

Tuula Jaakkola

ORGANISAATIOMUUTOS KOTIHOIDOSSA

Esimiesten kokemuksia muutoksesta ja esi-
miestyötä tukevista toimintamalleista

Opinnäytetyö
Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen
koulutusohjelma


Marraskuu 2010




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

| | | |
|--|-----------------------|--|
|  <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p> | | Opinnäytetyön päivämäärä 26.11.2010 |
| Tekijä(t) Tuula Jaakkola | | Koulutusohjelma ja suuntautuminen Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen . Ylempi ammattikorkeakoulututkinto |
| Nimeke Organisaatiomuutos kotihoidossa. Esimiesten kokemuksia muutoksesta ja esimiestyötä tukevista toimintamalleista. | | |
| Tiivistelmä Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kotihoidon esimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta Kouvolan kotihoidossa, kun muutoksesta oli kulunut puolitoista vuotta sekä selvittää toimintamuotoja, jotka esimiehet kokevat parhaiten tukevan omaa esimiestyötään. Tutkimus kohdistuu kotihoidon lähiesimiehiin eli kotihoidonohjaajiin, sillä esimiestyön onnistumisella on suuri merkitys organisaatiomuutoksen toteuttamisessa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tutkimusaineisto hankittiin yksilö- ja ryhmäteemahaastatteluja käyttäen. Tutkimukseen haastateltiin kaikki Kouvolan kotihoidon yhdeksän lähiesimiestä sekä yksilöhaastattelussa että ryhmähaastattelussa. Yksilöhaastattelussa haastatteluineina olivat esimiesten näkemykset organisaatiomuutoksesta, omasta henkilöstöjohtamisen vahvuuksista ja kehittämishaasteista. Ryhmähaastattelussa haastatteluineina olivat esimiesten näkemykset muutosjohtamisesta ja esimiestyötä tukevista toimintamalleista. Vastaukset analysoitiin sisällön analyysimenetelmällä. Haastatteluaineiston perusteella esimiesten suhtautuminen organisaatiomuutokseen oli pääsääntöisesti positiivista, vaikka muutoksen koettiin lisänneen työmäärää valtavasti. Esimieheen kohdistuvat paineet ja vaatimukset suhteutettuna käytettävissä oleviin resursseihin aiheuttivat kuitenkin esimiehille riittämättömyyden tunnetta. Erityisesti henkilöstölle käytettävissä oleva aika koettiin riittämättömäksi. Organisaatiomuutokseen liittyvä muutosvastarinta koettiin joltain osin yllättävän rajuna, vaikka kaikki esimiehet sitä olivat osanneet odottaa. Esimiestyön tueksi kaivattiin lisätyökaluja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ja asioiden puheeksi ottamiseen. Tulosten mukaan esimiestyötä tukee parhaiten omalta lähiesimieheltä saatu tuki, kollegiaalinen tuki sekä organisaation yhteiset toimintamallit ja -linjaukset. Tutkimuksen avulla saatiin tärkeää tietoa kyseisen työyhteisön toiminnan kehittämiseksi ja erityisesti esimiestyön tukemiseksi. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kotihoidon esimiestyön toimintamallien kehittämisessä ja toteuttamisessa sekä esimiehille suunnatun koulutuksen ja konsultoinnin suunnittelussa. Jatkossa tullaan kiinnittämään huomiota esimiestyötä tukevien foorumien kehittämiseen. Tällaisia ovat muun muassa palaveri- ja palautteenantokäytännöt sekä kehityskeskustelukäytännöt. | | |
| Asiasanat (avainsanat) Kotihoito, organisaatiomuutos, muutosviestintä, henkilöstöjohtaminen, muutosvastarinta, esimiestyötä tukevat toimintamallit, | | |
| Sivumäärä 67 | Kieli suomi | URN |
| Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteitä 4 perusturvan ja kotihoidon organisaatiokaaviot, haastatteluenteamarungot | | |
| Ohjaavan opettajan nimi Päivi Niiranen-Linkama, Johanna Hirvonen | | Opinnäytetyön toimeksiantaja |

DESCRIPTION

| | | |
|---|---|------------------------------------|
|  MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences | Date of the master's thesis 26.11.2010 | |
| Author(s) Tuula Jaakkola | Degree programme and option Development and Management in Health Care and Social Services. Master's Degree. | |
| Name of the master's thesis Organisational Change in Home Care. The Superiors' Experiences on Changes and Supportive Measures Concerning the Position of Leadership. | | |
| Abstract <p>The aim of this study was to examine the superiors' views on organisational changes in home care in Kouvola after one and half year's experience as well as clarify the forms of activity the superiors most supportive in their work. In the change of operational environment the role of leadership is essential. This study was targeted at immediate home care superiors because the success in their work has a great importance in the change of organisational implementation.</p> <p>The data was collected by individual and group semi-structured interviews. The themes in individual interviews were: superiors' view on the organizational change and the view on their personal strengths and development challenges in human resource management. The themes in group interviews were: superiors' view on the management of change and what forms of activity supports them most. The answers were analyzed by contents analysis method.</p> <p>According to the study, superiors' attitudes to the organizational change were mainly affirmative even though they felt that the change had increased their workload enormously. The pressures and demands which were focused on superiors caused the feelings of insufficiency. Especially the lack of time was considered bad and therefore they felt that they didn't have enough time to home care employees. Even though the superiors had been aware of the change, the resistance they experienced was surprisingly strong. Superiors felt that they needed more tools in their work to solve the problem situations and also the tools to pose difficult issues. According to the study, the best support for work is the support of your immediate superior, support from a colleague as well as the common operational model of the organization.</p> <p>The study has given a great deal of important information in order to develop the working environment and particularly to support a superiors' work. The results of this study will be exploited in the development and the implementation of home care superiors' operational model. According to the results, they also help to plan the further training for home care superiors.</p> | | |
| Subject headings, (keywords) Home care, change of organization, change communication, personal leading, change resistance, common operational model to support foreman work | | |
| Pages 67 | Language Finnish | URN |
| Remarks, notes on appendices 4 appendix | | |
| Tutor Päivi Niiranen-Linkama, Johanna Hirvonen | | Master's thesis assigned by |

SISÄLTÖ

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 2 | ORGANISAATIOMUUTOS JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN..... | 3 |
| 2.1 | Organisaatiomuutos | 3 |
| 2.2 | Muutosjohtaminen | 7 |
| 2.2.1 | Esimiehen rooli muutoksessa..... | 10 |
| 2.2.2 | Muutosvastarinta..... | 12 |
| 2.2.3 | Muutosviestintä..... | 14 |
| 2.3 | Henkilöstöjohtaminen..... | 17 |
| 2.3.1 | Esimiestyötä tukevat toimintamallit | 20 |
| 3 | KOTIHOITO | 23 |
| 3.1 | Kotihoidon käsite ja sisältö..... | 23 |
| 3.2 | Kotihoitoa määrittelevä lainsäädäntö..... | 25 |
| 3.3 | Moniammatillinen tiimityö sosiaali- ja terveysalalla..... | 26 |
| 4 | TUTKIMUSYMPÄRISTÖ | 28 |
| 4.1 | Tutkimusympäristön organisaatio..... | 29 |
| 4.2 | Tutkimusympäristön toimintatavat | 30 |
| 4.2.1 | Muutosta tukevat toimintamallit | 31 |
| 5 | OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ..... | 33 |
| 6 | AINEISTO JA MENETELMÄ | 34 |
| 6.1 | Tutkimusmenetelmä | 34 |
| 6.2 | Kohderyhmä ja tutkimuksen kulku..... | 36 |
| 6.3 | Aineiston analyysi..... | 37 |
| 7 | TUTKIMUSTULOKSET..... | 39 |
| 7.1 | Tutkimukseen osallistuneet | 39 |
| 7.2 | Esimiesten näkemykset muutoksesta kun toteutumisesta on kulunut puolitoista vuotta..... | 40 |
| 7.3 | Esimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksesta esimiestyöhön..... | 41 |
| 7.4 | Esimiesten kokemuksia vahvuuksistaan ja kehittämishaasteistaan henkilöstöjohtamisessa..... | 43 |

| | | |
|-----|--|----|
| 7.5 | Esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisen haasteista ja siinä erityisesti huomioitavista asioista | 45 |
| 7.6 | Esimiesten näkemyksiä omaa esimiestyötään parhaiten tukevista toimintatavoista | 47 |
| 8 | TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS..... | 51 |
| 9 | POHDINTA | 54 |
| 10 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 61 |

LIITTEET

1 JOHDANTO

Muutos on arkipäivää tämän päivän työelämässä. Tuskin on yhtään työyhteisöä tai organisaatiota, jossa ei olisi tapahtunut jonkinlaista muutosta toimintatavoissa tai organisaatiossa. Toimintaympäristön muutokset ovat luoneet paineita myös kuntasektoreille. Väestön ikääntyminen on yksi isoista haasteista, joka luo paineita kuntien toimintatapojen ja rakenteiden muuttamiselle, jotta palveluiden rahoitus, saatavuus ja laatu voidaan turvata myös tulevaisuudessa. Erityisesti tämä näkyy sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisessa. Valtionhallinnon tasolta on laadittu ohjeita ja säädöksiä kuntakentän uudistamiseksi, joilla pyritään vaikuttamaan kuntien palvelurakenteisiin ja palveluiden tuottamistapoihin sekä palveluiden laatuun ja saatavuuden turvaamiseen. Valtioneuvosto käynnisti keväällä 2005 Paras-hankkeen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi. (Paras-hanke 2005.)

Kouvolan seudulla kunta- ja palvelurakenteessa on myös tapahtunut Paras-hankkeen linjausten mukaisia isoja muutoksia. Anjalankosken, Kuusankosken ja Kouvolan kaupungit sekä Jaalan, Valkealan ja Elimäen kunnat liittyivät yhdeksi kaupungiksi vuoden 2009 alusta alkaen. Samalla hajosi viiden kunnan muodostama kuntayhtymä. Vanhat kaupungit, kunnat ja kuntayhtymä lakkasivat olemasta ja syntyi uusi kaupunki nimeltä Kouvola. Kuntien yhdistymisen tavoitteena oli turvata alueen elinvoimaisuus ja peruspalveluiden järjestäminen.

Ikäihmisten määrän lisääntyminen tuo haasteita erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämiseen. Tärkeä merkitys on kotiin annettavilla palveluilla. Heinolan (2007, 9) mukaan kotiin annettavia palveluja suunniteltaessa on tärkeää huomioida ikäihmisen koko elämäntilanne arjen sujuvuuden, sosiaalisen turvallisuuden ja toimintakyvyn tukemiseksi. Useissa kunnissa onkin kotisairaanhoidon ja kotipalvelu yhdistetty kotihoidoksi. Myös uudessa Kouvolassa, kuntien yhdistyessä, yhdistyivät kotipalvelu ja kotisairaanhoidon kotihoidoksi.

Muutoksen läpivieminen organisaatiossa vaatii aktiivista muutosjohtamista sekä ymmärrettävää ja avointa viestintää sekä selkää tietoa muutoksen tavoitteista. Muutoksen toteutuminen konkretisoituu henkilöstön keskuudessa. Henkilöstö toimii uusien toimintatapojen ja käytäntöjen toteuttajina. Muutoksessa on tärkeää, että muutoksen

tavoite ja visio on kaikilla organisaation tasoilla tiedossa. Viestinnän merkitys korostuu. Esimiesten rooli muutoksessa on erittäin tärkeä.

Organisaatiomuutos sisältää aina myös muutosvastarintaa, mikä voi luoda erityisiä haasteita muutoksen toteuttamiselle. Johtamisen merkitys korostuu muutoksen onnistumisessa asettaen siten johtamiselle ja samalla johtajille erityisiä vaatimuksia. Merkittävässä asemassa ovat lähiesimiehet, jotka ovat tiiviissä yhteydessä organisaation henkilöstön kanssa. Kuten Niina Multamaa toteaa tutkimuksessaan (2010) ovat esimiehet myös siinä mielessä merkityksellisessä asemassa muutoksessa, että he ovat yhdyshenkilöinä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä.

Kouvolan kotihoidon organisaatiossa on tapahtunut isoja muutoksia. Erityisesti muutoksessa on tärkeää, että lähiesimiehet jaksavat viedä muutosta eteenpäin ja, että heillä on riittävät taidot muutokseen liittyvien asioiden kohtaamiseen ja käsittelyyn. Kotihoidonohjaajat toimivat kotihoidossa lähiesimiehinä, joten heidän osuutensa muutosprosessin toteutuksessa ja läpiviennissä on tärkeä. Kotihoidon organisaatiossa henkilöstö on suurin voimavara, näin ollen lähiesimiesten panos henkilöstöjohtamisen alueella korostuu. Esimiestyön onnistuminen vaikuttaa muutoksen läpivientiin, joten sen tukemiseen ja esimiesten jaksamiseen tulee panostaa. Tämän työn tarkoituksena onkin selvittää Kouvolan kotihoidon esimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta sekä kuvata niitä toimintamuotoja, jotka esimiehet kokivat parhaiten tukevan omaa esimiestyötään.

Tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään kotihoidon esimiestyön ja sen toimintamallien kehittämisessä. Tutkimuksen tulosten ja toteuttamisen avulla saan myös itseleni, kotihoidon palvelupäällikkönä, työkaluja esimiesten työhyvinnön lisäämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisen ja suunnittelun kannalta on tärkeää tietää esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia muutoksesta, jotta heidän jaksamistaan voidaan paremmin tukea.

2 ORGANISAATIOMUUTOS JA HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

2.1 Organisaatiomuutos

Suomen julkinen sektori elää nyt parhaillaan entisiä toimintatapoja kyseenalaistavaa muutos- ja murrosvaihetta (Santalainen ja Huttunen 1993, 14). Valtionhallintoa uudistetaan ja siellä tapahtuu isoja organisaatiomuutoksia. Kuntien puolella muutoksia aiheuttaa kunta- ja palvelurakennemuutos, joka merkitsee muun muassa sosiaali- ja terveystaloudissa isoja muutoksia, liittyen toiminnan suunnitteluun, rahoitukseen ja johtamiseen. (Juuti & Virtanen 2009, 19 - 20.)

Santalainen ja Huttunen (1993) kokoavat organisaatiomuutoksen syyt kolmeen ryhmään. Yleisin syy on kriisi eli tilanne, jossa vallitseva olotila ei ole enää mahdollinen. Toinen muutosten taustalla oleva syy on voimakkaat muutossignaalit, jotka aiheuttavat muutostarvetta. Tällainen voi olla esim. lainsäädännön tai asiakastarpeen muutos. Kolmas syy on organisaation näkemys ja halu uudistua. (Santalainen & Huttunen, 1993. 14 - 17.)

Muutosteoriassa muutoksen syyt usein jaotellaan ulkoisiin ja sisäisiin. Muutoksia aiheuttavat ulkoiset tekijät organisaatiossa voivat olla esimerkiksi kilpailutilanteen muutokset, kumppanuussuhteiden muutokset ja toimintaympäristön muutokset. Sisäiset tekijät, jotka aiheuttavat muutoksia organisaatiossa voivat olla johtamiskulttuurin kehittyminen, toiminta- ja päätöksentekomallien muutospainet sekä asiakaspalvelussa havaitut puutteet. Julkisten organisaatioiden tavoitteet tulevat poliittisten päätöksentekijöiden arvokannanottojen ja tavoitteiden kautta, niin valtakunnan kuin paikallistasolla. (Stenvall & Virtanen 2007. 27 - 28 ; Lindström , 1994. 166.)

Oili Valkeapään ja Virpi Ali-Hokan ovat pro gradu - tutkielmassaan (2006) tutkineet osastonhoitajien vaikuttamismahdollisuuksia organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksessa tuli esille, että muutoksen toteutustavan valinta vaikutti henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Vain pieni osa osastonhoitajista koki, että oli voinut vaikuttaa muutoksen ratkaisuihin, mutta ratkaisujen avaimet koettiin olleen viime kädessä muiden hallinnassa. Osastonhoitajien näkemyksen mukaan muutos lähti liikkeelle poliittisesta

tahdosta ja edelleen luottamuselinten päätöksistä. Organisaatiomuutos oli ulkoa ohjattu, pakotettu organisaatiomuutos. (Ali-Hokka & Valkeapää, 2006.)

Organisaatiomuutos voidaan määritellä nopeaksi kun sen toteutus vie viikoista kuukausiin. Vastaavasti hitaaksi organisaatiomuutos voidaan määritellä silloin, kun muutoksen toteuttaminen kestää kuukausista vuoteen tai useisiin vuosiin. Organisaatiomuutoksen kohdentumisella tarkoitetaan sitä, että kuinka laajasti tai mitä toimintoja muutos käsittää. Muutokset voivat kohdistua monenlaisiin asioihin. Ne voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen. Aikahorisontti ja muutoksen kohdentuminen ovatkin kaksi tärkeää organisaatiomuutoksen tekijää. (Juuti & Virtanen, 2009; Stenvall & Virtanen 2007, 24.)

Organisaatiomuutosta voidaan tarkastella muutosnopeuden ja kohdistamislaajuuden nelikenttämallin avulla. Taulukossa yksi esitetään näin saadut neljä organisaatiomuutostyyppiä. (Taulukko 1.) Nämä tyypit eroavat toisistaan muun muassa toteuttamiseen sisältyvien riskien, tavoitteiden ja muutosjohtajalle asetettavien vaatimusten suhteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 24 - 27.)

Muutos voi olla laadultaan *inkrementaalinen eli* vähittäinen, mutta se toteutetaan radikaalisti ja nopeassa aikataulussa, tyyppi yksi. Tässä tähdätään laaja-alaisiin muutoksiin ja muutosten johtamiseen kohdistuu paineita. Sitä vastoin *inkrementaalissa* muutoksessa, tyyppi kaksi, muutos toteutetaan pitkällä aikajänteellä ja se kohdistuu ainoastaan osaan organisaation toiminnasta. Riskit ovat tässä olemattomat eikä malli edellytä erityisiä muutosjohtajuuden taitoja. (Stenvall & Virtanen 2007, 24 - 27.)

