatiomuutoksesta toi näkemystä myös esimiestyölle ja johdolle hallita integraatiota kokonaisvaltaisesti ja hallitusti. Kritiikkiä saivat kuitenkin esimiehet, joiden koettiin olevan yhtä hukassa kuin työntekijöiden.

”Tää tämmönen ristiriitanen, ei semmosta selkeetä, että tässä tapahtuu näin, ja tässä näin. No toki niihin vaikuttaa hyvin monet asiat, eihän niille välttämättä mahakkaan mitään. Mutta ei oo helppo[a] kaksi näin isoa organisaatiota liittää toisiinsa varmasti, et on siinä näillä pomoilakin varmasti tekemistä.-- Mut sit jos on siel esimiesjohdossakin on sitä, että myö ei oikein tiedetä ja mikä on meidän juttu, niin tottakai se peilaa meihin työntekijöihin.”H3

Haastatteluista nousi ristiriitaisia kommentteja **henkilöstön osallistamisesta ja kuumisesta** muutosprosessin aikana. Osa työntekijöistä koki, että entisiä hyviä käytäntöjä oli saatu tuotua esiin yhteisissä palavereissa, kun taas osa koki, ettei työntekijöitä ollut kuultu muutosprosessin missään vaiheessa. Työntekijät kokivat muutosprosessin epäselkeänä.

”Tuntuu, et kaikki menee silleen, et ne ylemmät tahot, jotka sitä suunnittelee sitä muutosta, ja mis mietitään millä kokoonpanolla ja missä ja miten sitä työtä tehdään, mut eihän meidän ääntä kuullu siellä missään. Et sit se osa meistä, jotka tehdään sitä työtä, niin onks meilt koskaan kysyny kukaan, et miten sitä ehkä vois tehdä, tai et millaista osaamista löytyy, ja mitä ajatellaan, et miten sitä työtä vois jatkossa tehdä, koska nyttenkii se tulee vasta siinä vaiheessa, et no ens vuoden puolella sitten.--Et oltais voitu mieltii etukäteen, mikä se on se tapa tehdä työtä, et sen tietäis jo silloin kun sitä käy tekemään. Mut ei oo vissiin, ei oo ainakaan Imatralt, en oo kuullu et ois missään työryhmässä ollu perhetyöntekijöitä mukana suunnittelemassa sitä.” H4

Kokemus kuulluksi tulemisesta ja mahdollisuus vaikuttaa tulevaan omaan työhön olisi uskottu vaikuttavan myönteisempään suhtautumiseen muutosprosessissa.

”Mie luulen, et se ois ehkä tavallaan sit ehkä saattanu auttaa siinä, et se ois ollu helpompaa siihen muutokseen sopeutumisen, sillä silloin se tieto sieltä tännepäin kulkis eri tavalla. Et se ei ois vaan niitten esimiesten varassa, vaan et sit ois vähän niinku yks omien joukossa mukana. Jotenkii se sit menee kaikis muutoksis silleen, et isommat ja viisaammat jotka suunnittelee, ja sit muut saa oottaa kauhulla, et mitä tapahtuu.”H4

Työhyvinvointiin heikentävästi koettiin vaikuttavan **esimiehen läsnäolon puute ja johtamistyyli**. Haastateltavat pohtivat tulevaa johtamistyyliä, kohdataanko heidät ylhäältä- alaspäin vai samalla tasolla. Alkuvuoden haastatteluista nousi esiin työnteki-

jöiden tunteita, kuinka etäiseltä uusi esimies tuntuu ja ennakkoajatus vaikeudesta lähestyä häntä, kun esimies työskentelee pääsääntöisesti toisessa kaupungissa.

Esiin nousi myös lähiesimiehen, tiimivastaavan harvat läsnäolot perhetyöntekijöiden tiimissä; nämä koettiin riittämättömiksi. Lisäksi esimiehen käyttäytyminen ja muutosviestintä vaikuttivat työntekijöiden kokemukseen käytetystä johtamistyylistä. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa, kuinka hyvin esimies tuntee omat alaisensa.

”Miun mielestä siihen liittyy myös se, et pitäishän sen johtajan myös kohdata ne alaiset. Myöskin yksilötasolla. Tietää ketä sillä on töissä, tai millaisia taitoja ja mitä tietoa niillä ihmisillä on. Tai sit se, mikä tuli tänään siellä tiimissä, kun mie en muista viel ees teiän nimiä. Hirveen kiva! Meinasin kysyy tai sanoo siinä ääneen, et pitäisikö meiän kaikkien sittenkin hommata ne pinssit tohon rinnuksiin, niin vois esimies lukee siit keitä nää sit olikaan nää tyypit. Miks hää käy tääl vaan kerran viikossa”H4

Esimiehen läsnäolon ja lähestymistyylin koettiin vaikuttavan työntekijän ja esimiehen väliseen luottamussuhteeseen. Haastateltavat pohtivat, millaiseen johtajuuteen he olivat tottuneet ja mitä he kaipaisivat uudelta esimieheltä.

”Mie oon vähän tyyppinä semmonen, et kaipaen semmost lähiohjausta, ehkä siit tulee sellainen turvallisempi olo tai se, et tietää et se esimies on siinä lähellä, ni sit jos on jotain kysyttävää, ni ei tarvii ku mennä koputtamaan ovea ja kysyy, et sit on huomattavasti isompi kynnyks jo ihan vaikka se, et sie joudut soittamaan, et sit helpommin jää pyörittelemään itte niit asioita mielessään. Eikä varmaan synny sellaista samanlaista luottamussuhdetta.--Ja sil ei [ole] samanlaista kosketuspintaa niihin asikasperheisiin, ku mitä on ollu tähän mennessä, et ei ne välttämättä niin tiedä niist[perheistä] paljon, ni miust siitä häviää semmonen tuki, et voin nojata johonkin toiseen samalla tavalla kun nyt.”H4

Työntekijät pohtivat, katoaako paikallinen asiantuntijuus, kun esimies ei työskentele samassa kaupungissa. Tämän nähtiin vaikuttavan viestinnälliseen puoleen ja asioista tiedottamiseen, jotka vaikuttavat työntekijän hyvinvointiin.

Maaliskuun haastatteluissa johtamismallia kritisoitiin, että yhdellä esimiehellä on liikaa työntekijöitä alaisuudessa. Esimiehen resurssien riittäminen näkyi arjessa, ettei esimiehellä ole aikaa riittävästi vastata työntekijöiden tarpeisiin. Haastateltavat kertoivat esimiehen omien töiden kuormittavan häntä jo tarpeeksi. Vaikeuden lähestyä esimiestä puhelimitse koettiin johtuvan myös osittain työntekijöiden omasta asenteesta, sillä aiemmin oma esimies oli työskennellyt samassa yksikössä ja yhteydenpito oli ollut vaivattomampaa.

”Ku se mihin on ite on tottunut, kun on koko työhistorian ajan se lähiesimies on ollut siinä suht lähellä ja saatavissa, ja nyt kun se on siel toises kaupungissa, on kuitenkin välimatka ja se. Miul on ainankin kauheen suur kynnyks lähete soittamaan hänelle, kun hänelkii on sitä työtä pilvin pimein. Kyl hänet varmaan puhelimellakin sais kiinni, jos ois semmosta asiaa ja haluis soittaa.”H3

Haastateltavat toivat kritiikkiä sekä toiveen asiakaslähtoisemmästä esimiestyöskentelestä, jossa esimies laskeutuisi ruohonjuuritasolle näkemään, missä olosuhteissa ihmiset elävät ja millaisissa olosuhteissa työntekijät työskentelevät. Esimiehen nähtiin tällöin ymmärtävän paremmin, mitä työ on ja millaisia haasteita se sisältää työntekijän näkökulmasta.

Vuodenvaihteen jälkeinen siirtymä peruspalveluiden perhetyöhön yhdisti samalla kaksi ennestään erillään työskennellyttä toimikenttää yhteen. Näiden eri työyhteisöjen yhdistämiseen olisi kaivattu enemmän panostamista sekä **selkeää johtajuutta**. Ennen vuodenvaihdetta tehdyt haastattelut olivat nostaneet työntekijöissä ennakoajatuksia tasavertaisesta kohtaamisesta esimiehen ja työntekijöiden kesken eteläisen toimikentän kanssa. Maaliskuussa huomio oli siirtynyt kauempaa lähemmäs: toisen työryhmän yhteensulautuminen tuntui haasteelliselta ja työhyvinvointiin vaikuttavana. Työntekijöistä tuntui, että työryhmien yhtenäistämiseen ei ollut panostettu lainkaan, mikä näkyi erilaisissa toiminta- ja ajattelutavoissa.

”Mie mietin välillä, että johtuiks se siitä, että meillä ehkä kihistään niis omissa ryhmissä, niis kahes eri ryhmässä, koska eihän myö olla käyty keskenämme semmosta vuoropuheluu, et miks työ teette noin ja minuu ärsyttää, että työ teette tuolleen ton asian. Et semmonen keskustelu puutuu täältä kokonaan.”H4

Työntekijät toivoivat esimiehen säännöllistä yhteydenpitoa sekä läsnäoloa erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa muun muassa työryhmän tiimeissä, sillä kehitettäviä asioita alkuvaiheessa on paljon. Haastatteluista nousi toive, että esimies viettäisi tasapuolisesti aikaa perhetyön työryhmissä pohjoisen sekä etelän toimikentän kanssa.

”Jos aattelee, et hänen työ on se, toimii meidän tiimivastaavana, ni kuvittelis, et siihen olis sit aikaa. Ja siihen ois aikaa sillä tavalla, et se ja kaantuis tasaisesti, jaoittelen nyt et Lappeenranta ja Imatra, toki siihen kuuluu kaikki muutkin kunnat, mut et se ois tasapuolista. Hää viettäis yhtä paljon aikaa täällä kuin siellä. Yhtä paljon tän työryhmän kanssa kuin sen työryhmän kanssa.”H4

Luottamus työntekijän asiantuntijuuteen nousi haastatteluissa useasti esiin. Esimies tai päättävällä oleva työntekijä voi vesittää työntekijän tekemän työn täysin,

jos yhteistyö ja kommunikaatio viranomaisten kesken eivät toimi. Haastatteluista nousi esiin työntekijän kokemus asiantuntijuuden aliarvioimisesta perhetilanteessa, jossa työntekijällä ja esimiehellä oli eroavat näkemykset työn jatkumisen puolesta. Toiveena oli, että esimiehet toimisivat yhdenmukaisessa linjassa läpi organisaation. Tämän nähdään vaikuttavan myös asiakastyöhön sekä oikeudenmukaisen toiminnan edellytyksenä.

”Kun itse näkee mitä se perhetyön lopettaminen vaikuttaa, kun tää prosessi on jäänyt hataralle, tai siel ei oo menny asiat silleen, kun on toivonu ja olettanut ja yrittänyt saada menemään. Ja sit, kun sen joutuukin keskeyttämään. Se ois niin luontevaa, kun ne samat työntekijät vois jatkaa ettei, ne ihmiset vaihtuis. Se ois just sitä asiakaslähtöistä.-- Kuuntelisivat työntekijän mielipidettä, joka kuitenkin eniten siellä perheessä työskentelee ja joka sen parhaiten tuntee, ja perehtyisivät asioihin ennen päätöksiä paremmin. Ja tässä sitten mallii toisilta esimiehiltä, ja jotenkin monissa asioissa semmosta yhteneväisempää linjaa.”H5

7.3 Työn rakenteiden ja pelisääntöjen tärkeys muutostilanteissa

Rakenteisiin ja pelisääntöihin liittyviä työhyvinvointia **vahvistavia** tekijöitä olivat toimialueen ja -kuvan sekä asiakaskunnan laajeneminen, työajat, uudet työtilat ja työskentelyvälineet. Työhyvinvointia **heikentäviä** tekijöitä olivat ristiriitaiset arvot, selkeiden työn rakenteiden ja sisällön puuttuminen, riski leimaantua vahvuus- ja osaamisalueiden kohdentumisessa sekä pelisäännöt.

Integraation jälkeen Eksoten **toimialue laajeni**, mikä näkyi haastatteluissa. Työskentely laajalla sektorilla oli sekä positiivinen että ennako-ajatuksia nostattava. Välimatkat koettiin toisaalta pitkiksi, mutta esimerkiksi parityöskentelyssä mahdollistui reflektointi tehdyistä kotikäynneistä tai odottavien asioiden hoitaminen puhelimitse.

Toimialueen laajentumisen myötä **asiakaskunta laajeni**, minkä nähtiin olevan jaksamiseen vaikuttava tekijä. Tällöin pitkään samojen perheiden kanssa työskentely oli mahdollistaa jättää hetkeksi tauolle uuden työntekijän avulla. Tämän koettiin olevan sekä asiakkaalle että työntekijälle suotuisa ratkaisu pitkittyneissä asiakassuhteissa.

Lastensuojelusta peruspalveluihin siirtyneiden perhetyöntekijöiden kohdalla toiveeksi nousi oman **tehtävänkuvan laajeneminen** myös vauvaperheiden kanssa työskente-

lyyn. Tämän nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin positiivisesti tuomalla mielekkyyttä ja vaihtelua omaan työhön.

Tuloksissa nousi esiin toive, että työajat olisivat yhteneväiset lapsiperheiden perheyöntekijöiden kesken, sillä vuoden vaihteen jälkeen työajoista oli erilaisia näkemyksiä. Yhteneväisten **työaikojen** koettiin vaikuttavan myös asiakkaiden hyvinvointiin. Työn toteuttamisen asiakkaan tarpeita parhaiten palvellon nähdään tärkeämpänä syynä kuin työntekijän omien tarpeiden mukainen työskentely.

”Onhan se ittestäkin tosi houkutteleva ajatus että työt loppuis aina viimeistään kello kuus illalla, ja et lauantait ois vapaat, mut ei se silloin, se ei lähde niitten asiakkaitten tarpeista. Mie oon ite valinnu tän työn ja sen työn mukana mie valitsen ne työajat ja ne nyt sattuu olemaan sitä, et jos perheet tarvii minuu iltasin ja viikonloppuisin siellä, niin sit mie oon siellä.”H4

Siirtyminen liukuvaan työaikaan koettiin sekä työntekijän että asiakkaan hyvinvointia lisäävänä.

”Niin se on sitä, että kun itte venyy, tekee pitempiä päiviä silloin kun tarvii, ni sitten myöskin työnantajakin joustaa. Ni miust se autto jaksamiseen, että pysty suunnittelemaan sitä omaa elämää ja pitämään pitkiä viikonloppuja.”H5

Työnantajan tarjoamat soveltuvat **työtilat että työskentelyvälineet** koettiin positiiviseksi asioiksi muutoksessa. Haastatteluista nousi työhyvinvointiin konkreettisesti vaikuttavana tekijänä siirtyminen vanhoista toimitiloista uusiin työtiloihin. Uusiin työtiloihin siirtyminen koettiin työhyvinvointia parantavana muutoksena, sillä fyysiset sairastelut ja sairauspoissaolot olivat laskeneet huomattavasti hyvän sisäilman vuoksi. Huolimatta muutosta aiheutuneista seurauksista, asioiden ja tavaroiden hetkellisestä epäjärjestyksestä ja muuttouupumuksesta, oli päällimmäinen ajatus kuitenkin oman terveyden arvo.

”Voisko tää työympäristökin olla? Mie huomaan, et myö ei olla sairastettu silleen. Aikasemmin kaikki oli vähän, et aina särkee päätä ja aina oli jotain. Ei oo oikein hyvä olla. Kyllähän se oma terveys on ensimmäinen, mikä auttaa jaksamaan ensisijaisesti.”H6

Työntekijät toivoivat kuitenkin tapaamistilaa asiakkaille, sillä keskustelu perheen vanhemman tai lapsen kanssa ei välttämättä onnistu aina perheen kodissa kodin olosuhteiden vuoksi. Kahvilassa henkilökohtaisista asioista keskusteleminen on riskialtista, sillä työntekijä ei voi rikkoa vaitiolovelvollisuuttaan. Puuttuvan tapaamistilan nähtiin vaikuttavan perustyön sujumiseen ja työn tavoitteelliseen etenemiseen. Toiveeksi

nousi esiin sähköisten varaamiskalenterien tehokkaampi käyttö työtiloja varattaessa jolloin vapaiden huoneiden käyttöaste nousisi.

”Tulee vähän semmonen olo, että ei ne siun tapaamiset oo niin tärkeitä kun siihen ei tilaakaan tarvii eikä löydy mistään. Ihan kun sillä omalla työllä ei olisakaan niin paljon merkitystä, kun sit jonkun toisen työllä, joka istuu siellä huoneessa ja saa pitää sen koko päivän. Se hankaloittaa ja vaikuttaa siihen työmotivaatioon.”H5

Puhelimen kautta luettavat sähköpostit helpottavat ajan tasalla olemista sekä oman kannettavan tietokoneen avulla kirjausten tekeminen on helpompaa ajasta tai paikasta riippumatta.

”Mie peräänkuulutan miun läppäriä ja puhelinta. Ne on ollut ihan älytön suur apu. Miulle tulee sielt sähköpostityöt, miul on siel kalenteri, mihin mie merkkaan miun työt, ja asiaskasvastaava lukee miun työt.”H7

Ristiriitaiset arvot työyhteisön jäsenien välillä koettiin työhyvinvointia heikentäväksi. Haastatteluista nousi esiin arvojen merkitys työssä sekä työyhteisön sisällä; arvoihin vaikuttavat organisaation ja työyhteisön toimintakulttuuri. Työntekijän eettinen herkkyys näkyi vastauksissa puntaroitaessa työn oikea ja väärä -asetelmaa esimerkiksi asiakkaan kunnioittamisessa työaikojen kautta. Työntekijät perustelivat muun muassa työskentelyn ajoittumisen lähtevän asiakaslähtöisen työn arvoista, jolloin palveluja tuotetaan silloin, kuin asiakkailta on niille tarve. Työhyvinvointia vahvistavana tekijänä koettiin asiakkailta saatu positiivinen palaute toimintamallista.

”Kyllä miekin ajattelen tän viikon iltatyötä mitä tein, ni en mie kyllä ois saanu siitä työstä tyydytystä, jos mulla ois ollu se nippa tunti aikaa tehdä sen perheen kans töitä. Kun ne tulee töistä vasta viien aikaan. Miusta se oli hirveen hyvä ilta, kun mie olin yli kaheksaan siellä ja perhe anto sitä hyvää palautetta, et kiva et illalla pääsee. Kyl se vaikuttaa omaan jaksamiseenkin, kun saa tehdä työtä myöskin perheen toiveitten mukaan.”H1

Työryhmästä nousi myös toive kehittämispäivä organisaation sekä työyhteisön yhteisten arvojen määrittämisen tärkeydestä, joka toteutettiin toukokuussa.

