

HELSINGIN KAUPUNGIN PÄIHDEKUNTOUTUS MUUTOKSEN EDESSÄ

Case Tervalammen kartano – ”maalta kaupunkiin”



Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

Visamäki YAKJ17A3

kevät, 2019

Ann-Katri Ervasti

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TERVALAMMEN KARTANON KUNTOUTUSKESKUS.....	2
3	PÄIHDEKUNTOUTUSTYÖ.....	4
3.1	Päihderiippuvuus.....	5
3.2	Päihdekuntoutus	8
3.3	Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset	9
4	TOIPUMISSUUNTAUTUNUT HOITOJÄRJESTELMÄ.....	12
5	MUUTOS	13
5.1	Muutosjohtaminen	15
5.2	Esimiestuki.....	17
5.3	Viestinnän ja osallisuuden merkitys muutoksessa.....	18
6	ORGANISAATIOYMPÄRISTÖ	22
6.1	Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala	22
6.2	Henkilöstökuvaukset	24
7	TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT	24
8	TUTKIMUKSEN TIEDONHANKINTA- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT.....	25
8.1	Laadullinen tutkimus.....	25
8.2	Kohdejoukko.....	26
8.3	Aineistonkeruumenetelmä	26
8.4	Aineiston analysointimenetelmä	27
9	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	31
9.1	Muutos	31
9.2	Riskit ja mahdollisuudet	34
9.3	Toiveet.....	37
9.4	Esimiestuki.....	39
9.5	Viestintä	40
9.6	Osallisuus.....	42
9.7	Palaute.....	43
10	POHDINTA.....	46
10.1	Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka	46
10.2	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	47

10.3 Jatkotutkimusehdotukset.....	50
LÄHTEET.....	52

Liitteet

Liite 1	Opinnäytetyön aikataulu
Liite 2	Haastattelun suostumuslomake
Liite 3	Haastattelun kysymykset
Liite 4	Palaute #SANA VAPAA

Sosiaali- terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Visamäki

Tekijä	Ann-Katri Ervasti	Vuosi 2019
Työn nimi	Helsingin kaupungin päihdekuntoutus muutoksen edessä, case Tervalampi – ”maalta kaupunkiin”	
Työn ohjaaja	Ulla Peltonen	

TIIVISTELMÄ

Muutos on pysyvä tila. Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus on muuttamassa Vihdistä Helsinkiin. Opinnäytetyöni tavoite oli selvittää Tervalammen kartanon henkilökunnan suhtautumista muutokseen, heidän toiveitaan ja kehittämisajatuksia päihdekuntoutuksen suhteen tulevaisuudessa Helsingissä sekä esimiestuen tarvetta. Tarkoituksena oli saada tukea ja työkaluja esimiestyöhön muutoksessa sekä lisätä henkilökunnan ymmärrystä muutoksen tarpeesta.

Teoreettisessa viitekehyksessä tarkasteltiin päihderiippuvuutta ja kuntoutusmenetelmiä, toipumissuuntautunutta hoitojärjestelmää sekä muutosjohtamista, esimiestukea, viestintää ja osallisuutta.

Opinnäytetyöni oli tutkimuksellinen ja tiedonhankinta- ja analysointimenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, teemahaastattelua ja sisällönanalyysiä. Teemahaastattelu toteutettiin avoimilla kysymyksillä yksilöhaastatteluin (n=8). Tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä johtopäätöksiä, jossa menetelmänä käytettiin induktiivista päättelyä, tarkasteltiin pohdinnassa. Lopuksi pohdin jatkotutkimus- ja kehittämisideoita.

Keskeisempinä tutkimustuoksina voidaan todeta, että valtaosa Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen työntekijöistä suhtautuu tulevaisuuden muutokseen ja kehittämistyöhön positiivisesti tai vähintäänkin neutraalisti. Esimiehiltä kaivattiin enemmän ymmärrystä ja joustoa muutosprosessissa sekä avoimuutta viestintään.

Avainsanat muutos, muutosjohtaminen, päihdekuntoutus, esimiestyö, viestintä

Sivut 61 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Social and Health Care Development and Management
Visamäki

Author	Ann-Katri Ervasti	Year 2019
Subject	Drug rehabilitation of the city of Helsinki in front of the change, case Tervalampi - "from land to city"	
Supervisor	Ulla Peltonen	

ABSTRACT

Change is a permanent state. Tervalampi Manor Rehabilitation Center is moving from Vihti to Helsinki. The aim of my thesis was to find out the attitude of the personnel of Tervalampi Manor to change, their hopes and development ideas regarding the rehabilitation of intoxicants in Helsinki in the future and the need for supervisors. The purpose was to get support and tools for change in managerial work and to increase staff understanding of the need for change.

The theoretical framework looked at substance abuse and rehabilitation methods, a recovery-oriented management system, and change management, leadership support, communication and inclusion.

My thesis was research-based, and qualitative research, theme interviewing and content analysis were used as a data acquisition and analysis method. The theme interview was conducted with open questions with individual interviews (n = 8). The reliability and ethics of the study, as well as the conclusions in which the method was based on inductive reasoning, were considered in the discussion. Finally, I am thinking of further research and development ideas.

The most important research findings are that most of the employees of the rehabilitation center in the Tervalampi think positive or at least neutral about future change and development work. From the managers was needed more understanding and flexibility in the process of change, as well as transparency in communication.

Keywords change, change management, substance abuse rehabilitation, supervisory work, communication

Pages 61 pages including appendices 4 pages

1 JOHDANTO

Helsingin kaupungilla on suuri ja kirjava päihdeongelmaisten asiakaskunta. Päihdekuntoutusta heille tarjoavat päihdepoliklinikoiden avokuntoutusyksiköt ja laituskuntoutusta Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus Vihdissä. Helsingin kaupunki ostaa laituskuntoutusta myös Kuntayhtymän omistuksessa olevasta Ridasjärven päihdehoitokeskuksesta ja puitesopimuksen myötä joistakin yksityisistä päihdehoidon yksiköistä. (Helsingin kaupunki 2017; Kuusikkokunnat 2016.)

Suuntaus päihdekuntoutuksen laitospaikkojen suhteen viime vuosina on kuitenkin ollut aleneva. Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen paikkaluku on vähentynyt viimeisen viiden vuoden aikana 73 paikasta 50. Vähennykset ovat perustuneet laitoshoidon käytön vähenemiseen sekä sijais- ja tukipalveluiden järjestämiseen. Vuonna 2016 Helsingissä päihdehuollon laitoshoidon asiakasmäärä oli 1955 asiakasta ja avopalveluiden 9246 asiakasta. Paikkojen vähentyessä myös kustannukset ovat pienentyneet. Päihdehuollon kustannukset ovat laskeneet 3,3% verraten vuoteen 2015 (Kuusikkokunnat 2016). Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksessa hoitovuorokausia kertyi vuonna 2016 16726 ja käyttöaste oli 71% (Tamminen 2017).

Avokuntoutus on tullut vahvana hoitomuotona rinnalle, mutta se ei yksinään riitä. Tarve laituskuntoutukselle on edelleen olemassa. Tulevaisuudessa työntekijöiden on vain arvioitava entistä enemmän asiakkaan hoidon tarvetta ja toteuttaa oikeanlaista palveluun ohjausta, jotta asiakkaat pääsevät tarvitsemaansa hoitoon joko avo- tai laituskuntoutukseen. Tulevaisuuden muutokset tuovat väistämättä tilalle uudenlaisia kuntoutusmuotoja, jotka jo taloudellisin perustein tähtäävät myös laitospaikkojen vähentämiseen. Tilalle on suunniteltava yhtä tehokkaita ja toimivia kuntoutusmuotoja. Myös Tervalammen kartano on muutoksen edessä.

Kartanon tilat ovat huonossa kunnossa ja ne eivät ole soveltuvat toiminnan nykyvaatimuksiin. Asiakaspaikkojen vähentyessä myös kustannukset nousevat. Etäisyys helsinkiläisten muihin palveluihin, siirtoviive äkillisissä hoitoa vaativissa tilanteissa, ja puuttuva julkinen liikenneyhteys vaikeuttavat myös toimintaa. Tavoitetila on, että ympärivuorokautista kuntoutusta tarjoava päihdekuntoutuslaitos sijaitsee Helsingissä palveluiden läheisyydessä. Tämä mahdollistaa tiiviimmän yhteistyön hoitovastuussa olevan avohoitoyksikön, päiväkeskustoimintojen, sekä somaattisten ja psykiatristen terveyshoitopalveluiden, sosiaalipalveluiden ja vertaistoimijoiden kanssa. Muutos perustuu Helsingin strategiaan parantaa palveluiden saatavuutta ja tuottavuutta, uudistaa palvelukulttuuria ja keventää palvelura-

kennetta. Tavoitteena on tuoda laitoskuntoutus osaksi asiakkaan elinympäristöä ja tukiverkostoa. Tämä toimintamalli on psykiatria- ja päihdepalveluissa käyttöön otetun toipumissuuntautuneen mallin (Recovery-Oriented System of care) mukainen. Muutoksella turvataan myös Tervalammella toteutettavan kuntoutuspalvelun kilpailukyky tulevassa Sote-uudistuksessa. Muutossuunnitelmasta on pidetty tiedotustilaisuus elokuussa 2017 Tervalammen kartanon henkilökunnalle. Uuden yksikön suunnittelu on tarkoitus tehdä yhteistyössä henkilökunnan, vertaistoimijoiden ja yhteistyötahojen kanssa. (Tamminen 2017.)

Opinnäytetyöni on lopputyö Tervalammen kartanolle. Ovet sulkeutuvat, kun uudet tilat laitoskuntoutuksen toteuttamiselle löytyvät Helsingistä. Ympäristön muututtua henkilökunta on muutoksen edessä. He tarvitsevat tukea ja heidän ymmärrystä muutostarpeesta on lisättävä. Olen aitiopaimalla tekemässä tutkimusta, mutta myös yhtenä henkilökunnan jäsenenä kokemassa muutoksen. Lähes kuuden vuoden työhistoriani aikana Tervalammen kartanolla muutos on ollut läsnä koko ajan, mutta vasta syksyllä 2017 se muuttui Yt-kokouksen myötä käytäväkeskusteluista vahvaksi tavoitetilaksi, johon tähdätään.

Tutkin muutosta työntekijän näkökulmasta. Mitä tarkoittaa, kun työpaikka siirtyy maalta kaupunkiin? Miten se koetaan? Kuinka esimiestuki näyttäytyy muutoksessa ja mikä on esimiehen rooli? Mitä muutos tarkoittaa päihdetyön kannalta? Aineistona käytän teemahaastattelusta kertynyttä materiaalia ja opinnäytetyön empiirisessä osiossa käsittelen haastatteluiden tuloksia. Teoreettisen viitekehyksen on tarkoitus johdatella lukija ymmärtämään päihdekuntoutuksen luonne, muutosprosessi työntekijän näkökulmasta ja tukea opinnäytetyön tutkimuksellista osiota.

2 TERVALAMMEN KARTANON KUNTOUTUSKESKUS

Ruotsin kuningatar Kristiina lahjoitti Tervalammen kylän Georg Johan Knoringille 2.10.1641. Lukuisten omistajavaihdosten jälkeen Tervalammen kartano on siirtynyt Helsingin kaupungin omistukseen 6.3.1936. Toiminta alkoi ensin työlaitoksena ja joulukuussa 1981 Sosiaalihuollon päätöksellä työlaitos muuttui päihdehuollon yksiköksi. Käytännössä huoltoapulain 25 §:n tapaukset muutettiin 1.4.1982 lukien huoltokotiasiakkaisiksi. Tällöin Tervalammen huoltolaitoksessa oli 178 paikkaa ja muutamaa vuotta myöhemmin 12 paikkaisen naisten huoltokodin valmistuttua 188 paikkaa. (Särkelä 2003.)

Vuonna 1987 tuli voimaan uusi päihdehuoltolaki, joka määrittelee mm. asiakkaiden aseman vanhasta lainsäädännöstä poikkeavalla tavalla. Päihde-

huoltolain mukaan palveluja on annettava asiakkaiden ja heidän läheistensä tarpeista ja edusta lähtien. Asiakas on otettava mukaan palveluja ja hoitoa suunniteltaessa. Nyt asiakkaan katsottiin ensisijaisesti käyttävän laitosta eikä enää lähdetty siitä, että laitos säätelee asiakkaan toimintaa. Nämä ajatukset ovat ohjanneet laitoksen kehittämistä 90-luvulla. (Särkelä 2003.)

90-luvulla Tervalammen kartanolla aloitettiin perheiden kuntoutus, laitoksen nimi muutettiin Tervalammen kartano, kuntoutuskeskukseksi ja vuonna 1997 otettiin käyttöön yhteisökuntoutuksen menetelmä. Tervalammella luotiin niin kutsuttu foorumirakenne, joka mahdollistaa kaikkien niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin osallistumisen laitosta koskevaan päätöksentekoon. Vuonna 2003 kuntoutuskeskuksessa toimi kahdeksan erilaisen kuntoutusohjelman sisältävää yhteisöä. Asiakaspaikkoja oli 163 ja henkilökunnan määrä oli 75. (Särkelä 2003.)

Tervalammen kartano (i.a) kehittämistyön väliraportissa 2010-2011 kerrotaan, että kaupungin päihdehuollon rakennemuutos käynnistyi vuoden 2010 alussa ja päihdeongelmaisia asiakkaita ohjattiin tehokkaasti avopalveluihin. Tämän vuoksi osa laitospaikoista jäi tyhjiksi, joka taas mahdollisti ja pakotti henkilöstöressurssien suuntaamisen enemmän kehittämistyöhön. Tuolloin todettiin tarve kuntoutuksen sisällön kehittämisen ohella kuntoutuksen rakenteiden muuttamiseen, erityisesti ilta- ja viikonlopputoiminnan vahvistamiseen. Niin laadittiin suunnitelma asiakaspaikkaluvun laskemisesta edelleen, jotta jo olemassa olevilla henkilöstöressursseilla voidaan kehittää kuntoutusta intensiivisemmäksi pienentämällä yhteisöjen ryhmäkokoja. Tervalammella on ollut maaliskuun 2011 alusta alkaen 108 asiakaspaikkaa.

Tervalammella on siis panostettu kehittämistyöhön. Kehittämisessä on pyritty toimimaan niin, että tehdyt muutokset todella toimisivat yhteisökuntoutuksessa. Kehittämistyötä on tehty yhdessä henkilökunnan, kuntoutuksessa olevien kuntoutujien sekä oman toipumiskokemuksen omaavien kokemusasiantuntijoiden kanssa. (Tervalammen kartano i.a.)

Vuoden 2010 aikana tiivistettiin vertaistoimijoiden ja kokemusasiantuntijoiden yhteistyötä. Myös oppilaitosyhteistyötä on kehitetty. Kartanolle on perustettu päihdeettömyystyöryhmä edistämään ja ylläpitämään toipumiskulttuuria kuntoutuskeskuksessa. Kuntoutuskeskus on osallistunut myös Helsingin kaupungin päihdehuollon kuntouttavan laitoshoidon ohjausryhmän ja päihdeperheiden laituskuntoutuksen työryhmään. (Tervalammen kartano i.a.)

Tervalammella on vuoden 2011 alusta siirrytty vaiheistettuun Tervalampi-kuntoutusmalliin. Tähän muutokseen työkirjan kehittäminen liittyy. Aloitettu intensiiviyhteisön toiminta tarjoaa lyhyen ja tiiviin kuntoutusjakson erilaisissa elämäntilanteissa oleville päihdekuntoutujille. Intensiiviyhteis-

sössä ei sovelleta Tervalampi-kuntoutuksen vaihemallia. Helsinkiin on perustettu kohtaamispaikka Tervis, missä Tervalammella kuntoutuksessa olevat kuntoutujat ja entiset kuntoutujat voivat tavata turvallisesti päih-teettömässä ympäristössä ja vaihtaa kuulumisia. (Tervalammen kartano i.a.)

Tällä hetkellä Tervalammen kartano kuuluu yhtenä kokonaisuutena Helsingin kaupungin päihde- ja psykiatrian erityispalveluihin. Laitoksessa on 50 kuntoutuspaikkaa ja ne ovat jakautuneet neljään pienyhteisöön. Miesten yhteisössä on 12 paikkaa miehille ja Naisten yhteisössä 13 paikkaa naisille, jotka hyötyvät tiiviistä ryhmämuotoisesta kuntoutuksesta. Keskusteluryhmien lisäksi käytössä on myös toiminnallisia menetelmiä, yksilöllisiä keskusteluja ja kirjallisia tehtäviä. Työ- ja ryhmätoimintayhteisössä on 16 paikkaa työtoimintaisesta kuntoutuksesta hyötyville henkilöille ja toiminnallisen arkikuntoutuksen yhteisössä on seitsemän paikkaa psyykkisesti ja/tai fyysiseltä toimintakyvyltään rajoittuneille henkilöille. Yhteisö tarjoaa ryhmiä mm. muistin harjoittamiseen ja muutoinkin osallisuuden ja toimintakyvyn ylläpitämiseen. (Helsingin kaupunki 2017.)

Vertaistoiminta on keskeinen osa kuntoutusta ja jokaisessa Tervalammen yhteisössä toimii 1-2 vertaisohjaajaa. Lisäksi vertaiset toimivat vapaaehtoisina toverikunnassa ja kartanon eri toiminnoissa pajalta keittiöön ja pesulasta puutarhaan. Vapaaehtoistyön lisäksi vertaisille tarjotaan mahdollisuutta palkkatukityöhön tai työkokeiluun joko yhteisötyössä tai muissa työkohteissa. (Helsingin kaupunki 2017.)

3 PÄIHDEKUNTOUTUSTYÖ

Tässä luvussa määrittelen ensin päihderiippuvuuden ja päihdekuntoutustyön, jotta lukijalle selviää, millaisten kuntoutujien ja ongelmien kanssa Tervalammen kartanolla työtä tehdään. Lopuksi tarkastelen toimintaa ohjaavaa politiikkaa eli lakeja ja asetuksia, koska on tärkeää ymmärtää mikä toimintoja ohjaa ja mitä velvoitteita Helsingin kaupungilla on päihdekuntoutuksen järjestämisessä.

3.1 Päihderiippuvuus

Päihderiippuvuus on voimakas ja pakonomainen halu käyttää toistuvasti päihteitä, vaikka toiminnasta aiheutuu fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä haittaa. Tautiluokitus ICD-10 määrittelee päihderiippuvuuden, niin että henkilöllä tulee yhden tai useamman aineen käyttö huomattavasti tärkeämmäksi kuin aiemmin tärkeät käyttäytymisen muodot. Lisäksi oireet ilmenevät käyttäytymisen tasolla sekä älyllisissä ja fysiologisissa toiminnoissa. Diagnostiset kriteerit, joista ilmenee vähintään kolme yhtäaikaaisesti kuukauden ajan tai toistuvasti yhden vuoden ajan ovat:

1. voimakas halu tai pakonomainen tarve
2. heikentynyt käytön kontrolloimisen kyky
3. vieroitusoireet
4. sietokyvyn kasvu
5. keskittyminen aineen käyttöön
6. jatkuva käyttö haitoista huolimatta

Tautiluokituksen mukaisessa riippuvuuden määrittelyssä vieroitusoireet ja sietokyvyn kasvu ovat selkeitä fyysisiä kriteerejä, muut painottuvat psykososiaalisiin määritelmiin. (Lappalainen- Lehto, Romu & Taskinen 2008, 16, 20.) Kiiänmaa & Hyytiän (2003, 111) mukaan päihderiippuvuus määritellään krooniseksi ja relapsoivaksi sairaudeksi. Relapsoiva tarkoittaa, että toipumisen alettuakin riippuvuus on helposti toistuva. Psyykkinen riippuvuus alkaa useimmiten kehittymään aiemmin kuin varsinainen fyysinen riippuvuus. Sosiaalinen riippuvuudessa ihminen kiinnittyy sosiaaliseen verkostoon, jossa päihteiden käyttö on keskeisessä asemassa. Toleranssi-ilmio tarkoittaa elimistön tottumista päihteisiin ja halutessaan saman vaikutuksen kuin aiemmin, ihminen joutuu käyttämään suurempia määriä päihteitä. Ristitoleranssi taas tarkoittaa puolestaan toleranssia, joka kehittyy yhden päihteen käytöstä niin, että ihmiselle kehittyy toleranssi myös joidenkin muiden päihteiden suhteen.

Päihderiippuvuus voi kehittyä muun muassa alkoholiin, nikotiiniin, bentso-diatsepiineihin, kannabikseen, opiaatteihin ja amfetamiiniin. Riippuvuuden oireita ovat aineen pakonomaisuus ja käyttöhimo ja se ilmenee aineen käytön aloituksen, määrien ja lopettamisen vaikeutena. Riippuvuuteen liittyy usein sietokyvyn kasvu käytettyyn aineeseen ja käytön loppuessa vieroitusoireet. (Käypä hoito 2015.) Havio, Inkinen & Partasen (2013, 42–44) mukaan jokaisella ihmisellä on omat syynsä käyttää päihteitä ja siihen muuttuuko ihmisen kohtuukäyttö riippuvuudeksi vaikuttavat monenlaiset tekijät. Päihderiippuvuuden syntymiseen vaikuttavat päihteen fysiologiset ja neurobiologiset vaikutukset ihmisessä ja päihteen käyttäjän yksilölliset

fyysiset ominaisuudet, persoonallisuus, psyykinen varustus sekä kulttuurisidonnaiset ja yhteisölliset tekijät. Päihderiippuvuus syntyy yleensä hitaasti ja se on monimuotoinen prosessi.