Radikaali korkean riskin muutostyyppi, joka edellyttää erityistä muutosjohtajuutta, tyyppi kolme, on kaikista tyypeistä haastavin. Tässä muutostyyppissä muutoksen ala on laaja, koko organisaation toimintaan liittyvä. Muutoksen riskit ovat korkeat muutoksen tapahtuessa lyhyellä aikavälillä. Tyyppi edellyttää laaja-alaista muutosjohtajuuden kokemusta ja siihen liittyvää teoreettista ymmärrystä. *Radikaali pitkän aikajänteen muutostyyppi* tyyppi neljä muistuttaa tyyppiä kolme, mutta erona on aikajänne. Muutoksella tähdätään laaja-alaisiin toiminnallisiin muutoksiin ja organisaatiokulttuurin

muuttumiseen, joten riskien tunnistaminen on tässä tyypissä oleellista. (Stenvall&Virtanen 2007, 24 - 27.)

| Muutoksen aika-horisontti -> | Nopea | Hidas |
|--|--|--|
| Muutoksen Kohdistuminen | | |
| Suppea | Muutostyyppi 1 Laadultaan inkrementaalinen, mutta toteutetaan radikaalisti ja nopeasti | Muutostyyppi 2 Inkrementaalinen muutos, toteutetaan pitkällä aikavälillä ja kohdistuu vain organisaation osaan |
| Laaja-alainen | Muutostyyppi 3 Radikaali korkean riskin muutostyyppi, joka edellyttää erityistä muutosjohtajuutta | Muutostyyppi 4 Radikaali pitkän aikajänteen muutostyyppi, jolla tähdätään laaja-alaisiin toiminnallisiin muutoksiin, riskien tunnistaminen oleellista |

Taulukko 1. Organisaatiomuutokset tyypit aikajänteen ja kohdistumisen perusteella (Stenvall & Virtanen 2007, 24 - 27.)

Muutoksessa on tärkeää huomioida, että muutos on aina prosessi, jossa on eri vaiheita. Muutosprosessin vaiheissa voidaan erottaa muutoksen suunnittelu ja toteutus. Suunnitteluvaiheessa suunnitellaan kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Toteutusvaiheella tarkoitetaan eteenpäinvientiä ja tekemistä. Suunnitteluvaihe tulee tehdä huolellisesti. Ennen muutosprosessin toteutusvaihetta tulee miettiä muutoksen perustarkoitus; mihin pyritään ja miten. (Stenvall & Virtanen 2007, 43 - 57.) Muutosprosessi voidaan tiivistää kolmeen vaiheeseen: loppu, tyhjiys ja alku (ending, time of lostness, beginnings a new). Ennen uuden alkua on vanhasta luovuttava. (Valpola 2004, 29 -35.)

Muutosprosessissa voidaan nähdä viisi merkityksellistä tekijää, jotta sen avulla saavutetaan haluttu tulos. Nämä tekijät ovat muutostarpeen määrittely, yhtenäisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtiminen, ensimmäiset toimenpiteet sekä ankkuroituminen käytäntöön. (Valpola 2004, 29 - 35.)

Muutostarpeen määrittely tarkoittaa sitä, että määritellään muutoksen tarpeellisuus ja se, mihin muutoksella pyritään. Yhtenäisen näkemyksen luomisella tarkoitetaan, että sovitaan millä perusratkaisuilla haluttuun tulokseen pyritään. Muutoskyvystä huolehtimisessa määritellään ja huolehditaan henkilöstön ja organisaation kyvyistä ja taidoista uusissa tilanteissa selviytymisessä. Muutoskyvystä huolehdittaessa tulee myös huomioida yksilöiden ja organisaatioiden erilaisuudet, osallistumisella ja nopeasti näkyvillä tuloksilla voidaan lisätä muutosvoimaa. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat sen mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä. Ankkurointi käytäntöön tarkoittaa sitä, että muutoksen tuloksena syntyvät uudet toimintatavat, joita lähdetään viemään käytäntöön. Ankkurointivaihe kestää yleensä kauan. (Valpola 2004, 29 -35.)

Muutokset voivat toteutua eritavoin. Muutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa vaiheet tiedetään ennalta sisältönsä, resurssivaatimustensa ja riskiensä osalta. Toisaalta muutos voi olla sattumanvaraisesti ja suunnittelemattomasti etenevä, jossa muutosta lähdetään toteuttamaan enemmän tai vähemmän intuitiivisesti. Tällöin hyväksytään ajatus siitä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voi ennakoita kovin tarkasti. Muutosjohtamisen vaatimukset korostuvat tällaisissa muutosprosesseissa, koska muutoksen toteuttamiselta puuttuu tarkka suunnitelma. Riippumatta muutoksen toteutusmallista muutosprosessiin vaikuttavat aika ja tunteet. Aikahorisontilla on merkitystä niin johtamisen kuin yksilönkin kannalta. Organisaatiomuutokset liittyvät aina myös yksilöiden tunteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 27 - 31.)

Mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun lisää positiivisia tunteita, kuten Marja-Leena Haimakaisen ja Marja Pyykkösen opinnäytetyössä (2010) johdon kokemuksista ruokapalveluorganisaation muutoksesta tuli esille. Heidän tutkimustuloksissa tuli esille, että esimiehet, jotka olivat olleet muutoksen suunnittelussa mukana, koki-

vat muutoksen onnistuneena ja hyvänä. Tutkimuksen perusteella muutosta tuki mahdollisuus olla mukana suunnittelussa sekä hyvä tiedotus muutoksen aikana.

Sydänmaanlakan (2004) mukaan älykäs organisaatio on samanaikaisesti oppiva, tehokas sekä henkilöstön hyvinvointia edistävä. Siinä on oleellista se miten kyetään tasa-painottamaan eri ulottuvuudet: oppiminen, hyvinvointi ja tehokkuus. Älykkään organisaation tunnusmerkkejä ovat muun muassa uusiutumista tukeva rakenne, jatkuvaan oppimiseen rohkaiseva kulttuuri ja arvot, tärkein resurssi henkilöstö, selkeät ja jatkuvasti kehittyvät toimintaprosessit sekä suuri muutosvalmius ja uudistumiskyky. (Sydänmaanlakka 2004, 100 -104.)

2.2 Muutosjohtaminen

Muutoksissa esimiehiltä ja johtajilta odotetaan, että he auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä. Organisaation kulttuuri on pohja muutoksen johtamiselle. Vahva ja muutoksille halukas organisaatiokulttuuri luo tarvittavan jatkuvuuden, jotta sen sisällä on turvallista muuttua. Muutosjohtamisen haastavin kohta on kulttuurin ja siihen liittyvien arvojen muuttaminen. (Viitala 2005, 295; Juuti & Virtanen 2009, 155 - 156.)

Juutin ja Virtasen (2009) mukaan muutoksen johtaminen edellyttää useiden taitojen hallintaa. Näitä ovat ihmisten johtaminen, arvojohtaminen sekä keskustelu- ja viestintätaitojen hallinta. Muutoksen johtamiseen liittyviä menetelmiä, jotka esimiehen olisi myös hallittava ovat; strateginen johtaminen, organisaation kehittäminen, organisaatiokulttuurin muuttaminen, toimintatutkimus sekä herkkyyys havaita sosiaalista vuorovaikutusta. Muutoksen johtaminen onnistuu parhaiten huomioimalla toteutuksessa monia eri viitekehyksiä. Muutoksen johtamista tulisikin tarkastella henkilöstöjohtamisen, organisaation rakenteen, organisaatiokulttuurin tai vallan näkökulmasta. Muutokset vaikuttavat työyhteisössä ihmisten rooleihin ja asenteisiin. (Juuti & Virtanen 2009, 160 - 161.)

Viitalan (2005) mukaan muutosjohtamisessa on kyseessä monentasoisen muutoksen tukemisesta ja aikaansaamisesta. Muutos ja oppiminen ovat vuorovaikutteisesti sidoksissa toisiinsa: muutos tekee nykyisen osaamisen riittämättömäksi ja aiheuttaa tarvetta

uusien hankkimiseen ja toisaalta kehittyvä osaaminen mahdollistaa kehityksen ja muutokset jotka siihen liittyvät. (Viitala 2005, 29 - 30.)

Stenvallin & Virtasen (2007) mukaan organisaatiomuutoksissa oivalletaan harvoin mieltä muutosten heijastusvaikutuksia mikrotason toimintaan. Muutokset vaikuttavat yksittäisten ihmisten työprosesseihin ja –oloihin. Muutosjohtamisessa olisikin tärkeää mieltä, mikä merkitys yksittäisen työntekijän muutoskokemuksilla on. (Stenvall & Virtanen 2007, 19 - 20.)

Muutosjohtajan tulee tunnistaa vaiheet, jotka työntekijät käyvät läpi muutosprosessin aikana: lamaannus, toivon herääminen ja sopeutuminen (Stenvall & Virtanen 2007, 50). Työntekijät kokevat muutoksen eritavalla ja käyvät muutokseen liittyviä vaiheita läpi eritahtiin. Tilanteisiin, jotka kohtaamme liittyy aina ihmisten luomat merkitykset ts. ne määrittyvät sosiaalisesti ja kulttuurisesti. Työntekijöiden elämismaailma muodostuu kokemuksista ja niistä tehdyistä tulkinnoista. Elämismaailma vaikuttaa siihen, miten reagoimme eri tilanteisiin. Siihen vaikuttaa lisäksi kasvatuksemme ja toiset ihmiset. Muutoksen kokeminen tapahtuu aina tätä taustaa vasten. Muutoksen kokemiseen liittyy usein myös pelkoja ja uhkia esim. oman aseman säilymisestä. Muutosjohtamisessa tuleekin huomioida, että tunteiden käsittelylle ja niistä avoimesti puhumiselle tulee antaa tilaa. (Uosukainen 2010.)

Sydänmaanlakka (2004) puhuu älykkäästä johtamisesta, joka perustuu kokonaisvaltaiseen ihmiskuvaan. Älykkäässä johtamisessa tarkastellaan ilmiöiden välisiä suhteita muutosprosessissa, ei yksittäisten tapahtumien syysseuraus-suhteita. Oleellisin asia, joka tekee johtajasta aidon, älykkään johtajan, on hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus. Lisäksi hänellä tulee olla erityisen hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. (Sydänmaanlakka 2004, 114 - 120.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan johtamisen ympäristö on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja johtajan on osattava toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa, nopeasti muuttuvassa, kaoottisessa ja globaalissa virtuaalisessa verkostossa. Nämä aiheuttavat johtajille paljon haasteita. Ristiriitaiset arvot ovat tyypillisiä uudelle johtamisen toimintaympäristölle. Johtamiseen liittyy vastakkaisia tavoitteita. Sydänmaanlakka (2004) onkin koonnut joitakin ristiriitaisuuksia, paradokseja, joihin johtajat törmäävät

päivittäin. Näitä ovat muun muassa: ole lähellä ja pidä etäisyyttä, johda toimintaa ja pysy taustalla, luota ihmisiin ja pidä heitä silmällä, pyri yksimielisyyteen ja tee päätöksiä yksin, ole itsevarma ja nöyrä, pidä huolta tehokkuudesta ja hyvinvoinnista. (Sydänmaanlakka 2004, 142 – 145.)

Mäkipeskan & Niemelän (2002) mukaan oman elämän johtamisessa ja työyhteisön johtamisessa on paljon samankaltaisuuksia. On tärkeää, että esimies tuntee oman kasvuhistoriansa vaikutukset oman esimiesroolinsa muodostumiselle. Esimiesten kykyyn päästä aitoon kohtaamiseen henkilöstön kanssa vaikuttaa se, miten hyvin hän tuntee omaan käyttäytymiseensä vaikuttavat tekijät. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 133.)

Muutosjohtajalta edellytetään monenlaista osaamista. Stenvall & Virtanen (2007) ovat määritelleet niitä kompetensseja, joita muutosjohtajilta edellytetään. Muutosjohtajalta edellytetään vastuun kantamista, itsehillintää ja - hallintaa, läsnä olemisen taitoa, nopeaa ongelmiin ja mahdollisuuksiin tarttumista, itsensä likoon laittamista, esimerkkinä olemista sekä valmentavaa ja mahdollistavaa johtamista. (Stenvall & Virtanen 2007, 104 - 106.)

Kotihoidon organisaatiossa muutoksen johtamisessa tulee huomioida sen toimintaympäristön muodostamat erityishaasteet; asiakaslähtöisyys, moniammatillisuus, kotihoidon toimivuus sekä saumaton organisoituminen. Moniammatillinen johtaminen ja toisten työn arvostaminen ovat erityishaasteet kotihoidon johtamisessa. Tämä tarkoittaa sitä, että eriammattiryhmät kykenevät ratkaisemaan ongelmia yhdessä ja kykenevät hyödyntämään toistensa ammattitaitoa käytännön tilanteissa. Keskeisiä asioita kotihoidon johtamisessa ovat suunnittelun johtaminen ja henkilöstöjohtaminen. (Paasivara 2007, 82 - 83.)

Muutosprosessin eri vaiheet asettavat esimiehille erialaisia haasteita. Muutos ei etene lineaarisesti, vaan siinä vaihtelevat uskon ja epäuskon sekä innostuksen ja väsymyksen vaiheet. Haastavin vaihe esimiehen kannalta on, kun pitkään on ponnisteltu uuden toimintamallin puolesta, eikä mitään hyötyä ole havaittavissa. Lisäksi on ehkä työstetty rinnakkain vanhaa ja uutta, normaalin perustehtävän rinnalla on kehitetty uutta. Esimiestyössä tulee huomioida, että muutos edellyttää aina luopumista ja se vaatii

oman aikansa. Muutosvastarinnalta näyttävä kapinointi onkin siis loppujen lopuksi useasti muutoksen luonnollista työstämistä. (Viitala 2005, 307 – 308.)

2.2.1 Esimiehen rooli muutoksessa

Johtamisen tärkeimmät välineet ovat perustehtävän selkeä ja yksiselitteinen määrittäminen sekä johtajan oma persoona. Perustehtävällä määritellään organisaation, työyhteisön tai ryhmän olemisen tarkoituksen. Organisaation kaikki toiminta tulee välittömästi tai välillisesti liittyä perustehtävään. Perustehtävän käyttö johtamisessa tarkoittaa, että se on yhteisen keskustelun ja arvioinnin kohteena. Keskustelu siitä luo organisaation jäsenille yhteisen kielen ja viitekehyksen. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 65 - 67, 107 - 109.)

Esimiehet kohtaavat tiukkoja vaatimuksia monelta suunnalta. Työntekijöillä, kollegoilla, johdolla, omistajilla ja ulkoisilla sidosryhmillä on kaikilla omia tavoitteita ja odotuksia. Esimiestyö on vaativa ammatti ja se edellyttää jatkuvaa muutoskykyä ja valmentautumista. Ei riitä, että osaa johtaa, kehittää ja suunnitella. Esimiehellä tulee myös olla kykyä irrottaa aikaa ihmisten ja työyhteisön luotsaamiseen ja ylläpitämiseen. Omalla esimerkillä johtaminen on tärkeää. Avainasemassa ovat lähimmän esimiehen vuorovaikutustaidot ja kyky käydä ja varata aikaa yhteisiin keskusteluihin, työn tavoitteista, työn sisällöstä sekä henkilöstön osaamisesta. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2000 - 2003.)

Johtaminen on vuorovaikutusta muiden kanssa ja edellyttääkin jatkuvaa omien vuorovaikutusmallien testaamista, kokemuksista oppimista ja ihmisenä kehittymistä. Muiden johtaminen edellyttää taitoa johtaa omaa elämäänsä. Esimiehen johtamistyö on sidoksissa hänen yksilölliseen historiaansa sekä kulttuurissa vallitseviin roolikäsityksiin. Roolien muutokset voivat olla vaikeita, sillä käyttäytymistämme määräävät usein alitajuiset ja tiedostamattomat roolimallit ja -käsitykset. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 107 - 109.)

Esimiehen ja alaisen roolit ovat työelämässä taitekohdassa. Yleisesti arvostamme johtamisessa kaikkien osallistumista, mutta autoritaarisuus on kuitenkin historian tuotteenamme meille omaksuttu ja arvostettukin malli. Esimiehenä on aivan liian helppoa ottaa

kaikki langat käsiinsä ja mitätöidä toisten ihmisten kasvumahdollisuudet. Vaatii kärsivällisyyttä hyväksyä, että jokaisen työntekijän kapasiteetti on hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla. Työn luonne on muuttumassa yhä enemmän verkostomaiseksi tiimityöksi, jossa kaikkien työyhteisön jäsenten roolit muuttuvat merkittävästi. Esimieheltä edellytetään aitoa muutosjohtajan sekä valmentajan ominaisuuksia. Puolestaan kaikilta työyhteisön jäseniltä edellytetään aktiivista, itsenäistä ja kehittämistyöhön osallistuvaa roolia. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 117 - 119.)

Mäkipeska & Niemelä (2002) nimeävät esimiehen uudet roolit seuraavasti:

- Valvojasta ja ohjeiden antajasta valmentajaksi.
- Päätäjistä ja käskijistä osallistujaksi.
- Operatiivisesta johtajasta visioijaksi ja työyhteisön merkityksen johtajaksi.

Valpolan (2004) mukaan johdon työtyyli ja muutososaaminen antavat leimansa muutoksen läpivientiin. Innokas, positiivinen ja läsnä oleva johtaja, joka aktiivisesti toimii yhteistyössä johdon ja sidosryhmien kanssa, saa muutokselle nopeasti suunnan ja toimintaenergiaa. Sitä vastoin asemastaan epävarma, itselleen oudossa tilanteessa oleva johtaja, joka on tottunut tuntemaan tilanteet yksityiskohtaisesti, ei pysty saamaan riittävää luottamusta eikä keräämään tarpeeksi nopeasti faktaa ja toteutussuunnitelmia, joten muutos ei näin ollen lähde liikkeelle. Muutoksessa luottamuspääoman saaminen nopeasti on tärkeää. (Valpola 2004, 53 - 55.)

Muutoksessa ihmisten käyttäytyminen ei etene niin, että ensin analysoidaan, sitten ajatellaan ja sitten muutetaan toimintamalleja tai muututaan. Ihmisten käyttäytymisen muutos tapahtuu niin, että ensin havainnoidaan ja havaitaan. Sen jälkeen ihminen kokee asiat tunteen tasolla ja sen jälkeen vasta muututaan. Johdon tuleekin kyetä asettumaan niiden tunnetilojen sisään, joita henkilöstö muutoksessa elää. Näin he kykenevät vetoamaan ihmisten tunteisiin aidolla tavalla. (Kotter 1996, 161 - 168.)

Johdon tulisi kyettävä olemaan samalla aaltopituudella henkilöstön kanssa, sekä tunteiden, että ajatusten tasolla. Jotta tämä onnistuisi, johdon on oltava sinut itsensä kanssa. Työntekijöiden kanssa samalle aaltopituudelle pääseminen edellyttää myös melko syvällistä organisaation ja sen henkilöstön tuntemista. Organisaation koon kasvaessa

tämä on vaikeampaa. Omien tunteiden hyväksyminen ja niiden mukaisesti eläminen edellyttää, että johtaja on eettinen henkilö. Eettisyys johtamisessa tarkoittaa, että pyritään edistämään muiden hyvää sekä yhteisön että yksilöiden tasolla. (Juuti & Virtanen 2009, 142 - 143.)