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä pidettiin **selkeiden rakenteiden ja työn sisällön** yhtenäisen linjan **puuttumista**. Haastateltavat kokivat, että Eksoteen siirryttäessä työn tehokkuus ja työn sisällön laadukkuus olivat laskeneet. Lisäksi ihmetystä herätti kalliit yksityisen puolen palvelujen ostot, joita Eksote käyttää siitä huolimatta, että samaa osaamista löytyy organisaatiomuutoksen jälkeen nykyisin myös organisaation sisältä.

”Mie koen että, myö tehtiin laadukkaampaa työtä mitä nyt. Tietysti tää muutos on vasta tullut ja niitä tavoitteita, minkä mukaan meidän pitäis sitä työtä ruveta tekee, et niitä ei oo tullu. --Tää meidän Imatran malli on ollut valtakunnallisesti semmonen arvostettu ja tiedetty, ni siinä on vähän semmonen omassa ajatusmaailmassa ristiriita, että Lappeenranta ostaa palvelua Neljältä Asteelta, siitä huolimatta, vaikka sitten meilläkin on sitä osaamista. Mut jos Eksotella on varaa ostaa ja myö tehdään niitä kevyempiä, ni okei.”H5

Työntekijät kokivat epäselvänä, mitä vanhasta tavasta säilytetään ja mikä tulee muuttamaan. Muuttuvina tekijöinä nousivat muun muassa Imatran perhetyön ja Eksoten perhetyön välillä työntekijäjohtoisen verkosto yhteistyön päättyminen sekä yhdessä asiakkaiden kanssa tapahtuneen kirjaamisten lukeminen. Haastateltavat kertoivat, ettei missään yhteisissä tapaamisissa tai palavereissa ollut tuotu selkeästi esiin tulevan työn sisältöä. Tämä herätti työntekijöissä pelon sekä sekavan olotilan tunteita.

”Työhyvinvointia edistäis se, että tietäis miten sitä työtä tehdään ens vuoden puolella.-- Että ei tiedä, miten tehdään ja ei oikeestaan tiedä, et missä ja milloin ja millä porukalla siit keskustellaan siitä, et mikä se on se tapa tehdä työtä, et ei oo sovittu mitään semmosta tapaamista. Ja sit kuitenkin, jos aattelee, et silleen sitä vaan pitäis nyt ruveta tekemään, mie en tiä mitä mie teen tammikuussa. Ois kauheen kiva saada ees jonkin näköiset raamit sille työlle ja rakenteet, ja niitten puute on semmonen, mist mie huomaa hyvin, et se rassaa minuu. Ärsyttää ja häiritsee ja tuntuu et ei tiä mitä pitäis tehdä.”H4

Kuitenkin työntekijät kokivat, että vanhaa toimintamallia ja menetelmiä on mahdollista käyttää niin pitkään, kuin toisin sanotaan.

”Meidän perustyö, mihin se muuttuu, niitten perheitten kaa tekeminen, eihän se muutu mihinkään. Et meil saattaa sielt joku sapluuna muuttuu, mut et myö saahaan käyttää niit ihan samoja menetelmiä mitä myö ollaan tähänkin saakka käytetty. Myö voidaan jatkaa sillä hyvin samalla tyylillä mikä myö ollaan koettu, ja sillä omalla persoonalla.H5

Oman osaamisen hyödyntäminen koettiin hyvänä asiana, mutta tällöin työn tekemiseen liittyi **riski leimaantua vahvuus- ja osaamisalueiden kohdentumisessa** entisten palveluryhmien mukaan. Työntekijöiden leimaantumisen koettiin heikentävän työhyvinvointia, sillä siihen kuuluivat työn epäoikeudenmukainen jakaantuminen ja palkkaus suhteutettuna työn kuormittavuuteen. Lisäksi tämän nähtiin vaikuttavan työyhteisön yhteishenkeen, jos ”kahtiajakoa” tapahtuisi radikaalisti arkityössä. Kahtiajalon nähtiin olevan seurausta entisten työryhmien työaikojen jakaantumisesta päivä- ja iltatyöhön.

”Mie oon itte miettiny sitä paljon, et kun hyvinvointineuvolan työntekijöiden kanssa tehdään yhteistyötä, niin meneeks se sit niin, että myö ket-

kä tullaan täältä [lastensuojelun puolelta], tehdään sit kaheksaan yheksään asti iltasin töitä ja ollaan lauantaisin, ja sit hyö tekee kaheksast neljää, ja sit vielä ne perheet jakaantuu silleen, et hyö työskentelee niitten pikku lasten kanssa ja meillä on ne kaikki teinit. Jos se menee silleen, et otetaan huomioon ne vahvuudet ja osaamisalueet, ni sillohan se just menee sillo niin.”H4

Lapsiperheiden peruspalveluiden perhetyöntekijät suunniteltiin yhdistettäväksi kiinteiksi työpareiksi siten, että osaamista löytyisi sekä sosiaali- että terveystieteiltä. Ajatuksena oli, että jokaiselle perheelle nimettäisiin vastuutyöntekijä sekä työntekijä esimerkiksi sairaustapauksien varalta. Työpariuden hyvinä asioina koettiin työparin jakavan työn kuormitusta ja antavan uusia näkökulmia tehdä työtä.

”Se saattaa sitä työssä jaksamista ja työhyvinvointia se työpari auttaa. Koska nyt kun ollaan tehty yksin, myö ollaan kokonaan kannettu vastuu siltä perhetyön osalta siitä perheestä, niin siinä tavallaan saa työtaakkaa sen perheen kohalla vähän jaettu ja kevennetty iteltään.”H5

Haastatteluista nousi esiin, että parityöskentelyllä voidaan parantaa työturvallisuutta. Kuitenkin työntekijöiden aiemmat kokemukset työskentelystä lastensuojeluperheiden kanssa yksin olivat osoittaneet käytännössä ennakoajatukset ja pelot osittain liioitelluiksi. Haastatteluissa nousi esiin kysymys, kuka tai kenen vastuulla on määrittää parityöskentelyn tarve. Työturvallisuuden näkökulmasta haastateltavat kokivat, että vastuu kahden työntekijän läsnäolon tarpeesta kotikäynnillä on jokaisen työntekijän omalla vastuulla.

Parityöskentely koettiin palvelun laatua huonontavana tekijänä, sillä yksin työskentelyn tärkein elementti, luottamussuhde, on vaikeampi rakentaa kahden työntekijän kuin asiakkaan ja yhden työntekijän välille. Lisäksi kahden työntekijän yhteisten aikataulujen sovittaminen perheiden aikataulujen mukaisesti tuntui haastavalta sekä työparin kanssa samaan aikaan pidettävät lomautukset epäoikeudenmukaiselta. Näiden asioiden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin heikentävästi.

”Kuvittelen et siin perustehtävässä, siinä mitä mie teen, yks iso osa on se, et mie luon suhteen niihin ihmisiin ja työskentely tapahtuu siinä suhteessa. Ja mitä enemmän siinä on ihmisiä, sitä vaikeempaa se on ja pitempää se vie aikaa.—Niin miusta se muuttaa sen asetelman, et jos siin on kaks työntekijää. Seki vähän riippuu niin paljon ihmisestä, jos miettii jotain sellaista jolla on jo vähän negatiivinen mielikuva valmiiksi perhetyötä kohtaan tai lastensuojelua kohtaan-- mut ni varmast on sellanen olo, et siin ne nyt istuu ja arvioi ja tuomitsee, ja sanoppa täs nyt jotakin.”H4

Lisäksi haastateltavat kokivat kahden työntekijän läsnäolon asiakasta epäkunnioittavaksi.

”Tällainen ihminen, joka on vähän estynyt, kun sosiaaliset pelot ja eristäytynyt kokee olonsa uhatuksi, kuulostellaan, vakava asia, että häntä varten pitää tulla kaksi ihmistä. Kun tarkoitus ois kulkea rinta rinnan.”H6

Kiinteästä eli jatkuvasti saman työparin ideasta luovuttiin, ja jäljelle jäi toimintamalli vastuu- ja varatyöntekijöistä.

Haastatteluissa nousi esiin myös **pelisääntöjen** merkitys rakenteiden sisällä, minkä nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Esimerkiksi yhteisiin työtiloihin liittyviä toimintatapoja pohdittiin työrauhan ja tarvittavien työpisteiden olemassaololla. Työntekijöillä on paljon uuden oppimista, joka vie paljon työaika, ennen kuin ne muuttuvat rutiininomaiseksi työtavaksi. Haastatteluissa nousi esiin muun muassa uusien ohjelmien opettelu. Koettiin, että uuden opettelu, joka on pois perustyöstä, heikentää työhyvinvointia.

”Onko tää itteensä kohtaan ikärasismia, kun täytyy taas opetella kaiken maailman sähköiset kalenterit ja kaikki tää, ne on jotenkin lähteny elämään mulla. Et ei oo oikeen jaksais mitää kauheen suuria muutoksia, niin kaikki vaikuttaa kaikkeen. Et ite työstä tykkään, et kun sitä sais tehdä ihan rauhassa. Et sit ois hirveen hyvä, kun ei tarviis kaikkee tämmösiä ylimääräisiä juttuja.”H1

Eksotessa tietokoneen välityksellä tehtäviä palavereja, luentoja ja tiedotuksia pidettiin haastatteluissa vieraana ajatuksena, mutta pohdittiin niiden sisäistyvän ajan kanssa.

Yhteisiin työn rakenteisiin ja pelisääntöihin liittyen työntekijöiden tietoon oli tullut ennen vuoden vaihdetta, että viikkotiimipalaverit poistuisivat, sillä ne eivät kuulu Eksoten toimintatapaan. Yhteisten tiimipalaverin nähtiin olevan kuitenkin paikka, jossa työntekijät näkevät toisiaan sekä työntekijät tutustuisivat uuteen esimieheen nopeammin ja paremmin. Vuoden vaihteen jälkeen tiimipalaverit jatkuivat kuitenkin normaalisti. Tiimipalaverien kehittämisideaksi nousi sisällöltään ja rakenteeltaan läsnäolijoita palveleva toimintamalli.

”Näis maanantaitimeissä pitäis olla jonkinlainen rakenne. Mitä asioita siihen tuodaan, ja kuka sitä vetää. Ja sit kun ois nää kaikki muut asiat, niin sit vois siihen loppuun, jos ollaan varattu aika siihen yhteentoista, niin käytettäisiin tehokkaasti. Tai sit se vois olla joku keskusteluaihe, joka koskettais meitä kaikkia koko isona työryhmänä. Joku mistä käytäis porinapiirii tai keskustelua.”H3

Yhteisen toimintatavan rakenteista ja sisällöstä nousi toive, että keskusteltaisiin avoimesti yhteisestä yhdenvertaisesta työstä sekä työnkuvien selkeytymistä niin työntekijöiden kesken kuin työntekijöiden ja esimiesten kesken. Esiin nousi myös koko palveluprosessiin kuuluvien työntekijöiden perehdyttäminen ja tehtäväkuvien selkeyttäminen integraation jälkeen, sillä haastateltavat kokivat, että työtehtävät hoituivat eri paikkakunnilla eritasoisesti. Toiveena olisi, että työ olisi tasalaatuista kaikilla paikkakunnilla.

7.4 Työntekijän asenteen ja tunteiden merkitys muutostilanteissa

Työntekijän asenteeseen ja tunteisiin liittyviä ominaisuuksia, joiden koettiin vaikuttavan **vahvistavasti** työhyvinvointiin, olivat työntekijän oma vastuu pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan, taito kuunnella ja tunnistaa oman jaksamisen tunteita sekä vapaa-ajan merkitys. Lisäksi oman työnkuvan ja sen sisältämien ominaisuuksien tiedostaminen, työyhteisön tarjoama vertaistuki, työnohjauksen jatkuminen sekä taito nähdä oman työn aikaansaamat muutokset sekä työnantajan luottamus koettiin työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. **Heikentäviin** tekijöihin kuuluivat erilaiset arvot ja niistä nouseva toimintakulttuuri, työryhmien erilaiset kokemukset muutoksesta, vaikeus suhteuttaa omaa ammatti-identiteettiä uuteen palvelumuotoon, sosiaalialan henkinen kuormittavuus sekä persoonan merkitys vastaanottaa muutoksia.

Työhyvinvointiin vahvistavana tekijänä nähtiin **työntekijän oma vastuu pitää huolta omasta työhyvinvoinnistaan, taito kuunnella ja tunnistaa oman jaksamisen tunteita.**

”Kyl mie sit mietin henkilökohtaisesti sitä, että hirveen nopeestihan se heijastuu sitten työhön, jos et sit pie vapaa-aikana huolta siitä omasta vapaa-ajasta. Ota sitä aikaa sieltä perheeltä arjesta ja toki kenellä se on mikäkin. Mut ite huomaan, et jos mie en pääse ulkoilemaan tai lenkille ja muuta, et menee monta päivää, niin ihan suoraan sanottuna pää kajahtaa, ja ei jaksaa töissäkään. Et tietyl tavalla se semmonen jänne niinku katkee tietyl tavalla, on vähän semmonen pikkusielusempi sitte, et pitää välillä päästä tekemään jotain ihan muuta ja lataamaan niitä akkuja. Et huolehtii siitä, että viettää sen vapaa-ajan silleen, että kerää voimia ja jaksaa taas töissä.H3

Perhetyössä työskenneltäessä työntekijät joutuvat sekä henkisen että fyysisen kuormituksen alaiseksi. **Vapaa-ajan merkitys** työhyvinvointiin nousi haastatteluissa esiin.

Terveellinen ravinto, omat harrastukset, liikunta ja uni nähtiin työhyvinvointia vahvistavina tekijöinä. Kokemus oman henkilökohtaisen elämän tasapainosta nähtiin työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Myös siviilielämässä asetettujen tarpeiden priorisointi nousi haastatteluissa esiin hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Lisäksi työhyvinvointia tukevana tekijänä pidettiin työterveyshuoltoa.

”Oon ollu tosi tarkka niistä kotitöistä, niin oon oppinu hölläämään, ni mie katon ihan läpi sormien, et enpä taiakkaan tehdä, et mie lähen ulos.”H8

”Mie varmaan huomaan sen, et oon väsyny, mie en jaksa lähtee ees sinne lenkille. Mie kun pääsen sielt töist kotiin, niin miust tuntuu, et se on se kaikki energia menny siel työpaikalla jo. Ja sit se ilta on semmonen et sen energian minkä löydän, käytän sen lapsiin ja niihin kotihommiin. Mut ei jaksa mitään ylimääräistä. Ja sit se ärsyttää. Sit tulee sellanen olo, et miksi mie en jaksa ja kyl miun nyt jo pitäis ja sit sitä laskee kun on niin ja niin monta päivää siitä kun on viimeeks käyny lenkillä tai joo-gaamassa, mut ei vaan jaksa.”H4

Oman työnkuvaan kuuluvien piirteiden tiedostaminen tuki työhyvinvointia. Työntekijöiden työnkuvaan ja ammatillisen toiminnan määritelmiä olivat, että työntekijöiltä vaaditaan keskeneräisyyden ja epävarmuuden sietämistä sekä pahanmielen tuottamista, ettei työntekijä voi olla jatkuvasti asiakkaan tavoitettavissa, vaan hänellä on rajattu työaika. Armollisuus itseä kohtaan työn rajoista ja omien voimavarojen vaihteluista nousivat myös työntekijöiden haastatteluissa esiin.

”Senkin oppiminen ja sietäminen, et joskus joku asia voi jäädä huomommalle et tietyl tavalla sellanen armollisuus itteensä kohtaakin, että senkin oppiminen, että ei tarvii kotona niitä työasioita ruveta tekemään. Varmaan tietysti tulee välil vähän pohdittuu ja mietitty [mutta]niitten töitten kotia vieminen, niitten semmonen rajaaminen.H3

Haastatteluissa nousi esiin myös oman **työyhteisön tarjoama vertaistuki** ja sen tärkeys ylläpitää työhyvinvointia. Ääneen sanoitettu tarve saada jakaa omia tunteita sekä käydä keskustelua työntekoon liittyvistä asioista koettiin työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana tekijänä. Lisäksi yksin työskenneltäessä työryhmän tuki eri työyhteisöjen välillä on tärkeä työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

”Ja sit kun työ teette pääsääntöisesti teette yksin. Miten tärkeätä se sosiaalinen kontakti on. Et kyl se työyhteisö, olkoon se minkä kokoinen tai näköinen, niin se on hirveen tärkeä osa sitä työssä jaksamista, että voi välillä heittää. Et kun on siel asiakasperheessä, niin niit pyörittää niin paljon ja siel ollaan niin lähellä siellä asiakaspinnassa, et tarvii välillä sen, et voi jottain lörpön lörpön höpö höpö hommaa puhua. Et saa tavaltaan ittensä irti sieltä. Ja sitten se, et ymmärretään, et se on tärkeätä, ja et se on ok, ja sitten taas voi lähtee kentälle jatkamaan.”H2

Työryhmän tuki jaksamisessa ja muutosten vastaanottamisessa oli haastateltavien mukaan parantanut yksilön työhyvinvointia. Työryhmän tuki nousi vahvistavana tekijänä esiin; siihen koettiin kuuluvan hyvä ja leppoisa ilmapiiri. Työyhteisössä oli saanut jakaa omia ajatuksia ja tunteita, sekä se on tarjonnut apua ja tukea, kun sitä oli tarvinnut. Vertaistuelliseksi ilmaistu ilmapiiri antoi toivoa ja uskoa jaksaa kuormitusta paremmin.

Lisäksi työryhmästä on muokkautunut uudella tavalla toimiva, kollegiaalista tukea antava ryhmä lähiesimiehen poistuttua. Lisäksi konkreettisia muutoksia työntekijän oman työhyvinvoinnin ylläpitoon oli tapahtunut esimerkiksi suuren sähköpostimäärän tietoisessa rajaamisessa sekä ruokatunnin hyödyntämisessä siten, että se toi selkeän eron työajan ja oman ajan käytössä.

Haastatteluista nousi esiin työhyvinvointia edistävinä tekijöinä myös **työnohjauksen jatkuminen**; työnohjaus oli päättynyt vuoden vaihteessa. Lisäksi **taito nähdä oman työn aikaansaamat muutokset** edisti jaksamista.

”Ihana siinä, vähän niinku onnistumisen tunnetta tuli siinä et ne onnellinen isä ja poika, ne oli ihan selvästi onnellisen näköisiä. Ja just miten on saanut hitsattua sitä isää ja poikaa, miten ne on alkanu pärjäämään ja miten ne on alkanu tekee yhdessä. Se oli se pikku poika, se oli niin ylpeennäköinen, se oli jotenkin niin ihana tunne. Semmonen miust tekee, et ehkä on jotain myös tehnykin oikein.”H6

Hyvinvoinnin vahvistavana tekijänä koettiin **työnantajan luottamus** työntekijää kohtaan, joka näkyy työntekijän omana vastuuna huolehtia hänelle määrätyistä tehtävistä ja työn tavoitteista siinä ajassa, joka työaikaan on mahdollistettu. Lisäksi luottamus, että työntekijä hoitaa työvelvollisuuksiaan eikä väärinkäytä työaika, koettiin positiiviseksi tunteeksi. Puhelimien kautta mahdollisesti tehtävä työntekijän paikantaminen koettiin hyvänä asiana sekä työturvallisuuteen liittyvänä tekijänä. Hyvää palautetta sai esimerkiksi esimies, joka sallii työntekijän aamuisin tulla toimistolle aamukahville ja tavata työkavereita ennen kentälle lähtöä.