THL (2014) puolestaan määrittelee päihderiippuvuuden niin, että se kehittyy, kun riippuvuutta aiheuttavaa ainetta käytetään toistuvasti. Toistuva käyttö johtaa aivo- ja psykososiaalisiin muutoksiin. Perintötekijöiden ja mielenterveyshäiriöiden on todettu vaikuttavan merkittävästi riskiin sairastua päihderiippuvuuteen. Päihderiippuvuuden kehittyminen ei ole sidosissa ikään.

Terveys 2000-tutkimuksessa on käynyt ilmi, että yli 29-vuotiaista suomalaisista 4 prosenttia sairastaa alkoholiriippuvuutta. Terveystieteiden tutkimuskeskuksessa naispotilaista noin 10 prosenttia ja miespotilaista lähes 20 prosenttia ovat alkoholin ongelmakäyttäjiä (Käypä hoito 2015). Huume- ja lääkeriippuvuuksien esiintyvyys on pienempi, mutta siitä ei ole tarkkoja tietoja. (THL 2014.) Vuonna 2010 tehdyssä selvityksessä jotakin huumetta joskus elämänsä aikana kokeillut tai käyttänyt oli 17 prosenttia 15-59 vuotiaista suomalaisista (Käypä hoito 2012).

Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksessa syy hoidossa oloon on päihderiippuvuus. THL:n mukaan päihderiippuvuuden synnyin yksi riskitekijä on sosiaaliset tekijät, joka tarkoittaa muun muassa elinympäristöä (THL 2014). Useat kuntoutujat pitävät tärkeänä ympäristön vaihtoa toipuakseen päihderiippuvuudesta. Tervalammen kartanoa on pidetty mielekkäänä riippuvuudesta toipumisen ympäristönä, koska se sijaitsee kaukana kaupungista ja päihteiden käyttöympäristöstä. Useat Tervalammen kartanon henkilökunnasta ovat huolissaan siitä, kuinka laitospäästämisen siirto maalta kaupunkiin vaikuttaa päihderiippuvuuden hoidon luonteeseen. Näyttääkö päihderiippuvuus vahvemmin kaupunkiympäristössä ja kuinka se vaikuttaa riippuvuudesta kärsivien motivaatioon tulla hoitoon kuntoutuskeskukseen, joka ei mahdollista pois pääsyä aktiivisesta käyttöympäristöstä? Vai mahdollistaako kuntoutus kaupungissa paremman toipumisen, kun ympäristö ei vaihdukaan ja kuntoutus tapahtuu jokaisen omassa elinympäristössä? Tähän ajatukseen perustuu toipumissuuntautunut hoitojärjestelmä, jota käsittelem teoreettisessa viitekehelyssä.

Päihdetyö Tervalammen kartanolla päihderiippuvaisten parissa on monipuolista ja vaatii laajaa ammattitaitoa. Työn tekemiseen ei riitä ainoastaan tutkinto sosiaali- ja terveystieteiltä vaan siihen vaaditaan kokemusta ja ymmärrystä päihderiippuvuuden luonteesta, sen erilaisista ilmenemismuodoista ja psyykkisten- ja somaattisten sairauksien vaikutuksista hoitoon. Psykiatrian osaamista painotetaan vuosi vuodelta enemmän, koska on huomattu, että valtaosalla päihderiippuvuudesta kärsivillä on myös jonkin tasoinen psyykinen sairaus.

Päihteiden käyttö voi aiheuttaa siis erilaisia psyykkisiä oireita. Päihteen käytön loppuessa esimerkiksi masennus- ja ahdistusoireet useimmiten häviävät kuukauden kuluessa. Ensisijaiseksi muodostuu tällöin päihdehäiriön hoito. Samanaikaisessa päihde- ja mielenterveyden häiriössä eli kaksoisdiagnoosissa on taas päihdehäiriön lisäksi päihteiden välittömistä vaikutuksista (käyttö, vieroitus) riippumaton mielenterveyden häiriö. Mielenterveyden häiriö voi olla esimerkiksi mielialahäiriö, ahdistuneisuushäiriö, persoonallisuushäiriö tai psykoottinen häiriö. Kaksoisdiagnoosipotilaan psyykkiset oireet eivät häviä raittiudenkaan jälkeen. (Päihdelinkki 2017.)

Kaksoisdiagnoosit ovat hyvin yleisiä. Esimerkiksi alkoholiongelmallisista noin 40 %:lla on jossakin elämänsä vaiheessa jokin päihdeistä riippumaton mielenterveyden häiriö. Huumeongelmallisilla luku on yli 50 %. Jos yleisyyttä tarkastellaan toisin päin niin noin 30 %:lla mielenterveyden häiriöistä kärsivillä on jossakin elämän vaiheessa myös päihdehäiriö. Luku vaihtelee kuitenkin huomattavasti eri mielenterveyden häiriöissä. Noin puolella kaksisuuntaisessa mielialahäiriössä tai skitsofreniassa on jossakin vaiheessa myös päihdehäiriö. (Päihdelinkki 2017.)

Päihdelinkin (2017) mukaan kaksoisdiagnoosipotilaiden hoitomuotoina ovat olleet jaksottaisen ja rinnakkaisen hoidon mallit, joissa molemmissa on kaksi hoidosta vastaavaa taho. Jaksottaisessa mallissa hoidetaan ensin toinen häiriö (esimerkiksi alkoholiriippuvuus päihdekllinikalla). Siinä vaiheessa, kun hoidossa on päästy riittävän hyvään tulokseen, aloitetaan toisen ongelman hoito (esimerkiksi masennus psykiatrian poliklinikalla). Rinnakkaisen hoidon mallissa puolestaan hoidetaan samanaikaisesti molempia ongelmia, mutta kummallekin häiriölle on oma erillinen hoidosta vastaava taho. Kaksoisdiagnoosipotilaiden hoitomallina on lisääntyvästi käytetty integroitua hoitoa. Tässä hoitomallissa sama työryhmä hoitaa molempia ongelmia.

Tervalammen kartanolla hoitotyö painottuu päihdehäiriön hoitoon, vaikka rinnalla useimmiten kulkee jokin mielenterveyden häiriö. Ongelmaksi muodostuvat kuntoutujat, jotka tulevat kuntoutukseen niin kutsutulla heikoin kantimin. Näiden kuntoutujien kohdalla hoidon tarpeen arviointi (sosiaaliohjaajan, sairaanhoitajan, päihdelääkärin) ja vieroitushoito on useimmiten jäänyt vajaaksi. Kuntoutujat saapuvat huonokuntoisina ja vieroitusoireiden laantuessa ilmenevät voimakkaat psyykkisen häiriöt. Tällaisissa tapauksissa kuntoutujat joutuvat organisaatiossa pelinappuloiksi, joita siirrellään laitoksesta toiseen voinnin mukaan. Tervalammen kartanolla joudumme toisinaan lähettämään kuntoutujan joko takaisin vieroitushoitoon tai psykiatriseen hoitoon riippuen siitä ovatko voimakkaammin nähtävissä psyykkiset vai fyysiset oireet. Hoitotyön kannalta muun muassa kaukainen sijainti aiheuttaa turhia viiveitä hoidossa. Helsingin kaupungilla päihdepolilinikat ja psykiatrian polilinikat ovat nykyisin samassa osoitteessa. Palveluita pyritään integroimaan ja olennaista on, että päihdekuntoutus olisi toteutettavissa mahdollisimman lähellä näitä palveluita.

3.2 Päihdekuntoutus

Päihdekuntoutus ja päihdehoito ovat toistensa synonyymeja. Päihdehoito käsittää opiaattiriippuvaisten korvaushoidon ja katkaisu- tai vieroitus-hoidon, jotka toteutetaan lääkärin valvonnassa ja hoidon aikana käytetään usein lääkitystä. Päihdehoidossa sosiaalisella kuntoutuksella on kuitenkin vahva rooli, jota kuvastaa termien ”kuntoutus” ja ”hoito” päällekkäisyys. Päihdekuntoutus on puolestaan laajempi käsite. Siihen sisältyy myös sosiaalinen ja yhteisöllinen tuki ja kuntoutuksessa huomioidaan asiakkaan sosiaalis-taloudellinen ympäristö, kuten perhe, toimeentulo, asuminen ja työ. Päihdekuntoutuksen tarkoitus on parantaa asiakkaan elin oloja ja vaikuttaa kokonaisvaltaisesti psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen tilan parantamiseen. Päihdekuntoutuksessa on huomioitava asiakkaan sosiaalinen ympäristö, koska päihteiden käyttö tapahtuu usein asiakkaan sosiaalisessa kontekstissa. Olennaista on kartoittaa asiakkaan sosiaalinen elämäntilanne ennen hoitoa ja hoidon jälkeen, jotta saadaan selville mitkä asiat tukevat ja mitkä taas riskeeraavat toipumista. Tällöin kuntoutus on mahdollisimman tehokasta. (Lahti & Pienimäki 2004, 136–149.)

Lahti & Pienimäen (2004, 136–149) mukaan yksilö- ja ryhmämuotoisten interventtioiden periaatteet ovat hallussa suomalaisessa päihdekuntoutuksessa, mutta yhteistyö muiden hyvinvointipalveluiden kanssa on puutteellista. Koska kuntoutuminen kestää usein vuosia, päihdekuntoutus olisi viettävä mahdollisimman lähelle kuntoutujan arkipäivää eli perhettä, koulua ja vapaa-aikaa. Tämä teoria tukee Helsingin kaupungin päihdekuntoutuksen tavoitetilaa ja tulevaa muutosta, jossa päihdekuntoutus toteutetaan kaupungissa.

Päihdehuollossa kuntoutushoidoista käytetään useita nimityksiä kuten päihdekuntoutus, kuntoutusjaksot, laituskuntoutus, kuntoutumishoito, psykososiaalinen kuntoutus tai psykososiaalinen muutostyö. Kuntoutushoidot voivat olla joko avo- tai laitoshoidoa. Ne on tarkoitus järjestää mahdollisen vieroitushoidon jälkeen ja ovat kestoltaan yleensä vähintään neljä viikkoa. Päihdekuntoutuksen tarkoituksena ei ole vain käsitellä yksilön päihteidenkäyttöä vaan selvittää myös hänen sosiaalinen elämäntilanteensa. (Lappalainen-Lehto, Romu & Taskinen 2008, 171.)

Päihdehoidon ja kuntoutuksen tavoitteet voidaan päihdehoidossa jakaa viiteen tasoon päihdepalveluiden laatusuosituksen (2002) mukaan:

1. Yksilön päihteiden käytöstä aiheutuneiden haittojen lieventäminen
2. Yksilön elinolojen heikentymisen estäminen erilaisin tukitoimin
3. Tukitoimien avulla varmistaminen, että yksilön elinolot pysyvät ennallaan
4. Yksilön elämäntilanteen korjaaminen

5. Yksilön fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen tilanteen kohentaminen oleellisesti

Päihdekuntoutus sisältää yksilö- ja ryhmäkeskusteluja, vertaistukea ja verkostotapaamisia. Kuntoutusjakson aikana pyritään rakentamaan kuntoutusjatkumo tai hoitopolku yhteistyökumppaneiden kesken, niin että tuki on riittävän pitkäkestoinen. (Lappalainen-Lehto, Romu & Taskinen 2008, 172.)

Tervalammen kartanolla toteutetaan yhteisökuntoutusta. Lappalainen-Lehdon ym. (2007, 196) mukaan yhteisökuntoutuksen ajatus on, että toiminnan rakenteita organisoidaan ja luodaan pohjaa sille, että yhteisö tekee päätöksiä ja kantaa vastuuta yhteistyössä ammattilaisten kanssa. Yhteisöhoidossa olennaista on tasavertainen keskustelu ja toiminta, kuten yhteisten sääntöjen sopiminen ja asiakasvetoiset kokoukset. Näin yhteisöä käytetään tietoisesti hoito- ja kuntoutustavoitteiden toteuttamiseen.

Tervalammella annettavan laitoshoidon tavoitteena on saada kuntoutuja motivoitumaan päihdeongelmansa kanssa työskentelyyn, jotta hän oppii tunnistamaan päihderiippuvuuttaan ja muita riippuvuuksia sekä niihin liittyvää käyttäytymistä. Kuntoutujaa tuetaan löytämään ja vahvistamaan uudenlaisia verkostoja ja ajatus- sekä käyttäytymismalleja, jotka kannattelevat häntä laitospäätyneen jälkeen. Kuntoutujalle tarjotaan mahdollisuus osallistua monipuoliseen kuntouttavaan toimintaan, kuten työtoimintaan, erilaisiin yhteisön yhteisiin toimintoihin, luovaan toimintaan ja keskusteluihin pohjautuviin ryhmiin. Kuntoutusjakson tavoitteet suunnitellaan kuntoutujan kanssa yksilöllisesti. (Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus n.d.)

3.3 Toimintaa ohjaavat lait ja asetukset

Päihdehuoltolaista löytyvät merkityksellisemmät toimintaa ohjaavat lait kuten velvoite päihdehuollon järjestämisestä, palveluiden kehittämisestä ja päihdehuollon keskeiset periaatteet. Päihdehuoltolain yhtenä tavoitteena on ehkäistä ja vähentää päihteiden ongelmakäyttöä. Toteutus on kuntien velvoite, joissa päihdehuolto on järjestettävä sisällöltään ja laadultaan kunnissa esiintyvän tarpeen mukaan. (Päihdehuoltolaki 1986/41 §1.) Laki antaa tulkinnalle varaa. Kunnat voivat itsenäisesti päättää millaisessa mittakaavassa päihdehuoltolakia toteutetaan ja millaiset resurssit päihdehuollolle annetaan kuitenkin edellytyksenä se, että jokainen päihdeongelmainen saa hoitoa sitä tarvitessaan ja halutessaan.

Päihdehuoltolaki sanoo, että palvelut tulee järjestää ensisijaisesti avohuollon toimenpitein siten, että ne ovat helposti tavoitettavia, joustavia ja monipuolisia. Päihdehuoltolain keskeisissä periaatteissa mainitaan, että päihdeongelmaista on tarvittaessa autettava ratkaisemaan myös toimeentuloon, asumiseen ja työhön liittyviä ongelmia (Päihdehuoltolaki 1986/41, 6 §, 8 §).

Helsingin kaupunki tarjoaa neljällä päihdepoliklinikalla arkipäivisin vastaanottoa ilman ajanvarausta, joissa tehdään arviota asiakkaan tilanteesta ja hoidon tarpeesta. Työntekijä, jonka luo asiakas ensimmäistä kertaa hakeutuu, vastaa palvelu- ja hoitonojauksesta. Tavoitteena on, että jokaiselle asiakkaalle nimetään hänen kokonaishoidostaan vastaava työntekijä. Päihdehuollossa asiakas ohjataan tarvittaessa ensin avokatkaisuun, laitostenmuotoiseen katkaisu- tai vieroitushoittoon ja tämän jälkeen päihdekuntoutukseen. Käytännössä asiakkaan hakeutuessa päihdepoliklinikan vastaanotolle, työntekijä tekee arvion ja tarvittaessa lähetteen joko katkaisu- tai vieroitushoittoon tai tilanteen salliessa suoraan laitostuntoutukseen, jos avokuntoutuksen ei katsota olevan riittävä. Joustavinta ja asiakkaan kokonaishoidon kannalta on päästä suoraan katkaisu- tai vieroitushoidosta kuntoutukseen. Tämä ei ole aina mahdollista. Syyt odotukseen voivat johtua pidentyneestä päihdeettömyyden seurannan tarpeesta, katkaisu- ja vieroitushoitajanoista tai Tervalammen vähäisestä paikkatilanteesta. Pitkän odotuksen aikana asiakkaalla on oltava tiivis päihdepoliklinikkakontakti ja päihdeettömyyden seuranta retkahdusriskin minimoimiseksi. (Helsingin kaupunki 2017.)

Päihdehuoltoasetuksessa sanotaan, että kunnan on huolehdittava päihdehuoltoa järjestäessään siitä, että palveluja on tarvittavassa laajuudessa saatavissa niinä vuorokauden aikoina, joina niitä tarvitaan. Valtiolla voi olla päihdehuollon toimintayksiköjä ja niillä tulee olla ohjesääntö, jonka toimintayksikön johtokunta vahvistaa. Asetuksessa määritellään, että toimintayksikössä voi olla ylilääkäri, johtajan, apulaisjohtajan, psykologin, tutkimussihteerin, ylihoitajan, osastonhoitajan, vastaavan sosiaalityöntekijän ja sosiaalityöntekijän sekä muita virkoja ja lisäksi toimintayksiköihin voidaan lisäksi ottaa tilapäisiä virkamiehiä sekä työsopimussuhteista henkilökuntaa. Toimintayksiköllä tulee olla johtokunta, jonka toimikausi on neljä kalenterivuotta ja siihen kuuluu vähintään viisi ja enintään kahdeksan jäsentä, joista yksi on toimintayksikön henkilöstön keskuudestaan enintään neljäksi vuodeksi kerrallaan valitsema jäsen. Sosiaali- ja terveyshallitus nimittää muut jäsenet ja määrää yhden jäsenistä toimimaan johtokunnan puheenjohtajana. Lisäksi johtokunta valitsee keskuudestaan varapuheenjohtajan. (Päihdehuoltoasetus 1986/653, 1§, 3§, 4§, 5§, 9§.)

Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus tarjoaa ympärivuorokautista hoitoa. Siellä työskentelee laaja-alainen henkilökunta ja toiminnasta vastaa lähiesimiesten lisäksi kartanon johtaja. Lähiesimiehinä työskentelee johtava sosiaalityöntekijä, osastonhoitaja ja ravitsemispäällikkö. Lisäksi

linjaorganisaation mukaisesti lähiesimiesten esimiehinä toimivat ylihoitaja, psykososiaalisen työn päällikkö sekä ylilääkäri. Tervalammen kartanon johtaja ja lähiesimiehet muodostavat johtoryhmän, joka kokoontuu kerran kuukaudessa pohtimaan yhteisiä asioita ja tekemään päätöksiä.

Asetus määrittelee hoitoryhmän niin, että sen tehtävänä on huolehtia asiakkaalle järjestettävän päihdehuoltolain 16 §:ssä tarkoitetun mahdollisuuden osallistua hoidon suunnitteluun, toimenpiteiden valintaan ja hoitoyhteisön toimintaan. Hoitoryhmän on avustettava henkilön asuin- tai oleskelukunnan sosiaalilautakuntaa tahdosta riippumatta toteutettavan hoidon jälkeen tarvittavan tuen järjestämisen suunnittelussa. Hoitoryhmä koostuu vähintään kolmen toimintayksikön työntekijästä niin, että hoitoryhmässä on aina sosiaalityön ja terveydenhuollon edustus. (Päihdehuoltoasetus 1986/653 12 §.) Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksessa hoitoryhmä koostuu niin, että kussakin yhteisössä työskentelee yksi sairaanhoitaja ja kahdesta kolmeen sosiaaliohjaajaa. Lisäksi hoitoryhmään kuuluu lääkäri ja psykologi.

Sosiaalihuoltolain tarkoituksena on edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta, vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta. Laki turvaa yhdenvertaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet sekä edistää asiakaskeskeisyyttä, asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa. Sosiaalihuoltolain tarkoituksena on myös parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välillä. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 1§.)

Sosiaalipalveluja on lain (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 11§) mukaan järjestettävä muun muassa päihteiden ongelmakäytöstä, mielenterveysongelmasta sekä muusta sairaudesta, vammasta tai ikääntymisestä aiheutuvaan tuen tarpeeseen. Sosiaalihuoltolaissa sanotaan (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 §24), että päihdetyöllä vähennetään ja poistetaan päihteisiin liittyviä hyvinvointia ja turvallisuutta vaarantavia tekijöitä sekä tuetaan päihteettömyyttä. Sosiaalihuollon päihdetyöhön kuuluu muun muassa ohjaus ja neuvonta, päihteiden ongelmakäyttäjille, heidän omaisilleen ja muille läheisilleen suunnatut sosiaalihuollon erityispalvelut. Lisäksi laissa määritellään, että raskaana olevalla henkilöllä on oikeus saada välittömästi riittävät päihteettömyyttä tukevat sosiaalipalvelut.

Sosiaalihuoltolaissa myös ohjeistetaan päihdetyötä. Päihdetyö on suunniteltava ja toteutettava siten, että se muodostaa toimivan kokonaisuuden muun kunnassa tehtävän päihdetyön ja mielenterveystyön kanssa. (Sosiaalihuoltolaki 2014/1301 24§.) Tällä hetkellä Helsingin kaupungin päihdepoliklinikat ja psykiatrian poliklinikat ovat yhdistyneet psykiatria ja päihdekeskuksiksi. Helsingistä löytyy myös katkaisu- ja vieroitushoito-osastot sekä psykiatrinen sairaala sekä päivystykset. Tervalammen kartano sijaitsee kaukana näistä palveluista. Psykkisesti huonovointiset kuntoutujat ovat potilasturvallisuusriski heille itselle, mutta myös muille kuntoutujille.