Sydänmaanlakan (2004) mukaan älykkään johtamisen ydin on itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen koostuu kolmesta asiasta: hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta sekä se edellyttää reflektointitaitoja. Johtajan tärkeä taito on reflektointi. Oma persoona ja persoonallisuus ovat johtajan työkaluja johtamisprosessissa. Tämän vuoksi jatkuva itsetutkiskelu ja oman herkkyyden kehittäminen ovat ehdottoman tärkeitä uudessa johtajuudessa. (Sydänmaanlakka 2004, 200.)

Kuten aiemminkin tässä työssä on todettu, esimiehen rooli muutoksessa on keskeinen. Hänen tehtävä on tehdä ymmärrettäväksi muutoksen syyt, tavoitteet ja tarkoitus. Muutosjohtamisen haasteina tulee huomioida kolme ihmisen käyttäytymiseen liittyvää peruslainalaisuutta: mielekkäysperiaate, itsemääräämisyrittäminen sekä tuen tarve. Esimiehen tehtävänä on auttaa työntekijöitä näkemään muutoksen mielekkäys. Muutoksen hyödyllisyys jostakin näkökulmasta tulee myös kyetä tuomaan esille. Esimiehen on myös itse se ymmärrettävä ja hänellä tulee olla riittävästi tietoa muutoksesta. Esimiehen tulee ymmärtää epäilysten kuuluvan ihmisten normaaliin suhtautumiseen itselleen vieraisiin asioihin. (Viitala 2005, 306 - 307.)

2.2.2 Muutosvastarinta

Ihmisten muutosvalmiudessa on eroja. Toiset hakevat jatkuvasti uusia toimintamalleja ja tapoja työnsä toteuttamiseen ja toiset kokevat turvattomuutta joutuessaan luopumaan totutuista toimintatavoista. Muutoksista ei juuri voida puhua ilman, että puhutaan myös muutosvastarinnasta. Se on luonnollinen osa muutosta. (Viitala 2005, 182.)

Muutosvastarinta nousee esille monissa organisaationmuutoksia käsitelleissä tutkimuksissa, kuten Niina Multamaan opinnäytetyössä (2010). Hän tutki työssään muun muassa esimiesten kokemuksia muutosvastarinnasta. Tutkimuksen mukaan kaikki esimiehet olivat kokeneet muutosvastarintaa olleen ainakin jonkin verran. Muutosvastarintaan liittyviä pelkoja työyhteisön jäsenillä oli ollut lähinnä liittyen uusiin käytän-

töihin tai toimintatapojen muutoksiin. Mahdollinen siirtyminen toiseen yksikköön aiheutti Multamaan (2010) tutkimuksen mukaan myös muutosvastarintaan liittyviä pelkoja.

Muutoksen herättämät tunteet muodostuvat ihmisen aiempien kokemusten sekä nykyisen elämäntilanteen perusteella. Muutoksen herättämät tunteet tulevat yleensä aaltomaisina etenevinä ryöppyinä. Muutoksen aiheuttamia tunteita tulee käsitellä, ettei jouduttaisi tilanteisiin, jotka kuormittavat yksilöä ja kuluttavat koko organisaation voimavaroja. Muutoksen työstäminen tulisi alkaa kielteisten kokemusten läpikäymisellä. Useasti muutoksen aiheuttamat pelot ja vihantunteet jäävät pinnan alle. Organisaation johdon tulee tunnistaa kielteisten tunteiden olemassa ole, jotta niitä voidaan työstää. Ihmisen tunteet ovat vahvempia tietoon verrattuna ja ohjaavat näin ollen käyttäytymistä helpommin. (Juuti & Virtanen 2009, 118 - 122.)

Muutosvastarinta on esimiehille iso haaste, kuten Haimakaisen ja Pyykösen (2010) tutkimuksessa johdon kokemuksista ruokapalveluorganisaation muutoksesta, tuli esille. Heidän tutkimuksen mukaan henkilöstön muutosvastarinta ja uudistuksen läpivienti oli esimiehille iso haaste. Sen vuoksi erityisesti uudet palveluesimiehet kokivat uupumusta muutoksen ensimmäisinä kuukausina.

Usein muutosvastarinnasta puhutaan kielteisenä asiana. Se tulisi kuitenkin nähdä myös myönteisesti. Muutosvastarinta kertoo muutoksen vaikuttavuudesta sekä organisaatioissa tapahtuvasta muutosdynamiikasta ja reflektiivisestä kyseenalaistamisesta, jotka edellyttävät ainakin yleensä jonkinasteista tunneperäistä reaktiota. Muutosvastarinta voi myös olla aidosti jonkin uuden kehittämisen lähtökohta. Sen avulla voi nousta esille asioita, joita taidokkaasti hyväksi käyttäen muutoksen laatu voi parantua. (Stenvall & Virtanen 2007, 100 – 101.)

Muutosvastarinta saattaa yllättää muutoksen läpiviejät ja yritysjohtajat. Syynä tähän on, että muutoksessa on keskitetty vain älylliseen puntarointiin ja sen rationaaliseen läpivienttiin. On inhimillinen oletus, että muutoksen esittely henkilöstölle toisi myös heille innon ja halun tarttua siihen. Muutokseen suhtautumistavan muuttaminen on vaikeaa, sillä järjen logiikka on erilainen kuin tunteiden logiikka. Toiset menevät myönteisin mielin mukaan muutokseen ja voivat olla innolla ajamassa muutosten to-

teuttamista. Osa taas suhtautuu muutokseen kielteisesti ja vastustavat muutosta. (Erämetsä 2003, 101, Juuti & Virtanen 2009, 123 -124.)

Muutosvastarinta voi ilmetä monin eri tavoin käyttäytymisessä ja sanallisessa viestinnässä. Yleistä on uuden asian kieltäminen. Muutosvastarinta voi ilmetä myös aggressiivisuutena. Joskus se kohdistuu niihin henkilöihin, jotka tuovat muutoksen organisaatioon eli muutosjohtaja onkin usein prosessin syntipukki. Muutosvastarintaa selittävinä tekijöinä on esitetty muun muassa tasapainon järkkäminen. Henkilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta. Halutaan puolustaa vanhoja ja tuttuja toimintatapoja. Muutosvastarinta voi ilmetä myös välinpitämättömyytenä, passiivisuutena, kieltämisenä, informaation torjumisena ja korostuneena itsesuojeluna. Muutosvastarinnalla ei välttämättä vastusteta itse muutosta vaan sen vaikutusta omaan asemaan tai aiheuttamia vaikutuksia työyhteisöön sekä muutoksen aiheuttamia vaikutuksia toimintatapoihin ja – malleihin. Muutosvastarinta voi olla esteenä uuden oppimiselle. (Stenvall & Virtanen 2007, 100 – 101; Viitala 2005, 182.)

Organisaatiossa mahdollisesti esille tuleva ei-toivottava toiminta esimerkiksi ilkeämielinen juoruilu ja väärin huhujen levittäminen, vahvistaa negatiivista käyttäytymistä ja kielteistä suhtautumista muutokseen. Muutosjohtajan tulee välttää suoraviivaista reagointia muutosvastarintaa kohdatessaan. Muutosvastarinnan voittamiseksi muutosjohtajan tulee tunnistaa ongelmat rehellisesti. Muutosjohtajan vastuulla on, että muutosvastarintaa käsitellään työyhteisössä. Keskeistä on taito puuttua nopeasti ongelmiin. Erilaisten etujen ja tavoitteiden välillä kaikkia tyydyttävän ratkaisun löytämisessä auttaa dialogi. (Stenvall & Virtanen 2007, 102 – 103.)

2.2.3 Muutosviestintä

Muutostilanteissa viestinnän ja johtaminen kytkeytyvät erityisen tiukasti toisiinsa, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Esimiehen tulee huomioida tämä menestyäkseen esimiehenä. Voidaan sanoa, että ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Erityisesti muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä toiminnan menestymiselle ja jatkuvuudelle. Muutostilanteissa on viestinnässä kyse siitä, miten monimutkaiset ja vaikeaselkoiset asiat saadaan kerrottua ymmärrettävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 60 - 61.)

Viestintä kulkee kiinteästi mukana koko muutosprosessin. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä suurempia pelkoja siihen liittyy. Viestinnän merkitys tavoitteisiin pääsemiseksi korostuu. Oikea-aikainen ja totuudenmukainen tieto on tärkeää, sillä muutostilanteissa tiedon puute aiheuttaa helposti vääriä huhuja ja pelkoja. Muutokses- sa henkilöstö tulee pitää ajan tasalla myös silloin, kun ei ole varsinaisesti mitään tiedo- tettavaa. Senkin kertominen vähentää arvailuja. Viestinnän perusasioita ovat; viestin tulee olla totuudenmukainen, läheltä lähelle viestintä on tärkeää, tarvitaan paljon tois- toja viestin perille saamiseksi, epävarmoissa tilanteissa tarvitaan lisää tietoa, moni- mutkaisissa tilanteissa tarvitaan keskustelu mahdollisuutta toisten kanssa, nopeissa tilanteissa johdon luottamus pääoma tukee viestintää. (Valpola 2004, 62 – 63; Viitala 2005, 285 - 286.)

Työyhteisöviestintä voidaan jaotella rationaaliseen, dissipatiiviseen sekä dialogiseen työyhteisöviestintään. 1) *Rationaalisen työyhteisöviestinnän* pohjana on ajattelu orga- nisaatiosta hierarkkisena ja mekaanisena koneena. Työyhteisöviestintä toteutuu ylhääl- tä alas hierarkkista organisaatiomallia mukailen, on yksisuuntaista, systemaattista ja yksiaänistä. 2) *Dissipatiivinen (hajauttava) työyhteisöviestintä* pohjautuu hajaannusti- lassa olevaan organisaatioon, jota leimaa tietty kaoottisuus. Viestinnän tavoitteita ei juurikaan ole mietitty saati sitten suunniteltu. 3) *Dialoginen työyhteisöviestintä* poh- jautuu moderniin organisaatioteoriaan. Se on kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja sen yksilöitä tavoitteidensa saavuttamisessa. Dialoginen viestintä tähtää keskusteluun ja on luonteeltaan kahdenvälistä ja moniäänistä. Viestinnän lähtökohtana ovat organi- saation strategiset linjaukset. Kriittisen reflektiivisyyden edellytyksenä voidaan pitää dialogia. (Stenvall & Virtanen 2007, 61 - 63.)

Viestintä ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat läheisesti yhteydessä toisiinsa. Henkilöstöä koskevista asioista informoidaan viestinnän avulla. Syitä miksi muutosti- lanteessa tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintään ovat muun muassa se, että viestinnällä tuetaan muutoksen toteutusta, se profiloi muutoksen sisällön ja sen avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Lisäksi viestinnän avulla si- toutetaan organisaation jäseniä muutokseen. Organisaatiolla tulee olla viestinnän ta- voitteen selkiyttämisen lisäksi myös konkreettisia muutosviestinnän kanavia ja sääntö- jä. Esimiesten ja hänen välittömässä työnjohdossaan olevan henkilöstön välinen vies- tintä muodostaa muutosviestinnän perustan. Organisaation koosta riippumatta esimies

ja hänen alaisensa viestivät toisilleen säännöllisesti, lähes päivittäin. (Viitala 2007, 202 – 203; Stenvall & Virtanen 2007, 66 - 67.)

Erityisesti muutosviestinnässä tulee muistaa, ettei vuorovaikutus ole pelkästään tiedonsiirtämistä, vaan ennen kaikkea tiedon luomista. Muutosta johtavien tuleekin muistaa, että muutosta koskevaa tietoa tulee jäsentää, muokata ja tuottaa, että tieto muutoksen syistä, oletetuista vaikutuksista ja toteutustavoista olisi ymmärrettävämpää. Viestintä kuuluu siis tärkeänä osana muutokseen. Muutosta suunniteltaessa tulisi suunnitella myös muutosta koskeva viestintä. (Stenvall & Virtanen 2007, 63 - 66.)

Muutosviestintää toteutettaessa tulee esimiehen huomioida, että sanaton viestintä kertoo enemmän kuin puheet. Vielä enemmän kertoo se, mitä esimies itse tekee tai miten toimii. Ilmeet, eleet, asennot ja äänenpainot kertovat, miten esimies suhtautuu muutokseen. Tärkeää olisikin, että esimies viestin tuoja seisoo viestittävän asian takana. (Erämetsä 2003, 190.)

Viestinnän toteutukseen organisaatiomuutoksessa tulee kiinnittää huomiota organisaation kaikilla tasoilla, kuten Niina Multamaan (2010) opinnäytetyössä tuli esille. Hänen tutkimuksessa selvisi, että esimiesten ja johdon välinen viestintä koettiin organisaatiomuutoksessa ongelmallisena. Viestinnän sisältö koettiin epäselväksi, viestintä oli ristiriitaista ja tietotulva koettiin niin valtavaksi, että tärkeimmät asiat hukkuivat kaiken viestinnän sekaan. Osa esimiehistä koki, että sähköpostilla viestiminen muutostilanteessa oli epävarmaa, sillä viesti saattaa helposti hukkua muutenkin runsaaseen sähköpostimäärään.

Erilaisten viestintäfoorumien käytön hallinta muutosviestinnässä on tärkeää. Mäkipeskan ja Niemelän (2002) mukaan viestintäfoorumien käyttö vaatii lähiesimieheltä laaja-alaista asioiden hahmottamista yli omien vastuualuerajojen. Varsinkin uusien tehtäväalueiden haltuunotto onnistuu parhaiten avaamalla keskustelun monipuolisessa asiantuntijajoukossa. Yksikön sisäiset foorumit, esimerkiksi yksikköpalaverit, ovat tarpeellisia ja edesauttavat yksikön sisäistä kommunikointia. Niiden toimivuutta todellisina foorumeina tulisi kehittää ja arvioida jatkuvasti. Esimiehen haasteena on luoda sellainen kokousilmapiiri, jossa kaikki voivat ja osaavat tuoda näkemyksensä käsiteltävistä asioista esille ja samalla ilmapiiri on sellainen, että asiat etenevät. Keskuste-

luilmapiirin avoimuuteen ja aktiivisuuteen esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. (Mäkipeska ja Niemelä 2002, 91.)

Eri viestintäfoorumit koetaan eritavalla, kuten Valkeapään ja Ali-Hokan (2006) pro gradu tutkielmassa tuli esille. Heidän tutkimuksessa tuli esille, että osastonhoitajien mielestä isot info-tilaisuudet eivät olleet hyviä. Koettiin, ettei niissä kukaan uskaltanut kysyä mitään tai sitten joku yksittäinen työntekijä kyseli liikaa itseään koskevia asioita. Pienet tilaisuudet koettiin hyvinä tiedotuskanavina. Osastonhoitajat kokivat, ettei hyvältä tiedotukselta vaadittu kaksisuuntaisuus toteutunut riittävästi. He olisivatkin toivoneet johdon enemmän jalkautuneen kentälle ja pitäneen enemmän pienimuotoisia tilaisuuksia.

Valpolan (2004) mukaan keinoja tiedon välittämiseen yksikköpalaverien lisäksi on paljon. Muun muassa tiedotustilaisuudet, kirjeet, tiedotteet, intra, ilmoitustaulu, sisäiset lehdet, puhelinketjut, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedostuspisteet. Tarvitaan paljon kasvokkain viestintää, mutta tarvitaan myös kirjallista aineistoa tukemaan sitä. (Valpola 2004, 69.)

Muutoksessa viestinnän on oltava jatkuvaa, mutta sitä ei kuitenkaan saa olla liikaa. Tärkeää on, että muutoshankkeen kulusta kerrotaan säännöllisesti. Muutoshankkeen etenemisestä tulee kertoa totuudenmukaisesti ja tasapuolisesti sekä myönteisistä että kielteisistä asioista. Muutostilanteissa johtajiin ja viestintään kohdistuu paljon odotuksia. Esimiesten tulisi kyetä vastaamaan näihin odotuksiin, mikäli muutoshanke halutaan viedä onnistuneesti läpi. (Stenvall & Virtanen 2007, 72 - 74.)

2.3 Henkilöstöjohtaminen

Useat kuntasektorin organisaatiot ovat työntekijävaltaisia ja toimivat henkilöstön varassa. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, kuten kotihoidossa, henkilöstön merkitys toiminnan toteuttajana on suuri. Muuttunut toimintaympäristö on vaikuttanut henkilöstön osaamiselle asetettuihin vaatimuksiin kotihoidossa. Henkilöstö koostuu niin sosiaali- kuin terveysalan koulutuksen saanneista ammattilaisista ja heiltä vaaditaan hyvää ja laaja-alaista ammattitaitoa. Vaatimukset johtamisellekin ovat muuttuneet. Enää ei

johtajalta vaadita niinkään substanssiosaamista, vaan taitoa henkilöstön osaamisen johtamisessa.

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa johtajan töitä, joilla huomioidaan henkilöstön työhyvinvointi, osaamisen ylläpito, hyödyntäminen ja kehittäminen, kannustus sekä johdon ja henkilöstön suhteet ja verkostoituminen. Jotta toiminta olisi tuloksellista tulee koko henkilöstön tietää, miten kunkin oma tehtävä ja työskentely tukevat toiminnan tavoitteita ja strategiaa. Henkilöstön johtaminen sisältää muun muassa työn kuvauksen kehittämistä, henkilöstön rekrytointia ja sijoittamista, henkilöstön arviointia, koulutusta, työolojen kehittämistä sekä työmarkkinasuhteiden hoitoa. Kotihoidossa henkilöstön johtamisella on erittäin suuri merkitys, sillä toimivan kotihoidon takana on osaava henkilöstö. Sydänmaanlakka (2004) on määritellyt johtajuuden prosessiksi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin tehokkaasti. (Paasivaara 2007, 84 - 85; Sydänmaanlakka 2004, 106.)

Vuorovaikutus on henkilöstöjohtamisessa tärkeää. Hyvällä henkilöstöjohtamisella tuetaan myös työhyvinvointia. Oppaassa eväitä työyhteisön hyvinvointiin määritellään, että hyvässä johtamisessa korostuvat valtuuttava ja valmentava johtamistyyli sekä yhteistyö, keskustelu ja koko työyhteisön osallistuminen. Hyvä päivittäisjohtaminen sisältää säännöllisen palautteen työstä, toimivan sisäisen tiedonkulun sekä työntekijöiden vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vaalimisen. (Eväitä työyhteisön hyvinvointiin 2000 - 2003.)