”Meiän asiakasvastaava sano, et hää huomaa, et työ tuutte kaheksaan, teil alkaa perhe yheksältä, hyö ei ota sitä pois. Et työ voitte lukee ne sähköpostit ja näätte sitä työkaverii, et voitte esimerkiks käydä läpi et onks mitään tai pitääks.”H7

Erilaiset arvot ja niistä nouseva toimintakulttuuri koettiin työhyvinvointia heikentävänä niiden erotessa omien arvojen kanssa. Perhetyöntekijöiden arvot ja asenteet näkyivät myös työyhteisön sisällä työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa sekä asiakkaiden kanssa tehtävässä työssä.

”Niin ja sitten siinä tuli jonkun suusta esille, että Lappeenrannassa ne ei tee iltatöitä, et jos on perhe, joka ei voi ottaa iltakäyntiä, niin sitten kenties toimistolla istutaan.”H1

Työryhmien erilaiset kokemukset muutoksesta olivat vaikuttaneet muiden työntekijöiden työhyvinvointiin.

”Toisilla se on voinu mennä hyvinkin sujuvasti, ja toiset on tyyliin, mikä ei toimi. Ni siit on tullu itellein surku, että toisilla on työmotivaatio kärsiny ihan vaan sen takia, että tää on menny.”H2

Pitkään sosiaalialalla töitä tehneet työntekijät kokivat vieraana ajatuksen siirtymisestä terveyspuolelle, neuvolapalveluihin. Työntekijät kokivat **vaikeana suhteuttaa omaa ammatti-identiteettiä uuteen palvelumuotoon**. Ammatillinen viitekehys kulkee jatkuvasti työssä mukana, joten uuden oman ajattelumallin muuttaminen, organisaatiorakenteen sisäistäminen ja oman roolin haltuunoton koettiin olevan haasteellista.

”Mie huomasin, et hirvee motivaatiokuoppa. Varsinkii se ajatus siitä, et oonkin jatkossa sit neuvolaperhetyöntekijä, et pitääks miun nyt ruveta ajattelemaan ihan toisesta näkökannalta sitä omaa työtä.-- Ja niinku sitä vähän erilaista maailmaa. Enemmän se kuitenkin omissa ajatuksissa näyttäytyy niin, että miun täytyy vaihtaa miun näkökulmaa, miun täytyy unohtaa se sosiaalipuolen osaaminen, ja miun pitää unohtaa jotenkii se koko lastensuojelu-ajatus sielt, hups nyt pois.”H4

Työntekijät toivat esiin työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä **sosiaalialan henkisen kuormittavuuden**. Haastatteluista nousi esiin, kuinka omasta hyvinvoinnista huolehtiminen näkyy sekä omassa hyvinvoinnissa että myös asiakastyössä.

”Kyl sitä joskus siitä lenkkeilystä ja liikunnasta vapaalla, ni kyl tuol lenkillä saa niitä oivalluksia, et mitä sitä jonkun perheen kanssa tekee ku tilanne on, et ei mitä täst oikeen tulee, sit kun siellä juoksee, ni pää on silleen vapaa kaikille ajatuksille. Se on semmonen stressintyhjennyspaikka, et kauhee semmonen kiireinen päivä, niin kyl se sit, kun tulee sielt lenkiltä, ni on [hymyilee tyytyväisenä]tosi hyvä fiilis, ja unohtuu kaikki ne kiireet ja muut.”H5

Peruspalveluiden sijoittumisen neuvolan kanssa tehtävään yhteistyöhön koettiin terveys- ja sosiaalipuolen luontevana yhdistymisenä. Toiveena olisi, että neuvolapalveluista siirryttäisiin puhumaan lapsiperheiden peruspalveluna yleisesti, jolloin sekä

asiakkaiden että työntekijöiden on helpompi ymmärtää saavansa palvelut ”samalta luukulta”.

Haastatteluista nousi esiin persoonan **yksilöllinen tapa vastaanottaa muutoksia**. Haastatteluissa pohdittiin yksilöllistä tapaa vastaanottaa muutoksia, jolloin toisista etukäteen valmisteltu muutos on helpompi ymmärtää. Epävarma olo syntyy, kun asiointiin ei pysty vaikuttamaan ja muutosta on vain odotettava. Tämän koettiin vaikuttavan perustehtävän hoitamiseen. Myös vaikeus luopua vanhasta työtavasta nousi haastatteluissa esiin.

Oman asenteen tiedostaminen siten, että työhyvinvointi pysyy yllä, nousi esiin myös työntekijän tietoisena valintana hyväksyä muutokset ja luottaa, että kaikki sujuu omalla painollaan.

”Kyllä se muutos semmonen vaan on, että eihän myö pois voia jäähä siit. Mieltikää, eihä meillä oo vaihtoehtoo. Et ihmisen mieli on vaan semmonen, että ehkä se vastaan kapinoi alkuun, mut sit se vaan rupee tekemään sitä työtä, et kaks vaihtoehtoo ota tai jätä. Et ehkä siihen sit pikku hiljaa jokainen vähän, kun yksilöllisesti siihen suhtautuu. Toiset menee varmaan jotenkin hitaammin ottaa sitä vastaan, toiset menee niinku siihen hyvin nopeestikin mukaan. Et eihän siin paljon vaihtoehtoo oo, ei siin paljon vastaan pysty pyristelemään. Sit pitää ettii jotain muuta duunii jostain muulta työnantajalta, jos kauheest kapinoi vastaan.”H3

Maaliskuussa toteutettujen haastattelujen mukaan työntekijöiden työhyvinvointi oli parantunut verrattuna ennen vuoden vaihdetta toteutettuja haastatteluja. Koettu muutos oli kuitenkin tuntunut työntekijöistä pitkältä prosessilta, joka tuntui väsymyksenä ja turhautuneisuutena. Toiveena olikin, että muutoksille asetettaisiin aikaraja

7.5 Asiakasnäkökulman vaikutus koettuun muutokseen

Muutosprosessissa asiakasnäkökulma nousi esiin työhyvinvointia vahvistavina ja heikentävinä tekijöinä. **Vahvistaviin** tekijöihin kuului muutoksen mahdollistama moniammatillisuus. **Heikentäviin** tekijöihin kuuluivat tieto, mitä asiakkaille pystyi kertomaan, asiakkaiden ja työntekijöiden ilmaisema huoli, asiakkaiden oikeuksien lainlyönti sekä työntekijöiden kesken eroavat toimintatavat sekä ymmärrys kriteerien muuttumisesta.

Moniammatillinen työote eri työntekijöiden kesken nähtiin omaa työhyvinvointia vahvistavana tekijänä, mutta myös asiakkaiden tarpeita paremmalla tavalla toteutettava palveluna. Työntekijät kokivat, että asiakaslähtöisyys tarkoittaa asiakkaan tarpeiden täyttämistä, jossa yli toimintasektorien menevä työ on laadukkaita malli.

Esiin nousi epävarmuus **tiedosta, mitä asiakkaille pystyi kertomaan** tulevasta. Tämän nähtiin vaikuttavan sekä työntekijän että asiakkaan tunteisiin ja hyvinvointiin.

”Negatiivista on ainakin ollu alku syksystä, kun ei oo voinu asiakkaalle varmasti sanoo jatkuuko sinne suunniteltuun loppuun asti tää, vai vaihtuuko työntekijä. Et siit on ollu itellä kans sellanen, et mitä mie teen I.I. alkaen, ja sit myös asiakkaat on ollut, et eihän vaan vaihdu, kun tulee Eksote.”H5

Haastatteluista nousi esiin, kuinka **asiakkaat olivat ilmaisseet huolensa** ja toiveensa työskentelyn jatkumisesta organisaatiomuutoksen jälkeen.

”Eilen just yks äiti sano kotikäynnillä, että niinku moni sanoo miten ihanasti ja hyvin teillä on Imatralla asiat järjestetty ja vähän ovat niinku kateellisia ja pettyneitäkin siitä, että omassa kunnassa ei oo näin hyvin. Niin hää sano, et hänestä on ihan hirveen sääli että, jos tää loppuu tämänönen perhetyö, et mistä hän on kokenu paljon saavansa.”H5

Esiin tuli myös **työntekijöiden huoli**, saavatko he jatkaa entisten asiakasperheiden kanssa Imatran mallin mukaisen työskentelyprosessin loppuun saakka, kuten asiakkaille oli aiemmin luvattu. Työskentelyn keskeytymisen ja mahdollisesti työntekijöiden vaihtumisen nähtiin vaikuttavan luottamussuhteen rakentumiseen sekä prosessin pysähtymiseen. Integraatiota ennen olleet Imatran mallin mukaiset perheprosessit koettiin jääneen huonolle huomiolle, mikä oli tuntunut työntekijöistä **asiakkaiden oikeuksien laiminlyönniltä**. Työntekijät kokivat, ettei entisille asiakkaille ollut pystytty antamaan sitä työtä, joka heille kuului. Tämä tuntui työntekijöistä ikävälle asiakkaiden sekä oman ammattietiikan puolesta.

”Miulla on ne iltapäivät ja illat ihan täynnä, ja yks semmonen perhe just näit vanhoja mis pitäis se kaks kolme kertaa käydä, ni hyvä kun sen keran viikkoon saat mahtumaan sinne. Ja se ei oo tarpeeks. Ja se ei oo miust hyvä. Se ei oo ollenkaan hyvä.”H4

Haastatteluissa nousi esiin **työntekijöiden kesken eroavat toimintatavat**, jotka näkyvät muun muassa siinä kuinka asiakkaista puhutaan. Haastateltavat kokivat, että kaiken sen, minkä pystyt sanomaan myös asiakkaalle, voit sanoa ääneen. Työntekijän kunnioitus asiakasta kohtaan nähtiin vaikuttavan luottamussuhteen rakentumisessa asiakkaan ja työntekijän välillä.

”Mut pahalta tuntuu se, et annetaan nuorelle stigma, et se on sit seuraava kouluampuja. Et sit tulee just se, et jos työntekijä menis sinne pojan housuihin ja kuuntelis sitten siellä, psykodraaman keinoin, et kuunteles miltä siust tuntuu, että täällä tämmönen viranomaisryhmä keskustelee keskenään ja sieltä joku laukaisee, et siitä tulee se kouluampuja. Ku miust ihmisen pitäis pystyy suoraan sanomaan se kasvotusten, mitä puhuu takanapäin. Koska se on se luottamus, siihen se kaikki perustuu.”H6

Lisäksi **ymmärrys asiakkaaksitulon kriteerien muuttumisesta** tuntui haastavalle ymmärtää.

”Ls[lastensuojelu] perheet on hyvin kapee alue. Eli ls perheet tässä vaiheessa, tehostetumman ennaltaehkäisevän työn perheitä, kukas niissä rupeaa käymään?”H6

Integraation lähtökohtana puhuttiin, ettei asiakastyö joudu kärsimään muutoksista. Esiin nousi kuitenkin ristiriitainen kokemus asiakkaiden puolesta. Työntekijät ja asiakkaat kohdistuvat tiettyjen tiukkojen linjausten mukaan eikä tällöin soveltamisen varaa ole. Entisten lastensuojeluperheiden siirtyminen peruspalveluihin huolestutti työntekijöitä: saavatko he sellaista palvelua, jota he tarvitsevat vai saneleeko uusi sosiaalihuoltolaki ja organisaatio, kuinka paljon ja millaista tukea perheiden on mahdollista saada. Haastatteluista nousi **asiantuntijan näkökulma arvioida tilannetta** perheen tarpeiden mukaisesti.

”Kuitenkin se lähtökohta oli, se ettei asiakastyö saa kärsiä tästä integraatiosta, mut on se kuitenkin snadisti kärsiny, et ei kun sie oot lastensuojelun perhetyönohjaaja, ni sie et voi tehdä sosiaalihuoltolain mukaisista palvelua enää. Ja sit kun ittellään on semmoinen olo, et no miks mie en saa tehdä tätä muutamaa kuukauden takii jatkaa tätä loppuun. Perhe on ite toivonu, et ei sais vaihtuu, ku sieltä vaihtuu kaikki ympärillä mitkä on ollu niinku tukemassa sitä. Kaikki muut häviää sieltä, ni se on kyllä ihan hirvee paikka, kun näkee sen, että tarve on kuitenkin olemassa”H2

Toiveena olisi, että kaikissa Eksoten kunnissa perhetyön laatu olisi tasavertaisesti samalaista. Haastatteluissa nousi esiin, että **toimintaa tulisi kehittää luovasti ja asiakkaiden tarpeiden mukaan** eikä ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta.

”Jos kaikessa lähdetäisiin siitä, et mitä ne ihmiset ja asiakkaat tarvii ja sen mukaan tehtäisiin. --Et sen ymmärtää, että rahasta on aina kyse, mutta näissä ei oo aina luovia ratkaisuja. Näissä on aina teknisiä ratkaisuja. Et nyt ihan oikeesti pengottais se kaikkien vahvuudet, mitä sit todellakin osaa. Eli ruutia sinne,[että] kohdennetaan oikein, just siihen kohteeseen, mitkä on niitä riskiryhmissä.--Et kun sais tätä mitä on tehty, hyväks havaittu, ja mil on niinku merkitystä, sais tehdä, ettei niitä haudattais jonku muun alle. Et monel alueella meillä on tällaista osaamista, joka ollaan unohdettu, peitetty, hyljetty, et niitä tuotais esille ihan oikeesti.”H6

TAULUKKO 1. Tulosten yhteenveto aihekokonaisuuksien mukaan

Asiakokonaisuus	Vahvistavat	Heikentävät
Organisaation vaikutus työhyvinvointiin	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrys integraation syistä • Aiemmat organisaatiomuutokset • Työnkierto • Uudet toimintatavat • Ammattitaidon kehittäminen • Organisaation palaute • Mahdollisuus kehittää uusi toimintamalli 	<ul style="list-style-type: none"> • Integraation nopeatahtinen toteuttaminen • Byrokraattinen johtamismalli • Vaikeus siirtyä uuden työnantajan palvelukseen
Johtajuuden merkitys muutostyössä	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiesten henkilökohtaiset tapaamiset • Turva muutospöressin etenemiseen ja sopeutumiseen • Infotilaisuudet • Ymmärrys esimiehiä kohtaan suuresta muutoksesta 	<ul style="list-style-type: none"> • Muutospöressin epäselvyys • Henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen • Esimiehen läsnäolo ja johtamistyyl • Selkeä johtajuus puuttui • Työntekijöiden asiantuntijuuteen luottaminen
Työn rakenteiden ja pelisääntöjen tärkeys muutostilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> • Toimialueen ja -kuvan sekä asiakaskunnan laajeneminen • Työajat • Uudet työtilat ja työskentelyvälineet 	<ul style="list-style-type: none"> • Ristiriitaiset arvot • Selkeiden työn rakenteiden ja sisällön puuttuminen • Riski leimaantua vahvuus- ja osaamisalueiden mukaan • Puuttuvat pelisäännöt
Työntekijän asenteen ja tunteiden merkitys muutostilanteissa	<ul style="list-style-type: none"> • Oma vastuu pitää huolta omasta työhyvinvoinnista • Taito kuunnella ja tunnistaa oman jaksamisen tunteita • Vapaa-ajan merkitys • Oman työnkuvan, ja sen sisältämien ominaisuuksien tiedostaminen • Työyhteisön vertaistuki • Työnohjaus • Taito nähdä työn aikaan saamat muutokset • Työnantajan myöntämä luottamus 	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaiset arvot ja toimintakulttuuri • Työryhmien erilaiset kokemukset muutoksesta • Ammatti-identiteetin suhteuttaminen uuteen palvelumuotoon • Sosiaalialan kuormittavuus • Persoonan merkitys vastaanottaa muutoksia
Asiakasnäkökulman vaikutus koettuun muutokseen	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksen mahdollistama moniammatillisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaiden tiedottaminen muutoksista • Asiakkaiden ja työntekijöiden huoli palvelun jatkumisesta • Asiakkaiden oikeuksien laiminlyönti • Työntekijöiden kesken eroavat toimintatavat • Ymmärrys kriteerien muuttumisesta

Yllä olevaan taulukkoon (taulukko 1) on kerätty työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät asiat haastattelujen tulosten aihekokonaisuuksien mukaan.

8 KEHITTÄMISIDEAT

Kehittämisisideat ovat nousseet työntekijöiden haastattelujen sekä palveluesimiehen tulosten välisestä vuoropuhelusta ennen ja jälkeen organisaatiomuutoksen. Kehittämisisideat on luokiteltu Eksoten arvojen (liite 2) mukaisesti, sillä arvot ja visio ovat keskeinen osa strategiaprosessia ja johtamista. (Strateginen johtaminen Eksotessa 2015,4, 6.) Nämä kehittämisisideat voivat toimia seuraavan kehittämisisprosessin tavoitteina.

Rohkeus uudistua

Kehittämisisideaksi nousi työnkuvan ja perustehtävän näkökulmasta arvojen ja vision kirkastaminen, joka toisi esiin millaista työtä asiakkaille tahdotaan tarjota.

Kehittämisisideaksi muodostui varhaisessa vaiheessa työntekijöiden osaamisen kartoittaminen ja kohdentaminen tiiviin kehittämissyhteistyön avulla. Tavoitteeksi tulisi määrittellä hyvät käytännöt, jotka luovat vaikuttavuutta.

Yhdessä asiakkaan kanssa

Kehittämisisideaksi nousi asiakkaiden aktiivinen osallistaminen nostamalla näin asiakas palvelujen keskipisteen. Tavoitteeksi tulisi myös varmistaa sujuva perustyö huomioiden työtilat ja välineet.

Mutkaton vuorovaikutus

Kehittämisisideaksi muodostui kiinnittää entistä enemmän huomiota muutosviestintään, jotta se olisi mahdollisimman avointa ja oikea-aikaista.

Kehittämisisideaksi muodostui tarve keskustella palautteen merkityksestä, mitä omassa työyhteisössä mielletään palautteeksi sekä millaista ja millaisissa tilanteissa palautetta toivoo esimieheltä ja työkaverilta. Tavoitteeksi nousi luoda tulevan työyhteisön kultuuria ja toimintatapoja sekä määrittellä yhteneväiset työyhteisön arvot, pelisäännöt ja toimintatavat.