Psyykkisesti oireilevalla kuntoutujalla ei ole mahdollista saada lääkäripalvelua kuin kerran viikossa ja näin ollen sairaanhoitajilla ja päivystystyöntekijöillä on vastuu voinnin seurannasta ympäri vuorokauden. Akuuteissa tapauksissa lähin hoito on Haartmanin ja Laakson sairaaloissa, jonne Tervalammelta lähdetään voinnin mukaan joko taksilla tai ambulanssilla. Tästä syystä palveluiden keskittäminen lähekkäin ja Tervalammen muutto Helsinkiin mahdollistaa kuntoutujien paremman hoidon ja nopeamman juuri akuuteissa tapauksissa. Tämä koskee luonnollisesti myös akuuteissa somaattisissa tapauksissa.

4 TOIPUMISSUUNTAUTUNUT HOITOJÄRJESTELMÄ

Tässä luvussa tarkastelen toipumissuuntautunutta hoitojärjestelmää, jonka ideologiaan Tervalammen kartanon tuleva muutto Helsinkiin, lähemmäs kuntoutujien arkea perustuu. Toipumissuuntautuneesta hoitojärjestelmästä (Recovery-oriented systems of care) puhutaan silloin, kun toipumisen edistämisen periaatteet ohjaavat kaikkien hoitoon ja tukeen osallistuvien organisaatioiden toiminta ja palvelut on jäsennetty toipumisen vaiheiden mukaisesti. Perusedellytyksenä on myös vertaistuki ja riittävä palveluvalikko. Toipumissuuntautunut työtapo tarkoittaa psykiatrisen sairauden tai päihderiippuvuuden kehitysvaiheiden ja toipumisen vaiheiden mukaan oikein kohdennettua kokonaisvaltaista, verkostoitunutta ja sujuvasti jatkuvaa hoitoa ja tukea. Sairauden aiheuttamien oireiden lieventäminen on toipumiseen johtavan hoidon ja tuen ensimmäisiä askeleita. Toipumissuuntautuneessa työtavassa hoitokeinojen vaikuttavuutta lisätään integroimalla hoito arkielämään ja turvaamalla yksilön tarpeiden mukaan suunniteltu tuen jatkuvuus. (Tamminen 2015.)

Whiten (2008, 7–8, 36) mukaan suurin osa päihdeongelmallisista ei tule koskaan päihdehoitojärjestelmän piiriin ja suuri osa päihdeiden käytön vähentämisestä ja toipumisesta tapahtuu spontaanisti ilman hoitoa. 10-25% kaikista elämänsä aikana päihdeongelmia kokeneista saa kroonisen ja vakavan riippuvuuden muodon. Vakava päihderiippuvuus muistuttaa taustatekijöiltään ja olemukseltaan eräitä kroonisia sairauksia, kuten astmaa ja verenpainetautia. Sairaudet puhkeavat yleensä olosuhteiden yhteisvaikutuksesta ja niitä voidaan hallita kokonaisvaltaisella elämäntapamuutoksella.

Toipumissuuntautunut hoitojärjestelmä perustuu kokonaisvaltaiseen hoitoon. Samanaikaisesti arvioinnin kohteena ovat ihmisen päihdekäyttö, kokemusmaailma ja elinympäristö. (Tamminen 2015). Päihdehoitojärjestelmät toimivat kuitenkin niin, että päihdeongelmassa olisi kyse akuutin rajatun sairauden hoitamisesta. Tällöin tehdään yksittäisiä lyhytaikaisia toimenpiteitä, jotka ovat kriisiin kohdentuneita, vahvasti professio-ohjattuja, eivätkä välttämättä liity asiakkaan muihin elämäntapamuutoksiin. Erillisinä toimenpiteinä vieroitushoito, korvaushoito ja kuntouttava laitoshoido ovat

luonteeltaan akuuttihoidon kaltaisia. Ne vähentävät suoria päihteiden aiheuttamia haitallisia oireita, mutta eivät vielä tue ihmisen kokonaisvaltaista muutosta ja toipumista. (White 2008, 9–12.)

Tammisen (2015) mukaan toipumissuuntautuneen hoitojärjestelmän synnyn taustalla on kansalaisyhteiskunnan ohella voimakas kritiikki akuuttihoitomallia kohtaan. Ongelmia ja riippuvuutta halutaan lähestyä erillisten toimenpiteiden sijasta hoidon ja tuen jatkuvuuteen ja laaja-alaisuuteen perustuvalla toipumisohjauksella (recovery management).

Whiten (2006, 3–4) mukaan toipumisohjauksessa on kolme pääelementtiä:

1. Toipumisen esteiden vähentäminen siten, että luodaan hoitoa edeltäviä tukipalveluja, joiden tarkoitus on edistää vakavasti päihderiippuvaisten hoitoon kiinnittymistä ja toisaalta mahdollistaa lievemmistä ongelmista kärsivien ongelmien ratkaisun ilman raskasta hoitojärjestelmää.
2. Pitkäkestoinen kuntoutussuhde, joka perustuu kokonaisarviointiin ja monitoimijuuteen.
3. Toiminnan tavoitteena on pitkäkestoisen toipumisprosessin ylläpitäminen. Tämä perustuu jatkuvaan toipumiskumppanuuteen kuntoutujan ja eri toimijoiden kesken.

De Leon (2010, 77–79) toteaa, että hyvä hoitojärjestelmä perustuu toipumisen edistämiseen eikä vain sairauden hallintaan. Toipumissuuntautuneen hoitojärjestelmän yhteydessä tulee usein esille terapeutin yhteisö. Terapeutin yhteisö (therapeutic community) on systemaattinen hoito-ohjelma ja ympäristö. Sen tarkoitus on mahdollistaa yksilön psykologinen ja sosiaalinen muutos, toipuminen. Terapeutin yhteisö koostuu vertaistoipujista ja ammattilaisista, jotka toimivat oppaina toipumisprosessissa. Sovellettaessa terapeutista yhteisöä erilaisiin palvelujärjestelmiin, laaja kokonaisuus voisi muodostua esimerkiksi terapiasta, lääkehoidosta, perusterveydenhuollosta, sosiaalihuollosta ja vertaistuesta.

5 MUUTOS

Tässä opinnäytetyössä muutoksella tarkoitan Tervalammen kartanon muuttoa Helsinkiin. Vanhan kiinalaisen kirjoituksen mukaan muutos tarkoittaa sekä uhkaa että mahdollisuutta. Yksi kirjoitusmerkki kertoo sekä vaarasta että onnesta. (Valpola 2014, 27.) Työelämässä tapahtuu nykyään jatkuvaa muutosta. Organisaatioiden on uudistuttava talouden ja ulkoisten paineiden myötä. Organisaatiomuutoksissa rakenteita ja toimintatapoja muutetaan tuottavan toiminnan ylläpitämiseksi. Julkinen sektori ei

ole tässä asiassa poikkeus. Muutoksen käsitettä työssä on vaikea pitää nykyään erityisenä, koska kehittäminen ja uudistaminen sisältyvät arkipäivään. Muutos koskettaa kuitenkin jokaista työntekijää eri tavalla. Toisille organisaatiossa tapahtuvat muutokset voivat merkitä oman työn huomattavaa muutosta, toisten mielestä taas muutokset eivät vaikuta juurikaan omaan työhön. Yleistä on kuitenkin se, että monet esimiehet osallistuvat uudistusten ja kehityshankkeiden valmisteluun ja toteutukseen normaalin toiminnan ohella. (Repo 2017, 20.)

Valpolan (2004, 29) mukaan muutos tarvitsee viisi asiaa onnistuakseen:

1. Muutostarpeen määrittely
2. Yhteisen näkemyksen luominen
3. Muutoskyvystä huolehtiminen
4. Ensimmäiset toimenpiteet
5. Ankkurointi käytäntöön

Muutoksia on tarpeellista priorisoida ja harkita, koska organisaatiolle täytyy jäädä mahdollisuus tehdä perustyötä. On olennaista pohtia, millaisessa järjestyksessä asioihin tartutaan. Muutostarpeen määrittely ja ymmärtäminen on merkittävä muutosta edistävä tekijä. Muutosprosessin käynnistymisen edellytys on, että muutos hyväksytään. Jos ihmiset eivät ole tiedostaneet muuttuvaa tilannetta, heidän on hyvin vaikea innostua uusista suunnitelmista. Tällöin myös niin sanotuille käytäväkeskusteluille ja huhupuheilla annetaan mahdollisuus. Yhteinen näkemys kertoo, millaisilla ratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Muutoksen toteutukseen tarvitaan muutosvoimaa. Muutosvoimaan vaikuttaa, millainen on organisaation tausta ja kulttuuri. On olemassa organisaatioita, jossa on totuttu muutoksiin ja niitä on lähdetty ennakkoluulottomasti viemään eteenpäin. Toisaalta on taas organisaatioita, jotka ovat pitkään olleet vakaassa tilassa, ilman muutoksia. (Valpola 2004, 29–31.)

Ensimmäiset toimenpiteet ovat tärkeitä viestinnän kannalta ja konkretisoivat mitä muutos tulee käytännössä tarkoittamaan. Ankkurointi käytäntöön on puolestaan usein pitkä prosessi. Kestää kauan, ennen kuin muutoksen tuoma uusi tilanne on luontevaa ja vanhan perään ei enää haikailla. Ajallisesti ankkurointivaihe kestää muutoksen koosta riippuen kuukausia tai vuosia. Tärkeää ankkurointivaiheessa on suunnittelujakso, joka tarkoittaa muutoksen läpi käymistä ja elämistä niin sanotun vuosisuunnittelukellon ajan. Tuossa ajassa saadaan yhteinen kokemus, miten suunnittelu tehdään ja miten tuloksia saadaan aikaiseksi. (Valpola 2004, 32–34.)

Järvisen (2001, 53) mukaan muutos on mielikuvissa hyvin ristiriitainen ilmiö. Työntekijät kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta taas halutaan, että asiat pysyisivät muuttumattomina. Muutoksia halutaan monista eri syistä. Niiden toivotaan tuovan vaihtelua arkeen ja niiden avulla toivotaan päästävän eroon jostain ongelmasta. Niiden uskotaan myös tuovan mukanaan uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. Muutoksia ei

haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutokset aiheuttavat pelkoa ja huolta, siitä miten muutosten kanssa tullaan toimeen.

Muutoksen vastustaminen on luontaista ihmiselle. Muutosvastarinta on yleinen termi sille vastustukselle, jonka jokainen muutos yleensä kohtaa työyhteisössä voimakkaana tai vähemmän voimakkaana. Osa ihmisistä on luonnostaan innostuneita muutoksesta ja kokevat sen haasteena ja mahdollisuutena. He ovat kuitenkin muutostilanteessa vähemmistönä. Muutoksessa suuri ongelma yleensä on vanhasta irti päästäminen ja luopuminen kaikesta totutusta. (Viitala 2006, 183; Armstrong 2009, 180.)

Salmisen (2001, 36) mukaan aktiivinen muutosvastarinta ilmenee muutosta vastustavan henkilön avoimena puhumisena tai toimimisena muutosta vastaan. Passiivinen muutosvastarinta ilmenee taas sitoutumattomuutena muutosprosessin tavoitteisiin tai ryhtymättömyytenä muutosprosessia edistäviin toimenpiteisiin. Järvinen (1998, 83–84) puolestaan toteaa, että muutokset koetaan uhkana, jotka synnyttävät työntekijöiden mielisä epävarmuutta, huolta, jännitystä pelkoa ja ahdistusta. Muutos uhkaa myös työntekijöiden itsemääräämispyrkimystä ja työntekijät kokevat olevansa pelinappuloita, joita ohjailaan. Työntekijät pelkäävät miten heidän asemansa käy, pysykö heidän työpaikkansa tai huononeeko heidän asemansa. Työntekijät joutuvat tekemään yksilöinä paljon työtä itse selvittääkseen pelkonsa. Muutoksen vastarinnan aiheuttajina ovat myös työntekijöiden ajatukset muutoksen mielekkyydestä ja tarkoituksesta, ja olisiko muutokselle muita vaihtoehtoja. Toisaalta, muutosvastarinta voi myös olla hyvinkin hyödyllistä organisaatiolle. Muutosvastarinnan myötä esimies voi kyseenalaistaa muutoksen, sen vaikuttavuuden organisaatioon ja huomioida organisaation kyvyn sitoutua muutokseen (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101).

Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa siihen, miten muutokseen suhtaudutaan työyhteisössä ja miten muutoksia saadaan etenemään työyhteisössä. Ilmapiiriä enemmän ryhmän muutoskyvykkyyteen vaikuttaa kuitenkin organisaatiokulttuuri. Organisaatiokulttuuri on yksinkertaisuudessaan muutokselle joko vastus tai voima. (Mattila 2008, 17–21.)

5.1 Muutosjohtaminen

Johtaminen jaetaan kahteen osa-alueeseen; asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella käsitetään asiakaskeistä johtamista, budjetointia ja suunnittelua. Ihmisten johtamisella käsitetään taas henkilöstöön kohdistuvaa visiointia ja muutosta. Muutosjohtaminen on ensisijaisesti ihmisten johtamista. Muutoksen johtamisessa tulee kuitenkin huomioida moninaisia asioita ja haasteita, joten asioiden johtamisella on oma tärkeä rooli. (Gill 2003, 225.)

Sydänmaalakan (2004, 23) mukaan ihmisiä johdettaessa tulisi huomioida sekä ihmiset että asiat kokonaisuutena. Esimiehen työssä muutosjohtajana kokonaisuuden huomioon ottaminen johtaa parempaan lopputulokseen. Ilman asioiden tai ihmisten huomioon ottamista muutoksen toteuttaminen jää vajaaksi.

Laurilan (2017, 22) väitöskirjassa erotellaan toisistaan käsitteet johtajuus ja johtaja määriteltäessä muutosjohtamista. Hän on tarkastellut käsitteitä kolmen eri määritelmän kautta. Vuodelta 1978 Hollanderin määritelmässä johtajuus on vaikuttamisprosessi ja johtaja on ihminen. Northousen määritelmä puolestaan avaa enemmän johtajuuskäsitettä. Hänen mielestään johtajuus on prosessi, jossa henkilö pyrkii vaikuttamaan ryhmän muihin jäseniin yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Vuodelta 1990 Bassin määritelmän mukaan johtaja on muutosagentti, joka pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin enemmän kuin muut ihmiset vaikuttavat heihin. Johtajuus puolestaan tarkoittaa yhden ryhmän jäsenen kykyä muuttaa muiden ryhmän jäsenten motivaatiota tai osaamista.

Muutosjohtaminen on muutoksen toimeenpanoprosessin suunnittelua, koordinointia ja organisointia. Se on ei-inhimillisten asioiden kontrollointia. Muutosjohtajuus pyrkii saavuttamaan alaisten tuen muutokselle innostamalla ja motivoimalla. Se käsittää myös erilaisia toimintoja ja periaatteita, joilla pyritään vähentämään muutosvastarintaa ja vaikuttamaan muutoksen hyväksymiseen. Onnistunut muutosprosessi vaatii asioiden ja ihmisten johtamista. (Laurila 2017, 23.)

Vuorinen (2008, 28–29) tarkastelee väitöskirjassaan Avolion, mutta myös Bassin määritelmää muutosjohtamiselle. Tämän mukaan muutosjohtaminen on idealisoivaa vaikuttamista ja muutosjohtaja toimii roolimallina sekä nauttii työntekijöidensä luottamusta. Muutosjohtaja lähestyy tilanteita uudella tavalla, esittää uusia ratkaisuja ongelmiin ja korostaa työntekijöidensä yksilöllisyyttä sekä itseohjautuvuutta. Vuorisen väitöskirjassa muutosjohtamisen vahvuus on siinä, että se uskaltaa kyseenalaistaa toiminnassa olevat työskentelytavat ja etsiä uusia tapoja toimia. Muutosjohtamisessa tarkoitus on muokata ja kehittää toimintaympäristö, jossa nykyiset toimintatavat ovat tehottomia. Muutosjohtamisessa edellytetään työntekijöiden ja johtajien sitoutuneisuutta organisaation yhteisiin tavoitteisiin, mutta ongelmaksi muodostuu se, että työntekijöiden oletetaan motivoituvan pelkästään organisaation asettamilla ehdoilla. Vuorinen on esitellyt myös Kouzesin ja Posnerin määritelmän muutosjohtamiselle. Tämä pohjautuu erilaisiin johtamistoimintoihin, joita ovat prosessien kyseenalaistaminen, yhteiseen visioon innostaminen, muiden valtuuttaminen, tien näyttäminen sekä muiden rohkaisu. Prosessien kyseenalaistamisella etsitään muutoksen mahdollisuuksia, otetaan riskejä ja yhteiseen visioon innostamisella pyritään tulevaisuuden ennustamiseen. Vuorovaiku-

tuksen edistämistä tavoitellaan muiden valtuuttamisella ja tien näyttämällä tarkoitetaan taas johtajan esimerkkinä olemista. Muiden rohkaisulla halutaan ymmärtää muiden toiminnan huomioimista.

Juppo & Ollilan (2015, 23, 28) mukaan muutos työpaikalla on usein kompleksista ja aiheuttaa ongelmia toiminnan sekä tunteiden tasolla. Heidän mielestä muutoksen pitäisi lähteä alhaaltapäin etenevänä prosessina, jossa jaetaan vastuuta. Perinteinen muutosjohtaminen ei ole perusteltua, kun työpaikalla tiedostetaan muutosten aiheuttavan hankaluuksia. Muutoksen kompleksisuuden aiheuttavat monimutkaiset, odottamattomat ja irralliset seikat. Kompleksisuuden sekä muutosjohtamisen prosessimaisuuden yhdistämällä, voidaan muutosta tarkastella syvällisemmin. Avainasemassa on esimies, jonka tulisi nähdä muutos mahdollisuutena ja osallistaa työntekijöitä muutoksessa ja myös päätöksenteossa.

Nuutisen, Heikkilä-Tammen & Mankan (2014, 435–437) artikkelissa kuvataan työyhteisötaitojen merkitystä organisaatiomuutoksessa. Työntekijällä on mahdollisuuksia vaikuttaa muutoksen onnistumiseen vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyydellä, omaan työhön keskittymisellä sekä passiivisella sopeutumisella. Tärkeäksi asiaksi koetaan kriittinen suhtautuminen muutoksiin, eikä niinkään joko negatiivinen tai positiivinen. Myönteisten asioiden esiin tuonti ja vuorovaikutuksellinen keskustelu nähdään myös tärkeänä. Muutoksen onnistumiseen katsotaan vaikuttavan omaan työhön keskittyminen, työn kehittäminen sekä uusien työtapojen oppiminen. Passiivinen sopeutuminen tarkoittaa, että työntekijät eivät ota aktiivista roolia muutoksen onnistumisen suhteen, vaan odottavat johdon päätöksiä ja sopeutuvat tilanteeseen ajan kanssa.

Opinnäytetyössäni muutosjohtamisella tarkoitetaan lähiesimiestyötä Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksessa ja sen haasteita muutoksessa. Edellä olen käsitellyt muutosta ja muutosjohtajuutta. Seuraavaksi tarkastelen teoreettisessa viitekehyksessä esimiestukea, viestintää ja osallisuutta muutoksessa.

5.2 Esimiestuki

Esimiesten rooli on merkittävä muutoksen toteuttamisessa. Heidän tehtävä on viedä muutosta eteenpäin työyhteisössä ja osallistaa henkilökunta valintojen ja päätösten tekemiseen sekä konkreettisiin muutostoimenpiteisiin. (Ilmarinen n.d. ,15–16.)

Muutoksessa esimiehen on sovitettava yhteen strategisen johtamisen asetetut tavoitteet ja henkilöstön toimintakyky. Esimiesten tehtävänä muutosjohtamisen näkökulmasta, on ylläpitää tavoitteisiin ja perustehtävään liittyvää vuorovaikutusta ja olla itse muutoksen kannalla. Esimiesten teh-

tävänä on myös vähentää henkilöstön epävarmuutta, ylläpitää luottamusta sekä turvata henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia muutoksessa. Avainasemassa ovat avoimuus, kommunikaatio ja ihmisten osallistaminen, koska muutoksen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Muutostilanne sisältää paljon erilaisia strategioita ja tyylejä, joten esimiehen tulee olla muutosta johdettaessa joustava ja hänen tulee tasapainoilla näiden välillä. Muutos voi elää ja muuttaa suuntaa useaan kertaan. (Aarnikoivu & Koivunen 2011, 24.)

Järvisen (2011,56–57) mukaan muutos herättää yksilöissä monenlaisia tunteita. Muutoksen lähestyessä vanhat tavat ja rutiinit alkavat vetää puoleensa. Tällöin esimiehen on tärkeä tietää roolinsa ja edellytykset muutoksen läpiviennissä. Esimiehen on oltava päättäväinen ja määrätietoinen sekä osattava rohkaista työntekijöitä muutoksen lähestyessä. Esimiehen on myös osattava vaatia ja jopa pakottaa, jotta muutos saadaan eteenpäin. Esimiehelle tärkeää muutostilanteissa on se, että hän osaa perustella muutoksen tarpeen ja ymmärtää muutoksen taustat ja tavoitteet.

Tärkeä osa esimiestukea on, että esimies on osaa asettua yksilön rooliin, jotta hän osaa johtaa ja myötäelää muutosta. Yksilön asemaan asettuminen on tärkeää myös informaation välittymisen kannalta. Esimiehen tulisi hahmottaa muutostilanteissa koko muutosprosessin kulku, jotta tulevaisuutta pystyttäisiin ennakoimaan. (Arikoski & Sallinen 2007, 83–84.)