Henkilöstöjohtaminen tarkoittaa organisaation henkisestä pääomasta huolehtimista. Sen tavoitteena on varmistaa, että organisaatiossa on sen toiminnan ja tavoitteiden edellyttämä henkilöstö: osaamiseltaan ja määrältään riittävä, hyvinvoiva ja sitoutunut. Henkilöstön tukeminen ja ohjaus ovat päivittäistä työskentelyä henkilöstön kanssa, joten lähijohtajat ovat avainasemassa. Henkilöstöjohtaminen on usein keskeisessä asemassa organisaation joustavuuden turvaamisessa. (Viitala 2007, 8 - 20.)

Henkilöstöön liittyvä joustavuus merkitsee mm. osaamisen joustavuutta, työn sijoittumisen joustavuutta, työpanoksen määrällistä joustavuutta, työtapojen joustavuutta sekä kustannusjoustavuutta. Osaamisen joustavuus tarkoittaa, että tarvittavat uudet asiat on opittava nopeasti ja ennakoiden. Työn sijoittumisen joustavuus tarkoittaa, että

työtä tehdään siellä missä, se kulloinkin on tarkoituksenmukaisinta. Työajat ja työvoiman määrä joustavat työpanoksen määrällisessä joustavuudessa. Työtapojen joustavuus puolestaan tarkoittaa sitä, että työnkuvat, toimintatavat ja työmenetelmät vaihtelevat rakenteiden kehityksessä ja asiakkaiden tarpeiden mukaan. Kustannusjoustavuus tarkoittaa, että kustannuksia voidaan tarvittaessa muuttaa. Kustannusjoustavuuden merkitys tiukassa taloudellisessa tilanteessa korostuu. (Viitala 2007, 8 - 20.)

Vaikka henkilöstö onkin suurin voimavara, on se myös suurin kustannustekijä. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa säästöt kohdistuvat usein nimenomaan henkilöstökustannuksiin. Tämä aiheuttaa henkilöstöjohtamiselle suuria haasteita ja ristiriitaisia paineita. (Viitala 2007, 8 - 20.)

Henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella jakamalla se kolmeen pääalueeseen: henkilöstövoimavarojen johtaminen (human resource management, HMR), työelämän suhteiden hoitaminen (industrial relations IR) ja johtajuus (leadership). Nämä alueet toteutuvat kaikilla johtajatasoilla organisaatiossa, mutta erityisesti lähijohtajat ovat avainasemassa näiden alueiden toteuttamisessa. (Viitala 2007, 20.)

Käytännössä nämä osa-alueet sulautuvat toisiinsa eikä niitä voida useinkaan tarkasti erotella toisistaan. Eri tilanteissa eri osa-alueiden merkitys korostuu. Henkilöstöjohtamisella on rooli paitsi toiminnan edellyttämien inhimillisten voimavarojen turvaajana myös riitatilanteiden ratkaisijana. Henkilöstön voimavarojen johtaminen sisältää kaikki toiminnot, joita tarvitaan henkilöstöressurssien säätelyyn, tarvittavan osaamisen varmistamiseen sekä henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpitoon. (Viitala 2007, 8 - 21.)

Organisaatiomuutoksessa paineet henkilöstöjohtamisen onnistumiselle korostuvat. Tämä tulisi huomioida muun muassa esimiestyön resursoinnissa ja henkilöstösuunnittelussa, kuten Multamaan (2010) tutkimuksessa tuli esille. Hänen tutkimuksen tuloksissa selvisi, että esimiehet kokivat muutoksen vieneen heiltä aikaa henkilöstöjohtamiselta. Esimiehet kokivat, etteivät he voineet olla tarpeeksi henkilöstön tukena muutostilanteessa. Myös Eeva Tuuliaisen (2010) tutkimuksessa tuli esille, ettei esimiesten normaali työaika muutostilanteissa useinkaan riitä.

Organisaation hyvän henkilöstöjohtamisen pohjana on hyvä henkilöstösuunnittelu. Se luo pohjan henkilöstöjohtamiselle, jota lähijohtajat toteuttavat. Henkilöstösuunnittelulla varmistetaan myös organisaation mahdollisuudet jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen sekä luodaan pohja tarvittavien muutosten onnistumiselle. Nykypäivänä myös henkilöstösuunnittelussa muutoksiin varautuminen korostuu. Henkilöstösuunnittelun tulee perustua organisaation strategiaan ja päämääriin. (Viitala 2007, 50 - 56.)

Vastuu henkilöstösuunnittelusta on ensisijaisesti kaikilla esimiehellä omalla vastuualueellaan. Esimiehillä on paras tieto henkilöstönsä suunnitelmista ja tilanteista sekä vastuualueensa toiminnallisesta suunnittelusta. Henkilöstösuunnittelun aikajänne voi olla pidempi tai lyhyempi. Aikajänne voi olla useampia vuosia tai lyhyimmillään se voi tarkoittaa äkillisen sairaustapauksen aiheuttamia työvuoromuutoksia, henkilöstösiirtoja tai tilapäisen työntekijän hankintaa muutaman tunnin tai päivän aikana. (Viitala 2007, 50 - 56.)

Esimiehet ovat organisaatiossa avainasemassa henkilöstöjohtamisen toteuttajina ja heihin kohdistuu odotuksia ja vaatimuksia usealta eri taholta. Esimiestyössä kehittyäkseen esimies tarvitsee kykyä itsereflektointiin, oman toiminnan analysointiin sekä hyvää itsetuntemusta. Esimies tarvitsee tunneälyä, nöyryyttä ja vahvuutta jaksakseen selviytyä esimiesroolista ja toimintaympäristön jatkuvista muutoksista. (Viitala 2007, 50 - 56.)

2.3.1 Esimiestyötä tukevat toimintamallit

Esimiestyöhön liittyvät roolit ovat moninaistuneet ja vaatimukset ovat korkeat. Esimiestyötä tehdään monesti kiireen ja ylityökuorman keskellä, muiden tehtävien ohella. Tietoalat STTK:n tutkimus osoittaa, että esimiesten työ on vaativampaa ja kiireellisempää kuin niiden, jotka eivät toimi esimiestehtävissä. Muita työntekijöitä useammin esimiesten on vaikea irrottautua töistä. Esimiehillä ilmenee usein myös uniongelmia. Esimiesten jaksamiseen ja työn tukemiseen tulisikin kiinnittää huomiota. Koko organisaation yhteiset keskustelut tavoitteista ja niiden toteutumiseen tarvittavista resursseista ovat erityisen tärkeitä. (Mäntylä 2006.)

Onnistuneelle johtamiselle edellytyksenä on, että johtaja osaa johtaa itseään. Johtamiskoulutusten lähtökohtana onkin tänä päivänä useasti itsensä johtaminen. Itsensä johtamisella tarkoitetaan oman tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä. Se on henkilöön itseensä kohdistuva oppimis- ja vaikuttamisprosessi, missä kehoa, mieltä, arvoja ja tunteita ohjataan itserefleknoinnin avulla. (Sydänmaanlakka 2004, 200 - 202.)

Professori Jouko Lönnqvist kirjoittaa Kuntatyö kunnossa – uutiskirjeessä 2/2009 esimiestyöhön kohdistuvista paineista. Hänen mukaansa esimiehen kohdistuu työyhteisön sisältä monesti epärealistisia odotuksia, toiveita ja pelkoja. Esimiehellä uskotaan olevan sellaista valtaa tai sellaisia ominaisuuksia, joita hänellä ei todellisuudessa usein ole. Lönnqvist toteaa, että esimiehiä idealisoidaan, mutta toisaalta myös syyllistetään kohtuuttoman paljon. (Lönnqvist 2009.)

Lönnqvistin näkemyksen mukaan esimiehen jaksamisessa on kyse kokonaisvaltaisesta elämänhallinnasta. Yksityiselämän ongelmat siirtyvät työelämään ja päinvastoin. Lönnqvistin mukaan johtajuuteen liittyy aina myös etäisyyttä ja yksinäisyyttä, jotka synnyttävät tuen tarvetta. Hänen näkemyksensä mukaan esimiestyötä voitaisiin tukea ulkopuolisten asiantuntijoiden kuten työnohjaajien, konsulttien, mentoroinnin ja kouluttajien käytön avulla. (Lönnqvist 2009.)

Monissa organisaation strategisissa muutoksissa käytetään apuna ulkopuolisia asiantuntijoita ja palveluja. Apuna ne ovat usein erittäin toimivia, mutta muutoksen täydellinen ulkoistaminen on yleensä aina virhe. Usein ulkopuolinen apu kohdentuu muutoksen läpiviennin ja läpiviemisen suunnitteluun. Pääpainon pitäisi muutoksen läpiviemiseen ostettavassa avussa kohdistua esimiesten valmiuksien ja osaamisen parantamiseen tähtäävään apuun. (Erämetsä 2003, 231 - 233.)

Esimiehet kokevatkin itsensä tuntemisen ja oman esimiehen tuen tukevan omaa esimiestyötään, kuten Kaija Suonsivun tutkimuksessa tuli esille. Suonsivun tutkimus (2004) kohdistui eriasteisiin ylihoitajiin tai vastaaviin koko Suomen alueella (N=142). Tutkimukseen osallistuneet olivat lähes kaikki toimineet melko pitkään hoitotyön johtajina. Suonsivun tutkimuksessa, jota hän käsitteli sairaanhoitaja lehden artikkelissa (6-7 / 2006) ilmeni, että hoitotyön johtajien mielestä itsensä tunteminen ja itsensä

kanssa tasapainossa oleminen tuki heidän johtamistyötään. Suonsivun tutkimuksen mukaan johtajan työtä tukee myös se, että johtaja voi luottaa niin esimieheensä kuin alaisiinsakin ja saa heiltä palautetta. Tärkeänä koettiin myös esimieheltä saatu tuki, joka tutkimukseen osallistuneilta osalta puuttui. (Suonsivu 2004.)

Muutoksessa onnistumisessa suurimmat paineet kohdistuvat esimiestyön onnistumiseen. Esimiestyössä kehittämisessä ja toimimisessa on monia vaiheita. Uudella esimiehellä korostuvat kysymykset ihmisten johtamiseen liittyvistä asioista ja ylipäättäänkin ensimmäistä kertaa esimiehenä toimivalle tehtävä edellyttää paljon uuden oppimista. Tässä tukena on räätälöity ja päivitettävä perehdyttämissuunnitelma sekä organisaation senioriesimiehen tuki mentor - toiminnan kautta. Sen sijaan pitkään esimiehenä toimineelle haasteena on viestintä ja omien toimintamallien uudistaminen. Miten oppia pois vanhasta toimintamallista, jos uusi tilanne sitä vaatii? Esimieskokemuksen määrästä riippumatta tärkeää on oman esimiehen tuki, työnohjaus, sekä esimiesvalmennukset esimiestyön tukemisessa. Palautteen saannin tärkeys korostuu. (<http://www.hr-ratkaisut.com/ajankohtaistaphp>)

Esimiehen hyvinvoinnille, niin kuin koko työyhteisönkin hyvinvoinnille on tärkeää, että esimies huolehtii voimavarojensa uusiutumisesta. Tärkeä voimanlähde esimiehelle on oman työn merkityksellisyys. Voimaa antava tekijä on myös päivittäinen ajan varaaminen itselle tärkeisiin ja mieluisiin tehtäviin. Terve itsekkyyys ja omien rajojen tunnistaminen tukee esimiestyössä jaksamista. Omien ja työyhteisön tehtävien priorisointi ja arviointi tukevat myös esimiestyötä. Esimiesten mahdollisuus työaikansa hallintaan tukee heidän jaksamistaan. Esimies huolehtii henkilöstönsä kanssa käytävistä kehityskeskusteluista, mutta hänen tulisi pitää huoli, että myös itse pääsee kehityskeskusteluun. Avoin keskusteluyhteys omaan esimieheen on tärkeää. Esimiehen jatkuva ammattitaidon ylläpitäminen on myös erittäin tärkeää, etenkin kun tänä päivänä on yleistä esimiestason supistaminen ja organisaatioiden madaltaminen. (Mäkipeska & Niemelä 2002, 140 – 143; Rehnback & Keskinen 2005.)

Esimiesverkostot ja joihinkin yrityksiin perustetut mentor-partners-suhteet eli esimiestyöparit, joiden tavoitteena on käsitellä esimiestyöhön liittyviä yleisiä ongelmia, tukevat esimiestyötä. Esimiesten jaksamista edistää myös se, että esimiehillä on välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. Työnohjaus eli ammatti-ihmisen käyttö työhön

liittyvien ongelmien ratkaisumahdollisuuksien etsimisessä on yhä yleisempää esimiestyön tukemisessa. Niin mento - partners - suhteet kuin työnohjauskin auttavat esimiestä tuulettamaan omia tuntojaan ja vaikeuksia sekä saamaan ulkopuolista näkemystä ja tukea omiin ratkaisuihin. (Mäkipeska & Niemelä 2002; 140 – 143 Rehnback & Keskinen 2005.)

3 KOTIHOITO

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö ja Suomen Kuntaliitto ovat antaneet ikäihmisten hoitoa ja palveluja koskevan laatusuosituksen (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008). Sen tavoitteena on edistää ikäihmisten terveyttä ja hyvinvointia sekä parantaa palvelujen laatua ja vaikuttavuutta. Laatusuosituksen mukaan palvelujärjestelmiä tulee kunnissa kehittää niin, että pääpaino on kotona asumista tukevissa ja mahdollistavissa palveluissa. Palvelujen vaikuttavuuden ja laadun turvaamiseksi palveluketjujen tulisi toimia saumattomasti. Tämä edellyttää tuekseen yhteistä palvelunäkemyttä, jossa sosiaalihoito, perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoidon sekä muut palveluja tuottavat tahot toimivat saumattomasti. (Ikäihmisten palvelujen laatusuositus 2008.)

Lainsäädäntö ei määrittele, että kotihoidon palvelut kohdentuvat ainoastaan ikäihmisille, mutta käytännössä monissa kunnissa kotihoidon asiakkaista suurin osa on ikäihmisiä. Esimerkiksi lapsiperheille annettavaa kotipalvelua ei monessakaan kunnassa enää käytännössä voida toteuttaa kotihoidon palveluna. Useat kunnat ovatkin kehittäneet yhdistyneen kotihoidon rinnalle lapsiperheille suunnatun kotipalvelun yksikön, joka organisatorisesti on sijoittunut esimerkiksi lapsiperhepalveluiden puolelle.

3.1 Kotihoidon käsite ja sisältö

Ikäihmisten kotona asumisen tueksi tarvitaan monimuotoisia palveluita. Kotiin annettavien palveluiden suunnittelussa tulee huomioida ikäihmisten koko elämäntilanne arjen sujuvuudesta ja sosiaalisesta turvallisuudesta toimintakyvyn tukemiseen. Ikäihmisten laatusuosituksessa esitetään, että säännöllisen kotihoidon kattavuus nostetaan 75 vuotta täyttäneissä 14 prosenttiin. Kotihoito on keskeisin ja mittavin palvelu ikäihmisten palvelurakenteessa. (Heinola 2007, 9 - 10.)

Heinolan (2007) mukaan kotihoito kohdentuu yhä iäkkäämmille ja toimintakykyään menettäneille asiakkaille. Palveluja kohdennetaan entistä enemmän 85 vuotta täyttäneille. Ikäihmisten palvelujen laatuoppaassa korostetaan, että laadukkaiden kotihoidon palveluiden tulee olla kuntoutumista edistäviä. Palveluiden tulee vastata tavoitteellisesti ikääntyneiden asiakkaiden fyysisiin, kognitiivisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin kuntoutumisen tarpeisiin. Laatusuosituksen mukaan tavoitteena myös on, että kotihoidon palveluja tarjotaan ympärivuorokautisesti ilta - ja yöpartiotoiminnan avulla. (Heinola 2007, 9 - 10; Ikäihmisten laatusuositus 2008.)

Merja Tepponen (2009) toteaa väitöskirjassaan, että kotihoidon käsite on niin Suomessa kuin monissa muissakin maissa käsitteenä melko uusi ja heikosti määritelty. Kotihoidon kaksi perusosaa kotipalvelu ja kotisairaanhoido, ovat kuuluneet eri hallintokuntiin aina 1990-luvun alkuun asti ja kehittyneet erillään. Osittain tästä johtuu kotihoito käsitteen vakiintumattomuus ja vaihteleva käyttö. Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymis- ja integroitumiskehityksen johdosta 1990-luvulta lähtien on kotihoidon käsitteen käyttökin yleistynyt. (Tepponen 2009, 17.)

Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon palvelujen yhdistäminen kotihoidoksi on merkinnyt yhteistyön rakentamista ja yhteisen työkuulttuurin etsimistä. Palvelujen parempi koordinointi on todettu yhdistämisen myönteisenä vaikutuksena. Puolestaan kielteisinä vaikutuksina on nähty työyhteisöjen ristiriidat sekä ammattien välinen kilpailu. Yhdistetyn kotihoidon palvelujen kehittäminen vaatii hyvää johtamista. Yhdistetyn kotihoidon johtajilta vaaditaan taitoa organisoida palvelut niin, että ne tukevat ikäihmisten elämäntilannetta ja kotona selviytymistä. (Tepponen 2007, 65 ; Tepponen 2009, 51.)

Suomessa kotihoidon yhdistymistä ohjataan sekä valtakunnallisella että kunnallisella poliittishallinnollisella ohjauksella. Useat sosiaali- ja terveydenhuollon lait ja asetukset ohjaavat kotihoitoa ja sen organisointia (kts. tämän työn luku 3.1). Kuntien valtuustot päättävät kotihoidon ja sen laadun kannalta merkityksellisistä seikoista, muun muassa taloudellisista voimavaroista ja henkilöstömääristä. Vanhusten kotihoidon kannalta merkittäviä ovat myös kuntien lautakunnat, jotka päättävät muun muassa palvelujen piiriin ottamisen kriteereistä. (Tepponen 2009, 49 – 50.)

Kunnat määrittelevät kotihoidon palvelujen piiriin pääsemisen kriteerit. "Kotihoidon palveluja kotona asumisen tukemiseksi annetaan silloin, kun henkilö ei sairauden tai muuten alentuneen toimintakyvyn takia enää selviydy jokapäiväisistä toimista itsenäisesti tai omaisten avulla. Kotihoidon palveluja annetaan myös silloin kun henkilö ei pysty terveydentilansa tai elinolosuhteidensa vuoksi käyttämään avoterveydenhuollon palveluja." (Kouvola kaupunki 2010.) Useat kunnat järjestävät sosiaalihuoltoasetuksessa (607/83, 9 §) mainitut tukipalvelut kuten ateriat-, vaatehuolto- ja kylvetyspalvelut ulkopuolisten toimijoiden avulla ostopalveluna, joko osittain tai kokonaan.