Halu ottaa vastuuta

Kehittämiseksi tuli varmistaa yhteneväinen linja esimiestyöskentelyssä koko Eksoten organisaatiossa. Tarkastelun kohteeksi tulisi ottaa riittävät esimiestason resurssit, muutosten ajankohdan vaikutus henkilöstöön sekä esimiehille riittävä aika muutosten suunnitteluun. Tavoitteeksi muodostui johtotason kunnollinen perehtyminen ja toteutettavien muutosten valmistelu valmistelu sekä panostaminen esimiestasolla muutoksen haltuunottoon yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla.

Kehittämissideana nousi kaikilla organisaation tasoilla työhyvinvointia tukevien rakenteiden kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tavoitteeksi nousi muutosten aiheuttamien riskien tunnistaminen ja hallinta yhteistyössä työterveyden kanssa.

9 POHDINTA

Pohdintaosuudessa olen peilannut tutkimuksen tuloksia ja kehittämideoita Eksoten strategiaan sekä strategiseen johtamiseen huomioiden organisaation vision ja arvot. Teen yhteenvedon koko kehittämisprosessin aikana syntyneistä tuloksista toimeksiantajan sekä oman ammatillisen että ammattialan kehittymisen kannalta. Lopuksi pohdin oppinäytetyön prosessin toteutumista, työn luotettavuutta sekä eettisyyttä.

Arvoista lähtevä strateginen johtaminen

Eksoten arvojen toteuttaminen tapahtuu strategian jalkauttamisen yhteydessä arkisessa käytännön työssä. Arvot ohjaavat toimintaa suhteessa asiakkaisiin, henkilöstöön sekä muihin sidosryhmiin. Esimiesten vastuulla on viedä arvot henkilöstön tietoon, varmistaa, että ne ymmärretään oikein sekä johtaa henkilöstöä niiden mukaisesti. (Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015, 7; Etelä-Karjalan sosiaali...2014, 7.)

Arvot näkyivät niin henkilökohtaisessa tavassa ajatella asioita kuin työyhteisön ja asiakkaan kannalta. Arvot koettiin tärkeiksi oman työn perusteiksi, jotka ohjaavat arjessa tehtäviä päätöksiä ja asenteita. Juujärven ym. (2007, 22–24) mainitsema eettinen herkkyyks näkyi tutkimuksen tuloksissa työntekijöiden pohtiessa oman henkilökohtaisten tarpeiden ja asiakkaan tarpeiden kohtaamista esimerkiksi työajoissa. Työntekijä

voi käyttää omaa valtaa määrittelemällä työajat, joita tarjoaa asiakkaalle, mutta ovatko ne asiakkaan näkökulmasta parhaiten soveltuvat, on jokaisessa tilanteessa työntekijän erikseen harkittava. Lisäksi työntekijät kokivat kahden lapsiperheiden peruspalveluis-
sa yhdistyneen työryhmän arvojen olevan eroavat, mikä aiheutti negatiivisia tunteita asiakkaan kunnioittamisesta ja työn tavoitteiden tärkeydestä.

Entisen työmallin mukaisen pitkäkestoisen ja kannattelevan tavan tehdä töitä koettiin olleen tuloksellisen muutostyön avaintekijöitä. Työntekijöistä tuntui, että nyt tehtävillä muutoksilla haetaan suuria asiakasmääriä ja nopeaa toimintaa, jossa asiakkaan tilanteeseen ei ole aikaa perehtyä kunnolla, jolloin palataan entisaikaiseen ”pikakotikäyn-
teihin”, jolla ei ole merkitystä. Tämän nähtiin vaikuttavan henkilöstön työmotivaatioon ja työskentelyyn sitoutumiseen. Työntekijöiden toive oli, että tehdyllä työllä olisi mahdollisimman paljon hyötyä asiakkaalle sekä tavoitteena olisi auttaa ja tukea perhettä kaikin tavoin tilanteen parantumiseksi. Yhteiseen näkemykseen toivottiin päästävän mahdollisimman pian.

Arvojen korostaminen ei ole mikään pikkujuttu, vaan ne toimivat organisaatiossa työskentelevien ihmisten toiminnan pohjana. Arvot voivat toimia joko toimintaan sitouttavina tekijöinä tai olla esteenä hyvän työn toteuttamiseen. Arvojen olemassaolosta tai olemattomuudesta johtuu organisaation menestyminen, kuten Rauramo (2012, 133–134) tuo esille. Kehittämiseksi nousi arvojen ja vision kirkastaminen oman työnkuvan ja perustehtävän näkökulmasta, mikä toisi esiin yhteisen vision sekä henkilöstön että organisaation puolesta, millaista työtä asiakkaille tahdotaan tarjota.

Vaikuttavaa työtä osaamisella

Eksoten strategian yhtenä tavoitteena on laadukkaan palvelun tarjoaminen osaavan henkilöstön avulla. Tulosten mukaan työntekijöiden osaamispotentiaalia ei osattu hyödyntää siten, että se olisi lisännyt henkilöstön sitoutumista toimintaan. Osaamisen hyödyntämiseen liittyi myös vahvasti työntekijöiden tunne, ettei heille annettu mahdollisuutta osallistua muutosprosessin eteenpäinviemiseen ja kehittämiseen. Yksittäisen työntekijän näkökulmasta hänen osaamisensa on perusta, jonka varassa hän onnistuu ja kehittyy omassa työtehtävässään ja työyhteisössään (Viitala 2007, 178).

Osaamisen haltuun ottaminen motivoisi myös työntekijää käyttämään omia vahvuuksia sekä sitoutumaan työyhteisöönsä. Viitala (2007, 178) kuvaa osaamisen johtamisen olevan vastavuoroista toimintaa organisaation strategian ja siellä työskentelevien ih-

misten osaamisen välillä. Tavoitteena on, että organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamisen tulisi hyödyttää organisaation perustehtävän ja strategioiden toteutumista.

Osaamisen ja vaikuttavan työn kehittämisideaksi muodostui varhaisessa vaiheessa työntekijöiden osaamisen kartoittamisen ja kohdentamisen tärkeys tiiviin kehittämyhteistyön avulla, jossa yhdistyisi eri näkökulmien kokemus. Kehittämisidea on Rauramon (2012,146) ajatuksen mukainen, jossa osaaminen nähdään niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaatioiden kuin yhteiskunnankin kilpailukyvyn perustana. Lopputuloksena näkyvät kehittyneemmät toimintatavat, tuotteet, palvelut, innovaatiot ja lopuksi taloudelliset tulokset (Viitala 2007, 170).

Lisäksi digitaalisen palveluiden mukaan ottaminen tukee innovatiivista toimintaa, joka on yksi Eksoten strateginen johtamisen tavoite (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014–2018. 2014, 7). Tuloksissa ilmeni, että tietokoneen välityksellä tehtäviä palavereja, luentoja ja tiedotuksia pidettiin haastatteluissa vieraina, mutta niihin pääsee sisään ajan kanssa. Uusien toimintatapojen käyttämiseen tulisi rohkaista työntekijöitä ja näkemään esimerkiksi Skypen välityksellä hoidettavat palaverit ja neuvottelut mahdollisuutena. Tulevaisuuden visio palveluiden siirtymisestä asiakaslähtöisemmiksi saattaa tarkoittaa juuri sähköisten välineiden hyödyntämistä.

Huolimatta siitä, että organisaatiomuutos on yksi välivaihe suuren sote-uudistuksen matkalla, olisi uusia toimintamalleja ja rakenteita mahdollista luoda myös tässä muutoksessa. Tavoitteeksi tulikin määritellä hyvät käytännöt, jotka luovat vaikuttavuutta. Hyvien käytäntöjen esiin tuomisen ja vaikuttavien toimintamallien kehittämisidea on sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön (2016) määrittelemän uudistuksen mukainen ja tähtää ennaltaehkäisevään, asiakaskeskeiseen ja kustannustehokkaaseen palvelujen muotoiluun. Lisäksi olisi toivottavaa, että tuloksellisuuden toiminnan mittaamiseksi tulisi lapsiperheiden peruspalveluihin sisällyttää mittareita, joilla palautetta työn vaikuttavuudesta on mahdollista mitata. Vaikuttavuuden arviointi edellyttää tavoitteiden laadintaa ja niiden toteutumisen seuranta työpäikällä (Rauramo 2012, 38).

Asiakkaiden arvo organisaatiolle

Eksoten palvelustrategian vision tavoitteena on nostaa asiakas toiminnan keskipisteesseen ja strategisen johtamisen tavoitteena on painottaa asiakaskeskeistä työskentelyta-

paa. Tulosten mukaan organisaatiomuutos ei antanut tässä kehittämisprosessin syklissä asiakkaille mahdollisuutta vaikuttaa tehtyihin toimenpiteisiin.

Työntekijät nostivat esiin huolen tunteen, että perustyö tulisi muuttumaan niin radikaalisti, etteivät asiakkaat enää tulisi autetuksi niin hyvin mitä aiemmin oli pystytty. Tämän koettiin näkyvän niin työn laadussa kuin vaikuttavuudessa. Lisäksi asiakkaiden arvoa pohdittiin muun muassa työn jatkumiseen, työaikoihin ja toimenkuvaan liittyvissä asioissa. Esiin nousi myös perustehtävän uudelleen määrittely; perustehtävä ja työn tavoitteet olivat tällä hetkellä epäselviä. Muutostilanteessa työhyvinvointia ylläpitävänä tunteena koettiin työn oikea-aikaisuus ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen, jotka tuottivat positiivista palautetta asiakkailta työntekijälle ja auttoivat siten jaksamisessa.

Asiakkaiden ääntä toivottiin saatavan kuuluviin työn jatkuvuuden kannalta. Toiveena olisikin tulevaisuudessa huomioida asiakkaissa oleva potentiaali tuoda esiin tärkeitä näkökulmia palveluja suunniteltaessa, sillä asiakkaat ovat organisaation ainoita todellisia työnantajia, ja vain he tuovat rahaa organisaatioon. (Juuti & Salmi 2014, 182). Kehittämisideaksi nousi asiakkaiden aktiivinen osallistaminen erilaisin keinoin pitkin kehittämisprosessia, nostaen näin asiakas palvelujen keskipisteeseen.

Eksotessa hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen tulee esimiestyössä nähdä kahdesta näkökulmasta: Eksoten oman henkilöstön hyvinvoinnin ja maakunnan kaikkien asukkaiden hyvinvoinnin näkökulmasta (Strateginen johtaminen Eksotessa 2015, 12). Tutkimuksen tuloksissa nousivat esiin sekä työhyvinvointia heikentävinä että henkilöstön nostamissa kehittämisideoissa muun muassa soveltuvien työskentelytilojen tarve. Asiakkaiden arvostus ja laadukas palvelu näkyy myös mahdollisuudessa tehdä omaa perustyötä sujuvasti ilman häiriötekijöitä, sillä sujuvuus ja tehokkuus kulkevat käsi kädessä. Tavoitteeksi muodostui varmistaa sujuva perustyön mahdollistaminen niin työtiloissa kuin välineissä.

Jos organisaation johto uskoo, että työntekijöiden hyvinvointi on tulevaisuuden menestystekijä, on varmistettava, että myös rakenteet ovat kunnossa. Työhyvinvointistrategian laatimisessa olisi Juutin ja Salmen (2014, 241) mukaan pidettävä lähtökohtana asiakaskokemusta, jolloin huomioon tulisi ottaa heitä palvelevien henkilöiden tunteet, jotka siirtyvät asiakkaalle, sillä asiakas rajapinnalla työskentelevillä on ensi käden tieto asiakkaan tyytyväisyydestä.

Työyhteisökulttuurin ja palautteen merkitys muutostilanteissa

Esimiehelle työyhteisöön ja sen kulttuuriin tutustuminen muutostilanteessa luo ymmärrystä senhetkisestä tilanteesta ja antaa enemmän keinoja vaikuttaa ihmisten sopeutumiseen muutoksessa. Ahlrothin ja Havusen (2015, 125) mainitsema muutosvastarinta nousi tuloksissa esiin useastakin syystä. Työntekijät kokivat muutosvastarintaa riittämättömästi perusteltujen päätösten vuoksi sekä siksi etteivät he saaneet vaikuttaa muutokseen. Lisäksi esimiesten eroavat toimintatavat sekä avoimen keskustelukulttuurin puute lisäsivät tunnetta puolustaa omaa turvallista tilannetta. Tässä korostui myös työntekijöiden yksilölliset erot reagoida muutokseen. Tulosten mukaan yhteisiä keskustelufoorumeita ja tiedotustilaisuuksia järjestettiin henkilöstön mielestä vaihtelevasti. Henkilöstö olisi toivonut enemmän kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista sekä selkeitä, täsmällisiä viestejä. Varsinainen muutostyö jää aina työyhteisön itsensä vastuulle, jolloin on tärkeää, että yhteisö saa prosessin aikana rakentavasti käsitellä niin yksilö- kuin yhteisötasolla muutokseen liittyviä tunteita (Juuti & Salmi 2014, 244).

Lisäksi haastatteluun osallistuneet työntekijät kokivat haasteellisena suhteuttaa omaa ammatti-identiteettiä uuteen palvelumalliin, jossa siirryttiin niin sanotusti korjaavan mallin työstä ennaltaehkäiseviin peruspalveluihin. Tuloksissa näkyi Juutin ja Salmen (2014, 82) esiintuoma muutosten vaikutus yksilön käsitykseen omista kyvyistä sekä tarpeesta työstää omaa identiteettiä muutosten alla. Muutosten hyväksyminen vie aikaa.

Työn rakenteisiin ja pelisääntöihin liittyi monia työhyvinvointiin vaikuttavia niin vahvistavia kuin heikentäviä tekijöitä. Tutkimuksen tuloksissa toteutui Ahlrothin ja Havusen (2015, 131) esiintuoma riski, että kun eri työyhteisöjen jäsenet yhdistyvät, monet kirjoittamattomat säännöt alkavat elämään uudessa työyhteisössä. Kehittämiseksi nousikin määritellä yhteneväiset työyhteisön pelisäännöt ja toimintatavat. Toiveena oli, että yhtenäinen linja löytyisi niin koko Eksoten kuin oman työyhteisön välillä.

Henkilöstön osallistaminen alusta lähtien muutosprosessin kehittämiseen olisi edesauttanut kokonaisvaltaista sitoutumista asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen. Lisäksi osallistuminen kehittämiseen olisi antanut jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden työstää omaa prosessiaan eteenpäin, jolloin muutosvastarinnan riski olisi saattanut pienentyä. Eri organisaatioiden, työyhteisöjen ja työntekijöiden historian yhteensovittaminen nousi esiin jatkokehittämiseksi. Kehittämiseksi nousi tulevan työyhteisön kulttuurin ja toimintatapojen kehittäminen.

Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä ovat Rauramon (2012, 96) mukaan erityisen tärkeitä tukitoimia muutostilanteessa. Kuitenkin sähköisen ja kirjallisen viestinnän ohella tarvitaan myös kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista, mikä näkyi tuloksissa. Tästä muodostui kehittämisidea kiinnittää entistä enemmän huomiota muutosviestintään, jotta se olisi mahdollisimman avointa ja oikea-aikaista. Yhteiset, kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ovat myös mahdollisuus saavuttaa kehittävää ja innovoivaa toimintaa, johon tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota. Vaikuttavan työn tulokset eivät synny Rauramon (2012, 111) mukaan ainoastaan työprosesseja tehostamalla. Työn todellinen arvo syntyy vuorovaikutustilanteissa ja keskusteluissa ryhmissä ja verkostoissa, joissa rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista.

Tutkimuksen tuloksissa nousi esiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen vaikutus työhyvinvointiin. Erityisesti muutostilanteessa kannustavaa palautetta kaivattiin työmotivaation sekä positiivisen ilmapiirin vuoksi. Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina tekijöinä nimettiin työyhteisön tuki, jossa pystyi jakamaan omia tunteita ja reflektoimaan omaa muutosprosessia. Omaleimaisuus sosiaalialan työn kuormittavuudessa nousi myös esiin, jossa työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet tukivat työhyvinvoinnin ylläpitoa. Vapaa-ajan ja oman henkilökohtaisen elämän tasapainon ja hyvinvoinnin nähtiin olevan tärkeitä voimavaroja jaksaa työssä.

Kehittämisidea ”keskustelu palautteen merkityksestä, mitä omassa työyhteisössä mielletään palautteeksi sekä millaista ja millaisissa tilanteissa palautetta toivoo esimieheltä ja työkaverilta” puoltaa Mäkisalo-Ropposen ym. (2014, 118) ajatusta palautteen tärkeydestä, sillä palautteen antaminen yksilötasolla parantaa itsetuntoa, lisää uskallusta ja parantaa kykyä vastaanottaa myös korjaavaa palautetta. Lisäksi henkilöstön palkitseminen, mihin Kauhanen (2010, 109) viittaa, toimi kannusteena henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti.

Ilman esimiestä ei muutoksista selvitä

Eksoten strategisen johtamisen tavoitteeksi on nimetty innostava ja vetovoimainen työpaikka, jossa hyödynnetään valmentavaa johtamista. Valmentavassa johtamisessa kaikkia yhteisön jäseniä kunnioitetaan ja henkilöstön välillä vallitsee keskinäinen luottamus. Johtamisen tahdotaan olevan arvostavaa sekä osallistavaa. (Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014–2018. 2014, 3, 8.)

Tuloksissa nousi esiin esimiehen läsnäoloon ja johtamistyyliin liittyviä määreitä, joiden koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Juuti ja Salmi (2014, 149) korostavat arjen vuorovaikutusta, jolla on suuri vaikutus muutkokokemukseen. Tasapuolisen ja oikeudenmukaisen toiminnan koettiin olevan tärkeä elementti muutoksessa. Tasapuolisuus esiintyi akselilla aiemmat ja uudet työntekijät (Eksote - Imatra) sekä kahden työryhmän yhdistymisessä (neuvolaperhetyö- ja lastensuojelun perhetyö). Lisäksi esimiehen oman käyttäytymisen, asenteen ja kielen käytön nähtiin vaikuttavan työhyvinvointiin.

Haastatteluissa nousi esiin työntekijöiden väsymys, jolle haettiin syytä muun muassa pimeästä vuoden ajasta sekä loppuvuoden ajankohdasta, jonka ymmärretään olevan työn päätös ennen seuraavaa uutta vuotta. Ymmärrettävää on, että monet päätökset sijoittuvat vuoden vaihteeseen, mutta tuloksista voitaisiin päätellä, että ajankohta ei välttämättä ole paras vaihtoehto henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta. Kehittämisideaksi nousi pohtia, voidaanko muutosten ajankohdalla vaikuttaa työhyvinvointiin.