Tässä opinnäytetyössä esimiestuella tarkoitetaan Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen henkilökunnan tarvitsemaa tukea liittyen organisaatiossa tapahtuvaan työympäristön muutokseen.

5.3 Viestinnän ja osallisuuden merkitys muutoksessa

Viestinnän tarkoituksena on tukea tavoitteiden saavuttamista ja saada henkilöstö toimimaan niin, että tavoitteet saavutetaan. Viestintä voi olla sisäistä ja ulkoista. Ulkoisena merkittävänä viestinnän tekijänä ovat heikot signaalit, joita voivat olla organisaation ulkopuolella tapahtuvat muutokset, jotka puolestaan vaikuttavat organisaation toimintaan. Tieto henkilöstölle ulkopuolella tapahtuvista muutoksista tulee usein viiveellä ja siksi muutostilanteissa johtajan tulee tarkkailla ympäristöä ja reagoida heikkoihin signaaleihin nopeasti. Integroivalla viestinnällä halutaan saada lukijat ymmärtämään viestin sisältö niin kuin lähettäjä haluaa sen ymmärrettävän ja niin, että kaikki lukijat ymmärtävät viestin suurin piirtein samalla tavalla. Integroiva viestintä ei kuitenkaan aina ole mahdollista eikä myöskään tarpeellista. Toisinaan vaikuttavampaa viestintää on se, että viestin vastaanottaja voi tulkita viestiä monella tavalla ja synnyttää uusia ajatuksia. Tällöin viestintä on vuorovaikutteisempaa ja voi mahdollistaa ratkaisujen löytymistä ongelmatilanteissa. Vuorovaikutteinen viestintä on oleellista uuden

toimintamallin kehittämisen kannalta. Se tuo kehittämiseen uusia ideoita, mutta myös kyseenalaistaa nykyistä toimintaa. (Ruuska 2005, 77,79.)

Viestinnän ja kommunikaation keinoin on mahdollista ennakoida ja vähentää muutosvastarintaa ja vastaavasti lisätä ihmisten sitoutuneisuutta organisaatioon. Tämä edellyttää, että muutoksen johtamisessa kiinnitetään riittävästi huomiota ihmisten työhyvinvointiin ja jaksamiseen jatkuvassa muutoksessa. Käytännössä muutossuunnitelmassa tulisi olla muutosprosessien kuvaukset (tulos- ja tehokkuustavoitteet), muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset (työprosessit, rutiinit, päällekkäisyydet, riskit, uhkat ja epävarmuudet) sekä tiedottamissuunnitelman. Toteuttamissuunnitelma sisältää selvityksen keskeisistä muuttuvista toiminnoista kuten esimerkiksi resurssitarpeiden tarkasta arvioinnista, koulutus- ja osaamistarpeiden samoin kuin työnjakokysymysten sekä vastuiden selvittämistä muutoksessa. (Luomala 2008.)

Luomalan (2008) mukaan muutosviestinnässä tiedottamisen oikea-aikaisuus on olennaista. Liian varhain yksityiskohtiin painottuva tieto ei välttämättä saavuta kohderyhmäänsä. Tiedottamisen pitääkin olla jatkuvaa ja kulkea samaan tahtiin muutoksen etenemisen kanssa. Hyvässä muutostiedottamisessa otetaan huomioon ihmisten aikaisemmat tiedot, taidot ja osaaminen. Muutostilanteessa on myös mahdollisuus oppia uutta. Hyvässä muutostiedottamisessa annetaan mahdollisuus oivalluksille ja rakennetaan tilanteita uuden oppimiselle. Tästä syystä tiedonkulkuun, viestintään ja vuorovaikutukseen on kiinnitettävä erityistä huomiota.



Kuva 1. Onnistuneen viestinnän ainekset (Katramo & ym. 2013).

Heiskasen & Lehikoisen (2010, 19) toteavat, että muutosviestinnästä puhutaan erillisenä lajinaan, vaikka se on osa strategiaviestintää. Muutosviestintä on usein liitetty muutoksen hallintaan, jolla tarkoitetaan asioiden suunnitelmallista ja suoraviivaista viemistä kohti suunniteltua lopputulosta. Aikaisemmin on uskottu vahvasti, että kun tietoa annetaan yhden-suuntaisesti tarpeeksi, alkavat ihmiset toimia toivotulla tavalla. Nykyaikana ihmiset kyseenalaistavat muutokset ja tarvitsevat mahdollisuuden kahdensuuntaiseen viestintään. Muutos on usein ristiriitatilanne, ja ihmisten joutuessa sellaiseen torjuvat he mieluummin epämiellyttävän tiedon, vaikka mahdollisuus olisi muuttaa asenteita tai käytöstä (Siukosaari 2002, 120).

Muutoksessa viestinnältä odotetaan Siukosaaren (2002, 120) mukaan:

1. ajoissa ja riittävästi oikeita tietoja
2. tietoa myös siitä, ettei ole uutta tietoa
3. empaattisuutta, odotuksiin vastaamista
4. palautetta ja vuorovaikutusta
5. kymmenkertaista tiedottamista normaaliin tilanteeseen verrattuna

Työelämän viestintää voidaan hahmottaa parhaiten seuraavan kaavion avulla, jossa esitetään viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys Juholinin (2013) mukaan:



Kuva 2. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143.)

Luomala & Nuutinen (2008) toteavat muutostilanteen tiedonkulun olevan työyhteisössä kritiikin kohteena, vaikka tietoa muutoksesta olisi jaettu järjestelmällisesti. Kritiikki on usein tunne siitä, että työntekijät eivät ole päässeet vaikuttamaan muutoksen suunnitteluun ja käytännön toteutukseen. Kysymys on siis enemmänkin vaikuttamiskokemuksesta kuin huonosta tiedonkulusta. Lehtonen (2002) ja Nonaka & Takeuchi (1995) puolestaan mainitsevat tiedon merkityksellistämisen prosessin, joka tarkoittaa sitä, että ihmiset voivat tehdä tulkintoja todellisuudesta, laatia yhteisiä pelisääntöjä ja tekemään sopimuksia. Tämä on muutoksen onnistumisen kannalta merkittävämpää kuin esimerkiksi pelkkä informaation vaihto tai sen eteenpäin välittäminen.

Muutosprosessissa tärkeää Luomalan (2008) mukaan on havaita tietämisen eri muodot ja tasot eli virallisen numero- ja kirjatieiden lisäksi tulisi tunnistaa myös organisaatorakenteiden kollektiivinen tieto. Tämä tieto muokkaa työpaikan tapoja joko muutoksia suosiviksi tai vastustaviksi. Taitavan muutosjohtajan merkki on hänen taitonsa huomioida ihmisten kokemusperäinen henkilökohtainen tietämys ja muutosasenne.

Osallisuutta on tutkittu paljon, mutta täydellistä ja hyväksyttävää määritelmää ei ole vielä pystytty laatimaan. Osallinen puolestaan voi olla moneen asiaan, kuten perheeseen, ystäviin, yhteisöön ja yhteiskunnan toimintaan. Osallisuus tarkoittaa muun muassa halua vaikuttaa ympäristöön, vastuun kantamista ja saamista. Osallisuuteen kasvatetaan ja kasvetaan. (Kiilakoski 2007, 10–13; Viirikorpi 1993, 22–23). Osallisuuden vastakohtana on osattomuus, syrjäytyminen ja ulkopuolisuus (Mattiila-Aalto 2010, 21.)

Osallistuminen ja osallistaminen on syytä ymmärtää erillisinä käsitteinä, vaikka ne liittyvät olennaisesti toisiinsa. Osallistumisen katsotaan olevan henkilöiden mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistamisen taas katsotaan tarjoavan henkilöille mahdollisuuksia. (Toikko & Rantanen 2009, 161.) Karlöf & Lövingssonin (2004, 90) mukaan osallistumisella tarkoitetaan henkilöiden mukaan ottamista päätöksentekoon esittämällä ideoita ja näkemyksiä, joilla he voivat vaikuttaa päätöksen tekemiseen. Osallistumisen tarkoituksena on käsitellä ideoita ja näkemyksiä niiden sisällön perusteella eikä ideoita esittävien henkilöiden perusteella. Näin johto viestittää, että yksittäisten henkilöiden näkemykset otetaan huomioon. Se parantaa tehtyjen päätösten laatua ja sitouttaa päätöksen tekoon osallistuneiden henkilöiden toimintaa. Brown ja Rusnak (2010,15) toteavat, että osallistamisen tarkoituksena on saada koko organisaatio mukaan strategiatyöhön, aina strategian suunnittelusta sen toteutukseen. Osallistamisen ajatuksena on saada koko organisaatio kehittämään omaa toimintaansa ja osallistamista tukee valmentava johtamistyyli.

Tienari & Meriläisen (2009, 125–127) mielestä henkilöstön osallistaminen on noussut viime vuosina tärkeäksi osaksi johtamista ja organisaatioiden toimintaa. Osallistamisen tausta-ajatuksena on ollut se, että johtaminen

on organisaation yhteistä toimintaa eikä vain yhden ihmisen hallintaa. Esimiehet ovat tärkeässä osassa henkilöstön osallistamisessa sekä osallistamisjärjestelmän toiminnassa. Tuomi & Sumkin (2010, 14) puolestaan toteavat, että osallistavassa organisaatiossa esimiehet ovat osa strategista johtamista ja strateginen johtaminen vaatii ennakkoluulottomuutta, sinnikkyyttä ja uskoa tulevaisuuteen.

6 ORGANISAATIOYMPÄRISTÖ

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja ja hyvin laaja organisaatio. Näin ollen, on tärkeää ymmärtää rakenne kokonaisuutena, jotta yksittäinen organisaatio saa merkityksensä. Helsinki on uudistanut johtamistaan. Uudistuksen tavoitteena on kuntavaalituloksen heijastuminen aiempaa selvemmin kaupungin johtamiseen, demokraattisen päätöksenteon parantaminen, valtuuston roolin vahvistaminen sekä asukaslähtöisyyden ja tuottavuuden parantaminen kaupungin toiminnassa. Johtamisjärjestelmän uudistaminen sisältyy kaupungin strategiaohjelmaan. (Helsingin kaupunki 2017.)

Vuoden 2016 aikana kaupunginvaltuusto on tehnyt periaatepäätöksen johtamisjärjestelmän uudistamisesta, hallintosäännön johtamisjärjestelmää koskevista osista ja hallintosäännön kokonaisuudesta. Valtuusto valitsee jatkossa vaalikaudeksi pormestarin ja neljä apulaispormestaria. Virastojen sijaan muodostetaan keskushallinnon lisäksi neljä toimialaa: kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, kulttuurin ja vapaa-ajan toimiala sekä sosiaali- ja terveystoimiala. (Helsingin kaupunki 2017.)

Seuraavaksi esittelen Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sekä oman opinnäytetyöni ympäristön Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen.

6.1 Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla on Suomen monipuolisimmat palvelut reilulle 600 000 helsinkiläiselle. Eri palvelupisteissä palvelee 15 000 alan ammattilaista ja palveluiden järjestämiseen Helsinki käyttää 2,1 miljardia vuodessa. Palvelut jaetaan uuden sosiaali- ja terveystoimialan mukaan neljään kokonaisuuteen: terveys- ja päihdepalvelut, perhe- ja sosiaalipalvelut, sairaala-, kuntoutus ja hoivapalvelut sekä hallinto. Toi-

mialajohtajana toimii Juha Jolkkonen ja apulaispormestarina Sanna Vesikansa, joka on myös sosiaali- ja terveyslautakunnan puheenjohtaja ja kaupunginhallituksen jäsen. (Helsingin kaupunki 2017.)

Sosiaali- ja terveystoimen tehtävänä järjestää ja tuottaa palveluja sekä luoda edellytyksiä terveyden ja hyvinvoinnin ylläpitämiselle ja edistämiseksi. Tarkoituksena on edistää omatoimisuutta ja yhteisvastuullisuutta sekä ehkäistä ja vähentää sosiaalisia ja terveydellisiä ongelmia ja niiden haittavaikutuksia. Tehtävänä on myös huolehtia terveydenhuoltolain mukaisista terveyskeskuksen tehtävistä ja sosiaali- ja terveystoimen lääkehuollosta. (Helsingin kaupunki 2017.)



Kuva 3. Sosiaali- ja terveystoimiala (Helsingin kaupunki 2017).

Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus kuuluu psykiatrian ja päihdehuollon erityispalveluihin. Psykiatria ja päihdepalveluissa on tapahtumassa 1.1.2019 alkaen organisaationmuutos. Aiempi alueellinen ja avohoidon ja sairaalan/laitospalvelut erotteleva johtamismalli muutetaan niin kutsutuksi hoitolinja johtamismalliksi. Uusi organisaatio muodostuu

viidestä linjasta: peruspalveluja tukevat ja akuuttihoiton palvelut, mielialahäiriöt, psykoosit, päihdepalvelut, asumispalvelut. Perusteina uudelle johtamismallille on:

1. mahdollistaa selkeän prosessinjohtamisvastuun (nyt kokonaisprosessien johtaminen on hajautettu osaprosesseihin eri yksiköissä)
2. tukea strategista johtamista ja yhtenäisten hoito- ja toimintamallien toimeenpanoa kaupunkitasoisesti (nyt samat toiminnan sisällöt kehittyvät omanlaisikseen eri yksiköissä)
3. voida hyödyntää itseohjautuvien työryhmien kehittymisen tukemisessa
4. tukea kommunikointia ja kehittämistä muiden toimijoiden kanssa
5. sovelluttaa mahdolliseen maakuntaorganisaatioon

Muutoksen läpivienti edellyttää vielä paljon suunnittelua ja hallinnollista valmistelua kuten organisaatiomuutoksen päätöksentekoprosessi, henkilöstötoimikuntakäsittelyt, yhteistoimintamenettely koko henkilökunnalle, ja lisäksi erikseen esimiehille, taloushallinnon, henkilöstöhallinnon ja tilastoinnin järjestäminen uuden organisaation mukaiseksi, esimiestehtävien määrittely uuden organisaation mukaisesti, esimiestehtävien täyttömenettely, uuden organisaation toiminnan valmistelu ja johtamisen rakenteiden sekä työtapojen suunnittelu. Organisaatiomuutos on siis tarkoitus toteuttaa 2019 alussa ja se koskee ensisijaisesti johtamista. Nykyiset työryhmät jatkavat työtään, mutta esimiesjärjestelyissä tapahtuu muutoksia. (Tamminen 2018.)

6.2 Henkilöstökuvaus

Tervalammen kartanolla työskentelee monialainen henkilökunta, johon kuuluu sairaanhoitajia, lähihoitajia, toimintaterapeutti, sosiaaliohjaajia, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä ja kuntoutusohjaajia. Kartanolla työskentelee myös tila- ja ateriapalveluiden henkilökuntaa. Lääkäripalvelu on tuotettu ostopalveluna. Lääkäri on tavoitettavissa kerran viikossa. Lisäksi Tervalammella työskentelee vertaistyöntekijöitä, vapaaehtoisia ja työkokeilijoita. Henkilökuntaa on yhteensä 51. (Helsingin kaupunki 2017.)

7 TARKOITUS, TAVOITE JA TEHTÄVÄT

Opinnäytetyöni on tutkimustyyppinen. Sen tarkoituksena on tuottaa tietoa siitä, miten Tervalammen kartanon henkilökunta kokee työpaikan muuton Helsinkiin ja mitä toiveita heillä on tulevaisuuden päihdekuntoutustyön suhteen. Lisäksi opinnäytetyö tutkii esimiesten tukea muutoksessa. Tavoitteena on saada tietoa muutoksen vaikutuksista henkilökuntaan ja viedä tietoa esimiehille kehittämistyön välineeksi. Tavoitteena on myös lisätä henkilökunnan ymmärrystä muutostarpeesta ja näin vähentää mahdollista muutosvastarintaa.

Opinnäytetyön tutkimustehtävät ovat:

1. Miten Tervalammen kartanon henkilökunta kokee työpaikan muuton Vihdistä Helsinkiin?
2. Millaisia riskitekijöitä he näkevät muutossa maalta kaupunkiin (ympäristönäkökulma) entä mahdollisuuksia päihdekuntoutustyön kannalta?
3. Mitä toiveita henkilökunnalla on uuden työympäristön suhteen?
4. Millaista tukea henkilökunta toivoo esimiehiltä muutoksessa?
5. Millaiseksi henkilökunta kokee viestinnän liittyen muutokseen?

8 TUTKIMUKSEN TIEDONHANKINTA- JA ANALYSOINTIMENETELMÄT

Tässä luvussa tarkastelen opinnäytetyöni tiedonhankinta- ja analysointimenetelmää. Lisäksi selvitän, millaista kohdejoukkoa tutkimukseni koskee.

8.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat pääsevät esille kuten teemahaastattelu, ryhmähaastattelut ja osallistuva havainnointi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 152, 155.) Vilkan (2005, 195) mukaan laadullisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen ja ilmiön selittäminen ymmärrettäväksi niin, että se antaa mahdollisuuden ajatella toisin. Yleisyys voidaan tuoda esille muun muassa väitteenä (teesi), yleispätevänä eettisenä periaatteena (maksimi) tai ohjeena. Tutkimuksen on myös edettävä koko ajan jonkinlaista yleistettävyyttä huomioiden.

Käytin laadullisessa tutkimuksessani induktiivista päättelyä, jossa pyritään tekemään yleistyksiä ja päätelmiä aineistosta nousevien seikkojen perusteella. Pyrin tarkastelemaan aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostamalla esiin merkityksellisiä teemoja. Tieteen termipankissa (2017) induktiivinen päättely määritellään rajallisen kokemusaineiston perusteella yleisen ominaisuuden tai lainalaisuuden päättelemiseksi. Toisin sanoen johtopäätös ei induktiivisessa päättelyssä seuraa premisseistä välttämättä vaan ainoastaan todennäköisesti.

8.2 Kohdejoukko

Kohdejoukko muodostui Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen henkilökunnasta. Otos käsitti kahdeksan (8) päihdekuntoutustyötä tekevää työntekijää: kaksi sosiaaliohjaajaa, kaksi sairaanhoitajaa, kaksi lähihoitajaa (päivystyksen ohjaajaa), psykologi ja lähiesimies.

Haastateltavien valintaan vaikutti tutkimuksen aihe. Asiantuntemus ja kokemus päihdetyöstä ovat perusteita, jotka olivat olennaisia tässä opinnäytetyössä. Valintaan vaikutti myös työhistoria Tervalammella. Valitsin tutkimukseeni työntekijöitä, joilla on useiden vuosien kokemus työstä Tervalammella, mutta myös työntekijöitä, joilla historia on puolestaan lyhyt. Tarkoitus oli koota mahdollisimman heterogeeninen joukko, jotta näkökulma olisi monipuolinen ja tutkimustulos luotettava.

8.3 Aineistonkeruumenetelmä

Käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua. Tavoitteenani oli tehdä haastattelutilanteesta mahdollisimman avoin, kuunnella ja antaa mahdollisuus palautteen antamiselle.

Kutsuin haastateltavat sähköpostitse. Haastatteluihin varasin aikaa noin 1 tunti/haastattelu ja ne toteutettiin kesän 2018 aikana. Haastateltava sai vapaasti vastata kysymyksiin ja tuottaa näin analysoitavaa materiaalia. Nauhoitin kaikki haastattelut. Nauhoitteet on tarkoitettu hävittämään opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa poimitaan keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävä on huolehtia, että haastateltava tai keskusteleva ryhmä pysyy

teemassa. Haastatteluun osallistuneet eivät ole vain väline saada tietoa vaan tutkimuksen tulisi lisätä tutkittavien ymmärrystä asiasta ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin. Tätä kutsutaan emansipatorisuudeksi. Emansipatorisuuden tavoitteena on antaa haastateltaville intuitiivinen tunne siitä, että heidän ymmärryksensä tutkittavasta asiasta tutkimushaastattelun aikana on kasvanut. Kun aineisto on kerätty, se pitää muuttaa tutkittavaan muotoon. Haastatteluaineiston kohdalla se tarkoittaa nauhoitusten muuttamista tekstiksi. Tätä kutsutaan litteroinniksi. (Vilka 2005, 124–126, 137.)