Palvelujen piiriin ottamisen kriteerit ovat monissa kunnissa pitkälti samansuuntaisia. Toki eroavaisuuksiakin löytyy esim. palveluvalikoissa ja palveluiden painopisteissä. Kotihoidon antama apu vastaa lähinnä asiakkaan henkilökohtaiseen hoivaan, huolenpitoon ja hoidon tarpeeseen. Hoiva ja huolenpito käsittävät muun muassa ravitsemuksen, toimintakyvyn ylläpitämisen ja henkilökohtaisen hygienian. Hoito käsittää asiakkaan kotiin annettavat sairaanhoidolliset toimenpiteet kuten lääkehoidon, näytteenotot, haavahoidot sekä terveydentilan seuranta. (Kouvola kotihoidon palvelujen myöntämisperusteet 1.6.2010.)

Kotihoidon palvelujen tiheys vaihtelee harvemmin toteutettavista käynneistä useisiin päivittäisiin käyntikertoihin. Heinolan (2007) mukaan kotihoidon asiakaskunnan monimuotoisuuden lisääntyessä myös monimuotoisten palvelujen tarve kasvaa. Kotihoidon palvelujen haasteena tulevaisuudessa hän näkee dementiaoireisten ihmisten määrän lisääntymisen. Myös ikäihmisten psyykkiset ongelmat sekä lisääntynyt alkoholin käyttö tulevat aiheuttamaan lisää tuen tarvetta. (Heinola 2007, 9 - 10.)

Tässä työssä kotihoidolla tarkoitetaan yhdistettyä kotipalvelua ja kotisairaanhoidoa.

3.2 Kotihoitoa määrittelevä lainsäädäntö

Sosiaalihuoltolaissa määritellään kotipalvelun olevan asumiseen, henkilökohtaiseen hoivaan ja huolenpitoon, lasten hoitoon ja kasvatukseen sekä muuhun tavanomaisen ja totunnaiseen elämään kuuluvien tehtävien ja toimintojen suorittamista tai niissä avustamista (710/82, 20 §). Sosiaalihuoltoasetuksen mukaan kotipalvelu on kodissa tapahtuvaa yksilön ja perheen työapua, henkilökohtaista huolenpitoa ja tukemista sekä tuki-

palveluja, kuten ateria-, vaatehuolto-, kylvetys-, siivous-, kuljetus- ja saattajapalveluja sekä sosiaalista kanssakäymistä edistäviä palveluja (607/83, 9 §). Kotisairaanhoidon sisältyä kansanterveyslakiin (66/72, 14 §, 15 §, 17 §).

Kotihoidosta ei ole pysyvää lainsäädäntöä, mutta mikäli kunnan sosiaali- ja terveystoimi on yhdistetty, kotipalvelu ja kotisairaanhoidon voidaan yhdistää kotihoidoksi (Tepponen 2007). Tepposen (2009) mukaan vuonna 2004 alkaneen kotihoidon valtakunnallisen hallintokokeilu lain myötä kotihoidon käsite tuli lainsäädäntöön. Tämä kokeilulainsäädäntö (laki sosiaalihoitolain L 1328/2008 ja kansanterveyslain L 1329/2004 väliaikaisesta muuttamisesta) mahdollistaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämisen niissäkin kunnissa, joissa sosiaali- ja terveystoimi ovat erillään. (Tepponen 2007, 65 ; Tepponen 2009.)

3.3 Moniammatillinen tiimityö sosiaali- ja terveysalalla

Oman haasteensa kotihoidon esimiestyöhön tuo moniammatilliset tiimit ja niiden johtaminen. Moniammatilliset tiimit muodostuvat eri koulutuspuhjan omaavista työntekijöistä. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tapahtuneet työnsisällön muutokset ja teknologian kehittyminen edellyttävät moniammatillista osaamista.

Tiimi voidaan määritellä tavoitteelliseksi ja tietoisesti perustetuksi ryhmäksi, joka koetaan positiiviseksi työ- ja yhdessäolomuodoksi. Sen oletetaan tarjoavan sosiaalista tukea ja hyväksyntää, luovan sitoutumista, antavan mahdollisuuden liittymistarpeiden tyydyttämiseen, helpottavan oppimista sekä parantavan tiedon kulkua. (Elovainio 1994, 118.)

Koivukosken & Palomäen (2009) mukaan tiimillä tulee olla yhteinen tavoite ja näkemys asiakkaan hoidosta. Yhdessä sovitut pelisäännöt ja toimintatavat ohjaavat tiimijäsenten toimintaa. Toiminnan tekee tavoitteelliseksi tiimin kehityssuunnitelma. Perustehtävän toteuttamisessa tiimi on työväline. Tiimissä työntekijät toimivat itseohjautuvasti keskinäisten sopimusten pohjalta. Tiimillä on yhteinen vastuu toiminnan sujumisesta, mutta tiimissä tunnustetaan myös yksilövastuu. (Koivukoski & Palomäki 2009, 15 - 17.)

Timo Väisänen (2007) on käsitellyt moniammatillisuutta pro gradutyössään, joka on nimeltään Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Tämän opinnäytetyön perusteella moniammatillisuuden käsite mielletään meillä useasti eri tahojen palkkaamien ammattilaisten yhteistyöksi. Moniammatillisuuden käsitettä voidaan hahmottaa useasta näkökulmasta. Se voidaan nähdä eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, joka sisältää momentasoisia ja erilaisia ilmiöitä. Moniammatillisuudessa on kysymys yhteistyöstä, jota käytetään hyvin erilaisissa tilanteissa kuten strategisessa suunnittelussa, hallinnollisissa ratkaisuissa sekä asiakkaiden päivittäisten ongelmien selvittämisessä. Moniammatillisuus mahdollistaa työyhteisössä eri tiedon ja osaamisen näkökulmat. (Väisänen 2007, 13.)

Moniammatillinen tiimi muodostuu eri ammattiryhmien edustajista, jotka osallistuvat asiakkaan hoitoon. Tärkeää on, että moniammatillisen tiimin jäsenten välillä toimii arvostava vuoropuhelu. Jokaisella tiimin jäsenellä on oman koulutuksensa ja työtehtävänsä mukainen osuus asiakkaan hoidon toteutuksessa. Asiakkaan kokonaisvaltaisessa hoidossa moniammatillisen tiimin jäsenet tuovat omat näkökulmansa yhteiseen käyttöön ja arviointiin. Hoidon laatu ja sen kohdentuminen oikeisiin asioihin voidaan taata moniammatillisella tiimityöllä. (Koivukoski & Palomäki 2009, 93 - 95.) Kotihoidossa moniammatillinen tiimityö tarkoittaa, että eri ammattiryhmien edustajat, (lähihoitajat, sairaanhoitajat, kodinhoitajat) työskentelevät samassa tiimissä. Moniammatilliset tiimit vastaavat alueensa asiakkaiden kotihoidon palveluiden toteuttamisesta kokonaisvaltaisesti yhteisesti sovitun linjauksen ja näkemyksen mukaisesti.

Kotihoidossa moniammatillisen tiimityön on todettu edistävän tiimin jäsenten sitoutumista yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin, vastuuseen ja toimintamalleihin. Moniammatillisen tiimityön estävinä tekijöinä on tullut esille mm. ammatteihin liittyvät työnkuvat ja käytännöt kuten myös salassapito, työnjakoon liittyvät ongelmat, ennakkoluulot ja asenteet sekä omien etujen puolustaminen. (Tepponen 2007, 67.)

Moniammatillisen tiimin toimivuutta käytännössä ovat selvittäneet opinnäytetyössään Heini Peippo ja Leea Railo (2005). He tekivät tutkimuksensa Vantaan työvoiman palvelukeskuksen (TYP) Korson toimipisteen moniammatilliselle tiimille. Tutkimuksen tuloksissa ilmenee, että kyseisessä työyhteisössä osataan hyödyntää moniammatillista osaamista ja jokaisen ammattialan edustajan osaaminen yhteen tuotuna koettiin tiimin

kantavaksi voimaksi. Heikkouksiksi tutkimuksen tulosten perusteella koettiin tiedonvaihto työntekijöiden kesken ja roolien epäselvyydet työtehtävissä.

Moniammatillisuuden johtaminen ja toisten työn arvostaminen tuo kotihoidossa johtajuuteen erityishaasteita. Tällä tarkoitetaan eri ammattiryhmien taitoa ratkaista yhdessä ongelmia. Se tarkoittaa myös toisen työn tuntemista, jotta toisten ammattiryhmien asiantuntemus on käytännössä mahdollista hyödyntää. (Paasivaara 2007, 82.)

4 TUTKIMUSYMPÄRISTÖ

Seuraavaksi kerron hieman taustaa Kouvolan kotihoidon uudelle organisaatiolle sekä kotihoidon toimintatavoista ja -malleista tilanteessa, jossa organisaatiomuutoksesta on kulunut puolitoista vuotta.

Anjalankosken, Kuusankosken ja Kouvolan kaupunginvaltuustot ja Jaalan ja Valkealan kunnan valtuustot tekivät kokouksissaan 12.11.2007 päätöksen yhteen liittymisestä. Elimäen kunta teki päätöksen uuteen kaupunkiin liittymisestä 10.12.2007. Vanhat kunnat lakkasivat olemasta ja uusi kaupunki, joka sai nimekseen Kouvola, perustettiin 1.1.2009 alkaen. Uuden kaupungin organisaation suunnittelu aloitettiin vuoden 2008 alkupuolella. Kotihoidon sisäisen organisaation suunnittelu käynnistyi loppukesästä 2008. Organisaation suunnitteluun toi haastetta se, että lopulliset esimiesvalinnat uuteen kotihoidon organisaatioon tehtiin vasta vuoden 2008 lopulla. Tämä aiheutti epävarmuutta ja hämmennystä, sekä jossain määrin vähensi sitoutumista suunnitteluun, kun omasta tulevasta tehtävästä ei kaikilla vielä tässä vaiheessa ollut selvyttä. Suurin osa kotihoidon lähiesimiehistä tuli vanhojen kuntien vastaavia tehtäviä hoitaneista henkilöistä. Vapaaksi jääneet kotihoidonohjaajan virat täytettiin kaupungin sisäisen kiinnostuskartoituksen perusteella, myös aluejohtajien virat täytettiin sisäisen kiinnostuskartoituksen perusteella. Kotihoidon esimiestehtäviin valitut olivat sekä sosiaali- että terveysalan koulutuksen saaneita. (Kouvolan kaupunginhallituksen ja valtuuston pöytäkirjat.)

Uusi organisaatio vahvistettiin uuden Kouvolan kaupungin valtuuston kokouksessa 17.11.2008. Liitteessä yksi on esitelty perusturvan organisaatiokaavio (Liite 1.) Samal-

la valtuusto vahvisti myös virkoihin valittujen nimitykset. Uuden kaupungin organisaatiossa sosiaali- ja terveystyö yhdistettiin perusturvaksi. Samalla kotipalvelu ja kotisairaanhoidon yhdistyivät kotihoidoksi. Liitteessä kaksi on esitelty kotihoidon organisaatiokaavio (Liite 2).

Organisaatiomuutos eteni todella nopealla aikataululla. Vaikka valmistelutyötä alettiin tehdä heti vanhojen kuntien yhdistymispäätöksen myötä, tehtiin monien muutokseen liittyvien asioiden suunnittelu ja toteuttaminen samanaikaisesti muutoksen etenemisen kanssa.

4.1 Tutkimusympäristön organisaatio

Kouvolan kotihoito käsittää yhdistyneen kotipalvelun ja kotisairaanhoidon, kotihoidon tukipalvelut (esim. ateria-, kauppa-, turvapalvelut) sekä omaishoidon tuen. Kotihoito kuuluu organisatorisesti Kouvolan perusturvan kotihoito ja vanhustalouden palvelualueeseen yhdessä asumispalveluiden ja hyvinvointipalveluiden kanssa. (Ks. Liite 1.)

Kotihoidon ja vanhustalouden palvelualueen kokonaisuudesta vastaa palvelujohtaja. Kotihoidon toiminta-alueen kokonaisuudesta vastaa palvelupäällikkö. Koko kotihoidossa henkilöstöä on yhteensä 312. Palvelupäällikkö toimii aluejohtajien ja omaishoidon tuen sekä tukipalveluyksikön henkilöstön lähiesimiehenä, lukuun ottamatta tukipalveluiden päiväkeskusten hoitohenkilöstöä ja omaishoidon hoitajia. Omaishoidon tuen yksikkö käsittää neljä palveluohjaajaa, toimistosihteerin ja kaksi hoitajaa. Tukipalveluiden yksikkö käsittää kaksi tukipalveluohjaajaa ja toimistosihteerin sekä kahdeksan päiväkeskuksen hoitohenkilöstön. Päiväkeskuksissa henkilöstöä on yhteensä viisitoista. Päiväkeskusten hoitajien ja omaishoidontuen kahden hoitajan esimiehenä toimii toistaiseksi yksi kotihoidonohjaajista.

Kotihoito, kotipalvelu ja kotisairaanhoidon, on Kouvolassa jaettu maantieteellisesti kolmeen alueeseen; pohjoinen, keskinen ja eteläinen alue. Jatkossa tässä työssä kotihoidolla tarkoitetaan yhdistettyä kotipalvelua ja kotisairaanhoidon. Kotihoidon alueen toiminnasta vastaa aluejohtaja, joka toimii alueensa kotihoidonohjaajien lähiesimiehenä. Kotihoidonohjaajia on koko kotihoidossa yhteensä yhdeksän. Kotihoidon alueilla

kotihoidonohjaajia on kahdesta neljään, alueen henkilöstö ja asiakasmäärästä riippuen. Kotihoidonohjaajat toimivat tiimiensä hoitohenkilöstön lähiesimiehinä. Yhdellä kotihoidonohjaajalla on neljästä kuuteen tiimiä ohjattavanaan, ja henkilöstöä keskimäärin 30 - 35 per ohjaaja. Hoitohenkilöstöä (sairaanhoitajat, lähihoitajat, kodinhoitajat, kotiavustajat) kotihoidossa on 270. Kotihoidon palveluksessa toimistosihiteereitä on neljä.

Jokaisella kotihoidon alueella toimii kotihoitokeskus, joissa sijaitsee pääosa alueen tiimien työskentely- ja taukotiloista sekä aluejohtajan, kotihoidonohjaajan ja toimistosihiteerin työpisteet. Toimintojen keskittämällä kotihoitokeskuksiin pyritään tiimin toiminnan, tiedonkulun sekä yhteistyön tehostamiseen. Tavoitteena on, että jokaiselle alueelle saadaan moniammatillisesti toimivat tiimit. Tiimien muotoutuminen on vielä er vaiheessa eri alueilla riippuen siitä, minkälaiset tilat on käytettävissä ja mikä on henkilöstörakenne.

Jokaisessa tiimissä on nimettynä tiimivastaava, jonka tehtävänä on vastata tiedonkulusta kotihoidonohjaajan ja tiimin välillä sekä seurata ja ennakoida tiimin asiakastilannetta ja tilapäistä henkilöstötarvetta. Tiimivastaava ei ole esimiesasemassa.

4.2 Tutkimusympäristön toimintatavat

Kouvolan kotihoidossa on tämän puolentoista vuoden aikana kehitetty ja yhtenäistetty yhdistyneiden organisaatioiden toimintamalleja ja käytäntöjä. Seuraavaksi kuvattavat toimintamallit ovat tilanteesta, jolloin organisaatiomuutoksesta on kulunut puolitoista vuotta.

Kirjallisia toimintamalleja on tähän mennessä laadittu muun muassa perehdyttämiseen, tapaturma-, vaara- ja uhkatilanteisiin sekä muihin tilanteisiin eri riskien tunnistamiseksi. Esimiesten toimintamalleihin esim. palaverikäytäntöihin, ei ole laadittu kirjallisia ohjeistuksia. Suullisesti käytännöistä on sovittu.

Kotihoidon säännöllisistä palaverikäytännöistä on sovittu yhtenäisiä toimintamalleja. Kotihoidon johtoryhmä (Jory) , johon kuuluvat palvelupäällikkö ja aluejohtajat, kokoontuu pääsääntöisesti kerran viikossa. Aluejohtajat vievät tietoa omille alueilleen ja

tuovat alueidensa tilanteesta tietoa Joryyn. Aluejohtajat ja alueen kotihoidonohjaajat kokoontuvat kerran viikossa alueittain. Kotihoidonohjaajat vievät tietoa alueensa henkilöstölle ja tuovat tietoa tiimiensä tilanteesta tähän alueen esimiesten tapaamiseen. Kotihoidonohjaajien pitämien tiimipalaverien tiheys vaihtelee vielä alueittain. Ohjaajat pitävät palavereja tiimiensä kanssa kahdesta neljään kertaa kuukaudessa. Tiimivas-
taavien yhtenäiset palaveri- ja yhteydenpitokäytännöt ovat muotoutumassa.

Pääsääntöisesti kerran kuukaudessa on kokoontunut palvelupäällikön vetämä ns. kotihoidon laajennettu johtoryhmä (laajennettu Jory), jossa ovat mukana aluejohtajat, kotihoidonohjaajat sekä alueen toimistosihteerit. Toisinaan laajennetussa joryssa on ollut mukana myös omaishoidon tuen ja tukipalveluiden edustus.

Koko kaupungin alueella viestintää hoidetaan pitkälti sähköisesti pääsääntöisesti intranetin avulla. Uudet toimintaohjeet ja sovitut käytännöt esimerkiksi henkilöstöhallinnon tai taloushallinnon taholta laitetaan kaupungin sisäiseen tiedotuskanavaan intranettiin, josta ne jokaisen tulee käydä lukemassa. Vain hyvin harvoista asioista tulee erillinen viesti viranhaltijoiden sähköpostiin. Kotihoidon sisällä tiedottamista hoide-
taan myös paljon sähköpostitse sekä palavereissa tiedottaen. Esimiehet ovat kokeneet tietotulvan, ja sen suodattamisen, erittäin haasteelliseksi.

4.2.1 Muutosta tukevat toimintamallit

Kouvolan kotihoidon niin kuin koko kaupunginkin henkilöstölle on järjestetty erilaista muutosvalmennusta. Seuraavaksi esittelen lyhyesti niitä toimia, jotka on järjestetty nimenomaan kotihoidon esimiehille.

Vuoden 2008 loppupuolella järjestettiin kotihoidon esimiehille muutosvalmennuskoulutus. Koulutuksen toteutti Valmennuskeskus Start Now Oy. Valmennukseen osallistuivat kaikki kotihoidon esimiehet (kotihoidonohjaajat, aluejohtajat ja palvelupäällikkö). Valmennukseen osallistui yhteensä 14 henkilöä. Valmennuspäivät olivat 14.10.08, 4.11.08 sekä ns. jälkivalmennuspäivä 29.5.09. Ennen valmennuksen aloittamista kaikille kotihoidon esimiehille lähetettiin alkukartoituskysely. Valmennukseen osallistujissa tapahtui muutamia muutoksia henkilöstövaihdosten johdosta.