Tutkimukseen osallistui työntekijöitä kolmesta eri työyhteisöstä. Työyhteisöjen välillä oli huomattavia eroja muutoksen aiheuttamista kokemuksista. Tulosten mukaan peruspalveluiden perhetyön kokemus integraatiosta oli huonoin. Toisten työryhmien esimiehet olivat ottaneet muutoksen heti alusta alkaen haltuunsa, mikä välittyi työntekijöille turvallisuuden ja hallitun tilanteen tunteena. Rakenteita kuvattiin selkeiksi ja johtajuutta napakaksi, mikä helpotti uusien työntekijöiden sisään ajoa sekä tunnetta, että työhön käytetty energia kohdistui muutoksista huolimatta perustyöhön. Toki yhdistymisessä puhutaan noin 90 henkilöstä, joka on suuri määrä toimijoita ja erilaisia toimintakulttuureita sovittaa yhteen, ja jonka valmisteluun ei ollut annettu esimiestäsolla riittävästi aikaa. Näiden tulosten vuoksi kehittämisideaksi tuli varmistaa tulevaisuudessa yhteneväinen linja esimiestyöskentelyssä läpi Eksoten organisaation sekä varmistaa riittävät esimiestason resurssit sekä antaa esimiehille aikaa muutosten suunnitteluun.

Kehittämisprosessin aikana tapahtui myös konkreettisia muutoksia työntekijöiden toiveiden mukaisesti, esimerkiksi kiinteistä työpareista sekä loma-aikojen yhteensovittamisesta työparin kanssa luovuttiin, sekä perheitä aloitettiin jakamaan osaamisen että työntekijän kalenterin mukaan, kuinka paljon asiakasperheitä mahtuu. Nämä toimenpiteet kertovat, että esimies on kuunnellut ja rakentanut yhteistyössä henkilöstöstä nousseita kehittämisideoita Eksoten strategian mukaisesti.

Yhdeksi kehittämisidean tavoitteeksi muodostui johtotason kunnollinen perehtyminen ja valmistelu toteutettaviin muutoksiin sekä panostaminen esimiestasolla muutoksen haltuunottoon yksilön, työyhteisön ja organisaation tasolla, sillä kuten Virtanen ja Sinokki (2014, 147) mainitsevat, on esimiehen ja johtajan merkitys työyhteisön hyvinvoinnille on keskeinen. Johtajan ja esimiehen ammattitaidossa kyky ja halu arvostuksen osoittamiseen ja luottamuksen ylläpitämiseen luovat henkilöstölle perusturvallisuuden tunteen, joka taas on tärkeä hyvinvoinnin lähtökohta. Nämä näkökulmat nousivat esiin tutkimuksen tuloksissa työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä.

Hyvinvoinnin tunnistaminen

Eksotessa työhyvinvointia kuvataan henkilön kokemukseksi työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä ja johtamisesta. Työhyvinvointia on myös koko henkilöstön kokemus työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta. Työhyvinvoinnin perustana on Eksoten yhteisiin arvoihin perustuva toimintakulttuuri. (Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015, 28.)

Esimies on ensiarvoisen tärkeässä roolissa muutostilanteissa. Esimies vastaa työyhteisön hyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä sekä huolehtii siitä, että kuormittuminen työyhteisössä on kullekin työntekijälle sopivaa. Esimiehen rooli on ennaltaehkäisevä, mikä onnistuu tunnistamalla riskitekijöitä yhteistyössä henkilöstön kanssa. Ongelmat työpaikalla heijastuvat yksityiselämään ja vapaa-aikaan ja luonnollisesti päinvastoin. (Rauramo 2012, 63.)

Haastatteluissa nousi esiin työntekijän oman henkilökohtaisen elämän tasapainon tärkeys ja taito rajata työn määrää ja tehdä itse valintoja työssä jaksamisen eteen. Lisäksi sosiaalialan työhön liittyvän työn henkinen kuormitus näkyi työntekijän taidossa jakaa omaa jaksamista senhetkisten voimavarojen mukaan. Vapaa-ajan merkitys korostui terveellisten elämäntapojen noudattamisella, kuten hyvän ravinnon, riittävän unen sekä liikunnan kautta.

Kehittämisideaksi nousi kaikilla organisaation tasoilla työhyvinvointia tukevien rakenteiden kehittäminen yhteistyössä henkilöstön kanssa. Tavoitteeksi nousi muutosten riskien tunnistaminen ja hallinta yhteistyössä työterveyden kanssa, mikä on yhtenevä Rauramon (2012, 131–132) näkemyksen kanssa. Selkeä ja realistinen tavoiteasettelu vähentää haitallista stressiä, lisää sitoutumista ja mahdollistaa onnistumisen. Työntekijöiden osallistaminen ja kuuleminen vahvistaa myös arvostuksen kokemusta.

Juuti ja Salmi (2014, 182) tuovat henkilöstön roolin esiin työhyvinvointistrategian osallistumisessa siten, että strategian avulla luodaan myönteisiä mielikuvia asiakkaille, jossa henkilöstö on suuressa roolissa sekä työssään että vapaa-ajalla. Lisäksi henkilöstön puheet ja kertomukset viestivät paljon organisaatiosta ulospäin ja näin luovat mainetta. Korkeatasoista toimintaa ei synny ilman henkilöstöä, ilman niitä ihmisiä, joita asiakkaat tapaavat kohdatessaan organisaation. Lisäksi sosiaalialan ammatillisesta näkökulmasta katsottuna työhyvinvoinnin kehittämisessä tarvitaan arvokeskustelua, sillä se lähtee humanistisista lähtökohdista ja rakentuu tunteiden huomioon ottamiselle. Elämyksiä pystyy tuottamaan vain hyvinvoiva henkilöstö. Lisäksi työhyvinvointi on keskeinen osa hyvää elämää, johon jokaisella on oikeus pyrkiä. (Juuti & Salmi 2014, 191.)

9.1 Tutkimuksen tavoitteen toteutuminen

Opinnäytetyöni tutkimuskysymys, mitkä asiat tulee huomioida organisaatiomuutoksessa työhyvinvoinnin näkökulmasta, toteutui tutkimuksessani ja toi monia osittain ennaltakin tutkittuja mutta itselleni tutkijana uusia asioita esiin. Opinnäytetyön tulokset ovat hyödynnettävissä niin henkilöstölle kuin esimiehille.

Tutkimuksen tulokset olivat osittain yhteneväiset aikaisemmin tehtyjen Kauppinen (2010) sekä Pahkinin (2015) työhyvinvointitutkimusten kanssa. Yhteneviä tuloksia työhyvinvointia heikentävissä tekijöissä oli organisaatiomuutoksen vaikutus henkiseen hyvinvointiin, kun taas vahvistaviin elementteihin nousivat asiakastyöstä saatu palaute. Työaikoihin vaikuttamismahdollisuus (liukuva työaika) omassa tutkimuksessani sai hyvää palautetta.

Niin muutoksissa kuin työelämässä yleensä, kaikkien hyvien käytäntöjen säilyttäminen on suotavaa. Tuloksia ja vaikuttavuutta ansainneet toimintatavat tulisi tehdä tietoisiksi ja pitää niistä kiinni. Epävarmoissa tilanteissa näiden asioiden sanoittaminen ääneen on tärkeää, jolloin taas vältetään väärältä informaatiolta ja ennakkopeloilta. Avoimen keskustelun avulla mahdollistetaan, että jokaisella olisi mahdollisuus oman mielipiteen ilmaisemiseen. Erityisesti muutoksen alkuvaiheessa monista muuttuvista asioista tulee keskustella kaikkien muutosprosessiin liittyvien asianomaisten kanssa, jotta väärinymmärryksiltä välttyttäisiin ja saataisiin muodostettua yhteiset pelisäännöt, työskentelyn raamit ja rakenteet.

Palautteen antamisen kehittämiseen suunniteltuja ratkaisukeinoja on olemassa, mutta niitä on hyvä kehittää jatkuvasti. Aivan kuten haastattelun tuloksista nousi esiin, uskon työyhteisöissä ja verkostoissa osallistumisen ja kannustamisen edistävän hyvinvointia. Työyhteisöissä tarvitaan positiivista puhetta ja palautetta. Lisäksi esimiehen osallistuminen ja asenne työhyvinvoinnin ylläpitämiseen vaikuttavat suuresti muun työyhteisön kokemukseen. Haasteena on tehdä näkyväksi, millaisia keinoja työnantajalla on käytettävissä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Lisäksi haasteena on työntekijöiden ymmärrys organisaation strategioista, sillä juuri strategiset tavoitteet, arvot ja visio ovat kompassi, kuinka organisaatiossa johdetaan työhyvinvointia.

Arvojen merkitystä ei tule väheksyä. Monesti arvot katsotaan ylemmän esimiestason keskinäiseksi visioksi, mutta juuri arvojen kautta yksilö sitoutuu osaksi yhteisöä. Saatua palautetta kertoo sen arvokkuudesta. Tavoite, mihin tehdyllä työllä pyritään, kertoo kunnianhimoisesta päämäärästä kehittää työtä siten, että se antaisi mahdollisimman suuren hyödyn kaikille osapuolille. Yhtenevät arvot työyhteisössä sekä ammattilaisen oman moraalisen koodiston saavuttaminen vaatii työyhteisön kulttuurilta korkeatasoista eettisyyttä. Rahalliset tavoitteet ja voiton tavoittelu eivät tarjoa eettistä tunnesäilytystä ihmisille. Raha ei ole eettinen arvo. Se on vaihdon väline ja taloudellisen toiminnan mitta. Eettinen koodisto on ilmaistava muilla kuin taloudellisesti mitattavissa olevilla välineillä. (Juuti & Salmi 2014, 111.)

Muutosprosessit kuormittavat aina siihen osallistuvia niin työntekijöitä kuin sivullisia tavalla tai toisella. Vaikka tiedetään, ettei suuria muutoksia tehdä hetkessä, on kuitenkin reilua osoittaa aikarajoja toteutettaville toimille. Rajattomuus luo turvattomuuden tunnetta ja vaikuttaa näin hyvinvointiin. Tärkeää on myös työntekijän huolehtiminen omasta terveydestään ja sen eteen tehtävistä ennaltaehkäisevistä toimista. Sosiaalialalla oman persoonan käyttö työvälineenä on työhyvinvoinnin edellytys. Uupuneena työntekijä ei pysty antamaan sitä palvelua asiakkaalle, jonka tämä ansaitsee. Siksi työhyvinvointia tukevia toimia tulisi miettiä monessa eri kontekstissa, jotta ne tukisivat työntekijää niin vapaa-ajalla kuin työelämässä. Esimerkiksi liikunnalliset tiimipalaverit ovat yhteishenkeä, luovuutta sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia tukevia toimintatyylejä, joita mielestäni tulisi tuoda enemmän osaksi työelämää.

Myös muutosten ymmärtäminen osana työelämää on monelle epäselvää, ja ne saateen kokea enemmän omaa työtä haittaavaksi kuin luonnolliseksi osaksi sitä. Opiskeli-

joita kannattaa valmentaa tulevaan työelämään pohtimalla yhdessä, millaisia tunteita muutokset herättävät ja millainen on itse persoonana vastaanottamaan muutoksen aiheuttamia tunteita. Nämä antavat keinoja myöhemmin siirryttäessä työelämään. Lisäksi ylipäättään työhyvinvoinnin ymmärtämistä osana kokonaisvaltaista elämänasennetta olisi hyvä pohtia.

Uusi sosiaalihuoltolain mukainen perhetyö tarjoaa laajemmalla skaalalla 0 – 17 ikävuoteen saakka osaamista, jota kaikilla perheillä on mahdollisuus hakea. Toiveena olisi antaa asiakkaille mahdollisuus hakea palvelua entistä varhaisemmassa vaiheessa mitä lastensuojelun palveluiden kautta pystyttiin. Lisäksi perheiden muodot ja toimintatyyli ovat muuttuneet paljon, joten myös palveluiden sisällön tulee vastata näihin tarpeisiin. Uuden sosiaalihuoltolain muutoksen vuoksi tulevaisuudessa resurssit tulevat painottumaan hyvin paljon ennaltaehkäisevän puolelle, jolloin korjaavaa työtä minimoidaan. Tasalaatuisen ja tasavertaisten palveluiden turvaamiseksi esimiesten tulee tehdä selkeitä linjauksia. Mukaan kehittämistyöhön olisi osallistettava sekä työntekijöitä että asiakkaita, jotta kaikkien ääni pääsisi esiin. Luovien toteutusten kautta voidaan saavuttaa myös taloudellisia säästöjä, mikä on tärkeä osa palveluita kehittäessä.

Esimies on riippuvainen myös omien esimiehien päätöksistä ja toiminnasta. Organisaatio toimii ylhäältä alaspäin ja taas alhaalta ylöspäin, joten kenenkään yksittäistä roolia ei voi nostaa toista arvokkaammaksi. Siitä syystä myös ymmärrys muutosten onnistumisesta ja työhyvinvoinnin kehittämisestä kuuluu kaikille organisaation jäsenille.

Opinnäytetyön kautta pystyin havainnoimaan myös omaa ammatillista kasvuani prosessin aikana. Työ oli tavallaan kuin tutkimus itseäni. Tutkimuksen kautta sain valtavasti teoretietoa, ymmärrystä ja näkemystä työelämästä ja siellä vallitsevista vuorovaikutussuhteista. Työn kautta nousi esiin työntekijöiden erilaiset persoonat ja heidän tapansa sietää ja vastaanottaa muutoksia. Kuitenkin kaikista arvokkaimpana osiona pidän tutkimukseen osallistuneiden työkavereideni rehellisyyttä ja halua jakaa omaa osaamistaan ja ymmärrystään hyvinvoinnin merkityksestä.

Se, millaisia asioita esimieheltä odotetaan muutostilanteissa, ei ole listanomaisen ohjekirja hoidettavia asioita vaan hyvin moninainen kokonaisuus. Toisaalta haasteet, joita muutostilanteet luovat perusesimiestyön rinnalle, ovat ajoittain kohtuuttomilta tuntuja, mutta helpottavaa oli ymmärtää, että esimiehen ei tarvitse osata tai tietää

kaikkea kaikesta, vaan sitä varten hänellä on käytettävissä kollegoita ja se, kaikista arvokkain palapelin osa, nimittäin henkilöstö. En usko, että olisi muutoksia, joista henkilöstö ei selviäisi. Taito onkin saada näkyväksi se potentiaali, johon yhdessä pystytään.

Tutkimuksen kautta hahmotin konkreettisia asioita, joita muutostilanteessa esimieheltä odotetaan mutta myös paljon piilossa olevia haasteita ja riskejä, jotka määrittyvät tilanteen ja työyhteisön mukaan. Mielestäni työyhteisöön ja jokaiseen työntekijään tutustuminen on suuri mahdollisuus luoda tasavertaista ja yhteiseen tavoitteeseen pyrkivää toimintaa.

Lisäksi yksi tärkeä näkökohta, jota jäin pohtimaan työssäni, oli eri-ikäisten työntekijöiden kokemus tapahtuneista muutoksista. Jokainen muutos on oppimisen mahdollisuus. Työelämän konkarit pystyvät antamaan paljon tietoa ja osaamista, jota kirjoista lukemalla ei opi. Kuitenkin haasteeksi jää pohtia, kuinka hyvin eri-ikäryhmien osaamista tällä hetkellä muutosten hallinnassa todella hyödynnetään.

Yksilön henkilökohtaiset kriisit ja elämäntapahtumat kulkevat mukana työelämässä. Sosiaalialan henkinen kuormittavuus näkyy työntekijän taidossa jakaa omaa jaksamista tarpeiden mukaan. Työntekijän ammattitaito näkyy muun muassa paineensietokyvyssä eritellä omat henkilökohtaiset tunteet ja ajatukset ja olla läsnä asiakkaalle. Riski burn outiin, loppuun palamiseen, on aina olemassa; se ei ole kenenkään osapuolen edunmukaista. Tärkeää on siis kuunnella omaa vointia ja jaksamista, tarjota ja pyytää apua. Lisäksi työyhteisössä vallitsee erilaisia rooleja ja eritasoisia suhteita työntekijöiden kesken. Taito ymmärtää työkaveria vaikeiden aikojen aikana saattaa kuormittaa kuitenkin myös omaa jaksamista. Taito onkin tunnistaa raja, milloin työkaveri tarvitsee tukea esimerkiksi työterveydestä. Tärkeää olisikin löytää työyhteisön luomat yhteiset toimintatavat jakaa henkilökohtaisen elämän kuormitusta työelämässä.

Eräs tärkeimmistä kommentteista opinnäytetyöprosessin aikana oli palveluesimiehen kannanotto työntekijän oman hyvinvoinnin tärkeydestä: ”Te olette itse se tärkein työkalu, joten sen työkalun on oltava kunnossa.” Minusta tämä toimii ohjenuorana niin työntekijän kuin esimiestyöskentelyn näkökulmasta. Ainoastaan hyvinvoivat työntekijät voivat tehdä työnsä hyvin ja näin jakaa hyvää eteenpäin, kuten Viitala (2007, 212) kiteyttää hyvinvoivan henkilöstön tärkeyden organisaatiossa: ”vain hyvinvoiva henkilöstö pystyy työskentelemään tehokkaasti, oppimaan, kehittymään sekä tuottamaan luovia ratkaisuja ja uusia innovaatioita.”

Opinnäytetyö on Mäkinien ym. (2014, 39) ehdotuksen mukainen siten, että tutkimus huomioi laajuudeltaan monen työntekijän sekä työyhteisön kokemuksia. Työhyvinvointitutkimus on tällä hetkellä luonteeltaan melko yksilökeskeistä; yksilön kokemukset, käsitykset ja ajatukset ovat keskeisin tutkimuskohde, vaikka useat työpaikan sosiaaliset ja organisatoriset tekijät sekä yhteiskunnalliset tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkijat korostavat, että tutkimuksissa tulisi kiinnittää huomiota enemmän esimerkiksi työyhteisön vuorovaikutuksen luonteeseen tai työpaikan arkisiin käytäntöihin sekä työhyvinvointiin vaikuttaviin rakenteellisiin tekijöihin. Tutkittavien valinnassa olisi syytä kiinnittää huomiota myös siihen, että työhyvinvointi vaihtelee esimerkiksi sukupuolten ja ammattiryhmien välillä epätasaisesti, ja osassa ammateissa kuormitustekijöiden määrä on suurempi kuin toisissa. Työyhteisöt toimivat yhteistyössä, joten esimiestyössä eri työyhteisöjen kokemukset ja havainnoiminen, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan, on onnistuneen muutoskokemuksen kehittämisen avain.

Lisäksi tutkimuksessa tulee esille työntekijän rooli ja asema, millaisiin asioihin hänen tulee työelämässä sekä työelämän ulkopuolella kiinnittää huomiota. Aarnikoivun (2013, 112) mukaan roolitietoisuus ja sen synnyttämä rooliymmärrys mahdollistavat hyvän yhteistyön työyhteisössä, mikä kasvattaa toiminnan tehokkuutta. Roolitietoinen henkilö ymmärtää organisaation sisältävän erilaisia rooleja ja niihin sisältyviä tehtäviä sekä roolin määrittämiä oikeuksia ja velvollisuuksia. Selkeä tehtävien ja roolien jako sekä roolitietoisuus edesauttavat työtehtävien suorittamista ja selkeyttävät vastuukykyä.