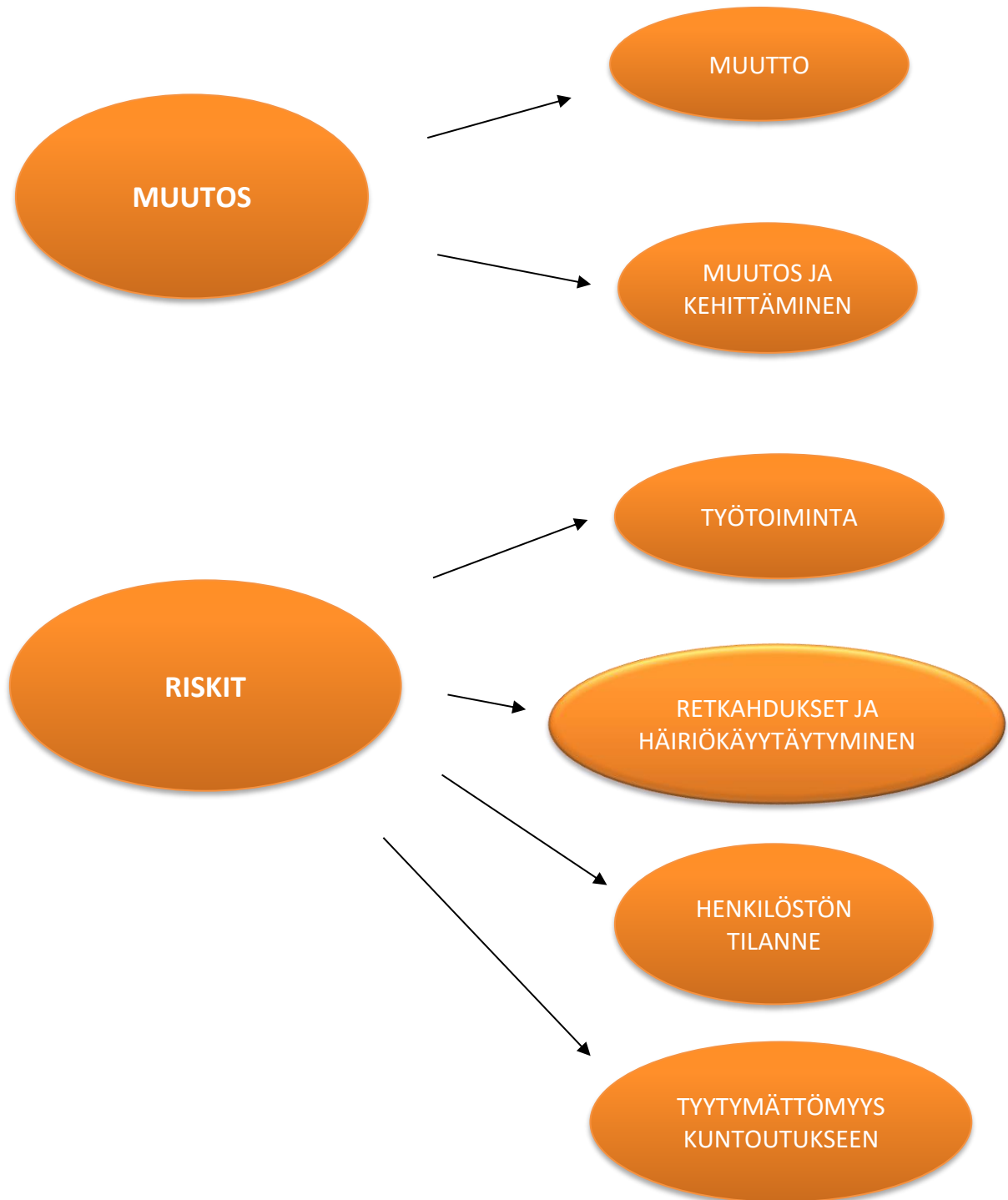
8.4 Aineiston analysointimenetelmä

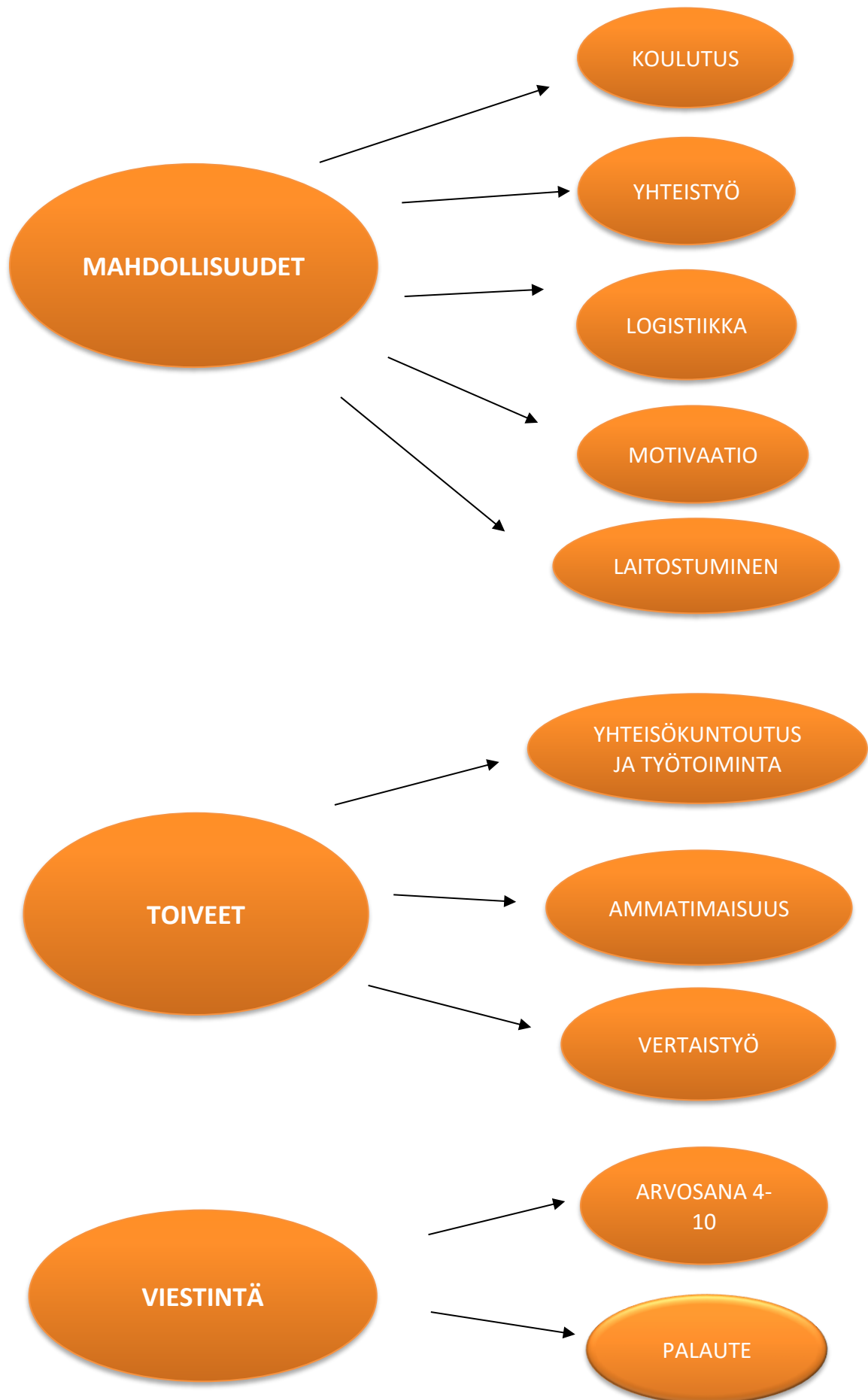
Aineisto analysoitiin sisällönanalyysiä käyttäen ja litteroitiin avoimista haastatteluista, tutkimuksen aikana (aineiston keruuvaiheessa) tehdyistä havainnoista ja muistiinpanoista. Sisällönanalyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä analyysiä.

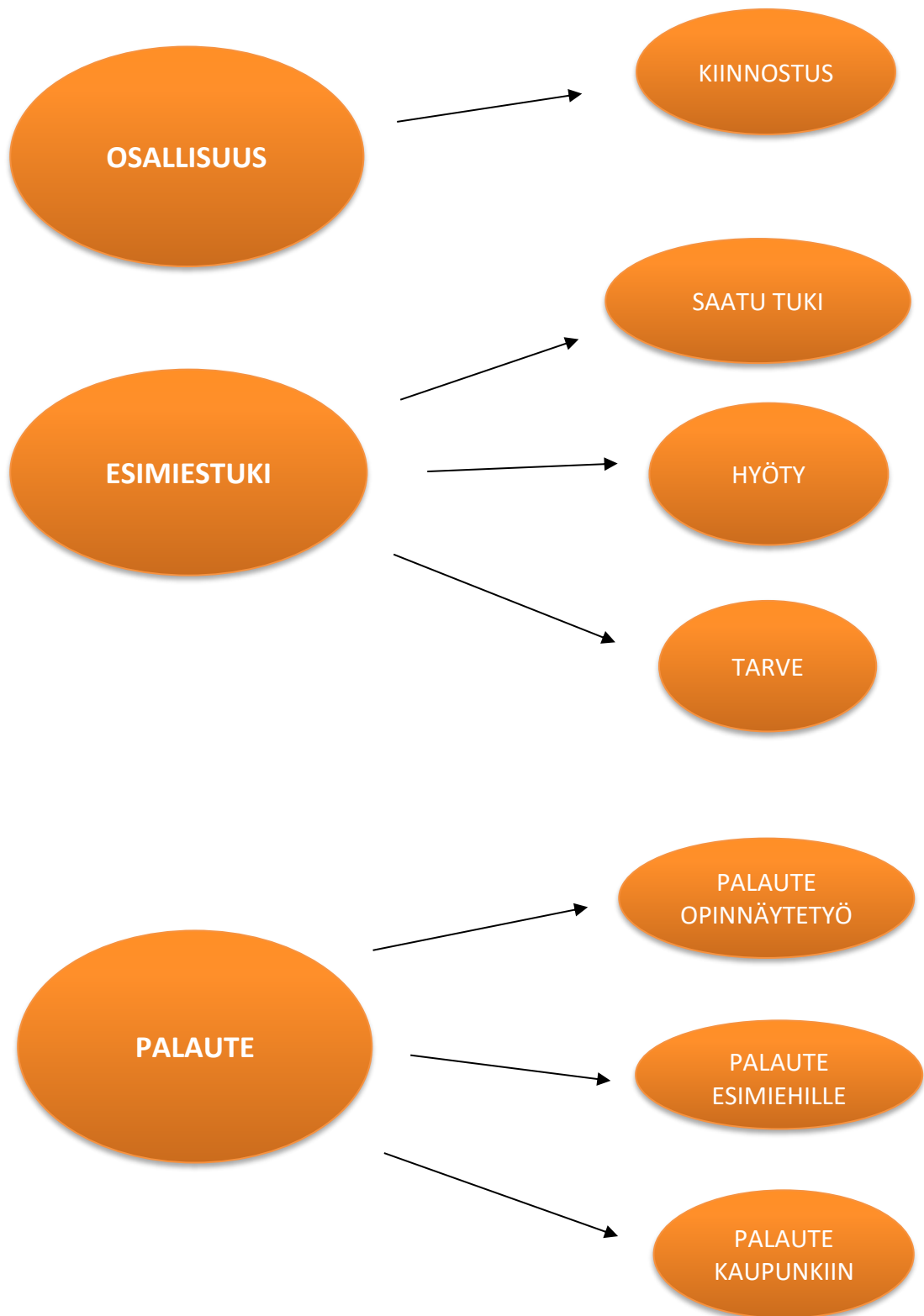
Vilka (2015) kuvaa sisällönanalyysiä seuraavasti: ”Sisällönanalyysillä tarkoitetaan nimenomaan tutkimusaineiston kuvaamista sanallisesti eikä tutkimusaineiston kvantifioimista katsota silloin mahdolliseksi”. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimusmenetelmän metodi, jossa etsitään merkityssuhteita ja kokonaisuuksia ja niitä koskeva tieto on esitettävissä sanallisina tulkintoina, ei numeerisina tuloksina. (Vilka 2015, 163.) Tuomi & Sarajärven (2002) mukaan sisällönanalyysiä voidaan pitää perusanalyysinä, joka sopii kaikkiin laadullisiin tutkimuksiin. Tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa ja lopputuloksena on alkuperäinen aineisto järjestettynä. Johtopäätökset tehdään järjestetyn aineiston perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93, 103.)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen ja teorialähtöiseen menetelmään. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tutkijan tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta toiminnan logiikka tai tyyppikertomus ja päättää ennen analyysiä, mistä toiminnan logiikkaa tai tyyppikertomusta lähdetään etsimään. Tämän jälkeen voidaan aloittaa tutkimusaineiston pelkistäminen, joka tarkoittaa, että tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio karsitaan hävittämättä kuitenkaan tärkeää informaatiota. Tämä edellyttää tutkimusaineiston tiivistämistä ja pilkkomista osiin, jota ohjaavat tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Vilka 2015, 164.)

Toteutin opinnäytetyöni sisällönanalyysin pelkistämällä aineiston niin, että jaoin sen kahdeksaan eri päätteeseen haastattelukysymysten mukaan ja alaluokkiin:







Kuva 4. Teemat

9 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Odotettavissa oli, että teemahaastattelusta saatava aineisto on ainakin jossain määrin toiveiden esittämistä esimiehille päihdekuntoutuksen tulevaisuuden suhteen, mutta myös realistista kehittämistyötä. Toivoin, että teemahaastattelusta saatava aineisto olisi mahdollisimman monipuolinen, jotta tutkimustuloksesta tulisi kattava ja luotettava ja sitä olisi helppo hyödyntää mahdollisessa kehittämistyössä.

Oletukseni kävi toteen ja tutkimustulokset koostuvat pääasiallisesti toiveista, palautteesta sekä joistain kehittämisideoista. Litteroin ja analysoin haastattelut nauhoitusjärjestyksessä. Käsittelin tutkimustuloksia teemoittain. Ensin pelkistin litteroidut tekstit ja keräsin niistä teemoihin ja tutkimustehtäviin olennaisesti liittyvät asiat. Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia.

9.1 Muutos

Muutos on ollut pitkä prosessi. Muutos tässä tutkimuksessa tarkoittaa Tervalammen kartanon muuttoa Helsinkiin. Muutosta on puhuttu jo vuosia eri foorumeissa, mutta siihen on suhtauduttu epärealistisena suunnitelmana ja osittain epäuskoisesti. Muuttoa Helsinkiin on pidetty hyvin kaukaisena asiana, jonka ei ole uskottu kuitenkaan toteutuvan. Työntekijät ovat eläneet vuokrasopimusten mukaan eli, on ajateltu, että niin kauan kuin vuokrasopimukset ovat voimassa, muuttoa ei tapahdu. Muutosprosessi on ehtinyt aiheuttaa moninaisia tunteita epäuskosta, pelkoon, toivoon, odottamiseen ja taas epäuskoon. Pitkäaikaiset työntekijät ovat eläneet usean syklin muuttoa ja ei muuttoa ja kokevat jonkinlaista väsymystä asiasta.

Täs on löysässä hirressä oltu jo vähän turhan pitkään.

Mä en ajattele oikeastaan enää mitään.

Syksyn 2017 Yt-kokous, jossa ilmoitettiin tavoitetilasta, jonka päämäärä on siirtää kuntoutus Helsinkiin, lopetti pohdinnan ja arvuuttelun. Tilanne oli selvä. Muutto Helsinkiin tapahtuu heti, kun sopivat tilat toiminnalle vain löytyvät. Epäusko muuttui realismiksi, hetkeksi. Nyt aikaa tuosta kokouksesta on kulunut reilu vuosi ja tietoa tiloista Helsingissä ei ole. Monet työntekijät toteavat tilanteen olevan taas pysähdyksissä ja pitkittynyt prosessi ja epätietoisuus rasittavat sekä työ että yksityiselämässä, koska mitään suunnitelmia tulevaisuuden suhteen ei uskalleta tehdä. Työn koetaan ole-

van iso asia elämää ja suuret muutokset työelämässä aiheuttavat epävarmuutta ja huolta tulevasta. Järvisen (2001, 53) mielestä muutoksia ei haluta, koska ne herättävät epävarmuutta ja turvattomuutta. Muutokset aiheuttavat pelkoa ja huolta, siitä miten muutosten kanssa tullaan toimeen. Järvinen toteaa, että muutos on mielikuvissa hyvin ristiriitainen ilmiö. Työntekijät kaipaavat muutoksia ja uudistuksia, mutta toisaalta halutaan, että asiat pysyisivät muuttumattomina. Monet Tervalammella ajattelevat, että tekevät päätöksen Helsinkiin lähdöstä vasta siinä vaiheessa, kun selviää minne päin Helsinkiä kuntoutuskeskus muuttaa. Jotkut jopa kertovat, että olisi ollut parempi, että koko muutosta ei olisi aktiivisesti puhuttu ennen kuin tilat ovat selvillä. ”Pers edellä puuhun” kuvaa eräs haastateltava muutosta ja toteutuksen suunnittelusta.

Muutoksia halutaan monista eri syistä, niiden toivotaan tuovan vaihtelua arkeen, niiden avulla toivotaan päästävän eroon jostain ongelmasta. Muutoksen uskotaan myös tuovan mukanaan uusia haasteita ja kehittymismahdollisuuksia. (Järvinen 2001, 53). Yli puolet vastaajista kokivat muuton myönteiseksi ja suhtautuvat asiaan joko positiivisesti tai vähintäänkin neutraalisti. Työntekijät, jotka ovat rekrytoitu viime vuosien aikana, ovat olleet jo vahvasti tietoisia tulevasta muutosta ja he suhtautuvat muuttoon selvästi positiivisemmin ja ymmärtävät paremmin muuton perusteet. Helsingissä tai sen lähiseuduilla asuvat työntekijät kertovat avoimesti ajattelevansa jopa itsekkäästi muutosta. Heidän työmatka lyhenee ja he uskovat kuntoutuksen modernisoituvan Helsingissä. Uusille työntekijöille ei ole ehtinyt muodostumaan kiinteää sidettä Tervalampeen, mutta he kertovat ymmärtävänsä ja kokevansa sympatiaa niitä työntekijöitä kohtaan, joille työpaikan muutto Helsinkiin aiheuttaa suuria muutoksia elämään.

Tää on vähän vanhanaikainen.

Kun aikaa on kulunut, niin tähän muuttoon on tietyllä tavalla sopeutunut.

Mun asenne on kuitenkin sitä muuttoa kohtaan muuttunut myönteisemmäksi.

Muutto ei ole mulle mikään raskas asia, ehkä enemmän koen sen raskaana, että ei ole tietoa tulevasta.

Neljännes haastateltavista kokivat muuton Helsinkiin perusteettomaksi ja suhtautuivat asiaan kielteisesti. Kielteisyys tarkoittaa väsymystä pitkältä tuntuvaan prosessiin, ymmärtämättömyyttä, surua ja jopa vihan tunteita. Menetyksenä koetaan kartanoympäristö ja kuntoutuskulttuuri, jotka ovat voimaannuttavana elementtinä työntekijöille ja kuntoutujille. Ympäristöä on hyödynnetty kuntoutustyössä. Rantasauna, luontoretket ja lenkkeily maalaisympäristössä menetetään ja kaupungissa vastaavaa toimintaa ei

nähdä mahdollisena. Lisäksi hiljalleen tapahtuva toimintojen alasajoa ei ymmärretä. Suuri alasajon kohde on ollut jo muutaman vuoden työ- ja ryhmätoimintayhteisö, jonka paikkalukua on vähennetty ja työtoimintaa on supistettu. Tilalle on kehitetty enemmän ryhmätoimintaa. Tervalammen kulttuurin, jota kuvataan omanlaiseksi liittyen vahvasti perinteisiin ja yhteisöhoitoon, todetaan jo hävinneen vanhojen työntekijöiden lähtemisen ja uuden kehittämisen myötä. Rauhallinen maalaisympäristö koetaan myös turvalliseksi työympäristöksi, vaikka toisaalta taas avun saaminen hätätilanteessa saattaa kestää kauankin.

Ehkä se on surullisin asia siinä, et omalta kannalta et myöskin kuntoutujien kannalta se ympäristön muuttuminen.

Jotenkin siis kyl tää ympäristö on täällä merkittävä myös täällä pitkään olleille työntekijöille.

Toisaalta taas negatiivisesti muuttoon suhtautuvat työntekijät ajattelevat kuitenkin muutoksen ja kehittämisen myönteisenä asiana, mutta toivovat niiden tapahtuvan Tervalammella. Kysymys on siitä, että miksi Tervalampea ei voisi kehittää toimivaksi ja kannattavaksi, miksi se pitää siirtää Helsinkiin?



Suhtautuminen yleisesti muutokseen ja kehittämiseen oli myönteistä. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kehittämistyö kannattaa ja muutokset eivät ole pahasta, vaikka saattavat rasittaa ajoittain työyhteisöä ja työn tekemistä.



9.2 Riskit ja mahdollisuudet

Haastateltavista muutama koki henkilöstön tilanteen riskinä. Jos kovin moni ei ole lähdössä Helsinkiin, ongelmaksi muodostuu uuden henkilökunnan rekrytointi ja toiminnan sujuva aloittaminen. Toisaalta rekrytointi Helsinkiin on helpompaa, koska työntekijöitä on enemmän saatavilla, mutta ideaali tilanne olisi, jos Tervalammen tämän hetkisestä henkilökunnasta mahdollisimman moni siirtyisi Helsinkiin. Vastaajat pohtivat rekrytoinnin olevan tällä hetkellä haasteellista, koska jos uusia työntekijöitä tulee Helsingissä, he odottavat muuttoa ja pahimmillaan prosessin pitkittyessä he palaavat kaupunkiin töihin ja puolestaan taas Tervalammen seudulta rekrytoidut saattavat tulla toisiin ajatuksiin Helsinkiin siirtymisestä muuttotilanteessa.

Yli puolet haastateltavista näkivät kuntoutujien kannalta riskinä retkahdusten lisääntymisen. Harkinta-aikaa päihteiden himolle ei juuri jää, jos käyttöympäristö ja kaverit ovat oven aukaisun päässä. Kuntoutustyön kannalta tämä tarkoittaisi lisääntyvää häiriökäyttäytymistä ja uloskirjauksia. Riskinä nähdään myös väkivallan riski, ulkoiset uhkatekijät kaupungissa kuten velkojen perijät ja päihtyneet saattajat ja kaverit. Tervalammen hyvänä puolella keskeytysten ja retkahdusten minimoimiseksi nähdään juuri sen kaukainen sijainti. Kuntoutujan on hetki mietittävä, miten päästä pois ja siinä pohtiessa voi jo mieli muuttua.