Valmennuksen tavoitteena oli tukea esimiehiä muutosprosessissa. Valmennuksessa käsiteltiin mm. muutoksen herättämiä tunteita, muutokseen sopeutumista, muutokseen sopeutumisen näkymistä työssä, muutoksen tuomia hyviä asioita ja haasteita sekä omaa roolia työelämässä. Valmennuksen alussa näitä asioita kartoitettiin sähköisenä kyselynä. Kyselyyn vastasi yhdeksän esimiestä. Seuraavassa muutamia asioita, jotka tämän kyselyn vastauksissa nousivat esille.

Muutos herätti vastaajissa pelokkuutta ja kauhua sekä riittämättömyyden tunnetta. Muutosta kohtaan koettiin kuitenkin myös mielenkiintoa ja intoa päästä kehittämään uutta. Muutokseen sopeutumista koettiin helpottavan asioiden huolellinen valmistelu. Työssä muutokseen sopeutuminen näkyi vastaajien mielestä uusien ohjeiden noudattamisena ja suunnittelutyön tekemisenä. Muutokseen sopeutumisessa epätietoisuuden koettiin vähentävän motivaatiota. Muutoksen tuomana hyvänä asiana koettiin, että muutos tuo työyhteisöön uusia näkökulmia ja työtapoja sekä kokonaisvaltaisen tavan hoitaa asiakkaita. Oman roolin työyhteisössä esimiehet kokivat olevan muun muassa organisoija, koordinoija, kehittäjä, esimies, ryhmän jäsen.

Jälkivalmennuspäivässä 29.5.2009 käytiin läpi esimiesten kokemuksia alkuvalmennuksen merkityksestä heidän työn tukemiseksi. Esimiehet olivat kokeneen, että valmennus oli antanut heille rohkeutta ja itsevarmuutta muutoksen eteenpäin viemiseen. Valmennuksen koettiin myös auttaneen muutosprosessin kokonaisuuden ymmärtämisessä. Jälkivalmennuspäivän ajankohtana, jolloin muutoksesta oli kulunut puolitoista vuotta, esimiehet kokivat muutoksen kaoottisena. Muutoksen koettiin tuoneen paljon lisää työtä. Esimiehet tunsivat myös väsymystä ja uupumusta. Toisaalta esimiehet kokivat muutoksen tuoneen hyvinä asioina uusien toimintatapojen muodostumisen ja toiminnan kehittämisen. Positiivisena koettiin myös se, että muutos oli tuonut esimiestyöhön uusia haasteita ja vastuualueita.

Alkuvalmennuksen lisäksi kotihoidon esimiehille käynnistyi työnohjaus keväällä 2009. Se jatkuu vuoden 2010 loppuun. Työnohjauksen tarkoituksena on tukea kotihoidon esimiestyötä ja jaksamista muutoksessa. Työnohjaukseen osallistuvat kotihoidonohjaajat, aluejohtajat sekä palvelupäällikkö. Työnohjaus on luonteeltaan konsultti- ja sen avulla on pyritty myös yhtenäistämään ja tiivistämään kotihoidon esimiestiimiä ja näin edesauttaa yhteistyön sujumista.

Vuoden 2010 keväällä kaupungin henkilöstöyksikön kanssa yhteistyönä aloitettiin esimiesten muutostueksi nimitys yhteistyö. Tämä yhteistyö jatkunee syksyllä 2010. Tämän yhteistyön tavoitteena on saada tukea ja työkaluja toimintamallien kehittämiseen. Yhteistyöllä haetaan myös keinoja esimiesten ja henkilöstön jaksamisen ja työhyvinvoinnin tukemiseen ja edelleen kehittämiseen.

Kehityskeskusteluja ei vuonna 2009 pidetty. Vuodesta 2010 alkaen kehityskeskustelut käydään vuosittain. Kehityskeskustelun pohjana on kaupungin henkilöstöyksikön laatima kehityskeskustelulomake.

5 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kotihoidon esimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta Kouvolan kotihoidossa, kun muutoksesta on kulunut puolitoista vuotta. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä olivat ne toimintamuodot, joiden esimiehet kokivat parhaiten tukevan omaa esimiestyötään.

Tavoitteen selvittämistä varten asetettiin seuraavat tutkimustehtävät:

1. Esimiesten näkemykset organisaatiomuutoksesta tällä hetkellä, kun muutoksen toteutumisesta on kulunut puolitoista vuotta.
2. Esimiesten näkemys siitä miten muutos on vaikuttanut omaan esimiestyöhön.
3. Esimiesten näkemys omista vahvuuksista ja kehittämishaasteista henkilöstöjohtamisessa.
4. Esimiesten näkemys muutosjohtamisen haasteista ja siinä erityisesti huomioitavista asioista.
5. Esimiesten näkemykset omaa esimiestyötään parhaiten tukevista toimintatavoista.

Tutkimusongelmana tässä työssä on organisaatiomuutoksen mukanaan tuoma toimintaympäristön muutos johtamisen ja esimiestyön näkökulmasta. Tutkimus kohdistuu kotihoidon lähiesimiehiin eli kotihoidonohjaajiin.

6 AINEISTO JA MENETELMÄ

6.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tiedon kokonaisvaltaiseen hankintaan. Tiedon keräämisessä käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulma tulee esille. Tutkimuksen kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmällä. Arvot muokkaavat sitä, miten pyrimme tutkittavaa ilmiötä selittämään, joten tutkijakaan ei voi sanoutua irti arvolähtökohdista. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 157 - 160.)

Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös melko pieneen määrään tapauksia, pyrkien analysoimaan niitä perusteellisesti. Aineiston kriteerinä onkin määrän sijasta laatu. Tämä näkökulma tukee opinnäytetyössäni metodin valintaa, sillä tarkoituksenani oli saada juuri kotihoidon esimiesten omia näkemyksiä ja kokemuksia esille, jolloin saatua tietoa hyödynnetään kotihoidon toiminnan kehittämisessä.

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tavoitteena on valitun ilmiön tai tapahtuman kuvaaminen, tietyn toiminnan ymmärtäminen tai koota teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että tietoa kerätään henkilöiltä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa tai kokemusta tutkittavana olevasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87 - 88.) Tässä työssä tietoa kerättiin kaikilta Kouvolan kotihoidon lähiesimiehiltä.

Haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto ovat laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä. Niitä voidaan käyttää joko rinnakkain, vaihtoehtoisina tai eri tavoin yhdistettynä tutkittavan ongelman sekä myös tutkimusresurssien mukaan. Haastattelutyyppinä ovat strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Haastattelut ovat yleisin laadullisen aineiston keräystapa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73; Eskola ja Suoranta 1998, 86.)

Tiedonhankintakeinona haastattelussa on etuja ja haittoja. Yhtenä etuna pidetään muun muassa sen joustavuutta aineistoa kerätessä, esimerkiksi tutkimustilanteessa on mahdollista selventää ja syventää saatavia vastauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 191 - 192.)

Useat seikat, jotka koetaan haastattelun etuina sisältävät myös ongelmia. Esimerkiksi haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, haastattelu vie aikaa aiheuttaen kustannuksia. Haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on monesti ongelmallista, koska valmiita ”malleja” ei ole tarjolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuu. Haastattelijaa varmistaa, että etukäteen päätetyt teema-alueet käydään haastattelussa läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus saattaa vaihdella eri haastatteluissa. Haastattelijalla ei ole valmiita kysymyksiä vaan tukilista käsiteltävistä asioista. Teemahaastattelua voidaan kutsua lomake- ja avoimen haastattelun välimuodoksi. (Ks. Eskola & Suoranta 1998, 86 ; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 195.)

Haastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välistä vuorovaikutusta, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Se on osa normaalia elämää, jolloin normaalit sosiaaliset, fyysiset sekä kommunikaatioon liittyvät seikat vaikuttavat haastattelutilanteeseen. Tutkimushaastattelun avainkysymys on luottamus. Haastattelun tulos on riippuvainen siitä saavuttaako haastattelijä haastateltavan luottamuksen. (Ks. Eskola ja Suoranta 1998, 86, 94.) Tässä tutkimuksessa haastattelun vuorovaikutusta ja sujuvuutta lisäsi se, että haastattelijä oli haastateltaville tuttu ja yhteistyötä oli tehty jo pidemmän aikaa, lisäksi haastattelijä tuntee haastateltavien työn. Toisaalta, tulee miettiä vaikuttiko haastattelijan asema organisaatiossa haastateltaviin. Haastattelun kuluessa tai tuloksissa sitä ei huomannut.

Haastattelu voidaan toteuttaa joko yksilöhaastatteluna, parihaastatteluna tai ryhmähaastatteluna. Haastattelumuotoja voidaan käyttää tutkimuksessa toisiaan täydentävinä. Ryhmähaastattelussa saadaan samalla kertaa tietoa useammalta haastateltavalta, joten se on melko tehokas tiedonkeruumuoto. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35.)

Jokaiselle tähän tutkimukseen osallistuneelle tehtiin ensin yksilöllinen teemahaastattelu. Yksilöhaastatteluissa painotin esimiesten henkilökohtaisia näkemyksiä ja ajatuksia muutoksesta ja henkilöstöjohtamisen vahvuuksistaan ja kehittämishaasteistaan. (Liitteessä 3 yksilöteemat). Yksikköhaastatteluiden jälkeen toteutin teemahaastattelut ryhmille. Ryhmähaastattelussa pyrin syventämään yhtenäisiä näkemyksiä muutosjohtamisesta sekä esimiestyötä tukevista toimintamalleista. (Liitteessä 4 ryhmäteemat.)

Yksilöhaastattelujen teko on yleisintä, mutta ryhmähaastattelut ovat yleistyneet, sillä ne ovat monissa tapauksissa käyttökelpoinen menettely. Ryhmähaastattelut ovat tarkoituksenmukaisia silloin, kun tavoitteena on selvittää miten henkilöt muodostavat yhteisen kannan johonkin ajankohtaiseen asiaan. Ryhmähaastattelun haittoina on, että kaikki haastatteluun kutsutut eivät saavu paikalle tai ryhmädynamiikan ja valtahierarkia vaikutus, siihen mitä kukin puhuu. Erityisenä ongelmana voi olla se, että yksi dominoi ryhmää, tällöin haastattelijan tulee pyytää myös muilta kommentteja. Ryhmähaastattelu usein tallennetaan, joten ennen haastattelua tulee varmistaa tekniset seikat esim. mikrofoniin toimivuus. Ryhmähaastatteluita purettaessa on purkajan ja tutkijan usein vaikea päätellä kuka haastateltavista on äänessä. Tämän haastattelumuodon suurimpana ongelmana pidetäänkin purkamista ja analyysia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61-63.)

Tässä tutkimuksessa ei ryhmähaastatteluissa tullut esille valtasuhteisiin liittyviä jännitteitä, jotka olisivat vaikuttaneet haastateltaviin tai haastattelun kulkuun. Jossain määrin lievää dominointia esiintyi, kun haastateltavissa oli erittäin puheliaita henkilöitä, mutta haastattelijalla sai hyvin kaikkien kommentit esille. Ajoittain, erityisesti ryhmähaastatteluissa, keskustelun pitäminen teema-alueiden aiheessa oli hieman haasteellista. Keskustelu olisi joissain ryhmissä lähtenyt herkästi johonkin muuhun kuin teema-alueen työasiaan.

6.2 Kohderyhmä ja tutkimuksen kulku

Tutkimukseen osallistuivat kaikki Kouvolan kotihoidon lähiesimiehet. Tutkimuksessa siis haastateltiin yhdeksän kotihoidonohjaajaa. Kaikki haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti haastatteluihin. Yksilöhaastattelut ja ryhmähaastattelut nauhoitettiin.

Yksilöhaastattelut kestivät noin tunnin ja ryhmähaastattelut noin puolestatoista tunnista kahteen tuntiin. Ennen haastattelujen alkua varmensin haastateltavilta, että he hyväksyivät haastattelun nauhoituksen. Haastattelujen pohjalta saatu aineisto litteroitiin. Aineistoa kertyi 49 A4 sivua. Molemmat haastatteluosiot litteroitiin omiksi kokonaisuuksikseen. Litterointi suoritettiin manuaalisesti nauhaa kuunnellen ja tekstinkäsittelyohjelmaan kirjoittaen.

Yksilöhaastattelujen aluksi tein yhdelle kotihoidonohjaajista koehaastattelun. Tämän haastattelun pohjalta sain tuntumaa haastattelun kulusta, ajankäytöstä sekä teknisistä seikoista. Koehaastattelun perusteella tein vain pientä tarkennusta teemojen apukysymyksiin. Tämä koehaastattelu on huomioitu tutkimustuloksissa ja kotihoidonohjaaja osallistui myös ryhmähaastatteluun. Ryhmähaastattelun osalta tein tekniikan osalta testausta kotona äänittäen perheeni keskustelua pöydän ääressä. Tämän avulla sain kuvaa mm. äänityslaitteen etäisyydestä. Jokaisen haastattelun alussa testasin, että etäisyydet olivat sopivat ja äänet kuuluvat.

Kotihoidonohjaajien yksilöhaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2010 ja ryhmäteema-haastattelut toteutettiin toukokuussa 2010. Ryhmiä oli kolme ja niissä oli haastateltavia kahdesta neljään, yhdessä ryhmässä kaksi, yhdessä neljä ja yhdessä kolme. Yksilöhaastatteluajat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen ja haastattelut tehtiin, joko haastateltavan tai haastattelijan työhuoneessa. Työhuoneet koettiin kaikkein rauhallisimmiksi paikoiksi haastatteluja ajatellen. Haastattelupaikasta päätettiin yhdessä haastateltavan kanssa. Ryhmähaastattelujen ryhmien kokoonpanot valittiin niin, että joka ryhmässä oli kotihoidonohjaajia eri toiminta-alueilta. Tarkoituksena oli, että jokaisessa ryhmässä olisi ollut kolme haastateltavaa, mutta yllättävien poissaolojen vuoksi ryhmien kokoonpanoja jouduttiin muuttamaan. Ryhmähaastattelut toteutettiin joko haastattelijan työhuoneessa tai kotihoitokeskuksien kokoushuoneessa.

6.3 Aineiston analyysi

Laadullisen aineiston analyysin tarkoitus on luoda aineistoon selkeyttä ja sitä kautta tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen ydinasia on aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko. Analyysivaiheessa selviää ne vastaukset, joita tutkija ongelmiin saa. On myös mahdollista, että tutkijalle selviää analyysivaiheessa, miten

ongelmat olisi tullut asettaa. Aineiston analysointi ja käsittely tulisi aloittaa mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. (Eskola & Suoranta 1998, 138; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 207 – 209.)

Perusanalyysimenetelmä, jota laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää, on sisältöanalyysi. Sitä voidaan pitää yksittäisenä menetelmänä tai väljänä teoreettisena kehyksenä, joka on mahdollista liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. Silloin kun sisältöanalyysillä tarkoitetaan kirjoitettujen, kuultujen tai nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena viitekehyksenä, voidaan myös sanoa useimpien eri nimillä kulkevien laadullisten tutkimusten analyysimenetelmien perustavan siihen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93.)

Nostamalla aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, voidaan vertailla tiettyjen teemojen esiintymistä ja ilmenemistä tutkittavassa aineistossa. Aineistosta on mahdollista poimia sen sisältämät keskeiset aiheet ja näin esittää se koosteena erilaisia kysymyksenasetteluja. Aineistosta pyritään löytämään ja erittelemään tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. Teemoittelun onnistuminen vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka ilmenee tutkimustekstissä niiden lomittumisena toisiinsa. Käytännöllisen ongelman ratkaisemisessa teemoittelu on suositeltava analysointitapa. Teemoittelun avulla tarinoista voi poimia käytännöllisen tutkimusongelman kannalta olennaista tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 175 – 179.)

Aineisto voidaan purkaa tekstiksi niin, että se kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan eli litteroidaan koko haastatteludialogista tai valikoiden esimerkiksi vain teema-alueista. Yksiselitteistä ohjetta aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138 - 141.)

Aloitin analysoinnin siten, että kokosin haastateltavien vastaukset teema-alueittain, jotka muodostuivat suoraan temarungosta. Jokaisen teema-alueen alle tuli kaikkien esimiesten vastaukset. Kun kaikkien vastaukset oli koottu teema-alueittain, poimin vastauksista kullekin teema-alueelle tekemäni luokituksen mukaisesti samaan luokkaan (samansisältöiset asiat) kuuluvat asiat. Esim. muutoksen aiheuttamien tunteusten teema-alueessa oli luokkina positiiviset ja negatiiviset tunteet. Poimin negatiiviset

ja positiiviset tuntemukset erikseen. Jossain haastatteluissa saattoi vastauksia tulla eri teema-alueiden kohdalla. Siirsin vastaukset kyseisen teema-alueen kohdalle.

Aineiston kuvaileminen tarkoittaa pyrkimystä kartoittaa henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tavoitteena on vastata kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan myöhemmin tulkita ja yksinkertaistaa sekä tiivistää. Aineiston yhdistelyllä tarkoitetaan sitä, että yritämme löytää luokkien esiintymisen välille joitain samankaltaisuuksia ja säännönmukaisuuksia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 145 - 149.)

Kokosin myös keskeisiä asioita, joita vastauksista kyseisessä teema-alueessa tuli esille. Pyrin löytämään teema-alueittain haastateltavien vastauksista samankaltaisuutta tai samansisältöisiä asioita. Kokosin samansisältöiset asiat teema-alueittain yhteen etsien samalla asioiden merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tavoitteena oli näiden kokonaisuuksien tarkastelun avulla vastata tutkimustehtäviin. Analysoin erikseen ryhmähaastattelun tulokset ja yksilöhaastattelun tulokset. Tutkimustuloksia käsittelen yhdessä siltä osin kun ryhmäteemahaastattelun teema-alueet ovat syventäviä yksilöhaastattelulle eli muutosjohtamisen ja esimiestyön tukemisen teema-alueet. Yksilö- ja teemahaastatteluissa tuli samansuuntaisia tuloksia.