Jatkotutkimusten ja kehittämiskohteiden alueena voidaan pitää työhyvinvointia tukevan toiminnan tutkimista muissa organisaatioissa. Hakasen (2005a, 69) mukaan, vaikka työyhteisöt ja organisaatiot ovatkin ensisijaisia tahoja välittömien työhyvinvointiongelmien ratkomiseen, elämäntulon näkökulma laajentaa vastuuta myös muille sosiaalisille instituutioille, kuten koulutusjärjestelmälle ja erilaisille muille palvelu- ja tukijärjestelmille sekä laajemmin työelämän kehittämiseksi. Toisaalta kelpo työolojen kehittämällä voidaan vähentää monien haitallisten olosuhteitten ja kokemusten kielteisiä vaikutuksia.

Havaintojen teko on olennainen osa arkielämäämme, miten hahmotamme ympäristöämme, reagoimme siihen, miten ymmärrämme näkemäämme ja kokemaamme. Se on myöskin kerrostuvaa, kumulatiivista, jolloin aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja, poikkeavat havainnoinnit kiinnittävät huomiota ja askarruttavat ja kaipaavat vastausta. Kun havainnointia tarkastellaan osana osallistumista, tutkijalla voidaan sanoa olevan eräänlainen kaksoisrooli: ihmisen rooli ja tutkijan rooli. (Grönfors 2015, 146–147.) Muutosprosessin edetessä kuulin tutkijana monesti, kuinka työyhteisössä nousi erilaisissa keskusteluissa esiin muutoksen vaikutukset työhyvinvointiin. Tutkijana oli ilahduttavaa myös kuulla, kuinka osa haastateltavista toivoi tutkimukseen kuulunutta uutta keskustelukertaa, sillä yhteisen haastattelutilanteen koettiin olevan samalla vertaistukea että työnohjausta tarjoava tilanne.

9.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta ja jatkokehittämisideat

Opinnäytetyöprosessi kesti vuodesta 2015 vuoteen 2016 (liite 4). Prosessi oli pitkä, vaikka se sisälsikin toiminnallisesti erilaisia vaiheita. Onneksi tutkimuksen aihe oli sekä työyhteisölle että itselleni mielenkiintoinen. Lisäksi muutoksiin ja työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset ovat tällä hetkellä luultavasti yksi tutkituimmista aiheista, sillä ne koskettavat monia työelämässä olevia henkilöitä. Tutkimuksen kautta saatu aineisto hyödynsi sekä itseäni tutkijana, mutta myös työntekijänä. Tutkijana reflektoin tasavertaisena työyhteisön jäsenenä muutoksen seurauksia, mutta toisaalta koen päässeeni enemmän sisään muutoksen syihin ja ymmärtäneeni sen tarkoitusta hieman eri näkökulmasta. Ajattelinkin, että olisin voinut yrittää enemmän tuoda esimiehen jakamaa tietoa työntekijöille, jota kautta myös he olisivat päässeet muutokseen mukaan ehkä toisella tavalla.

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen -koulutusohjelman opintoihin kuuluvat johtamisopinnot toivat lisäsyvyyttä tutkimukselle. Esimiehellä on tiettyihin rajoihin asti mahdollisuus vaikuttaa työhyvinvointiin. Siitä syystä opinnäytetyö oli itselleni upea mahdollisuus tutustua ja ymmärtää sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta muutostilanteita.

Toiveenani olisikin innostaa työyhteisöjä kehittämään ja vaikuttamaan enemmän työhyvinvointiin. Uskon, että moni meistä haluaisi panostaa omaan hyvinvointiinsa, sillä monelle hyvinvointi ja onnellisuus ovat elämän suurimmista arvoista ja tavoitteista. Tavoitteena onkin löytää yhteinen silta yksilön ja organisaation motivaatiosyiden välille. Tärkeänä tekijänä pidän erityisesti esimiehen osallistumista kehittämiseen, sillä monesti hyvät ideat ja ehdotukset jäävät kahvipöytäkeskusteluiksi. Esimiehen avoin mutta realististen raamien antaminen toiminnan kehittämiseksi pitäisi ottaa enemmän haasteena kuin hankaloittavana tekijänä.

Kerätty aineisto on monella tapaa sovellettavissa moniin muihinkin työaloihin ja työntekijöiden ja esimiehen väliseen vuorovaikutussuhteeseen muutostilanteissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut ratkaista muutoksen tuomia ongelmia vaan tehdä näkyväksi kokemus työntekijän näkökulmasta. Muutoksen hallinta ovat tämän päivän arki-työtä ja perusosaamista, joka näkyy sekä työntekijän että esimiehen toimenkuvassa. Muutoksien ymmärtäminen ja omien tunteiden havainnoiminen tukee muutoksessa selviytymistä. Työssä ilmenee työhyvinvoinnin monimuotoinen merkitys niin yksilö-, yhteisö- kuin esimiestasolla. Lisäksi se antaa selkeän taloudellisen tavoitteen sekä organisaatioille että yhteiskunnallisesti.

Reflektointivaihe jää elämään tutkimuksen jälkeen. Jatkotutkimuksen aiheena voisi olla uuden syklin toteuttaminen rajatun aikamäärään kuluttua. Lisäksi tutkimuksen aikana sekä työryhmästä että itselleni heräsi kiinnostus tutkia kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista sekä organisaatiomuutoksesta muiden työryhmien näkökulmasta.

9.3 Opinnäytetyön luotettavuus

Hirsjärven ym. (2007, 24,118, 255) mukaan luotettavan tutkimuksen elementtejä ovat selkokielisesti ja avoimesti kuvattu prosessi sekä sen aikana tehdyt tutkijan päätökset. Tutkija kuvailee ja erittelee uskottavasti tekemiään ratkaisuja kuitenkin olematta liian pikkutarkka. Lisäksi Kanasen (2014, 126, 131) mukaan luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää analyysin kattavuutta, jossa tutkija ei perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin vaan toistettavuus liittyy arvioitavuuteen riittävän tarkan tutkimusasetelman ja prosessin dokumentaation kautta. Ilman tätä on toistettavuus mahdotonta.

Huolimatta aloittelevan tutkijan roolista koen, että olen tehnyt tarkan ja hyvin systemaattisesti etenevän koennin prosessista. Tutkimuksen luotettavuutta on tuotu esiin tutkimuspäiväkirjalla, jonka avulla olen pystynyt palaamaan tehtyihin päätöksiin ja nousseisiin ajatuksiin myöhemmin. Olen perustellut tutkimuksen aikana tehtyjä valintoja ja hakenut niille teoreettista peiliä. Tähän menetelmään olisin voinut panostaa entistä enemmän, sillä päiväkirjan sisällöstä olisi saanut vielä selkeämmin kuvan omasta tutkijan roolista, ja siitä kuinka koottu tieto on muokkaantunut pitkin matkaa muodostaen lopullisen kokonaisuuden. Päiväkirja auttaa ja tukee tutkijaa pitkin opinnäytetyöprosessia alun suunnitelmallisuudesta loppuvaiheen ratkaisuihin (Hirsjärvi ym. 2007, 45).

Opinnäytetyön luotettavuutta kuvaa muun muassa aineiston huolellinen ja totuudenmukainen käsittely. Kerätty aineiston määrä oli valtava, joten sen haltuun ottaminen oli haastavaa. Opinnäytetyön tuloksissa käytetyt suorat lainaukset haastateltavien vastauksista on koodattu, jotta henkilöt eivät ole tunnistettavissa. Lisäksi suorilla ilmauksilla on monen eri henkilön ilmauksena, mikä osoittaa, ettei aineistoa ole tulkittu yksipuolisesti. Tämä on lisännyt sekä tutkimuksen luotettavuutta että eettisyyttä. Valittuun tutkimusmenetelmään ja sen metodiikkaan olisin voinut tutustua paremmin, mikä olisi varmasti näkynyt opinnäytetyöprosessin eteenpäin viemisessä varmempina otteina. Ajattelenkin, että jos toteuttaisin itse seuraavan syklin, sijoittaisin prosessin eri vaiheet eri toimintoihin ja hahmottaisin tulevan eri tavalla kuin nyt. Tutkimuksen tulosten tulee olla oikeita, että niihin voidaan luottaa. Luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti (validity) tarkoittaa, että tutkimuksessa on tutkittu oikeita asioita. Validiteetti sisältää oikean tutkimusmenetelmän, oikean mittarin ja oikeiden asioiden mittaamista. Ongelmana voidaan pitää, mikä määritellään oikeaksi missäkin tilanteessa. (Kananen 2014, 125–126.)

Olen vakuuttunut, että tutkimuksen aikana kerätty aineisto sekä siitä saadut tulokset ovat riittävät mittaamaan työntekijöiden että esimiehen näkökulmaa. Tulosten pysyvyys on vaihtuvaa, sillä tutkimus elää ja nousseet kehittämisideat toteutuvat siitä huolimatta, että toimintatutkimusprosessi opinnäytetyön muodossa päättyy. Kananen (2014, 131) määritelmän mukaan reliabiliteetti (reliability) tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli saadut tulokset ovat samat, vaikka mittaus toistettaisiin. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten pysyvyyden osoittaminen on haastavampaa, sillä toimintatutki-

muksen tavoitteena on aina muutos. Siispä kvalitatiiviselle tutkimukselle luotettavuuden arvioinnissa on oleellisempaa arvioida tutkimuksessa aineiston riittävyyttä eli saturaatiota.

Luotettavuutta voidaan Kanasen (2014, 132–133) mukaan arvioida myös tulosten siirrettävyydellä, jolloin tutkimuksen tulokset pitävät paikkansa myös muissa tapauksissa ja yhteyksissä. Vahvistettavuudella tarkoitetaan eri tutkijoiden pääsemistä samaan lopputulokseen. Uskon, että muutosjohtamisessa eri aloilla esiintyy aivan samoja elementtejä, kuin omassa tutkimuksessa, mutta koen, että jokainen muutostilanne on aina yksilöllinen kokemus, koska juuri organisaation henkilöstö tekee muutoksen. Siitä syystä tutkimuksen tulokset ovat uniikkeja.

Aineiston analysointi oli tutkimuksen haastavin vaihe. Kokonaisuuden hahmottaminen ja kolmen eri työyhteisön vastausten sulauttamisen yhteneväiseen ja totuudenmukaiseen muotoon oli haastavaa. Kuitenkin kehittämisprosessissa muodostuneiden kehittämisideat vakuuttavat tulosten olevan paikkansa pitäviä, sillä niissä näkyy syyseuraus-logiikka. Lisäksi olen liittänyt työhön erilaisia taulukoita ja kuvia selventämään lukijalle työn vaiheita ja kokonaisuuksia. Tutkijan tulee tulos-osiossa tarkastella jokainen kysymys yksitellen läpi, minkä jälkeen hänen on vasta mahdollista esitellä tulokset tutkimusongelmittain selvästi ja yksinkertaisesti. Apuna tutkija voi käyttää taulukkoja tai kuvioita. Esitettyään ensin tulokset voi tutkija siirtyä pohdintaan tekemään päätelmiä. Pohdinnassa yhdistyy teoria saatuihin tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 256.)

Tutkimuksen luotettavuuspohdintoissa pitäisi pyrkiä huomioimaan myös tutkijan puolueettomuusnäkökulma (Hirsjärvi ym. 2007, 257; Tuomi & Sarajärvi 2013, 136). Täyttä objektiivisuutta on Kanasen (2014, 136) mukaan laadullisessa tutkimuksessa haastavaa toteuttaa, sillä tuloksissa näkyy tutkijan tulkinnat aina jollain tavoin. Tutkimus on aina tutkijan näköinen; siihen vaikuttavat tiedot, koulutus, kokemus ja osaaminen eli niin sanottu esiymmärrys. Tutkimusprosessin aloittaessani ymmärrykseni työhyvinvoinnista oli varsin suppea. Koulutusohjelmaan liittyvien kurssien kautta sain ymmärrystä työhyvinvoinnin monisäikeisestä kentästä, mutta jouduin myös paljon perehtymään kirjallisuuteen. Oma työkokemukseni ei ole kovin pitkä, joten lähestyin tutkimusta avoimin mielin. Koen, että tutkimus on silmiä avaava vuoropuhelu sekä työntekijän että esimiehen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin merkitys avautuu

ainoastaan, kun ymmärtää työntekijän ja esimiehen välisen vuorovaikutussuhteen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Opinnäyteyössä ei toteutettu varsinaisesti muutosten mittausta, josta Kananen (mts. 117, 119) puhuu, vaan tarkoituksena oli suorittaa työhyvinvointia kehittävää vuoropuhelua esimiehen ja henkilöstön välillä kehittämisprosessin avulla yhden syklin ajan. Mittaus olisi voitu tehdä, mutta ajattelen kehittymisen ja kehittämisen olevan aina eteenpäin menevää. Siksi uskon, että tärkeät asiat nousevat uudelleen esiin toisessa syklistä.

Mielestäni tutkimuksen tavoite on toteutunut. Tutkimuksen avulla on pystytty vaikuttamaan työntekijöiden ja esimiehen välisellä vuoropuhelulla työntekijöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Organisaatiomuutoksen jälkeen alkuperäinen haastatteluryhmä hajaantui siten, että jokaisella ammattiryhmän jäsenellä oli eri esimies. Haastatteluissa nousi monia asioita, joihin peruspalveluiden esimies ei ole oikea henkilö vastaamaan. Koen kuitenkin, että toisten hyvistä käytännöistä ja rakenteista on mahdollista oppia ja esimiehellä on mahdollisuus viedä nousseita asioita eteenpäin muille esimiehille.

Aivan kuten Kananen (mts. 137) kuvaa toimintatutkimuksen syklisyyttä, tulee tulosten arvioinnissa verrata tuloksia hankkeen omiin tavoitteisiin. Jos ongelma onnistutaan poistamaan tai vaikutuksia pienentämään, on toimintatutkimuksen sykli onnistunut. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös prosessissa mukana olleiden asenteiden muutoksen tai uuden oppimisen kautta ennen ja jälkeen -mittauksella, kuten Kananen (mts. 137) ehdottaa. Tutkimuksen rajauksesta johtuen täytyi edellä mainittu arviointi jättää toteuttamatta. Tutkijana arviointia on helpompi toteuttaa, sillä muutoksia on tapahtunut niin omissa asenteissa kuin asioiden oppimisessa ja ymmärtämisessä. Olisi kuitenkin mielenkiintoista selvittää prosessin päätyttyä työntekijöiden kokemuksia syntyneistä tuloksista ja merkityksistä heille.

En ollut aiemmin toteuttanut toimintatutkimuksen kaltaista tutkimusta, joten sen läpivieminen oli todella opettavainen kokemus. Tutkijan roolissa pysyminen oli ajoittain haasteellista, sillä monet haastatteluissa esiin tulleet positiiviset tai negatiiviset asiat koskettivat myös omaa perustehtävääni. Työyhteisössä yhtenä jäsenenä toimiminen koko tutkimusprosessin ajan oli mielenkiintoista, sillä havainnoin asioita sekä perheyöntekijänä että tutkijana. Opinnäytetyö prosessista oppineena, pyytäisin ohjausta

useammin. Tutkijana sorruin hyvin itsenäiseen työskentelytyyliin, jossa etenin prosessia hyvin itsenäisesti. Olisin voinut luetuttaa työtäni ja kysyä neuvoja kollegoilta sekä muilta asiantuntijoilta, mikä olisi varmasti tuonut prosessiin toisenlaista näkemystä.

Palveluesimiehen kommentit viimeisellä tapaamisella olivat todella positiiviset; niistä koen saaneeni varmistusta työn onnistumisesta. Palveluesimies kommentoi tutkimuksen antavan hänelle paljon suuntaa siitä, missä ollaan ja mitä kohti täytyy mennä. Lisäksi hän on pystynyt puuttumaan konkreettisiin asioihin sitä mukaan, kun niitä on noussut. Esimiehen roolista hän kommentoi, että rakentava palaute ei ole huonoa kriittikää, vaan palautetta juuri siitä työstä, jota hän tekee.

9.4 Opinnäytetyön eettisyys

Aiheen eettiseen pohdintaan kuuluu selkeyttä se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Nämä eettiset kannanotot tulevat esille tahtoen tai tahtomatta tutkimuksen julkilausutussa tarkoituksessa ja tutkimusongelman tai -tehtävän muotoilussa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 129.) Pohdin läpi tutkimusprosessin tutkimuksen eettisyyttä. Pohdin haastateltaviani ja heidän mahdollisia ajatuksiaan tuloksia läpikäydessäni. Rajanveto liian henkilökohtaisissa vastauksissa tai työryhmän tai yksittäisen työntekijän tunnistettavuudessa oli haasteellisia.

Tunnistettavuuteen liittyy keskeisesti Kuulan (2006, 200) mukaan tunnisteiden poistaminen tai muuttaminen eli anonymisointi. Tunnisteiden poistaminen ja muuttaminen täytyy aina tehdä tapauskohtaisesti. Ratkaisuihin vaikuttavat muun muassa aineiston aihepiiri, tutkittavista ilmenevät taustatiedot ja tutkittaville annettu informaatio. Tutkimukseen liittyvää anonymisointia jouduin tekemään haastattelujen niin tulosten esittämisessä palveluesimiehelle kuin raportoinnissa. Tukea omille ajatuksilleni sain kysymällä haastatteluun osallistuneilta henkilöiltä lupaa käyttää esimerkiksi suoria lainauksia tai tuloksia, joiden epäilin paljastuvan henkilöllisyyden pienen työyhteisön koon vuoksi.

Aiheena työhyvinvointi on hyvin yksilöllinen kokemus, vaikkakin se liittyy paljonkin työyhteisöön ja siellä tapahtuviin asioihin. Kuitenkin tutkijana minusta oli tärkeää kunnioittaa jokaisen omaa rajanvetoa, kuinka avoimesti omista kokemuksista tahtoi

kertoa haastattelutilanteissa. Tahdoin tuoda esimieheen kohdistuneet palautteet esille hyvin neutraalisti sekä syyllistämättä ketään osapuolta. Tavoitteena oli tuottaa rakentavaa keskustelua työhyvinvoinnin merkityksestä ja siihen liittyviä kehittämisehdotuksia. Tuomi ja Sarajärvi (2013, 133) painottavat tutkijan eettistä vastuuta hyvän tieteellisen käytännön noudattamisessa ja tutkimuksen rehellisyydessä sekä vilpittömyydessä.

Olen dokumentoinut tutkimusta aktiivisesti. Tutkijan ja työntekijän välinen rooliristiriita pohditutti ajoittain. Olen pyrkinyt työssäni rehellisyyteen sekä avoimuuteen, jotta tehdyn työn tulokset olisivat hyödynnettävissä parhaimmalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyön yksi eettinen osa-alue oli tulosten ilmaiseminen siten, että tutkimukseen osallistuneet työntekijät, esimiehet tai tuloksissa esiin tulleet henkilöt eivät loukkaantuisi tuloksista, vaan esiin nousseet asiat esitettäisiin siten, että ne muuttuisivat kaikkia muutokseen osallistuneita koskettaviksi kehittämiskohteiksi. Yhtenä tärkeänä eettisen toiminnan osana pidetään myös haastatteluaineiston hävittämistä asianmukaisella tavalla, mikä toteutuikin.