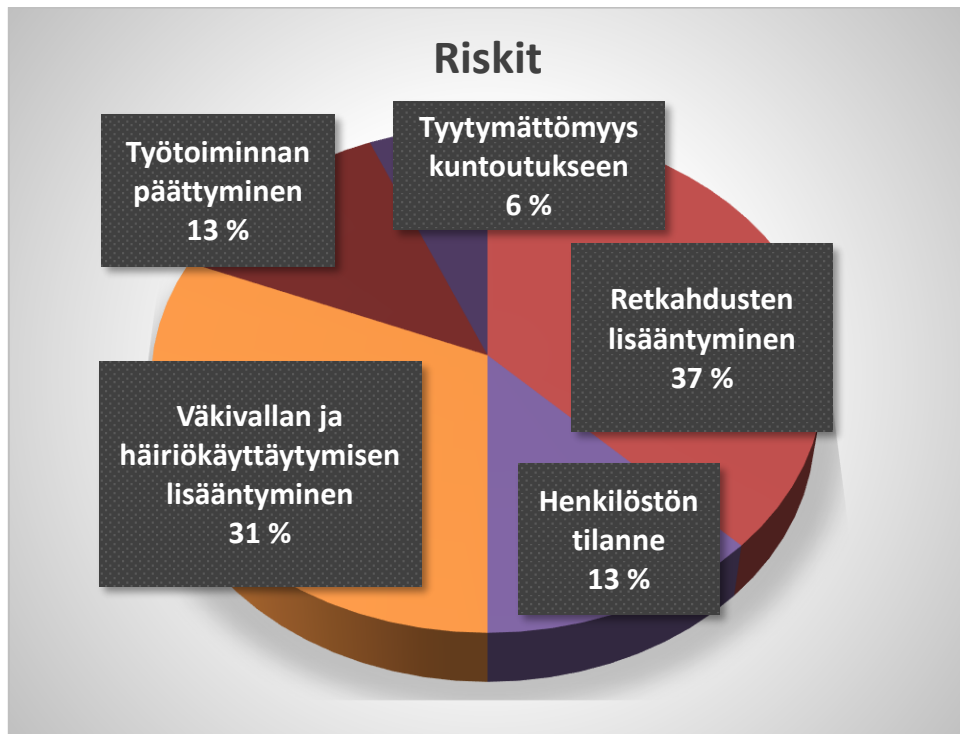
Oltiin sit missä paikassa vaan Helsingissä niin kyllä siinä varmaan pääsee johonkin itteensä toteuttaa, et ei siinä paljo harkinta-aikaa jää.

Onko täällä vähän liian turvallista, kun tää ei ole sitä mihin ollaan palaamassa.

Riskinä mä nään, että kaikki ei oo niin vahvoja sen päihderiippuvuutensa kanssa, et moni tarttis sen fyysisen etäisyyden ja sitten sen ympäristön, ettei niitä käyttäjäpaikkoja ja kave-reita olisi siinä ympärillä.

Muutama haastateltavista oli sitä mieltä, että työtoiminnan päättyminen on riski päihdekuntoutuksen tulevaisuudelle. Työtoiminta koetaan tärkeänä niiden kuntoutujien kohdalla, jotka eivät hyödy intensiivisestä ryhmä painotteisesta kuntoutuksesta. Myös tyytymättömyys ja sen myötä kuntoutujien vähentyminen nähtiin riskinä. Tyytymättömyydellä tarkoitetaan maalaisympäristön muuttumista kaupunkiympäristöksi. Ajatellaan, että kukaan ei halua tulla enää kuntoutukseen. Toki ymmärretään, että pelkkä ympäristö ei voi olla päihdekuntoutuksen motivaattori ja toisaalta taas kaupunkiin saattaa puolestaan valikoitua ne todella motivoituneet kuntoutujat, joille on aivan sama missä ympäristössä kuntoutus tapahtuu.

Riski on se, että kukaan ei halua hoitoon, kun se on niin ikävää, se on tietynlainen riski ja onhan täällä nytkin sellaisia tapauksia, jotka tulee tänne puoliksi motivoituneena ja sitten saa sen kipinän täällä, et niitä ei ehkä saada enää, sellaisia tuloksia, se on se riski ja ehkä semmoinen tyytymättömyys siihen palveluun.

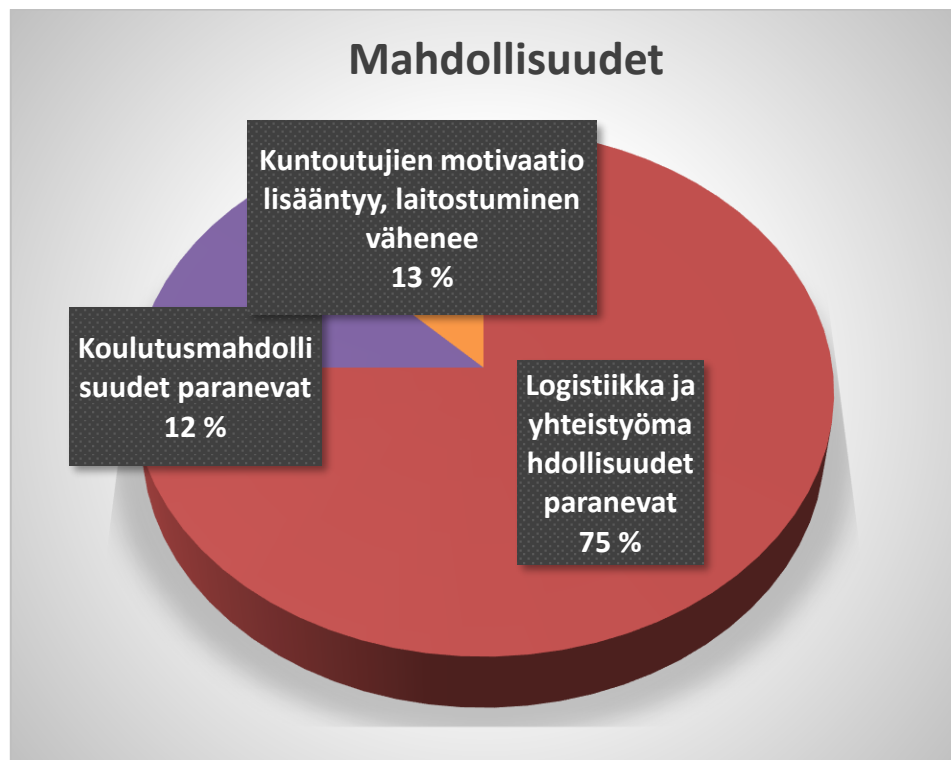


Lähes kaikki haastateltavat kokivat mahdollisuutena, sen että logistiikka paranee ja yhteistyö kaupungissa olevien eri tahojen kanssa helpottuu. Logistiikalla tarkoitetaan kuntoutujien kulkemista kaupunkiin kuntoutuksen aikana sekä henkilökunnan liikkumista koulutuksiin ja hoitoneuvotteluihin. Yksi haastateltavista näki myös mahdollisuutena sen, että kuntoutujien laitostuminen vähentyisi ja todellinen motivaatio kuntoutukseen näkyisi enemmän. Lisäksi muutamissa vastauksista kävi ilmi, että työntekijöiden kouluttautuminen lisääntyisi Helsingissä olon myötä, koska yhtenä esteenä nähdään juuri kulkeminen ja ajan järjestäminen koulutuksiin.

Konkreettisesti pystytään tapaamaan päihdepkl:n henkilökuntaa, verkostoihin osallistuminen helpottuu, kotikäyntejä pystytään tekemään.

Mahdollisuudet on se, että semmonen laitostuminen voisi olla pienempiasteista siellä, kun ollaan lähempänä ja toinen on mun mielestä se, että se aito motivaatio näkyis paremmin.

Tulee kouluttauduttua enemmän.



9.3 Toiveet

Toiveet olivat vähäisiä. Lähes kaikissa vastauksissa toivottiin, että tämän hetkinen perustyö pysyisi samana. Mitään suurempaa muutosta ei kaivattu, vaikka toisaalta taas kehittämistyöhön suhtauduttiin myönteisesti. Yhteisöllisyyttä pidettiin tärkeänä ja siitä ei haluta luopua. Vertaisten roolin halutaan pysyvät yhtä aktiivisena kuin tällä hetkellä. Haastateltavien mielestä on vaikea kuvitella päihdekuntoutusta ilman vertaisia. Yli puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että työtoiminnan tilalle olisi hyvä saada esimerkiksi toiminnallisia ryhmiä ja kaupungissa olevia verstaita ja työtoimintapisteitä tulisi hyödyntää.

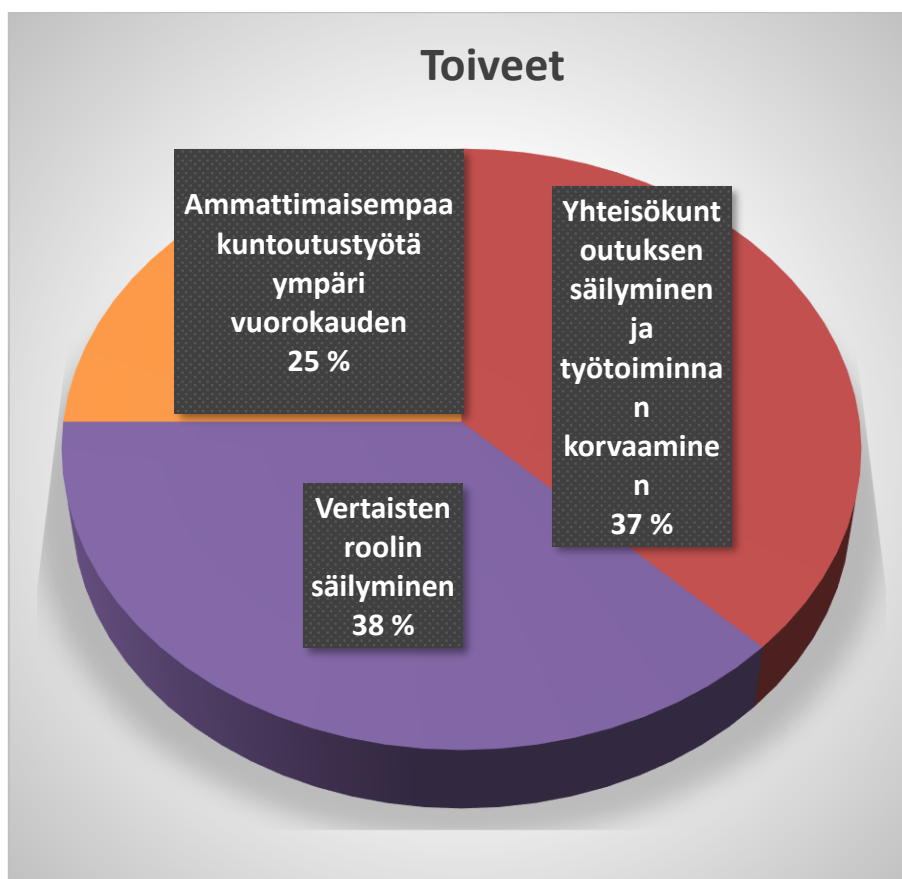
Se mitä mä toivon, et ois niinku edelleenkin myös laitostoutuksessa sitä variaatiota, ois niitä vaihtoehtoja. Et on se sit mitä on, niin pyrittäis huomioimaan ne erityyppiset kuntoutajat.

Jäis vielä mahdollisuus siihen yhdessä tekemiseen, koska kaikki ei vaan kuntoudu ryhmissä, et moni selviää sillä, että yhdessä selvinpään puuhastellaan jotakin.

Toiveena on myös, että kuntoutustyö olisi ammattimaisempaa. Ammattimaisuudella tarkoitetaan erityisesti päivystystyötä tekeviä, joiden työvuoro saattaa tällä hetkellä muutaman lääkejaon ja kuntoutujan ohjaamisen lisäksi koostua ovien avaamisista ja kaupunkikyytien varaamisesta. Ehdotuksena oli muun muassa iltaisin pidettävät keskustelu tai toiminnalliset ryhmät. Kuntoutujat myös toisinaan antavat palautetta siitä, että iltaisin ei ole mitään tekemistä.

Haluaisin, että olisi enemmän ihan tätä hoitotyötä, tällaista psykososiaaliseen vuorovaikutukseen perustuvaa kuntouttamistyötä.

Enemmän vähän semmosta ammattimaisempaa, et nyt kun ollaan tossa päivystyksessä, että ehkä jollain tavalla mentäis ammatillisemmalla suunnalla, kun nyt mennään vähän niinku miltä musta tuntuu.



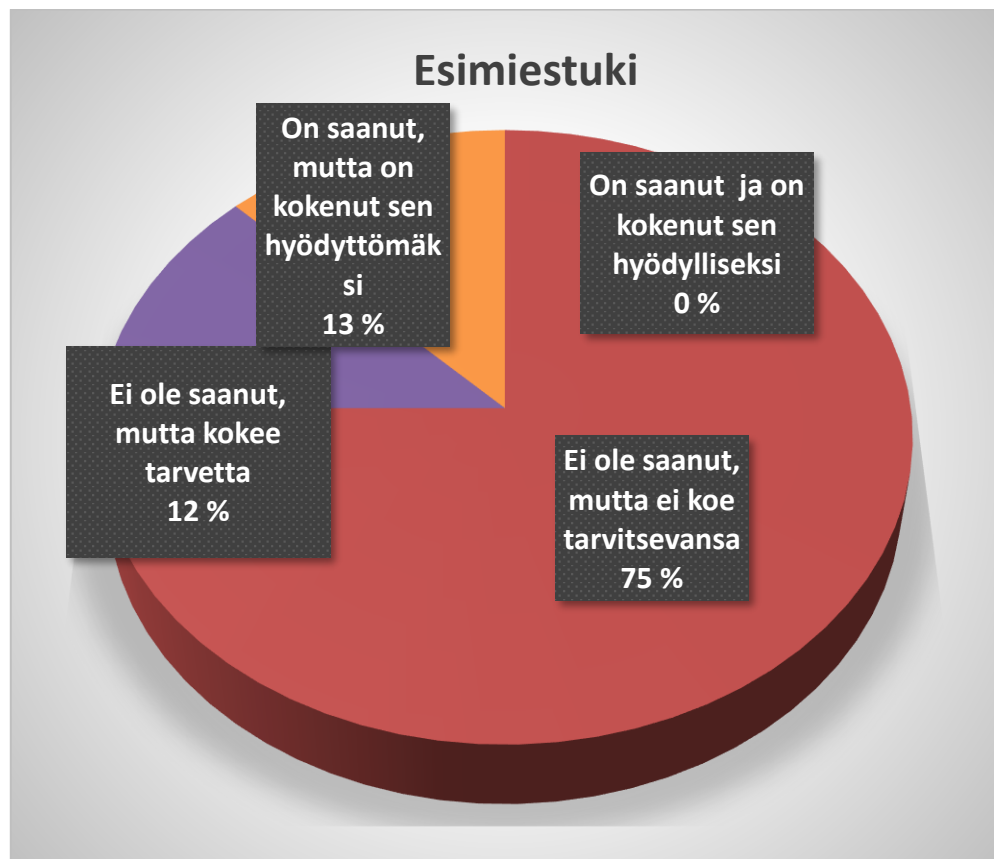
9.4 Esimiestuki

Suurin osa haastateltavista sanoi, etteivät ole saaneet tukea muutokseen esimiehiltä, mutta eivät myöskään kokeneet sitä tarvitsevansa. Esimiehiltä kuitenkin toivottiin vastaan tuloa ja ymmärrystä muuton suhteen. Konkreettisesti tällä tarkoitettiin sitä, että esimiehet panostaisivat henkilökunnan hyvinvointiin kuten Tyhy-päiviin. Lisäksi toiveena oli aiemmin olemassa olevien ”talon etuuksien” palauttaminen. Näitä olivat muun muassa henkilökunnan mahdollisuus käyttää pesulaa. Kaiken muutospuheen ja prosessin keskellä erityisen raskaaksi koettiin jatkuvat uudet linjaukset ja rajaukset sellaisista asioista, jotka ovat kuuluneet Tervalammen kulttuuriin. Arikoski & Sallisen (2007, 83–84) mukaan tärkeä osa esimiestukea on, että esimies on osaa asettua yksilön rooliin, jotta hän osaa johtaa ja myötäelää muutosta. Yksilön asemaan asettuminen on tärkeää myös informaation välittymisen kannalta. Esimiehen tulisi hahmottaa muutostilanteissa koko muutosprosessin kulku, jotta tulevaisuutta pystyttäisiin ennakoimaan.

En oo nähny mitään semmosta konkreettista, et miten meitä tuetaan. No tuetaan joo, saat mennä työterveyshuoltoon ja tämmöstä, mut se ei tarkota sitä vaan jotenkin semmosta hengen luomista.

Pelisilmää on puuttunut johdolta, tavallaan et tää on ollut valtava juttu varsinkin sillon alkuvaiheessa tää muuttojuttu, niin sit siihen samaan on tullu, mitkä voi tuntua pikkujutuilta, mut et niiku pesulankäyttö loppuu, ei saa autoa pestä eli et niinku hei, oliko nämä nyt niitä mitkä tässä vaiheessa parantaa tän laitoksen toimintaa ja henkilökunnan hyvinvointia.

No en kyllä koe mitään tukea saaneeni, mutta en tukea koe tarvitsevani.



9.5 Viestintä

Muuttoon liittyvästä viestinnästä kysyttäessä, kouluarvosanaksi tuli 6.9. Haastateltavat toivat esiin Yt-kokoukset, jossa informaatiota on jaettu heidän mielestään asiallisesti ja sen verran kuin tietoa on jaettavissa, mutta kritiikin kohteena on Tervalammen kartanon johtajan ja lähiesimiesten viestinnän taso. Reilusti yli puolet haastateltavista olivat sitä mieltä, että viestintä on heikkoa ja tietoa pitäisi jakaa useammin tai ainakin mahdollistaa keskustelu esimerkiksi henkilökuntakokouksessa muutosta. Haastateltavat ymmärsivät kuitenkin sen, että jos tiedotettavaa ei ole, niin miksi tiedottaa, mutta siitäkin kaivattiin tietoa. Tutkimuksessa tulee myös esille se, että minkäänlaista viestinnän suunnitelmaa ei ole olemassa tai ainakaan siitä ei ole tiedotettu. Viestintää kuvattiin satunnaiseksi ja epätarkaksi. Pitkä niin sanottu hiljainen kausi viestinnässä on aiheuttanut turhia huhuja siitä, että tietääkö esimiehet jotain, mutta eivät vaan kerro siitä työntekijöille ja tämä taas aiheuttaa nyt ja tulevaisuudessa huhukierteen.

Luomalan (2008) mukaan hyvällä ja suunnitelmallisella viestinnällä voidaan vähentää muutosvastarintaa ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Se edellyttää, että muutoksen johtamisessa kiinnitetään huomiota

ihmisten työhyvinvointiin ja jaksamiseen muutoksessa. Käytännössä muutossuunnitelmassa tulisi siis olla muutosprosessien kuvaukset muutoksen työnteolle asettamat vaatimukset sekä tiedottamissuunnitelman. Arikoski & Sallinen (2007, 83–84) puolestaan toteavat, että yksilön asemaan asettuminen on tärkeää myös informaation välittymisen kannalta. Esimiehen tulisi hahmottaa muutostilanteissa koko muutosprosessin kulku, jotta tulevaisuutta pystyttäisiin ennakoimaan

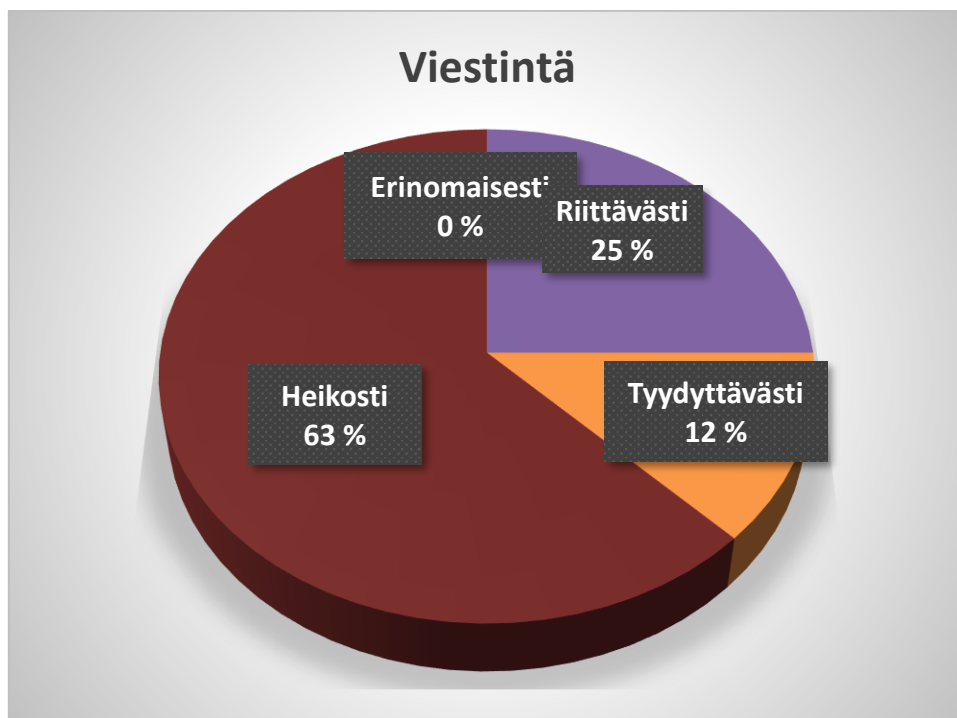
Se mitä viestitettävää on ollut, siitä on kyllä ihan hyvin viestitetty.