Aineiston erittelyssä käytän käsitettä yksi, kaikki, lähes kaikki, useampi jne. Tarkoitukseni on ilmaista onko kyse yhden, kaikkien vai useamman näkemyksestä. Tuloksissa tuodaan esille myös suoria lainauksia haastateltavien puheista. Ne on kirjoitettu kirjakielellä, jotta vastaajien anonymiteetti säilyy.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Tutkimukseen osallistuneet

Haastatteluihin osallistuivat kaikki yhdeksän kotihoidon lähiesimiestä, kotihoidonohjaajaa. He ovat kaikki naisia ja iältään 28 – 60- vuotiaita, keski-ikä on 46 vuotta. Esimieskokemusta haastattelu ajankohtana heillä oli puolestatoista vuodesta yli 30 vuo-

teen. Kotihoidonohjaajissa on sekä sosiaalialan että terveysalan koulutus pohjan omaavia.

7.2 Esimiesten näkemykset muutoksesta kun toteutumisesta on kulunut puolitoista vuotta

Tässä teema-alueessa selvitän esimiesten tuntemuksia muutosta kohtaan haastatteluajankohtana. Esille nousi niin positiivisia kuin negatiivisia tuntemuksia ja ajatuksia muutoksesta. Yksi iso positiivinen asia, joka haastatteluissa nousi esille oli, että lähes kaikki esimiehet kokivat, yhdistyneen kotihoidon olevan oikea tapa järjestää kotiin annettavat palvelut. Muutos koettiin myös mahdollisuutena parempaan. Yli puolet vastaajista koki muutoksen omalta kannaltaan hyvänä. Työ koettiin muutoksen myötä antoisampana ja monipuolisempana.

” Tämä on ehdottomasti ainoa oikea tapa järjestää kotihoitoa eli se, että vanha kotipalvelu ja kotisairaanhoido toimii yhdessä.”

”Henkilökohtaisesti kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistyminen ei ole aiheuttanut minulle mitään pelkoja tai uhkakuvia, enemmänkin olen innostunut ja mielissäni. Yhdistyminen on ihan järkevä, mutta paljon voimia vievä, niin henkilöstöltäkin kuin meiltä esimiehiltä..”

Lähes kaikki vastaajat kokivat, että heidän työmääränsä on valtava. Muutamat vastaajat mainitsivat, ettei normaali työpäivä riitä. Moni vastaajista koki, että jatkuva kiire aiheuttaa stressaantumista. Muutoksia koettiin myös tulleen liian paljon yhdellä kertaa. Pari vastaajista kertoi muutoksen edelleenkin ajoittain aiheuttavan turhautumista ja lamaantumista, vaikka muutoksen ymmärtää ja hyväksyykin. Lähes kaikki mainitsivat kokevansa riittämättömyyden tunnetta. Esimieheen kohdistuvat paineet ja työmäärä koettiin haasteellisena. Moni mainitsi tiedottamisen osalta tulleen jo parannusta ja selkeyttä, mutta edelleen tietotulva koettiin valtavaksi ja osittain tiedottamiskäytännöt vakiintumattomiksi.

” Työmäärä on valtava, että sen harvoin normaalin työajan puitteissa kerkeää tekemään. Että aina on sellainen olo, että ei ole hyvin tehty.”

”Ahdistaa, kun ei pysty vastaamaan kaikkiin kysymyksiin, mitä kentältä tulee. Täytyy selvitellä niin paljon asioita..”

”Tiedottaminen on selkiintynyt, kun viime vuoden alussa tuntu, että oltiin kaaoksessa. Joskin vieläkin tietoa tulee niin paljon, että siihen meinaa hukkaa.”

Muutama haastateltava mainitsi henkilöstön rajun vastustuksen ja muutosvastarinnan yllättäneen heidät. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että toimintatavat ja – käytännöt olivat alkaneet jo selkiytymään, mutta yhtenäistämistä vielä on. Muutoksen koettiin olevan joiltain osin vielä keskeneräinen ja puutteellinen.

”Monia käytäntöjä on jo yhdistetty, mutta varmaan vielä on paljon eri yksiköissä ja tiimeissä omia käytäntöjä, joten yhtenäistettävää riittää.”

”Osan henkilöstön suunnaton negatiivisuus on ollut minulle yllätys. Se vastustus mikä vieläkin tulee, on yllättävän kovaa..”

”Muutosvastarinnan kohtaaminen ja käsittely muutoksessa vaatii minun mielestäni esimieheltä tosi paljon. Se kuluttaa voimia ja välillä turhauttaakin. ”

Vastaajien kommentteista voi yhteenvedona todeta, että muutos tuntuu esimiehistä oikealta ratkaisulta ja pääsääntöisesti se koetaan myönteisesti. Valtava työmäärä ja esimieheen kohdistuvat vaatimukset aiheuttavat paineita. Joidenkin henkilöstöryhmien raju muutosvastarinta on osittain yllättänyt esimiehet. Muutosvastarinnan kohtaamisen ja käsittelyn koetaan vievän paljon voimia.

7.3 Esimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksen vaikutuksesta esimiestyöhön

Muutama haastateltavista koki, että perustehtävä ei muutoksen myötä ole muuttunut, mutta sen myötä työtä on tullut paljon lisää. Useimmat haastateltavista kokivatkin, että rutiinit ja hallinnolliset työt vievät aina vain enemmän aikaa. Osa koki byrokratian

lisääntyneen. Kaikki haasteltavat mainitsivat töiden lisääntyneen muutoksen myötä, minkä koettiin aiheuttavan ajankäytön ongelmia kun aikaa henkilöstölle ei jää riittävästi. Yhtenä esimiesten aikaa vievänä tehtävänä lähes kaikki haastateltavat nostivat esille rekrytointiin kuluvan ajan. Lähes kaikki kokivatkin riittämättömyyden tunnetta, kun eivät voineet antaa henkilöstölle riittävästi aikaa.

”Hallinnolliset työt ovat lisääntyneet kun on kaikenlaisia papereita täytettävänä.”

”Sitten sellainen riittämättömyyden tunne on tullut esimiehisyteen henkilöstön osalta. Olisin halunnut olla paljon enemmän henkilöstön kanssa, mitä on pystynyt olemaan.”

”Etsitään siinä vielä sitten sijaisia, joita ei löydy. Voi mennä puoli päivää tai enemmänkin.”

”Pitäisi ehtiä kuuntelemaan kaikkea sitä mikä muutoksesta johtuu ja millaisia tunteita se herättää. Muutoksessa pitäisi löytää vielä normaalia enemmän aikaa henkilöstölle, mutta paperihommat ja palaverit vievät tosi paljon aikaa nykyään.”

Usea haastateltavista koki, että esimiestyössä korostuu yhä enemmän henkilöstön motivoiminen ja muutoksen eteenpäin vieminen. Lähes kaikki kokivat, että muutosvastarinta on tuonut esimiestyöhön uusia vaatimuksia ja että, esimiehen tulee ymmärtää ja kestää muutosvastarintaan liittyviä tunteita ja purkauksia. Useat haastateltavista koki, että muutoksen eteenpäin vieminen vaatii esimieheltä suunnattomasti kärsivällisyyttä ja pitkämielisyyttä sekä negatiivisuuden sietoa. Moni haastateltavista mainitsi myös tiedottamisen merkityksen korostuneen muutoksessa. Haastateltavista lähes puolet toi esille, että eri ammattiryhmien esimiehenä toimiminen on tuonut esimiestyöhön paljon paineita ja vaatimuksia. Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että organisaatiomuutoksessa paineet esimiestyössä kohdistuvat henkilöstöjohtamiseen.

”Se on se henkilöstöjohtaminen mihin tässä muutoksessa ne paineet esimiehille kasaantuvat. Ainahan se on tärkeää, mutta tässä tilanteessa erityisesti.”

”Eri ammattiryhmät asettavat esimiehille haasteita, että ne saataisiin oikeasti toimimaan moniammatillisissa tiimeissä.”

”Muutos vaatii esimiehellä, että pitää itse kestää sitä muutosta ja muutovastarintaa, jota varsinkin näin alussa tulee paljon. Pitää ymmärtää.”

Haastateltavien kokemuksen perusteella muutos tuo esimiestyöhön lisää hallinnollisia töitä, byrokratia lisääntyy ja täytyy opetella paljon uusia asioita. Toisaalta muutoksen koettiin entisestään lisäävän henkilöstön tarvetta esimiehen läsnäololle. Esimiehet kokivat riittämättömyyttä, kun henkilöstölle ei voi antaa riittävästi aikaa. Henkilöstöjohtamisessa muutoksessa koettiin erityisesti korostuvan henkilöstön kuuntelu, motivoiminen ja kannustaminen sekä henkilöstön oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu. Vastajat kokivat myös tiedonkulun merkityksen korostuvan muutoksessa. Tämä seikka tuli lähes kaikkien haastateltavien osalta esille. Lähes puolet vastaajista koki moniammatillisten tiimien tuovan esimiestyöhön erityisiä haasteita.

7.4 Esimiesten kokemuksia vahvuuksistaan ja kehittämishaasteistaan henkilöstöjohtamisessa

Tutkimukseen osallistuneet toivat omina vahvuuksinaan henkilöstöjohtamisessa esille vuorovaikutustaidot. Näkemyksensä mukaan he ovat hyviä kuuntelijoita, avoimia ja rauhallisia. Suurin osa haastateltavista koki olevansa helposti lähestyttävä. Muutama koki henkilöstöjohtamisessa vahvuutenaan koulutuksen tuoman tietopohjan tai pitkän kokemuksen esimiestyöstä. Yksi haastateltavista koki, että hyvä organisointikyky toi ajankäytöllisesti vahvuutta henkilöstöjohtamiseen. Muutama haastateltavista koki, että vahva itsetunto ja vankka ammatillisuus ovat heidän vahvuuksiaan. Lähes kaikki mainitsivat myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden omana vahvuutenaan henkilöstöjohtamisessa.

”Minä pidän vahvuutenani omassa henkilöstöjohtamisessani tasapuolisuutta. Vaikka siellä joku olisi hankala ja antaisi kritiikkiä ja olisi koko ajan negatiivinen, niin minä en anna sen vaikuttaa mihinkään ratkaisuihin, vaan olen kaikille tasapuolinen.”

”Vahvuus, voisikohan se olla sitä, että minä jaksan kuunnella sitä paha oloa ja kielteisyyttä.”

”Minulla on hyvä organisointikyky ja olen aika suunnitelmallinen.”

”Otan henkilöstön ajatukset ja mielipiteet huomioon.”

Kehittämishaasteena henkilöstöjohtamisessa moni haastateltavista mainitsi tiedottamisen. Haastateltavat kokivat, että tiedottamiseen pitäisi olla enemmän aikaa ja mahdollisuutta paremmin perehtyä eteenpäin vietäviin asioihin. Lähes kaikille haastatelluille yhteinen haaste henkilöstöjohtamisessa oli, ongelmien ja ristiriitojen ratkaisemiseen sekä henkilöstön innostamiseen liittyvät haasteet. Haastateltavat kokivat, että he tarvitsisivat lisää työkaluja ja keinoja tiimien ja henkilöstön ristiriitojen ja ongelmien ratkaisuihin. Haastateltavat kokivat omaavansa henkilöstöjohtamiseen liittyvää osaamista, mutta moni haastateltavista koki kuitenkin tarvitsevansa edelleen henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hallintaan liittyvien taitojen vahvistamista. Moniammatillisten tiimien johtaminen oli osan mielestä tuonut myös lisähaasteita henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen.

”Ammatillisesti koen, että tarvitsisin lisää välineitä ryhmän vetämiseen ongelmatilanteissa, ongelmaratkaisutaitoja.”

”Tiedottamiseen itselläni varmaan on jonkin verran taitoja, mutta tuskin ne hirveän vahvat ovat. Tämä on niin iso ja laaja muutos, että tässä tiedottamisellekin on laajat vaatimukset. Niitä taitoja tarvitsisi kyllä kehittää.”

” Ja sitten henkilöstön innostamiseen ja siihen, että saa henkilöstön löytämään siitä työstä ne hyvät puolet, eikä vaan niin, että ollaan mieli maassa, että täällä on niin surkeaa. ”

Lähes kaikilla haastateltavilla henkilöstöjohtamiseen liittyvät kehittymishaasteet liittyivät ongelmatilanteiden puheeksiottamiseen ja ratkaisemiseen tarvittavien taitojen vahvistamiseen.

7.5 Esimiesten näkemyksiä muutosjohtamisen haasteista ja siinä erityisesti huomioitavista asioista

Lähes kaikki haastateltavat toivat esille muutosjohtamisen haasteena muutoksen käytäntöön viemisen sekä muutosvastarinnan käsittelyn. Haastateltavat kokivat, että vanhojen organisaatioiden toimintatavat ja niissä vallinneet asenteet istuvat henkilöstössä tiukassa. Esimiesten kokemuksen perusteella välinpitämättömyys, passiivisuus ja ikään kuin piilossa oleva muutosvastarinta on ollut haastavinta. He kokivat, että siihen on ollut vaikea puuttua, kun ei mitään sanota suoraan. Haastateltavat kokivat, että avointa kritisointia ja asioiden kyseenalaistamista on helpompi käsitellä kuin näkymättömyyden vastusta. Erityisen haasteellisena muutosjohtamisessa haastateltavat kokivat sen, ettei henkilöstölle ole ollut riittävästi aikaa.

”Minusta on ollut koko ajan niin, että tiedetään kyllä mitä pitäisi tehdä, mutta ei tehdä asian eteen mitään. Se on ollut hankalinta, se muutosvastarinnan pehmentäminen.”

”Se muutosvastarinta, kun se on tunteen tasolla, vähän niin kuin esimieheltä salaa. Suora vastustus olisi huomattavasti helpompaa.”

”Haasteellisinta tässä muutostilanteessa on ollut se, kun henkilöstölle ei ole tarpeeksi aikaa. Ja kuitenkin tietää, että muutoksessa tarvitsisi olla paljon enemmän aikaa kuunnella ja olla henkilöstön tukena. ”

Haastelluista usea toi esille, kokeneensa tiedottamisen haasteellisena muutosjohtamisessa. Esimiesten kokemuksen perusteella, valtavasta tietotulvasta oikeiden ja kiireel-

lisimpien asioiden suodattaminen henkilöstölle, oli haasteellista. Haastateltavat kokivat, että pitäisi olla enemmän aikaa informaation läpikäymiseen ja jäsentämiseen. He kokivat, että sähköposti on nopea viestintätapa, mutta parhaimpana he kokivat asioiden kasvatusten kertomisen. Silloin henkilöstöllä on mahdollisuus kommentoida ja kysellä tarkennuksia.

”Minusta on ollut haasteellista myös se valtava tiedontulva. Nopeat aikataulut, ei pysty itsekään omaksumaan kaikkea ja sitten vielä pitäisi henkilöstölle suodattaa tärkeimmät asiat.”

”Tiedottamisesta tulee paljon palautetta, että tieto kulkee paljon sähköpostilla. Työntekijä ei sitten tiedä mitä pitäisi tehdä, kun ei pääse kysymään tarkentavia kysymyksiä.”

Moni esimiehistä koki muutoksessa haasteellisena sen, miten tukea henkilöstön työhyvinvointia. Moni haastateltavista toi esille, että oman riittämättömyyden tunteen jatkuva kohtaaminen ja sen hyväksyminen on haasteellista muutoksessa.

”Tuntuu, että riittämättömyyden tunne on nykyään joka päiväistä. Erityisesti muutoksessa se korostuu. Jotenkin se pitäisi vaan hyväksyä ja mieltää, ettei johdu itsestä.”

Esimiesten kokemuksen perusteella henkilöstön tukeminen, läsnäolo, kuuntelu ja tasapuolinen kohtelu, tiedottamiseen liittyvät asiat sekä asioiden huolellinen valmistelu olivat tärkeimpinä asioina muutosjohtamisessa. Muutama haastelluista toi esille, että muutosviestinnässä tulee erityisesti huomioida se, että asiat on huolellisesti valmisteltu ja niihin tulisi olla mahdollisuus perehtyä. Haastateltavat kokivat, että huonosti ja puutteellisesti valmisteltu viestintä saattaa aiheuttaa väärinymmärryksiä ja erilaista tulkintaa.

”Haasteena muutostilanteessa on myös se, miten saisi esimiesten kautta kulkevan tiedon samansisältöiseksi riippumatta siitä, kuka esimies sen tuo. Esimiehetkään eivät kerkeä välttämättä lukea tai omaksua uusia ohjeita samanaikaisesti ja sitten jollain voi olla vielä eri tietoa.”

”Välillä tulee tunne, että haasteellisiin tiimeihin ja henkilöihin tulee kiinnitettyä liikaa huomiota. Hiljaset ja tasaiset eivät saa niin paljon esimiehen aikaa ja huomiota. Minusta muutosjohtamisessa olisi tosi tärkeää, että esimiehellä olisi mahdollisuus jakaa aikaa tasapuolisesti. Toki jokaisen tarpeen mukaan, mutta niin ettei jotkut jäisi ihan paitsioon.”

Suurin osa haastateltavista toi esille, että muutosjohtamisessa organisaation yhteiset linjaukset ja toimintatavat ovat tärkeitä. Haastateltavat kokivat, että esimiehen tärkeä tehtävä muutoksessa on muutoksen eteenpäin vieminen. Muutama haastateltavista toi esille myös sen, että muutosjohtamisessa on tärkeää, että esimies kestää muutosvastarintaa.

” Näin isossa organisaatiossa on tärkeää, että asioita on mietitty tarkkaan. Ei voi sooloilla, pitää olla yhtenevät linjat ja toimintatavat.”

” Tärkeintähän esimiehen työssä olisi varmistaa, että se muutos etenee.”

”Tärkeää muutoksessa olisi, että esimies jaksaa kestää kaiken muutosvastarinnan ja silti viedä muutos eteenpäin.”

7.6 Esimiesten näkemyksiä omaa esimiestyötään parhaiten tukevista toimintatavoista

Kaikki haastateltavat kokivat, että oman esimiehen tuki on ehdottoman tärkeää esimiestyössä. He kokivat, että erityisesti muutostilanteessa oman esimiehen tuen merkitys on korostunut. Haastateltavat kokivat, että omalta esimieheltä saatu rehellinen palaute, niin positiivinen kuin negatiivinen tukee esimiestyötä. Kaikki haastateltavat kokivat myös kollegalta saadun tuen tärkeänä. He kokivat äärimmäisen tärkeäksi sen, että pääsevät vaihtamaan ajatuksia sellaisen henkilön kanssa, joka tekee samoja tehtäviä ja ymmärtää tilanteen. Haastateltavat kokivat kollegiaalisen tuen merkityksen erityisesti oman jaksamisen kannalta tärkeäksi.

” Oman esimiehen tuki on varmaan se tärkein. Kuunteleva esimies, joka tarttuu sitten niihin asioihin joita vien hänelle päin. Lähtee viemää sitten yhteisiä asioita eteenpäin. Minusta on tärkeää, että ei koe olevansa yksin asioiden kanssa vaan tietää ja voi luottaa siihen, että esimies vie asioita eteenpäin ja niitä tehdään yhdessä.”