Talentian eettisten ohjeiden mukaan, ”sosiaalialan työn tavoitteena on hyvän tekeminen, ihmisten auttaminen, puutteen ja kärsimyksen vähentäminen, muutos ja kehitys. Eettisyyden vaatimusta lisää työhön tai ammattiasemaan usein liittyvä valta ja mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan elämään, ja sitä kautta koko yhteiskuntaan. Sosiaalialan ammattilaisen tulee edistää sosiaalista oikeudenmukaisuutta paitsi asiakkaidensa elämässä, mutta myös koko yhteiskunnassa. Tämä merkitsee ammattilaisen velvollisuutta tuoda työnantajansa ja yhteiskunnan päätöksentekijöiden tietoon tilanteet, joissa resurssit ovat riittämättömät tai resurssien jakautuminen, politiikka tai toimintatavat ovat syrjiviä, epäoikeudenmukaisia tai haitallisia ihmisten hyvinvoinnille”. (Arki, arvot...2013, 5, 9.) Koen, että tutkimuksen kautta olen noudattanut myös oman alan eettisiä ohjeita tehdessäni näkyväksi sekä oman alani palvelujen tuottajan, organisaation ja työntekijöiden sekä palvelujen käyttäjien tilannetta ja oikeuksia suurten muutosten edessä.

Toivon, että sekä työni että opiskelujeni kautta havaitsen ja tunnistan paremmin ihmisten arjen ja elämisen reunaehto- ja olemassa oloa ja niihin liittyviä haasteita sekä pystyn puuttumaan ja toimimaan aktiivisemmin nousseiden kehittämiskohteiden kanssa. Kuten toteutettu opinnäytetyöprosessi, mutta myös työ kerryttää paljon tietoa, joka on

usein yleistettävissä yksittäisistä havainnoista laajemmiksi olosuhdeselvityksiksi tai kehityssuunniksi. Sosiaalialan ammatillisen työn tavoitteena on voimavarojen lisääminen ja myönteisten ratkaisumallien kehittäminen. Saadaksemme aikaan muutoksia on havaittujen ongelmien ja epäkohtien esiin nostaminen tärkeää ja välttämätöntä. Tästä syystä koen, että tutkimuksessa saatu tieto ja näkemys kolmesta eri näkökulmasta ovat todella merkityksellisiä, sillä se kertoo tilanteesta juuri täällä, tässä ja nyt. (Mts. 25.)

LÄHTEET

Aarnikoivu, Henrietta 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum.

Arki, arvot, elämä, etiikka 2013. Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry. PDF-dokumentti. http://www.talentia.fi/files/558/Etiikkaopas_2013_net.pdf. Luettu 5.5.2016. Päivitetty 2013.

Grönfors, Martti 2015. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 146–161.

Eksote 2016. WWW-dokumentti. <http://www.eksote.fi/eksote/Sivut/default.aspx>. Päivitetty ei tietoa. Luettu 18.4.2016.

Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 27–44.

Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän strategia 2014–2018. 2014. PDF-dokumentti. <http://www.eksote.fi/eksote/strategia-ja-johtaminen/Documents/Eksoten%20strategia%202014%E2%80%932018.pdf>. Päivitetty 1.10.2014. Luettu 17.4.2016.

Hakala, Juha 2015. Toimivan tutkimusmenetelmän löytyminen. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 14–26.

Hakanen, Jari 2005a. Katse organisatoristen tekijöiden taakse: sosioekonominen elämäntulon näkökulma työhyvinvointiin. Teoksessa Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos, 39–76.

Hakanen, Jari 2005b. Kun työurasta tulee epävakaa. Teoksessa Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos, 77–104.

Heikkinen, Hannu 2015. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Aaltola, Juhani & Raine, Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus, 204–219.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2008. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Imatran kaupungin asukaslehti 2015. PDF-dokumentti.

http://www.imatra.fi/sites/default/files/imatra_asukaslehti_2_2015_netti.pdf. Päivitetty 2/2015. Luettu 29.10.2015.

Johtajana ja esimiehenä Eksotessa 2015. Opas Eksoten esimiehille. PDF-dokumentti. Päivitetty 4/2015. Luettu 23.9.2016.

Juujärvi, Soile, Myyry Liisa & Pessa Kaija 2007. Eettinen herkkyys ammatillisessa toiminnassa. Helsinki: Tammi.

Juuti, Pauli & Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Juva: PS-kustannus.

Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.

Kananen, Jorma 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja **NUMERO**

Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja **NUMERO**

Karjalainen, Anu, 2011. ”Nyt meillä on yhteinen näkemys”. Nokian perhetyön laadun kehittäminen. Tampereen ammattikorkeakoulu (yamk). Opinnäytetyö. PDF-dokumentti. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105168160>. Päivitetty 2011. Luettu 11.5.2015.

Kasvio, Antti & Räikkönen, Timo 2010. Kohti kestävä työelämää. Helsinki: Työterveyslaitos. PDF-dokumentti. http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Kohti_kestavaa_tyoelamaa.pdf. Päivitetty ei päivitystietoja. Luettu 20.4.2016.

Kangas, Maiju, Huhtala, Mari, Lämsä, Anna-Maija & Feldt, Taru 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopistopaino: Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. PDF-dokumentti. https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/24844/Laitosraportti_Kangas_353_eettinen_kulttuuri_ja_hyvinvointi_netti.pdf?sequence=1. Päivitetty 2010. Luettu 23.5.2016.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro oy.

Kauppinen, Timo, Rauno, Hanhela, Irja, Kandolin, Antti, Karjalainen, Antti, Kasvio, Merja, Perkiö-Mäkelä, Eero, Priha, Jouni, Toikkanen, Marja, Viluksela 2010. Työ ja

terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, Helsinki. Vammalan Kirjapaino Oy, Sastamala PDF-dokumentti.
http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_terveys_2009.pdf. Päivitetty: ei päivitystietoja. Luettu 3.10.2015.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2004. Temperamentti-ihmisen yksilöllisyys. Helsinki: WSOY.

Keltikangas-Järvinen, Liisa 2008. Temperamentti, stressi ja elämänhallinta. Helsinki: WSOY.

Kiuru, Hanna 2010. ”Lapsen etu on se, joka meitä ohjaa”. Lapsilähtöinen työskentely perhekeskeisessä lastensuojelun perhetyössä. Tampereen yliopisto. Sosiaalityön tutkimuslaitos. Pro gradu. PDF-dokumentti.
<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/81561/gradu04284.pdf?sequence=1>. Päivitetty 2010. Luettu 29.5.2015.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Lapsiperheiden kotipalvelu 2016. Eksote. WWW- dokumentti.
<http://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/lapsiperheet-ja-nuoret/lapsiperheiden-kotipalvelu/Sivut/default.aspx>. Ei päivitystietoja. Luettu 19.4.2016.

Lastensuojelu 2016. Eksote. WWW-dokumentti.
<http://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/lastensuojelu/Sivut/default.aspx>. Ei päivitystietoja. Luettu 19.4.2016.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Mäki, Tiina, Liedempohja, Anna-Maija & Parikka, Ulla-Riitta, 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca Oy.

Mäkiniemi, Jaana-Piia, Bordi, Laura, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Seppänen, Sanna & Laine, Nina 2014. Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus suomessa 2010–2013. PDF-dokumentti.
http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70266/RAP2014_18_Ty%C3%BBhyvinvointitutkimusSuomessa.pdf?sequence=1. Päivitetty 28.4.2014. Luettu 20.4.2015.

Mäkisalo, Merja 2003. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.

Mäkisalo-Ropponen, Merja 2014. Yksilön vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista. Teoksessa Ranta, Iiri & Tilander, Eva (toim.) Hoitotyön vuosikirja 2014. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca Oy, 108–124.

Nelson, D. L. & Simmons, B. L. 2005. Eustress and hope at work. Teoksessa Rossi, Ana Maria, Perrewé, Pamela L. & Sauter, Steven L. Stress and Quality of Working Life. Current Perspectives in occupational health. Connecticut: Information Age Publishing, 121-135.

Pahkin, Krista 2015. Hyvinvoivana läpi työuran ja organisaatiomuutosten. *Sosiaali-psykologi* 2, 40–45.

Perhetyö 2016. Eksote. WWW-dokumentti. <http://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/lapsiperheet-ja-nuoret/perhetyo/Sivut/default.aspx>. Luettu 19.4.2016. Ei päivitystietoja.

Ponteva, Katariina 2010. *Onnistu muutoksessa*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Rauramo, Päivi 2012. *Työhyvinvoinnin portaat viisi vaikuttavaa askelta*. Porvoo: Bookwell Oy.

Rissanen, Mikko & Kaseva, Elina 2014. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö. PDF-dokumentti. <http://stm.fi/documents/1271139/1332445/Menetetyn+ty%C3%B6panoksen+kustannus+2+%282%29+%282%29.pdf/63af9909-0232-474d-bf2e-aa4c50936c33>. Päivitetty: ei päivitystietoja. Luettu 20.4.2016.

Saarela-Kinnunen, Maria ja Eskola, Jari 2015. Tapaus ja tutkimus=tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola Juhani, Raine Valli (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 180–190.

Schein, Edgar H. 1991. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Soisalo, Raul 2014. *Psykoa johtamista -Vaatiiko hullujen johtaminen hullua johtamista, vai seuraako hullusta johtamisesta hulluja johdettavia?* Tallinna: Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys ry.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2016. *Sote-uudistuksen ja aluehallintouudistuksen tilannekatsaus*. PDF-dokumentti. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/1892966/Sote-uudistus+tilannekatsaus+18.4.2016.pdf/9188e75c-9494-4d26-88e2-4ff70b808120>. Päivitetty 18.4.2016. Luettu 24.5.2016.

Stein, Steven J. 2007. *Make your workplace great. The 7 keys to an emotionally intelligent organization*. Canada: Ontario. John Wiley & Sons.

Strateginen johtaminen Eksotessa. 2015. PDF-dokumentti. Päivitetty 4/2015. Luettu 23.9.2016.

Suonsivu, Kaija 2011. *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Eu:UNIpress.

Sydänmaalakka, Pentti 2004. *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tehostettu perhetyö 2016. Eksote. WWW-dokumentti. <http://www.eksote.fi/sosiaalipalvelut/lastensuojelu/tehostettu-perhetyo/Sivut/default.aspx>. Luettu 19.4.2016. Ei päivitystietoja.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valpola, Anneli 2004, Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.
- Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta 2009. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Viitala, Riitta 2012. Henkilöstöjohtaminen - Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Virtuaali ammattikorkeakoulu 2007. Toimintatutkimus. WWW-dokumentti.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Päivitetty 6.11.2007. Luettu 18.11.2015.

ROHKEUS UUDISTUA	YHDESSÄ ASIAKKAAN KANSSA	MUTKATON VUOROVAIKUTUS	HALU OTTAA VASTUUTA
<ul style="list-style-type: none"> • Uskallan kyseenalaistaa nykyisiä toimintatapoja • Haluan kehittää palveluja ja toimintatapoja yli organisatorajojen • Olen valmis muuttamaan omia työskentelytapojani ja hyödyntämään uutta teknologiaa 	<ul style="list-style-type: none"> • Huolehdin, että asiakkaan on helppo saada palvelua • Pidän huolta siitä, että asiakas tuntee olevansa arvostettu • Tuen asiakasta oma-toimisuuteen ja autan pärjäämään kotona mahdollisimman pitkään • Huomioin asiakkaan ja läheisten toiveet 	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttäydyn aina kohteliaasti ja ystävällisesti asiakkaita ja työkavereitani kohtaan • Keskustelen asiakkaan kanssa hänen hoidostaan ja hoitosuunnitelmastaan avoimesti • Annan ja pyydän palautetta, jonka perusteella kehitän toimintaa • Arvostan yhdessä tekemistä 	<ul style="list-style-type: none"> • Olen sisäistänyt Eksoten tavoitteet ja edesautan niiden toteuttamista • Vastaan osaltani potilaan ja asiakkaan kokonaisuhoiton onnistumisesta • Noudatan yhteisiä toimintatapoja ja sääntöjä • Tuon epäkohdat esille avoimesti ja rakentavasti, ja pyrin etsimään niihin ratkaisuja

TEEMAHAASTATTELURUNKO apukysymyksineen: 26.11.2015 ja 10.-11.12.2015

TYÖHYVINVOINTI

1. Miten arvioit millainen on työhyvinvointisi?
2. Mikä edistää työhyvinvointiasi?
3. Mikä heikentää työhyvinvointiasi?

ORGANISAATIOMUUTOS

1. Miten olet kokenut organisaatiomuutoksen?
2. Mitä positiivista organisaatiomuutoksessa on ollut mielestäsi?
3. Mitä negatiivista organisaatiomuutoksessa on ollut mielestäsi?
4. Mitä kehittämisehdotuksia sinulla on liittyen organisaatiomuutokseen?

HAASTATTELUKYSYMYKSET MAALISKUUSSA 2016

TYÖHYVINVOINTI

1. Miten arvioit millainen on työhyvinvointisi?
2. Mikä edistää työhyvinvointiasi?
3. Mikä heikentää työhyvinvointiasi?

ORGANISAATIOMUUTOS

1. Miltä organisaatiomuutos tuntuu sinusta tällä hetkellä?
2. Mitä positiivista organisaatiomuutoksessa on ollut mielestäsi?
3. Mitä negatiivista organisaatiomuutoksessa on ollut mielestäsi?
4. Mitä kehittämisehdotuksia sinulla on liittyen organisaatiomuutokseen?

Esimerkki abstrahoinnista asiakokonaisuuksiksi

Raakateksti	Luokka (taso 1)	Luokka (taso 2)
<p><i>Ja yks toinen, et mie oon käyny aika paljon kotona syömässä. Miust sekin on semmonen, et se on katkasu.</i></p> <p><i>Ehkä välillä kokee sen, et haluaa lähte vähän pois tästä tauolle. Et saa nollattu itensä paremmin, kun lähtee, et syö vaikka kotona</i></p> <p><i>Oon suunnitellut silleen, et joko lähen sielt asiakaskäynnille tai asiakaskäynniltä meen kotia, et se on siin matkan varrella.</i></p>	<p>Tietoinen muutos toimintatapaan rajata kuormittavia tekijöitä arkityöstä.</p> <p>Tunnistaa omaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Keinoja, joilla arjessa pitää yllä omaa hyvinvointia.</p>	<p>Työntekijän asenne ja tunne</p>

Tutkimusprosessin eteneminen Linturia (2003) mukailten

Suunnittelu

- Elokuussa Elokuussa opinnäytetyön aihe varmistui
- 28.9.2015 Tapaaminen Minna Karvisen, palvelupäällikkö kanssa. Tapaamisella esittelin työni aihetta, sen ideaa ja tarvetta. Minna Karvisen kanssa allekirjoitettu sopimus Imatran kaupungilta.
- 21.10.2015 Lähetin työyhteisölle ensimmäiset haastattelukutsut.
- 20.11.2015 Suunnitelmaseminaari
- 25.11. Tutkimuslupa terveysalan laitokselta
- Yhteydenotto Eksoten palveluesimieheen Anu Koposeen. Kerroin opinnäytetyön ideasta.
- 26.11.2015 Eksoten henkilöstön kanssa lupa-asioiden hoitamista
- 26.11. Työyhteisön silloiselta esimieheltä Maritta Mälkiältä tutkimuslupa
- 31.12.2015 Tutkimuslupa Eksotelta

Toiminta

- Haastattelut toteutettiin 26.11.2015 kaksi erillistä haastattelua. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kaksi työntekijää, kaksi estyi tulemasta. Toiseen ryhmään myös kaksi, yksi estyi tulemasta.
- 10.12.2015 oli suunniteltu uusi haastattelu, mutta paikalle olisi päässyt vain yksi työntekijä Sovimme, että hän siirtyy seuraavan päivän haastatteluryhmään.
- 11.12.2015 Haastatteluun osallistui kuusi työntekijää.
- 11.12.2015 Tapaaminen palveluesimiehen kanssa. Esittelin työn, ja siihen saakka tulleiden haastatteluaineiston tuloksia.
- 1.3.2016 Lähetin toisen haastattelukerran kutsun sähköpostitse.
- Haastattelut toteutettiin 14.3.2016, johon osallistui neljä työntekijää sekä 22.3.2016, jolloin osallistujia oli kolme.
- 31.3.2016 Sovimme palveluesimiehen kanssa viimeisen tapaamisen liittyen opinnäyttyöhöni. Olin sopinut tapaamisen palveluesimiehen kanssa 14.4., mutta jouduimme perumaan sen ja siirtämään 21.4.2016.

Havainnointi

- Joulukuusta toukokuuhun tein analyysia ja tulkintaa haastatteluaineistosta.
- Raportoin opinnäytetyötä.

Reflektointi

- Opinnäytetyön valmistuttua tutkimuksesta nousseet tulokset jäävät elämään työyhteisöön.
- Mahdollisuus uuteen sykliin.