Aika vähäistä se on, mut sit taas toisaalta, jos ei oo hirveesti tietookaan.

Ei sitä voi hyväksi sanoa, mutta ymmärrän sen, että jos ei tiiä niin ei tiiä. Huhuja pyörii ja kuntoutujat tietävät jo mihin tämä siirtyy.

Semmonen suunnitelmallisuus puuttuu ja se on se mikä ruokkii niitä huhuja ja uskomuksia ja semmosta nurkkapuhetta ja kun muuta ei ole, se muuttuu pikkuhiljaa totuudeksi.

Ihmisten pitäisi saada suunnitella elämää eteenpäin.



9.6 Osallisuus

Hieman yli puolet haastateltavista kertoivat olevansa halukkaista osallistumaan uuden suunnitteluun ja kehittämistyöhön siinä vaiheessa, kun tilat ovat tiedossa. Osa jopa koki tulevansa pettymään, jos eivät saa olla mukana. Karlöf & Lövingssonin (2004, 90) mukaan osallistamisella pyritään sitouttamaan työntekijöitä työhönsä. Se on myös johdon tapa viestittää, että yksittäisten henkilöiden näkemykset otetaan huomioon. Se parantaa tehtyjen päätösten laatua ja sitouttaa päätöksen tekoon osallistuneiden henkilöiden toimintaa.

Olis kiva kokonaisvaltaisesti osallistua ihan niinku sisustamista myöten ja sitten sen toiminnan suunnitteluun.

Helpompi käynnistää muutos, kun pääsee suunnittelemaan.

Ehkä se auttas vähän tohon inhottavaan fiilikseen mikä ihmisillä on, et kun jollain tasolla käynnistettäis suunnitelmia jo.

Puolestaan ne haastateltavat, jotka eivät olleet kiinnostuneet osallistumaan uuden suunnitteluun, kokivat väsymystä koko prosessiin tai heidän tämän hetken suunnitelmiin ei kuulunut Helsinkiin lähtö.

Miksi mä jaksaisin?



9.7 Palaute

Palaute opinnäytetyöstäni oli positiivista. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tutkimus on hyödyllinen ja hyvin ajankohtainen. Hyödyllisyydellä tarkoitettiin sitä, että tutkimustulokset auttaisivat muutosprosessissa Tervalampea, mutta myös tulevaisuudessa muidenkin organisaatioiden muutoksia. Lähes kaikki haastateltavat toivoivat myös, että tutkimustulokset huomioitaisi johdon tasolla.

Työ on hyvin ajankohtainen ja hyvin tarpeellinen ja toivon, että korkeampi johto ihan oikeasti hyödyntää tätä.”

Ihmiset saa oikeesti äänensä kuuluville.

Toivottavasti tästä olisi jotain hyötyä.

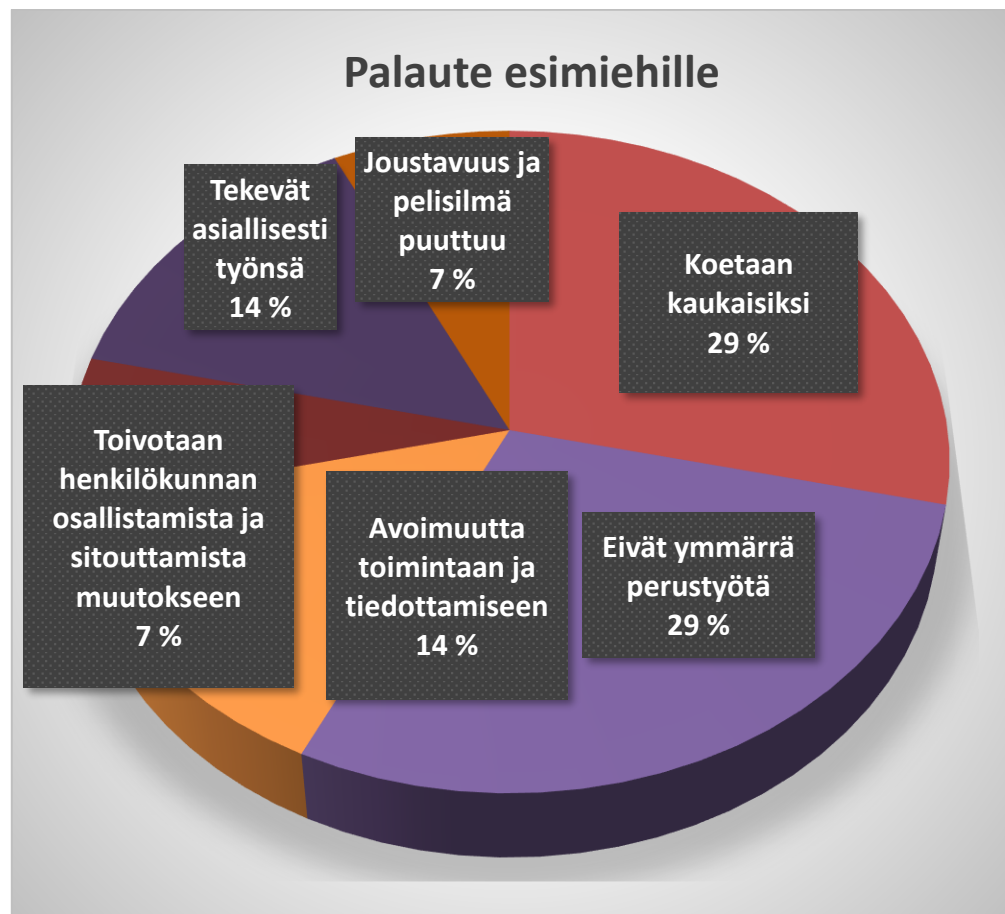


Palaute esimiehille oli ajoittain kärkistä. Yli puolet haastateltavista kuvaili, että esimiehet ovat hyvin kaukaisia sekä henkilökunnasta että heidän tekemästä perustyöstä. Esimiehiltä toivottiin tutustumista arjen työhön, koska moni kuvaili esimiesten olevan ”ihana kujanalla” siitä mitä he tekevät päivisin. Tämä juuri haastateltavien mielestä aiheuttaa suuren kuilun esimiesten ja työntekijöiden välille, joka hankaloittaa yhteistyötä ja erityisesti

tilanteita, joissa pitäisi käydä yhteistä keskustelua. Avoimuutta toivottiin myös enemmän. Avoimuudella tarkoitettiin toiminnan läpinäkyvyyttä ja tiedottamista meneillään olevista asioista. Lisäksi haastatteluissa mainittiin osallisuuden merkitys, jotta muutto saataisiin helpommin toteutetuksi. Juppo & Ollilan (2015, 23, 28) mukaan muutoksessa avainasemassa on esimies, jonka tulisi nähdä muutos mahdollisuutena ja osallistaa työntekijöitä muutoksessa ja myös päätöksenteossa.

Mä toivoisin, että esimiehet tutustuisi enemmän käytännön arkeen, kun tuntuu joskus että se on aika huteraa.

Tiedottaminen, avoimuus siitä mitä on tapahtumassa.



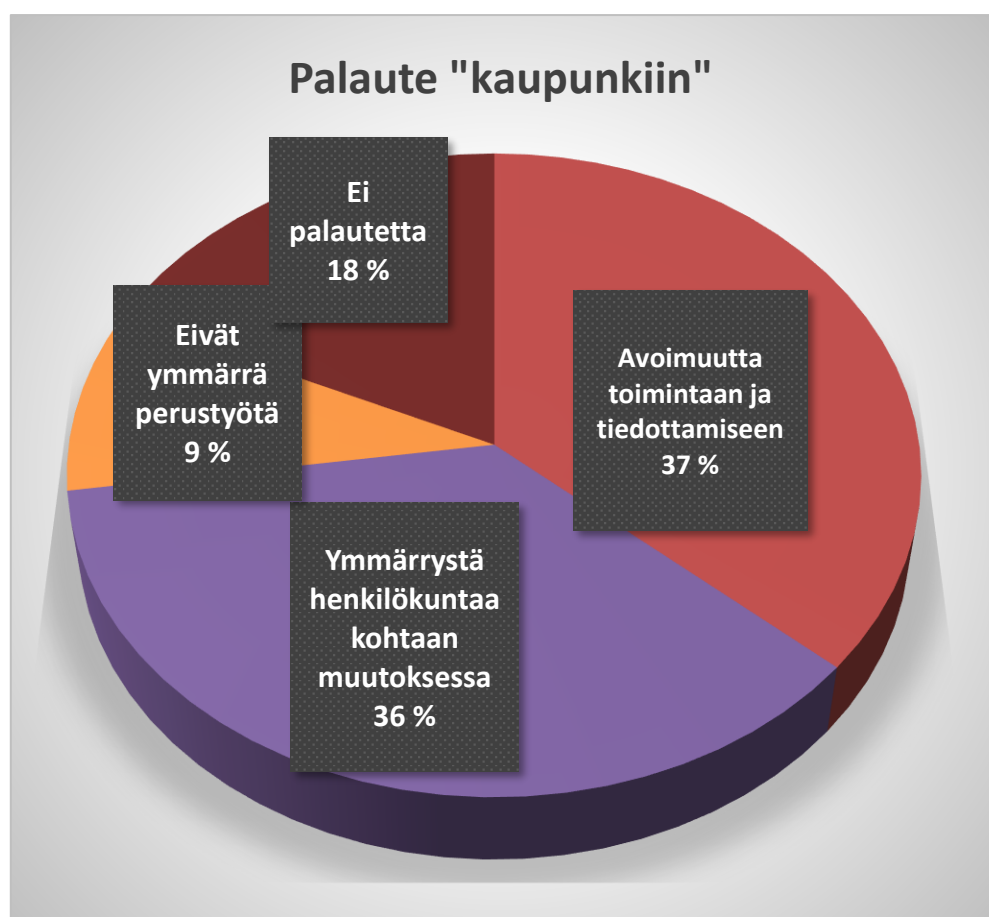
Palaute #kaupunkiin” eli kolmoisjohdolle oli hyvin samankaltaista kuin esimiehille annettu palaute. Kaupungissa fyysisesti työtään tekevät esimiehet

koettiin vieläkin kaukaisemmiksi kuin Tervalammen esimiehet. Heiltä toivottiin avoimuutta, ymmärrystä ja joustavuutta.

Kaupunkiin kolmoisjohdolle terveisiä että avoimuus, sitoutuminen ja tiedottaminen ja yleensä ajan tasalla pitäminen, ne on niitä mitä haluan tuoda esille.

Tulisivat ihan oikeesti seuraa tätä toimintaa ennen kuin päättelevät siellä kaikkia asioita mitkä ei meidän laitospolttuuriin sovi millään tavalla, et arvostusta sille et täällä vuosien ja vuosien kokemuksella tiedetään miten asiat tehdään.

Terveiset kaupunkiin, että huomioivat että ihmisiä kaikki työntekijät on että tää on monelle vähän isompi asia kuin että vähän työmatka pitenee.



10 POHDINTA

Tässä luvussa pohdin opinnäytetyöni tutkimuksellista osuutta, tuloksia ja johtopäätöksiä teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen sekä tutkimuksen luotettavuutta ja etiikkaa. Lisäksi pohdin mahdollisia jatkotutkimuksia tutkimustuloksista esiin tulleiden teemojen myötä.

10.1 Tutkimuksen luotettavuus ja etiikka

Opinnäytetyössäni noudatettiin tieteelliseen työhön liittyviä eettisiä periaatteita. Työhön liittyvät eettiset ja salassapitoa koskevat kysymykset liittyvät teemahaastattelussa esitettyihin kysymyksiin. Tutkimustulokset raportoitiin siten, ettei ketään vastaajaa voida tunnistaa (=anonymiteetti).

Aineistonkeruun ja aineiston analyysin luotettavuutta ja tarkoituksen mukaisuutta tarkastelin aineiston analysointivaiheessa. Teemahaastatteluun osallistuvilta pyysin kirjallisen luvan haastatteluaineiston käyttöön ja Helsingin kaupungilta luvan opinnäytetyön toteuttamiseen. Tutkimuslupa myönnettiin kesäkuussa 2018.

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulokitta materiaali ovat yhteensopivia eivätkä epäolennaiset tai satunnaiset tekijät ole vaikuttaneet teorianmuodostukseen. Lopulta kuitenkin laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdystä tutkimuksesta luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessaan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Tutkimusta ei voi myöskään käytännössä koskaan toistaa sellaisenaan, koska jokainen laadullisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutkertainen. Huomioitavaa tutkimuksen luotettavuudessa ja sen arvioinnissa on puolueettomuusnäkökulma, koska tutkija on usein osa tutkimaansa yhteisöä tai sen toimintakulttuuria. (Vilka 2015, 196–198.) Eskola & Suoranta (2009, 210) toteavat, että tutkija itsessään on kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkittävä tekijä tutkimuksen kannalta ja tästä syystä tutkijan omaa merkitystä arvioidaan tutkimuksen luotettavuudessa.

Olen työskennellyt kuusi vuotta Tervalammen kartanolla, joten ympäristö ja henkilökunta ovat tuttuja vaikka, uuttakin henkilökuntaa on vuosien saatossa myös tullut. Olen ollut mukana erilaisissa muutoksissa, mutta ne ovat koskeneet lähinnä päivittäisiä toimintoja, arjen työtä Tervalammella. Tutkijana olen ollut avainasemassa, lähellä ja välillä kaukana, mutta tietoisesti. Olen pyrkinyt ajattelemaan ja toimimaan mahdollisimman objektiivisesti, jotta tutkimukseni olisi luotettava ja todenmukainen. Haastateltaviksi valitsin henkilöitä, joiden kanssa en ole juurikaan tekemisissä tai he ovat

vasta aloittaneita työntekijöitä, jotta en voisi muodostaa valmiiksi käsitystä vastauksista ja siten tutkimuksen tuloksista.

Anttilan (1996, 410) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota tulosten kokonaiskuvaan, siihen, onko saadut tulokset todellisuutta vastaavia ja asetetut tavoitteet saavutettu. Huomio ei kiinnity Anttilan mukaan niinkään käytettyihin menetelmiin. Luotettavuuden arvioinnissa on tärkeää myös, että tutkija on selvittänyt tarkkaan lukijalle käytetyt menetelmät, jotta tämä voi itse arvioida niiden luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 1997, 227).

10.2 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Whiten (2008, 7–8, 36) mukaan suurin osa päihdeongelmaisista ei tule koskaan päihdehoitojärjestelmän piiriin ja 10-25% kaikista elämänsä aikana päihdeongelmia kokeneista saa kroonisen ja vakavan riippuvuuden muodon. Päihdeongelmaisten hoito vaatii kokonaisvaltaista suunnitelmaa aina hoitoon hakeutumisesta alkaen päihdekuntoutuksen jälkeiseen jatkohoittoon saakka. Päihdehuoltolaissa (1986/41 §1) sanotaan, että päihdehuollon toteutus on kuntien velvoite, joissa hoito on järjestettävä sisällöltään ja laadultaan kunnissa esiintyvän tarpeen mukaan. Lisäksi laissa mainitaan, että palvelut tulee järjestää ensisijaisesti avohuollon toimenpitein siten, että ne ovat helposti tavoitettavia, joustavia ja monipuolisia. Helsingin kaupunki on järjestänyt päihdehuoltopalvelunsa monipuolisesti ja päihdekuntoutusta toteutetaan sekä avohuollossa että laitoksissa. Tosiasia on, että Tervalammella toteutettavan laitospalvelun kaukainen sijainti päihdekuntoutujan kaikista muista hoidon aikana tarvitsemista palveluista ja integroitumisesta arkeen, ei palvele enää tarkoitusta. Lahti & Pienimäen (2004, 136–149) mukaan suomalaisessa päihdekuntoutuksessa yhteistyö muiden hyvinvointipalveluiden kanssa on puutteellista. Ja koska kuntoutuminen kestää usein vuosia, päihdekuntoutus olisi vietävä mahdollisimman lähelle kuntoutujan arkipäivää. Tätä teoriaa puoltaa myös toipumisorientoitunut hoitojärjestelmä, johon Helsingin kaupungin päihdekuntoutus on suuntaamassa.

Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen työntekijöiden suhtautumista muutokseen, jolla tarkoitetaan muuttoa Helsinkiin. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli selvittää työntekijöiden ajatuksia riskeistä ja mahdollisuuksista laitoksen sijaitessa Helsingissä, esittää toiveita, arvioida esimiestä ja osallisuutta sekä antaa palautetta tutkimuksesta ja esimiestyöstä Tervalammella ja kaupungissa.

Tutkimuksessa tuli esille, että nekin työntekijät, jotka suhtautuvat negatiivisesti muuttoon, kokevat kuitenkin positiiviseksi asiaksi logistiikan ja yhteistyön paranemisen kaupunkiin muuton myötä. Kartanomiljö ja sen tuoma rauha puolestaan häviää ja sen myötä yli puolet vastaajista on sitä

mieltä, että häiriökäyttäytyminen, väkivalta ja retkahdukset lisääntyvät kaupungissa. Mahdollisuutena koettiin kuitenkin koulutuksiin osallistumisen lisääntyminen. Koulutukset järjestetään suurilta osin kaupungissa ja niihin osallistuminen välimatkan vuoksi on toisinaan haastavaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että valtaosa Tervalammen työntekijöistä suhtautuu muuttoon, muutokseen ja kehittämistyöhön positiivisesti tai vähintäänkin neutraalisti. Järvinen (1998, 83–84) toteaa, että muutokset koetaan usein uhkana, jotka synnyttävät työntekijöiden mielissä epävarmuutta, huolta, jännitystä, pelkoa ja ahdistusta. Työntekijät kokevat olevansa pelinappuloita, joita ohjailaan ja he pelkäävät miten heidän asemansa käy, pysyykö heidän työpaikkansa tai huononeeko heidän asemansa. Järvisen mukaan muutoksen vastarinnan aiheuttajina ovat myös työntekijöiden ajatukset muutoksen mielekkyydestä ja tarkoituksesta, ja olisiko muutokselle muita vaihtoehtoja. Tervalammella työntekijät ovat ajoittain pohtineet, olisiko muu jokin muu vaihtoehto ja onko muutto kaupunkiin se ainoa mahdollinen ratkaisu. Näissä puheissa on ollut ajatuksena toivo kaiken säilymisestä ennallaan. Muutto Helsinkiin koskee valtaosaa Tervalammen työntekijöistä. Joillekin muutto tarkoittaa uuden työn etsimistä, joillekin koko perheen siirtymistä Helsinkiin asumaan tai vaihtoehtoisesti pitkää työmatkaa ja aikaa ja mahdollisesti toisen auton hankkimista perheeseen. Näitä pohdintoja ja keskusteluja olen kuullut viimeisen kuuden vuoden ajan sykleittäin.

THL:n (2014) mukaan päihderiippuvuuden synnyn yksi riskitekijä on sosiaaliset tekijät, joka tarkoittaa muun muassa elinympäristöä. Tässä tutkimuksessa osa haastateltavista koki, että päihdekuntoutujien elinympäristön vuoksi olisi tärkeää, että heidän kuntoutuksensa tapahtuisi toisenlaisessa ympäristössä jo pelkästään retkahdusten ehkäisemiseksi. Havio, Inkinen & Partasen (2013, 42–44) mukaan jokaisella ihmisellä on omat syynsä käyttää päihteitä. Monenlaiset tekijät kuten päihteen fysiologiset ja neurobiologiset vaikutukset ihmisessä ja päihteen käyttäjän yksilölliset fyysiset ominaisuudet, persoonallisuus, psyykkinen varustus sekä kulttuurisidonnaiset ja yhteisölliset tekijät vaikuttavat päihderiippuvuuden syntyyn. Tutkimustuloksissa ympäristöön vedottiin useasti, mutta huomioitavaa on, että päihdekuntoutuksen kannalta se on vain yksi, mahdollisesti myötävaikuttava tekijä. Päihdeongelman syntyyn vaikuttavia tekijöitä on useita ja samoin kuntoutumisen onnistumiseen tarvitaan muutakin kuin suotuista ympäristö. Toki haastatteluissa ei vähätelty ympäristön merkitystä myös henkilökunnan näkökulmasta. Päihdetyö koetaan henkisesti kuormittavaksi ja kuormitusta lieventää huomattavasti ympäristö, jossa työtä tehdään. Tutkimuksessa haastateltavat harmittelivat erityisesti pitkäaikaisten työntekijöiden mahdollista sopeutumista pitkiin työmatkoihin ja kaupunkiympäristöön.

Toiveista nousi esille vertaisten roolin merkitys, työtoiminnan jatkuminen edes jossain muodossa kaupungissa ja lisäksi toivottiin ammattimaisempaa työtettä. Vertaiset ovat olleet aina merkittävässä roolissa Tervalammella tukemassa päihdekuntoutujia. Tämän toiminnan toivotaan jatkuvan.

Toinen jo historiallisestikin merkittävä asia on työtoiminta. Tervalammen kartano on toiminut vuosikymmeniä työlaitoksena ja päihdekuntoutuksen alkaessa työtoiminta on ollut pääsääntöinen päihdekuntoutusmenetelmä ennen kuin kuntoutusta alettiin suuntaamaan intensiivisempään ryhmätoimintaan. Neljännes haastateltavista toivoi, että työ olisi ammattimaisempaa, jolla tarkoitettiin ympäri vuorokauden tapahtuvaa yhtenäistä linjaa noudattavaa kuntouttavaa hoitotyötä. Esimerkiksi päivystystyössä muutaman lääkkeenjaon lisäksi ilta- ja /tai yövuorossa ei välttämättä tapahdu muuta kuin autokyytien varausta ja ovien avausta.

Valtaosa haastateltavista kertoi, että eivät ole saaneet esimiestukea liityen muutokseen ja yleensä työuransa aikana Tervalammella, mutta eivät myöskään kokeneet sitä tarvitsevansa. Aarnikoivu & Koivusen (2011, 24) mukaan esimiesten tehtävänä muutoksessa on vähentää henkilöstön epävarmuutta, ylläpitää luottamusta sekä turvata henkilöstön sitoutumista ja hyvinvointia. Tärkeää ovat avoimuus, kommunikaatio ja ihmisten osallistaminen, koska muutoksen johtaminen on ennen kaikkea ihmisten johtamista. Esimiestuki koetaan kaukaisena ajatuksena ja uusien esimiesten myötä tilanne on entuudestaan vaikeutunut. Tervalammella on aikaisemmin työskennellyt esimiehiä, jotka ovat olleet fyysisesti lähellä työntekijöitä ja samalla ovat osallistuneet tilanteiden mukaan päivittäiseen toimintaan. Tämä on koettu jonkinlaisena tukena.

Viestinnän osalta arvosana oli tyydyttävä. Tämä kertoo siitä, että työntekijöiden ja esimiesten ajatus viestinnästä ei ole kohdannut. Esimiesten on helppo ajatella, että jos viestitettävää ei ole niin silloin ei viestitetä mitään. Työntekijät puolestaan toivovat tietävänsä kaikesta epäolennaisestakin asiasta kaiken ja myös tiedon siitä, että mitään kerrottavaa ei ole. Molemmissa on puolensa, mutta esimiesten liian pitkä hiljaisuus aiheuttaa Tervalammen kartanon kaltaisessa tiiviissä yhteisöllisessä kulttuurissa huhuilmiön, joka taas on omiaan vääristämään ja jopa tuottamaan informaatioita, jota ei edes ole. Siukosaaren (2002, 120) mukaan muutoksessa viestinnältä odotetaan, että saadaan ajoissa ja riittävästi oikeaa tietoa, tietoa siitä, ettei ole uutta tietoa, empaattisuutta, odotuksiin vastaamista, palautetta ja vuorovaikutusta sekä kymmenkertaista tiedottamista normaaliin tilanteeseen verrattuna.

Viestintä ja osallisuus kulkevat käsi kädessä. Mitä enemmän viestitetään sitä voimakkaammin työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja osallisia toimintaan. Karlöf & Lövingssonin (2004, 90) toteavat osallistumisen olevan henkilöiden mukaan ottamista päätöksentekoon esittämällä ideoita ja näkemyksiä, joilla he voivat vaikuttaa päätöksien tekemiseen. Näin johto samalla viestittää, että yksittäisten henkilöiden näkemykset otetaan huomioon. Tutkimuksessa tuli vahvasti esille se, että ne työntekijät, jotka ovat suuntaamassa uraansa Helsinkiin, ovat myös innokkaita osallistumaan uuden kuntoutuskeskuksen suunnitteluun. Myös ne työntekijät, jotka eivät ole vielä varmoja tulevaisuudestaan kokivat osallisuuden tärkeäksi ja olivat kiinnostuneita asiasta.

Palautteessa esimiehille ja kaupunkiin toistuivat hyvin samankaltaiset asiat. Ymmärrys työntekijöitä kohtaan ja pelisilmän puuttuminen olivat kritiikin kohteena. Aarnikoivu & Koivunen (2011, 24) ovat toteavat, että muutostilanne sisältää paljon erilaisia strategioita ja tyylejä, joten esimiehen tulee olla muutosta johdettaessa joustava ja hänen tulee tasapainoilla näiden välillä. Muutos voi myös elää ja muuttaa suuntaa useaan kertaan. Tutkimuksessa tuli esille, että joustamattomuus ja juurikin pelisilmän puuttuminen aiheuttaa työntekijöiden ja esimiesten välille kitkaa ja kuilun. Muutosprosessi on ollut pitkä ja joillekin työntekijöille useita vuosia kestänyt tila, joka on muuttanut muotoaan lukuisia kertoja. Esimiesten vaihtuminen ja sitä myöten Tervalammen työkuultuurin hiljainen katoaminen on aiheuttanut ilmiön, jossa muutokseen liittyvät asiat koetaan raskaiksi. Kuilu esimiesten ja työntekijöiden välillä on kasvanut vuosia. Mitä kauemmas esimiehet menevät sekä fyysisesti että henkisesti, sen suuremmaksi kuilu kasvaa ja yhteys katkeaa. Erityisesti terveys- ja päivystyspalveluiden työryhmässä koetaan esimies kaukaiseksi. Tähän on todennäköinen syy esimiehen vilkas vaihtuminen ja hänen roolinsa muuttuminen työntekijäkeskistä enemmän hallinnollisiin tehtäviin.

Opinnäytetyön palautteessa haastateltavat kokivat opinnäytetyön ja siihen liittyvän tutkimuksen ajankohtaiseksi ja merkittäväksi. Merkittävällä tarkoitettiin sitä, että tutkimustuloksia hyödynnettäisiin tulevaisuuden johtamisessa ja kehittämistyössä.

10.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jo haastatteluvaiheessa sain ideoita tulevista jatkotutkimuksista. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, mitä Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuksen työntekijöille kuuluu esimerkiksi vuoden kuluttua Helsinkiin muuton jälkeen. Kuinka moni Tervalammen työntekijöistä on muuttanut kuntoutuskeskuksen mukana Helsinkiin töihin? Kuinka moni on muuttanut asuinpaikkaansa muuton myötä? Miten päihdekuntoutustyön on muuttunut ja kehittynyt Helsinkiin muuton myötä? Miten kaupunki ja maaseutukuntoutuksen erot näkyvät arjessa vai näkyvätkö? Onko yhteistyö eri tahojen kanssa helpottunut? Kuinka päihdehoito on integroitu kuntoutujan elämään? Miten toipumisorientaatio on toteutunut? Onko yhteisökuntoutus vielä hoitomenetelmänä olemassa? Miten retkahdukset ja keskeytykset näkyvät kaupunkikuntoutuksessa? Millainen on vertaisten rooli kaupungissa? Kysymyksiä ja tutkimuskohteita olisi lukuisia, mutta tärkeimpänä ja tutkimukseni kannalta oleellisena olisi tietää, oliko työlläni merkitystä?

Jatkotutkimuksen voisi kohdistaa myös kuntoutujiin niin kuin opinnäytetyöni palautteessakin toivottiin. Miten he kokevat päihdekuntoutuksen

siirtymisen maalta kaupunkiin? Toivotaanko ja hakeudutaanko enemmän esimerkiksi Ridasjärvelle, joka on maaseudun rauhassa enemmän kuin kaupunkikuntoutukseen? Olen myös ajatellut päihdeongelman hoitopolkuopasta sekä kirjallisena että digitaalisena. Oppaassa asiakas valitsee ensin oman profiilinsa, jonka myötä opas vie asiakasta eteenpäin päihdepoliklinikalla, katkaisuhuoltoon, kuntoutukseen, erilaisiin tukipalveluihin, vertaistukiryhmiin ja asumispalveluihin.

Esimiestyön näkökulmasta tutkimuksessani tuli selkeästi esille kuilu, joka vallitsee esimiehen ja työntekijöiden välillä. Kuilu toi mieleeni toimintamallin, jolla voitaisiin kehittää esimiesten ja työntekijöiden välistä ymmärrystä toisiaan kohtaan. Ymmärrys toinen toistensa työstä, vastuualueista ja arjesta auttaisi molempia osapuolia yhteiseen keskusteluun ja sitä myöten toimivaan yhteistyöhön. On olemassa lukuisia oppaita hyvästä johtamisesta ja hyvistä alaistaidoista, mutta olennaista olisi kehittää yhteinen toimintamalli, yhteinen opas, josta olisi hyötyä arjen työssä esimerkiksi otsikolla ” Esimiesten ja työntekijöiden toimivan kommunikoinnin toimintamalli”.

LÄHTEET

Aarnikoivu A. & Koivunen K. (2011). *Esimies johtamassa muutosta. Case Nordea Pankki Suomi Oyj*. Opinnäytetyö YAMK. Lahden ammattikorkeakoulu. Haettu 1.5.2018 osoitteesta http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28565/Aarnikoivu_Anna.pdf?sequence=2

Anttila, P. (1996). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. 3.painos. Hamina: Akatiimi Oy.

Arikoski, J. & Sallinen, M. (2007). *Vastarinnasta vastarannalle: Johda muutokset taitavasti*. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO ja Työterveyslaitos.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership. A guide to managing for results*. Kogan Pade Limited, UK.

Brown, M. & Rusnak, C. (2010). *The power of coaching. The public manager*. Winter 2010.

De Leon, G. (2010). Teoksessa *Tackling Addiction. Pathways to Recovery*. Yates, Rowdy and Malloch, Margaret S. ed. London: Jessica Kingsley Publisher.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2009). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerrus.

Gill, R. (2003). *Change management or change leadership*. *Journal of Change Management vol 3 no 4*. Teoksessa Price, D. The Principles and Practice of Change. 2009. Open University, OU Business School.

Havio, M., Inkinen, M. & Partanen, A. (2013). *Ihmisen riippuvuuskäyttäytymisen*. Teoksessa Havio M., Inkinen M. & Partanen A. (toim.) Päihdehoito-työ. Helsinki: SanomaPro Oy.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). *Muutosviestinnän voimapaperi*. Helsinki: Talentum Oyj.

Helsingin kaupunki (2017). *Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalouden strategiasuunnitelma vuosille 2014-2016*. Haettu 31.1.2018 osoitteesta https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/Sote_strategiasuunnitelma2014_2016.pdf

Helsingin kaupunki (2017). *Kaupunki uudistuu*. Haettu 4.5.2018 osoitteesta <http://helmi.hel.fi/yhteisetpalvelut/kaupunki-uudistuu/Sivut/default.aspx>

Helsingin kaupunki (2017). *Tervalammen kartanon kuntoutuskeskus*. <http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/sosiaali-ja-terveyspalvelut/mielenterveys-ja-paihdepalvelut/ymparivuorokautinen-hoito/laitoskuntoutus/tervalampi/palvelut>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja Kirjoita*. 10., osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ilmarinen Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö (n.d.). *Onnistunut muutos – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin*. Haettu 20.2.2018 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyo.hyvinvointi/opas-onnistunutmuutos.pdf>

Juholin, E. (2013). *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Kopijyvä.

Juppo, V. & Ollila, S. (2015). Johtajien näkemyksiä kompleksisesta muutostilanteesta. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 15(1), 23, 28-29, 31-32.

Järvinen P. (1998). *Esimiestyö ongelmatilanteissa –konfliktien luomat haasteet työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. (2001). *Onnistu esimiehenä*. Helsinki: WSOY.

Järvinen, P. (2011). *Esimiestyön vaikeus ja viisaus*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Karlöf, B. & Lövingsson, F. (2004). *Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Katramo, M., Laurila, J., Matinlauri, I., Niemelä, J., Svennas, K., & Wilkman N. (2011). *Yrityskauppa*. Helsinki. WSOYpro OY.

Kiianmaa, K. & Hyytiä, P. (2003). *Päihdeiden vaikutusten neurobiologinen perusta*. Teoksessa: Salaspuro M., Kiianmaa K. & Seppä K. (toim.) *Päihdelääketiede*. Helsinki: Duodecim.

Kiilakoski, T. (2007). *Johdanto: Lapset ja nuoret kuntalaisina*. Teoksessa Anu Gretschel & Tomi Kiilakoski (toim.) *Lasten ja nuorten kunta*. Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 77. Helsinki: Nuorisotutkimusverkosto, 10–13.

Kuusikkokunnat (2016). *Kuuden suurimman kaupungin päihdehuollon palvelujen ja kustannusten vertailu vuonna 2016*. Haettu 10.1.2018 osoitteesta https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/Paihde_ ja_mielenterveyspalvelujen_raportti_2016.pdf

Käypä hoito (2012). Huumeongelman hoito. Haettu 20.2.2018 osoitteesta <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suositukset/suositus?id=hoi50041>

Käypä hoito (2015). Alkoholi-ongelman hoito. Haettu 20.2.2018 osoitteesta <http://www.kaypahoito.fi/web/kh/suositukset/suositus?id=hoi50028>

Lahti, J. & Pienimäki, A. (2004). *Päihdekuntoutus rakentuu sosiaaliselle perustalle*. Teoksessa Vappu Karjalainen & Ilpo Vilkkumaa, (toim.) Kuntoutus kanssamme Ihmisen toimijuuden tukeminen. Helsinki: Stakes, 136–151.

Lappalainen-Lehto, R., Romu, M.-L. & Taskinen, M. (2008). *Haasteena päihdeet. Ammatillisen päihdetyön perusteita*. 1. painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Laurila, M. (2017). ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan Yliopisto. Haettu 31.3.2018 osoitteesta https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-772-9.pdf

Lehtonen, T. (2002). *Organisaation osaamisen strateginen hallinta*. Acta Universitatis Tamperensis 867. Tampere: Tampereen yliopisto.

Luomala, A. & Nuutinen, S. (2008). *Työhyvinvointi muutoksessa*. Teoksessa Luomala A. (toim.) Raportti kuntaliitoksen vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin Case Akaa. <http://www.uta.fi/synergos/referenssit/julkaisut.php>

Luomala, A. (2008). *Muutosjohtamisen ABC. Ajatuksia muutoksen johtamisesta ja ihmisten johtamisesta muutoksessa*. Haettu 31.8.2018 osoitteesta <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutuskirja.pdf>.

Mattila, P. (2008). *Otollinen tilaisuus: Miten tarttua muutokseen*. Helsinki: Talentum.

Mattila-Aalto, M. (2010). *Kuntoutusosallisuuden diagnoosi. Kuntoutussäätiö tutkimuksia 81/2009*. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M.-L. (2014). Työyhteisötaitojen merkitys organisaatiomuutoksessa - Miten henkilöstö voi edistää muutoksen onnistumista? *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 42 (4), 429-448.

Päihdehuoltoasetus 1986/653. Haettu 1.5.2018 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860653>

Päihdehuoltolaki 1986/41. Haettu 17.11.2017 osoitteesta <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1986/19860041>

Päihdelinkki (2017). Samanaikainen päihde- ja mielenterveyden häiriö. Haettu 20.8.2018 osoitteesta <https://www.paihdelinkki.fi/fi/tietopankki/tietoiskut/mielenterveys/samanaikainen-paihde-ja-mielenterveyden-hairio>

Repo, H. (2017). *Työssä tapahtuvien muutosten ja työn vaatimusten yhteys johtohenkilöstön työuupumukseen rajavalvonnan työyksiköissä*. Pro gradu-tutkielma. Sotatieteiden maisterikurssi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Haettu 15.12.2017 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201708098022>

Ruuska, K. (2005). *Pidä projekti hallinnassa*. 5.uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media O.

Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa*. Helsinki: Kauppakaari.

Siukosaari, A (2002). *Yhteisöviestinnän opas*. 2.painos. Helsinki: Tietosanomama Oy.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2104. Haettu 1.11.2018 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141301>

Stenvall, J. & Virtanen, P. (2007). *Muutosta johtamassa*. Helsinki: Edita

Sydänmaanlakka P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Särkelä, A. (2003). *Poimintoja historiasta vuodesta 1641*. Tervalammen kartano.

Tamminen, M. (2015). *Toipumissuuntautunut hoitojärjestelmä päihdehoitotyössä*.

Tamminen, M. (2017). Tiedote: Tervalammen kartanon kuntoutuskeskuk-
sen toiminnan lopettaminen ja vapautuvien resurssien siirto Helsingissä si-
jaitsevaan uuteen ajanmukaiseen kuntoutuskeskukseen.

Tamminen, M. (2018). Psykiatria- ja päihdepalvelujen organisaatio 2019.
Sähköpostiviesti tekijälle 5.6.2018.

Tervalammen kartano (n.d.). *Kehittämistyön väliraportti 2010-2011*.
<http://www.hel.fi/hki/sosv/fi/paihdeetyo/kuntoutuskeskukset/tervalampi>

THL (2014). Päihderiippuvuus. Haettu 15.1.2018 osoitteesta
[https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyshairiot/paihderiippu-
vuus](https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyshairiot/paihderiippu-
vuus)

Tienari, J. & Meriläinen, S. (2009). *Johtaminen ja organisointi globaalissa
taloudessa*. Helsinki: WSOYpro.

Tieteen termipankki (2017). *Induktiivinen päättely*. Haettu 5.5.2018 osoit-
teesta <http://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:induktio>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). *Tutkimuksellinen kehittämistoiminta*.
Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*.
Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, L. & Sumkin, T. (2010). *Strategia arjessa oivalluksia organisaation
uudistajille*. Helsinki: WSOYpro.

Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön
keinot*. Juva: WSOY.

White, W. (2006). *Recovery Management*. Great Lakes Addiction Technol-
ogy Transfer Centre.

White, W. (2008). *Recovery Management and Recovery-Oriented Systems
of Care: Scientific Rationale and Promising Practices*. Philadelphia, PA:
North East Addiction Technology Transfer Centre/Great Lakes Addiction
Technology Transfer Centre/Philadelphia Department of Behavioral
Health and Mental Retardation Services.

Viirkorpi, P. (1993). *Osallisuus, yhteistyö, valta ja muutos*. Helsinki: Suo-
men Kuntaliitto.

Viitala, R. (2006). *Johda osaamista!* Keuruu: Otava.

Vilka, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuorinen, R. (2008). *Muutosjohtaminen suomalaisessa yliopistosaira-
lassa osastonhoitajien ja sairaanhoitajien arvioimana*. Väitöskirja. Tampe-
reen yliopisto. Haettu 30.3.2018 osoitteesta [http://tam-
pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y](http://tam-
pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/66405/978-951-44-7485-9.pdf?se-
quence=1&isAllowed=y)

OPINNÄYTETYÖN AIKATAULU

Opinnäytetyö on tarkoitus toteuttaa vuoden 2017-2019 aikana seuraavasti:

syksy 2017: teoreettisen viitekehyksen kokoaminen, osallistuminen opinnäytetyön työstämisen tunneille HAMK:ssa.

kevät 2018: tutkimuslupa ja henkilökunnan kokous, jossa opinnäytetyön esittely, suunnitelmavaiheen seminaari, osallistuminen opinnäytetyön suunnitelman työstämisen tunneille HAMK:ssa.

kesä 2018: aineiston keruu, haastattelut

syksy 2018: aineiston analysointi ja opinnäytetyön loppuun saattaminen

talvi 2018-2019: julkaisuvaihe, osallistuminen opinnäytetyön julkaisuvaiheen työstämisen tunneille HAMK:ssa.



SUOSTUMUS OPINNÄYTETYÖN HAASTATTELUUN OSALLISTUMISESTA

Opinnäytetyö: HELSINGIN KAUPUNGIN PÄIHDEKUNTOUTUS MUUTOKSEN EDESSÄ
case Tervalampi – ”maalta kaupunkiin”

Ymmärrän, että opinnäytetyöhön osallistuminen on vapaaehtoista, Tiedän, että minulla on oikeus kieltäytyä tai keskeyttää opinnäytetyöhön osallistuminen milloin tahansa ja syytä ilmoittamatta.

Minulle on kerrottu, että tiedot opinnäytetyötä varten käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä. Haastattelu nauhoitetaan ja nauhoite hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

Vihdissä ____. __. 2018

Suostun haastateltavaksi:

Allekirjoitus

Nimenselvennys

Opinnäytetyön tekijä:

Allekirjoitus

Nimenselvennys



HAASTATTELUN KYSYMYKSET

1. MITEN KOET TERVALAMMEN KARTANON KUNTOUTUSKESKUKSEN MUUTON HELSINKIIN? (Muutos)
2. MITÄ HYVIÄ JA HUONOJA PUOLIA NÄET MUUTOSSA? (Millaisia riskejä ja toisaalta taas mahdollisuuksia muutto mielestäsi aiheuttaa päihdekuntoutustyön kannalta?) (Riskit ja mahdollisuudet)
3. MITÄ TOIVOT PÄIHDEKUNTOUTUSTYÖLTÄ UUDESSA YMPÄRISTÖSSÄ? (Toiveet)
4. MILLAISENA KOET ESIMIESTUEN MUUTOKSESSA? (Oletko saanut tarvitsemasi tuen, kaipaisitko lisää tukea, millaista?) (Esimiestuki)
5. ONKO MUUTOSTA KAUPUNKIIN TIEDOTETTU MIELESTÄSI RIITTÄVÄSTI? (Viestintä) Arvio 4-10?
6. MITEN HALUAISIT OSALLISTUA UUDEN KUNTOUTUSYKSIKÖN SUUNNITTELUUN? (Osallisuus)

HAMK
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



SANA VAPAA

Opinnäytetyön aihe ja tutkimuksen tarpeellisuus?

Palautetta esimiehille?

Terveiseni "kaupunkiin"?