Koonti ennen organisaatiomuutosta

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
ORGANISAATIO	<p>Ymmärrys integraation syistä: Eksote haluaa olla edelläkävijä sote-uudistuksessa</p> <p>Mahdollisuus työkiertoon</p> <p>Uusien toimintatapojen positiivinen vaikutus työhön sekä oman ammattitaidon kehittäminen</p> <p>Eksoten aiemmat organisaatiomuutokset (muiden ympäristökuntien kanssa)</p>	<p>Vaikeus siirtyä uuteen organisaatioon: haikeuden tunne</p> <p>Integraation nopeatahtinen toteuttaminen: muutosprosessin epäselkeys</p>	<p>Mahdollisuus luoda yhdessä jotain aivan uutta.</p> <p>Organisaation/esimiesten palautetta toivottiin; palkkojen nostaminen, työhyvinvointia tuettaisiin muutenkin kuin rahallisesti</p>	<p>Palautteen antamisesta on keskusteltu paljon: miten ja mitä käsitetään palautteeksi, mitä kannustamiseksi.</p> <p>Mitkä ovat ne keinot ja asiat, joilla esimies pääsee kannustamaan ja palkitsemaan työntekijöitä.</p> <p>Eksotella ja peruspalveluissa työskentelevillä on loistava mahdollisuus kehittää uudenlainen työskentelymalli: neuvola ja perhetyö + uusi sosiaalihuoltolaki.</p>

Koonti ennen organisaatiomuutosta

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
JOHTAJUUS	<p>Turva muutosprosessin etenemiseen ja sopeutumiseen: vuosi aikaa ennen kuin käytännöt löytyvät ja juurtuvat</p> <p>Henkilökohtaiset tapaamiset tulevien esimiestien kanssa olivat muuttaneet asenteita/muualta tulleita kauhuskenaarioita positiiviseen ja luottavaiseen tunteeseen</p> <p>Infotilaisuudet</p> <p>Omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuus</p> <p>Ymmärrys esimiehiä kohtaan suuresta organisaatiomuutoksesta</p>	<p>Esimiehen läsnäolo: etäinen, vaikea lähestyä ja virallinen</p> <p>Luottamussuhde; kuinka esimies tuntee alaiset</p> <p>Johtamistyyli; ylhäältä-alaspäin vai tasavertaisena</p> <p>Paikallinen asiantuntijuus häviää</p> <p>Kriittistä että positiivista palautetta: henkilöstön osallistaminen ja kuuleminen muutosprosessiin ja sen suunnitteluun</p> <p>Muutosprosessin epäselkeys</p>	<p>Esimiehen säännöllistä yhteydenpitoa sekä läsnäoloa erityisesti muutosprosessin alkuvaiheessa</p>	<p>Oma perustehtävä pysyy, ympärille luodaan uusia toimintamalleja</p> <p>Voimavara nousee ennen kaikkea siviilielämästä, jotta jaksaa työssä.</p> <p>Imatra jatkaa omalla mallillaan, otetaan molemmista hyvät osiot, tehdään sitä rakennetta yhdessä</p> <p>ei tehdä kaikkia muutoksia kerralla, vaan pidemmällä tähtäimellä</p> <p>Kaikki tasavertaisessa asemassa keskenään: palveluesimies tekee työpaikkakäyntejä niin usein kuin on tarvetta.</p> <p>Palautteen antaminen on vaikeaa käytännötyöstä, koska (palvelu)esimies ei ole arkitilanteissa läsnä.</p> <p>Palautteen annossa käytäntönä; jos se on positiivista niin ilman muuta, käänän henkilölle nähtäväksi, että tuli kehuja ja laitan omat kommentit siihen mukaan. Ja jos on joku negatiivinen palaute, niin sitten käydään yhdessä se läpi, koska tarinalla on aina kaksi puolta</p> <p>varmaan arjessa työntekijät unohtavat, että lähiesimieskin on työntekijä, ja hänellä on seuraava porras, esimiehet.</p>

Koonti ennen organisaatiomuutosta

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
TYÖN RAKENTEET JA PELISÄÄNNÖT	<p>Omien vahvuuksien käyttäminen</p> <p>Muutto uusiin työtiloihin</p> <p>Työyhteisö: vertaistuki</p>	<p>Selkeiden rakenteiden puuttuminen</p> <p>Viikkotiimipalaverien poistuminen</p> <p>Työtiloista muuttaminen</p> <p>Työparius</p> <p>Yhtenäiset työajat perhetyöntekijöiden kesken</p> <p>Epäselkeys, mitä vanhasta tavasta säilytetään, mikä muuttuu: Työskentelystä poistuu verkostotyö ja kirjaamisten lukeminen yhdessä asiakkaan kanssa.</p> <p>Riski leimaantua entisten palveluryhmien mukaan</p> <p>Ristiriitaiset työn arvot ja eettisyys työyhteisössä</p> <p>Toimintatavat: työrauha, työpisteet, Skype-palaverit, kotikäyntien suunnitelmallisuus, paljon uuden oppimista, uusi kirjaamisenetelmä</p>	<p>Työnkuvien selkeyttäminen ja millaista työtä eri toimijat integraation jälkeen tekevät: työryhmät esittäytyisivät toisilleen, hyvien käytäntöjen esiintuominen ja niiden jatkaminen</p> <p>Peruspalveluiden perhetyö samoihin tiloihin yhteneväisemmäksi työryhmäksi</p> <p>Vuosilomien pitäminen eri aikaan kuin työparilla on</p> <p>Resurssien kohdentaminen oikeudenmukaisesti sekä asiakkaiden että työntekijöiden näkökulmasta.</p> <p>Työntekijöiden vahvuuksien kartoittaminen+hyödyntäminen</p> <p>Työntekijöistä koottaisiin esimiesryhmien lisäksi työryhmiä</p> <p>Ryhmätoiminnan jatkuminen ja siirtäminen muihinkin Eksoten kuntiin</p>	<p>Tavoitteena opetella tuntemaan isona ryhmänä kaikki yhdeksänkymmmentä: lääkärit, terveydenhoitajat, psykologit palveluohjaajat</p> <p>Yhteiset työtilat: peruspalveluiden työntekijät tulee saada samaan hiileen puhaltamaan ja ideaali olisi, että työyhteisö olisi samassa paikassa ja oppisi tuntemaan toisensa.</p> <p>Moniammatillinen tiimi on voimavara: käytävissä ja erilaiset näkemykset, perheelle paras hyöty</p> <p>Tiimejä joudutaan miettimään: Asiakastimeissä asiakkaat olisivat mukana, kun heidän asioita käsitellään: kun asiakas itse saa päättää tavoitteen, sitoutuminen parempaa.</p> <p>Kehittämistyössä vuoropuhelu on kaikkein paras: työntekijät ovat oman työnsä asiantuntijoita, palveluesimies hoitaa hallinnolliset asiat.</p> <p>Omien vahvuuksien hyödyntäminen: kerätty työntekijöiden koulutus pohja, vahvuuksia: näistä pareja luomalla saadaan paras mahdollinen paketti. Lisäisi myös työntekijän motivaatiota: saisi sisältöä siihen omaan työhön.</p> <p>Palveluiden tarjoamisessa tulee huomioida asiakkaiden yksilöllisyys: räätälöidään nimenomaan asiakkaan tarpeista, resurssikysymys</p> <p>Ryhmätoimintaa jatketaan: tavoitetaan hyvin asiakkaita ja mahdollistetaan vertaistuki</p>

Koonti ennen organisaatiomuutosta

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
<p>TYÖNTEKIJÄN ASENNE JA TUNNE</p>	<p>Yksilöllinen tapa suhtautua muutoksiin</p> <p>Oma vastuu pitää huolta jaksamisesta, oman asenteen tiedostaminen</p> <p>Työnkuvaan kuuluvien piirteiden tiedostaminen; Työn rajaaminen, keskeneräisyyden sietäminen, pahanmielen tuottaminen, armollisuus itseä kohtaan</p> <p>Itsensä johtajuus</p> <p>Tunnistaa jaksamisen tunteita</p> <p>Hyvä ja leppoisa ilmapiiri työyhteisössä</p> <p>Työterveyshuolto Vuosilomien merkitys</p> <p>Vapaa-ajan merkitys; terveellinen ravinto, harrastus, liikunta, uni Henkilökohtaisen elämän tasapaino; omien tarpeiden priorisointi</p>	<p>Pitkä prosessi: väsymys, turhautuneisuus</p> <p>Informaation vastaanottamisen tulkinnallinen mahdollisuus</p> <p>Keskeneräisten asioiden spekulointi</p> <p>Vanhasta mallista luopumisen vaikeus</p> <p>Muiden käyttämä kieli, tapa puhua muutoksesta</p> <p>Väsyminen ja loppuun palamisen riski</p> <p>Sosiaalialan kuormittavuus</p> <p>Arvot ja asenteet näkyvät työyhteisön sisällä</p> <p>Ammatti-identiteetin suhteuttaminen uuteen työnkuvaan, ammatillinen viitekehys</p>	<p>Aikaraja muutoksille</p> <p>Työnohjauksen jatkuminen</p>	<p>Pitää olla tavoitteet ja aikataulut: iso organisaatio</p> <p>Työnohjauksesta oli ajatuksena, että jatkettu puoli vuotta samalla ettei kaikki muuttuisi kerrasta.</p> <p>Palveluesimiehen rooli: odottaa ylemmältä johtoportaalta ohjeita, elää samassa epävarmuudessa</p> <p>Tavoite: Imatra siirtyy organisatorisesti vuoden vaihteessa, muutokset menevät toukokuun puoli väliin asti.</p> <p>Viestintä on haastavaa, jokainen lukee ilmoitetut asiat omalla tyylillään.</p> <p>Ihmiset ovat yksilöitä ja omaksuvat ja sopeutuvat asioihin, muutoksiin omalla tavallaan.</p> <p>Työntekijä on käyntikortti; henkilökunta on se, joka näkyy asiakkaalle ja julkisuuteen: niin paljon kuin mahdollista, niin pitää tuoda esiin että henkilökunta on se, johon kannattaa satsata.</p> <p>Jokaisella oma ammatti-identiteetti: ajatusmallia muutetaan, tapaa suhtautua asioihin. Muutosten tapahtumisessa ja ymmärtämisessä työn tekeminen ja aika auttavat: ymmärretään, että tuki tulee entistä varhaisempaan vaiheeseen.</p>

Koonti ennen organisaatiomuutosta

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
ASIAKASNÄKÖKULMA	<p>Asiakkailta saatu palaute</p> <p>Työturvallisuus paranee ja kuormitus vähenee parityöskentelyssä</p> <p>moniammatillisuus: laadukkaampaa palvelua</p>	<p>Epävarmuus, mitä asiakkaille kerrotaan tulevista muutoksista. Asiakkaiden sekä työntekijöiden ilmaisema huoli palvelun jatkumisesta</p> <p>Asiakkaiden oikeuksien laiminlyönti</p> <p>Parityöskentelyn vaikutus luottamussuhteen syntyyn</p> <p>Työaikojen vaikutus perheiden tarpeisiin vastaaminen</p> <p>Eri työyhteisöjen kesken eroavat toimintatavat esim. kuinka asiakkaista puhutaan.</p> <p>Ymmärrys kriteerien muuttumisesta: tarjotusta palvelusta.</p> <p>asiantuntijuuden näkökulma arvioida tilannetta perheen tarpeiden mukaisesti.</p>	<p>Työajoissa joustaminen asiakaslähtöisesti eli klo 16 jälkeen työskentely esimerkiksi neuvolassakin, sosiaalityöntekijä</p> <p>toimintaa tulisi kehittää luovasti ja asiakkaiden tarpeiden mukaan, eikä ainoastaan taloudellisesta näkökulmasta</p> <p>Asiakkaiden arvostus on tärkeää, joka tulee näkyä kaikella tavalla toiminnassa.</p>	<p>Kehitettävä verkostojen ja muiden ammattilaisten yhteistyötä: kuka/ketkä työskentelevät perheessä.</p> <p>Ei kiinteitä työpareja: suunniteltava työn sekä työntekijän jaksamisen kannalta.</p> <p>Moniammatillisuuden hyödyntäminen: ammattidentiteetit yhdistävät ihmisiä ja asiakkaita varten työtä tehdään.</p> <p>Asiakkaiden yksityisyyden kunnioitus: asiakkaiden asioista keskusteltaessa työntekijän muistettava kunnioittava sävy: asiakas on oman elämänsä paras asiantuntija.</p>

Koonti jälkeen organisaatiomuutoksen

ASIAKOKONAISUUS	VAHVISTAVAT ASIAT	HEIKENTÄVÄT ASIAT	KEHITTÄMISIDEA	ESIMIEHEN KOMMENTIT
ORGANISAATIO	Organisaation myöntämä kiitos (palaute)	<p>Byrokraattinen johtoporras: mahdollisuus vaikuttamiseen</p> <p>Integraation nopeatahtinen toteuttaminen: resurssien oikeinkohdentamisen tarve sekä tehokkaampi toimintamalli</p>	<p>Kaavio kuka työskentelee missä tehtävissä, sis. työnkuva.</p> <p>Kunnollinen perehdytys(tutustuminen ajoissa uuteen työnantajaan, työkavereihin)</p> <p>Organisatorinen linjaus: jos lastensuojelu perheessä käy lapsiperheiden kotipalvelu, kuka tai minne päätös kirjataan. Tarvitaan selkeä rakenne</p>	<p>Tehtävä prosessikaavio, missä on kukakin.</p> <p>Vasta marraskuussa saatiin tietää (lastensuojelun) perhetyön siirtyminen neuvolapalveluihin: palveluesimiehellä tunne myös, ettei muutos sujunut hyvin.</p>
JOHTAJUUS		<p>Työyhteisöjen yhdistämiseen olisi kaivattu enemmän panostamista sekä selkeää johtajuutta.</p> <p>Tiimivastaavan harvat läsnäolot vaikuttavat esimies-alaisuuteeseen; ei tunne työntekijöitä, heidän vahvuuksiaan.</p> <p>Vaikea lähestyä, sillä esimiehen omat työt kuormittavat jo tarpeeksi.</p> <p>Johtajuusmalli; esimiehellä on liikaa työntekijöitä alaisuudessa esimiehet toimisivat yhdenmukaisessa linjassa</p> <p>Toive asiakaslähtöisemmästä esimiestyöskentelystä, jossa esimies laskeutuisi ruohonjuuritasolle</p> <p>Luottamus työntekijän asiantuntijuuteen</p>	<p>Tasapuolisesti aikaa kaikkien työyhteisöjen kesken</p> <p>Perehdytys organisaation mukaiseen toimintamalliin.</p>	<p>(Palvelu) esimiehen läsnäolo: työpaikkakäynnit ovat tärkeitä, kuuntelen ja käyn niin usein kun on tarve. Imatra ei ole hyödyntänyt vielä.</p> <p>Esimiehen resurssien riittäminen: tulossa yksi sosiaalityöntekijä lisää.</p> <p>Tiimivastaavan perehdyttävä paremmin työntekijöiden vahvuuksiin.</p> <p>Johtajuusmallissa, jossa yhdellä esimiehellä on paljon alaisia, näkemyksenä on, että isoissa kokonaisuuksissa näkee asiat laajemmassa mittakaavassa.</p>

Koonti jälkeen organisaatiomuutoksen

			Asiantuntijuutta arvostettaisiin, ja työntekijöitä kuultaisiin päätöstilanteissa. Perehtyminen ajoissa tilanteeseen ja kokonaiskuvaan.	
TYÖN RAKENTEET JA PELISÄÄNNÖT	<p>Oman tehtäväkuvan laajeneminen</p> <p>Eksoten toimialue laajeneminen; Työntekijän taito soveltaa työaika uudella tavalla tehokkaammin.</p> <p>Monipuolisia/monipuolisemmin perhetyön palveluita: ryhmätoiminta jatkuu</p> <p>Liukuva työaika</p> <p>Soveltuvat työtilat ja työskentelyvälineet</p> <p>Asiakaskunnan laajeneminen</p> <p>Fyysiset sairastelut/sairauspoissaolot laskeneet</p>	<p>Selkeiden rakenteiden ja työn sisällön yhtenäinen linjan puuttuminen</p> <p>Työn tehokkuus ja laatu ovat on laskeneet</p> <p>Yksityisen lastensuojelun palvelujen tuottajalta ostetut palvelut</p> <p>Asiakkaiden tapaamistilojen puuttuminen</p> <p>Integraatiota ennen olleiden perheprosessien kärsiminen</p> <p>Oikeudenmukainen ja avoin toiminta</p> <p>Asiakaskirjauksiin liittyvien ohjelmien käyttö ja uusien ohjelmien opettelu</p> <p>Eri ammattiryhmien omiin työnsäviin kuuluvat työtehtävät hoituivat eritasoisesti.</p> <p>Kokemus asiantuntijuuden aliarvioimisesta</p>	<p>Erilaisissa toiminta- ja ajattelutavoissa: avointa keskustelua työntekijöille että esimiehille</p> <p>Sähköisten varaamiskalenterien tehokkaampi käyttö</p> <p>Työntekijöiden perehdytys rakenteiden/pelissäntöjen mukaiseen toimintaan</p> <p>Toive työryhmien välisestä kehittämispäivästä</p> <p>Työnkuvan laajeneminen, kaikille samat mahdollisuudet, jolloin samalla jaetaan osaamista</p>	<p>Tehtäväkuvaa pitää miettiä siten, että osaamista on 0-18 ikävuoteen asti, ja ryhmien sisällöt ovat myös eri ikäisten tarpeisiin suunnattu.</p> <p>Resursoinnit eivät ole vielä kohdillaan. Pitää miettiä mitoitusta vielä uudelleen.</p> <p>Ostopalvelusopimuksen mukaisesti, tietty määrä ostettava.</p> <p>Tila-asioita selvitetään.</p> <p>Suoraa asiakastyötä seurataan huhtikuusta lähtien: Pitää olla jokin alaraja, kaksi kotikäyntiä per päivä. Minimivaade.</p> <p>Saatava homma hanskaan, tasavertaiset palvelut. tulipaloja sammutettu. Selkeät rakenteet oltava, tai ollaan kaaoksessa.</p>

Koonti jälkeä organisaatiomuutoksen

	Työryhmän sekä esimies tuki (työnkuvan piirteet huomioon ottaen)	Erilaiset arvot ja toimintakulttuuri	<p>Lapsiperheiden kotipalvelun työn rakenne sai hyvää palautetta haastatteluun muilta osallistujilta. Työn selkeä rakenne sekä oikein kohdistetut resurssit täyttivät asiakkaiden tarpeen oikea-aikaisesti ja tasoisesti</p> <p>Selkeä tiimirakenne, joka palvelisi läsnäolijoita: Jaettaisiin osaamista, koulutusta, keskusteluaihe</p> <p>Asiakkaiden ohjautuminen työntekijöille</p>	<p>Jokaisen on suhteutettava työpaikan säännöt+Eksoten säännöt omiin arvoihin.</p> <p>Luotava tiimirakenne:etukäteen kerätään mitä halutaan, että käsitellään. Tiimit eivät saa olla turhia.</p> <p>Asiakkuudet pitää jakaa avoimesti tiimissä.</p>
TYÖNTEKIJÄN ASENNE JA TUNNE	<p>Tunne omasta työhyvinvoinnista oli parantunut</p> <p>Työntekijän taito nähdä positiiviset muutokset ja onnistumiset</p> <p>Työryhmän tuki: Vertaistuelliseksi ilmaistu ilmapiiri</p> <p>Konkreettisia muutoksia työtaimissa</p> <p>Työnohjauksen alkaminen</p> <p>Tietoinen valinta hyväksyä muutokset</p> <p>Taito kuunnella omaa jaksamista</p> <p>Työnantajan antama luottamus työntekijää kohtaan: työntekijän oma vastuu huolehtia määrättyistä tehtävistä</p> <p>Työryhmästä noussut uusia tapoja jakaa omaa työtä.</p>	<p>Työntekijöiden eroavat toimintatavat: kuinka asiakkaista puhutaan</p> <p>Työntekijät ja asiakkaat kohdistuvat tiettyjen linjausten mukaan: asiakaslähtöisyys katoaa?</p> <p>Työryhmien erilaiset kokemukset muutoksesta</p>		

Koonti jälkeen organisaatiomuutoksen

ASIAKASNÄKÖKULMA			Asiantuntijoiden tunne, visio siitä, että tulevaisuudessa resurssit kohdentuvat enemmän peruspalveluihin, joihin myös työvoimaa tarvitaan jatkossa enemmän	
------------------	--	--	--	--