” Esimiehen tuen lisäksi minusta on tärkeää että eri alueiden ohjaajat kokoontuvat keskenään. Kollegiaalinen tuki on äärimmäisen tärkeää erityisesti jaksamisen kannalta.”

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että heidän esimiestyötä tukee yhteiset linjaukset ja toimintatavat. Tärkeänä he kokivat, että linjaukset olisivat selkeitä. Moni haastateltavista koki, että esimiestyötä tukee ja helpottaa ylemmän johdon tuki. Muutama haastatelluista toi esille, että selkeät raamit ja ohjeistukset tukevat esimiestyötä erityisesti uusissa ja epävarmoissa tilanteissa. Suurin osa haastatelluista koki, että toimiva tiedottaminen tukee esimiestyötä.

” Tiedottamisella ja sen onnistumisella on myös suuri merkitys. Tärkeää on että tieto tulee ajallaan ja koottuna. Ettei tarvitse etsiä sieltä sun täältä.”

” Sitten tärkeää on, että tiedottamisessa on selkeät säännöt; miten tiedotusprosessi toimii kuka tiedottaa kellekin. Kun tieto tulee ylhäältä alaspäin, silloin ei hankalatkan asiat kulminoidu yksittäiseen esimieheen, vaan koskevat koko kotihoitoa ja tulee kaikille samanlaisena.”

” Tärkeää on että kaikilla ohjaajilla olisi yhtenäiset toimintatavat ja linjaukset, että toimittaisiin samalla tavalla. Sehän auttaisi siihenkin, että viestit menisi samanlaisina henkilöstölle. Selkeä linjaus auttaa myös esimiestyötä ja samalla meidän arvostukseen.”

Vajaa puolet haastateltavista mainitsi työnohjauksen tärkeäksi tueksi omalle esimiestyölleen. Lähes saman verran haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, ettei työnohjaus ole mitenkään välttämätöntä esimiestyön tueksi, ainakaan tällä hetkellä. He olivat kuitenkin sitä mieltä, että työnohjausta pitäisi voida aina tarvittaessa järjestää. Kehityskeskustelujen tarpeellisuudesta haastateltavat olivat lähes yksimielisiä, mutta niiden luonteesta ja tiheydestä oli erilaisia näkemyksiä. Suurin osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että kehityskeskustelut tulisi pitää useammin kuin kerran vuodessa. Heidän mielestä kehityskeskustelujen tulisi olla sisällöltään tavoitteellisia, ikään kuin palautekeskustelun luonteisia.

” Säännölliset tapaamiset esimiehen kanssa joissa käytäisiin kehityskeskustelun kaltaista keskustelua ovat ehdottoman tärkeitä oman työn tueksi. ”

” Minusta on tärkeää että meillä on joku foorumi missä käydään läpi tilanteita joita tulee. Niin kun meillä on nyt se työnohjaus jossa voidaan käydä tilanteita läpi. Minä pidän sitä tosi hyvänä. ”

” Työnohjausta en tässä vaiheessa koe kovin tärkeänä, ei se mikään pahakaan ole, aina sieltä on jotain itselleen saanut. ”

Yhteisesti sovitut ja säännölliset palaverikäytännöt haastateltavat kokivat erittäin hyvänä toimintamallina esimiestyön tueksi. Aluejohtajan vetämät alueen esimiesten palaverit sekä koko kotihoidon kotihoidonohjaajien omat palaverit olivat haastateltavien mielestä parhaiten esimiestyötä tukevia foorumeita. Lähes kaikki haastateltavat korostivat sitä, että kotihoidonohjaajien omien palavereiden sisällön tulisi olla suunnitelmallista ja jäsentynyttä. Haastatteluissa tuli esille, että näiden palaverien tulisi olla kuukausittain ja niissä täytyisi olla selkeä rakenne. Kuka pitää muistion, toimii puheenjohtajan jne. Haastateltavat kokivat, että muistion pitäminen palvelee tiedonkulua erityisesti kokouksesta poissaoleville. Aluejohtajan vetämässä alueen esimiesten palavereissa tulee haastateltavien mielestä olla aikaa keskusteluille ja ajatusten vaihtamiselle.

Laajennetun Joryn haastateltavat kokivat ehkä kaikkein kaksijakoisimmaksi foorumiksi. Toisaalta he kokivat sen erittäin tarpeellisena, mutta toisaalta haastateltavat kokivat sen myös erittäin raskaana. Laajennetun Joryn merkitys oman esimiestyön tuelle oli kuitenkin monen mielestä tärkeä. Usea haastateltavista mainitsi, että on kuitenkin tärkeää, että on myös sellainen foorumi, jossa esimiehet tapaavat palvelupäällikön. Muutama haastatelluista toivoi, että laajennettuun Joryyn yhdistettäisiin säännölliset tapaamiset omaishoidon ja tukipalveluiden ohjaajien kanssa.

” Sitten se laajennettu Jory, asiaahan siellä on paljon, mutta toisaalta se tuntuu hyvältä, kun meidät on otettu huomioon ja meitä kuunnellaan.”

” Ohjaajien iso palaveri on minulle tosi tärkeä, jotta saadaan yhteiset linjat ja toimintatavat käytäntöön koko alueella. Tärkeää kuitenkin on, että ohjaajien palaverissa olisi aina asiaa.”

Tutkimukseen osallistuneet kokivat oman työnsä tukemisen kannalta tärkeänä, että myös aluejohtaja on toisinaan mukana viemässä asioita eteenpäin henkilöstölle esim. tiimipalaverissa tai alueen henkilöstön isommassa tapaamisessa. Usea haastateltavista toi esille, että esimiestyötä tukee, kun henkilöstö kuulee asioita myös ylemmältä johdolta.

” Tärkeää on, että aluejohtaja pitää kuukausittain linjauspalaverin koko porukalle, se auttaa ja helpottaa omaa työtä. Antaa tukea ja pontta, kun minun esimies vielä sanoo samat asiat mitkä itsekin vien tiimeille. Eri-tyisesti muutosvastarinnassa tulee paljon asioita ja tilanteita, joissa todella paljon tukee, kun myös minun esimies kertoo linjauksista henkilöstölle.”

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli myös kartoittaa kotihoidon lähiesimiesten koulutus- ja konsultaatio toiveita oman työnsä tueksi. Lähes kaikki haastateltavat kokivat tarvitsevansa koulutusta ongelmaratkaisuun, vaikeiden asioiden puheeksi ottamiseen sekä työkaluja vaikeiden tilanteiden käsittelyyn. Osa haastateltavista toivoi myös tiimien vetämiseen ja muutoksen eteenpäin viemiseen lisää koulutusta tai konsultaation

kautta tukea. Omaan jaksamiseen tukea konsultaation tai koulutuksen kautta toivoi osa haastateltavista.

” Ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisuun toivoisin jotain koulutusta tai tukea. Jotain kättä pidempää. Että olisi jotain työkaluja oman työn tukemiseksi tässä muutos tilanteessa ja muutenkin.”

” Miten tiimityötä, erityisesti moniammatillisia, johdetaan, me varmaan kyllä periaatteet tiedetään, mutta sitten ihan siihen käytäntöön, miten ja mitä pitäisi esimiehenä tehdä.”

Esimiestyö ei ole vain yksisuuntaista toimintaa, vaan se on vastavuoroisuutta henkilöstön kanssa. Muutama tutkimukseen osallistunut toikin esille myös sen, että henkilöstön alustaitojen koulutukseen tulisi satsata.

” On hyvä että meille järjestetään esimieskoulutusta, mutta minusta pitäisi henkilöstölle myös järjestää alustaitojen koulutusta. Yhdessä näitä hommaa tehdään.”

Haastateltavien mielestä omaa esimiestyötä parhaiten tukee oman esimiehen ja kollegoiden tuki. Myös organisaation yhtenäiset toimintalinjaukset ja toimintatavat koettiin erittäin tärkeäksi oman esimiestyön kannalta.

8 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYS

Tutkimuksen validius eli tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi koskee koko prosessia. Haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttaa aineiston laatu. Haastatteluaineiston laatuun voidaan vaikuttaa etukäteen laatimalla hyvä haastattelurunko sekä miettimällä ennalta, miten teemoja voidaan syventää ja pohtimalla mahdollisia lisäkysymysten muotoja. Haastattelun aikana laatuun vaikuttavia seikkoja ovat myös haastattelun nauhoituksen liittyvien teknisten seikkojen varmistaminen ja haastattelupäiväkirjan pito. Haastattelijan itse litte-

roidessa haastattelun tulisi litterointi tapahtua mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184 – 185 ; Eskola & Suoranta 1998, 211.)

Tässä tutkimuksessa haastattelurunko oli mietitty etukäteen. Näin varmistettiin, että kaikkien haastateltavien kanssa käydään samat asiat ja teema-alueet läpi. Haastattelujen tallentamiseen liittyvät teknisen onnistumisen pyrin varmistamaan etukäteisvalmisteluilla sekä haastattelujen kuluessa tekemillä tarkistuksilla. Nauhurin etäisyyttä täytyi muutamia kertoja muuttaa kuuluvuuden parantamiseksi. Huoneen kaikuminen vaikutti yhdessä haastattelussa äänen laatuun, mutta nauhoitus oli purettavissa.

Haastattelut litteroin melko pian haastattelujen jälkeen. Yksilöhaastattelut litteroitiin ennen ryhmähaastatteluja, mikä osoittautui haasteelliseksi ajan käytön kannalta, sillä haastattelut suoritettiin melko lähekkäin työhön liittyvien aikatauluseikkojen vuoksi. Valmistelua ja haastatteluiden toteutusta leimasi pieni kiire. Ryhmähaastattelun litterointia helpotti, että haastateltavat olivat tuttuja ja näin oli helpompi erottaa kuka milloinkin oli äänessä. Jälkeenpäin ajatellen haastattelupäiväkirjan pitäminen olisi voinut antaa lisäsyvyyttä ja osaltaan helpottaa tutkimustulosten tulkintaa.

Tulosten tulkinta vaatii tutkijalta kykyä punnita vastauksia ja saattaa niitä teoreettisen tarkastelun tasolle. Tulosten tulkinnalle on sama tarkkuuden vaatimus kuin itse haastattelujen toteuttamisessa. Tutkijan tulisi kertoa millä perusteella tutkija esittää tulkin-toja, mihin esitetyt päätelmät perustuvat. (Ks. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001, 214 - 215.) Tässä tutkimuksessa on pyritty tekemään tulkintoja vain tutkimuksen aineiston perusteella. Haasteena kuitenkin on roolini tutkittavassa työyhteisössä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on pääasiallinen luotettavuuden kriteeri ja luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerit osittain eroavatkin määrällisestä tutkimuksesta, jossa luotettavuus käsitetään ennen kaikkea mittauksen luotettavuutena. (Eskola & Suoranta 1998, 211 - 212.)

Tutkimushaastattelun avainkysymys on luottamus. Haastattelun tulos on riippuvainen siitä saavuttaako haastattelija haastateltavan luottamuksen. Luottamuksen saavuttamisella on vaikutusta erityisesti tutkimuksen sisällön luotettavuuteen, sillä on vaikutusta

siihen kuinka rehellisesti haastateltavat vastaavat. (Ks. Eskola ja Suoranta 1998, 86, 94.) Tässä tutkimuksessa haastattelujen ilmapiiri oli erittäin luottamuksellinen, mihin osaltaan vaikutti se, että haastateltavat ja haastattelija tunsivat toisensa pidemmältä ajalta ja ovat samasta työyhteisöstä. Haastattelijana pyrin olemaan mahdollisimman neutraali haastattelutilanteessa. Toisaalta haastattelijan vaikutusta on hyvin vaikea todentaa, niin kuin myöskään sitä, kuinka rehellisesti haastateltavat vastasivat. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös haastateltavien motivaatio. Tässä tutkimuksessa haastateltavat olivat motivoituneita, sillä haastattelun teema-alueet ja tutkimustehtävät liittyivät kiinteästi haastateltavien työhön ja sen kehittämiseen.

Ryhmähaastatteluissa voi vaikuttaa ryhmädynamiikka ja erityisesti valtahierarkia siihen, kuka puhuu ja mitä sanotaan. Erityisenä ongelmana voi olla se, että yksi dominoi ryhmää. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 61 - 63.) Tässä haastattelussa se ei muodostunut erityiseksi ongelmaksi. Jossain tilanteissa jouduin keskeyttämään haastateltavan, kun poikettiin liian pitkälle teema-alueista tai puhetta tuli muuten erittäin runsaasti. Haastattelijana pyrin huolehtimaan siitä, että ryhmähaastatteluissa kaikki saivat sanoa mielipiteensä. Haastatteluissa ei tullut esille, että esimiesasemani haastateltaviin nähden olisi mitenkään erityisesti vaikuttanut haastateltavien mielipiteisiin. Toisaalta, sitä ei voida varmuudella osoittaa.

Eskolan ja Suorannan (1998, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein myös melko pieneen määrään tapauksia, tavoitteena analysoida niitä perusteellisesti. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli nimenomaan pureutua tietyn työyksikön esimiesten näkemyksiin, ajatuksiin ja kehittämishaasteisiin ja analysoida niitä tarkasti. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, koska se koskee vain yhtä organisaatiota. Tämän tutkimuksen tutkimustehtävä nousi käytännön työstä ja tutkimuksen tavoitteena oli, että sen tuloksia voidaan hyödyntää kotihoidon esimiesten toimintamallien kehittämisessä. Mielestäni tähän tutkimus vastasi hyvin. Myös vertailemalla tämän tutkimuksen tuloksia muihin vastaavan aihealueen tutkimuksiin, voidaan saada viitteitä esimiesten ajatusten ja tuntemusten yhtenäisistä piirteistä, organisaatiosta riippumatta.

Tutkimuksen eettisyys pyrittiin huomiomaan sillä, että vastaajat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti ja heille kerrottiin tarkasti miksi ja mihin tarkoitukseen haastat-

teluja tehdään. He antoivat myös hyväksyntänsä haastattelujen nauhoitukseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on usein pieni. Tuleekin huolehtia myös tutkittavien anonymiteetin säilymisestä. (Ks. Vehviläinen-Julkunen 2000, 27 - 28.) Haastateltavien anonymiteetti pyrittiin säilyttämään niin haastatteluja purettaessa kuin tuloksia analysoitaessa. Ryhmähaastatteluissa ei haastateltaville tullut ilmi, kuka mitään yksilöhaastatteluissa oli sanonut. Kirjallisen tutkimusluvan tälle tutkimukselle antoi Kouvolan kotihoito ja vanhuspalveluiden palvelujohtaja.

9 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kotihoidon esimiesten näkemyksiä organisaatiomuutoksesta Kouvolan kotihoidossa, kun muutoksesta on kulunut puolitoista vuotta. Lisäksi tavoitteena oli kuvata esimiesten kokemuksia oman esimiestyön muutoksesta ja omaa esimiestyötä parhaiten tukevista toimintamuodoista. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää esimiesten näkemyksiä omista henkilöstöjohtamiseen liittyvistä vahvuuksista ja kehittämishaasteista, sekä heidän ajatuksia muutosjohtamisen haasteista ja seikoista, joihin muutosjohtamisessa tulisi erityisesti paneutua.

Tässä tutkimuksessa käsitellystä organisaatiomuutoksesta voidaan puhua ulkoapäin johdetusta muutoksesta, niin sanotusta pakotetusta organisaatiomuutoksesta, sillä kuntien yhdistyminen oli poliittinen päätös. (Stenvall & Virtanen 2007.) Toisaalta, muutostarvetta toimintojen eli kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistämiselle oli noussut esille jo entisten kuntien aikana palvelun järjestämisen näkökulmasta käsin. Muutoksen haasteellisuutta esimiestyön näkökulmasta lisäsi muutoksen nopea aikataulu sekä kahden eri muutosprosessin samanaikaisuus. Voidaan puhua radikaalista korkean riskin muutostyypistä, jossa muutos liittyy koko organisaation toimintaan. (ks. tämän työn luku 2.2.3 kohta 3.) Riskit tässä muutostyypissä ovat korkeat, koska muutos tapahtuu lyhyellä aikavälillä. Muutosjohtajuudelle asetetaan tässä erityistä vaatimusta. (Stenvall & Virtanen 2007, 24 - 27.) Organisaatiomuutoksen käytännön toteutuksen suunnittelulle jäi hyvin vähän aikaa. Esimiehet joutuivat suunnittelemaan muutosta samalla kun toteuttivat sitä.

Vertailemalla tämän tutkimuksen tuloksia muutoksen alussa järjestetyssä alkuvalmennuksessa esille tulleisiin esimiesten näkemyksiin ja tuntemuksiin, voidaan havaita, että niissä molemmissa tuli esille samanlaisia tuntemuksia ja näkemyksiä. Alkuvalmennuksessa esimiesten tuntemuksena muutosta kohtaan nousi esille pelokkuus, riittämättömyys ja se, pystyykö vastaamaan uusien tehtävien asettamiin haasteisiin. Toisaalta myös positiivisia tunteita tuli jo tuolloin paljon esille. Tuleva muutos koettiin mahdollisuutena ja oltiin innostuneita tilaisuudesta päästä kehittämään uutta. Tässä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten näkemyksiä muutoksesta, kun sen toteutumisesta on kulunut puolitoista vuotta. Yksi yhteinen asia, joka alkuvalmennuksessa ja tämän tutkimuksen tuloksissa nousi esille, oli esimiesten riittämättömyyden tunne. Organisaatiomuutoksen alussa esimiesten pelkäämät valtavat haasteet konkretisoituivat muutoksessa lähinnä lisääntyneenä työmääränä ja uusien toimintamallien opetteluna. Esimiehet toivatkin tässä tutkimuksessa esille työmäärän ja byrokratian lisääntyneen organisaatiomuutoksen myötä. Jatkuva kiireen tunne oli myös esimiesten mielestä lisääntynyt.

Toisaalta, myös tässä tutkimuksessa nousi esille esimiesten myönteinen suhtautuminen muutokseen. Muutos koettiin hyvänä ja mahdollisuutena edelleen kehittää toimintamalleja, vaikka toisaalta esimieheen kohdistuvat vaatimukset koettiin ahdistavina. Esimiesten myönteinen suhtautuminen muutokseen edesauttaa sen eteenpäin vientiä (Ks. Viitala 2007, 306 - 307). Asiakastarpeesta lähtenyt tarve toimintatapojen muuttamiselle ja toimintojen yhdistämiselle, oli varmaankin yksi syy esimiesten myönteisille kokemuksille muutoksesta. Tämän tutkimuksen mukaan monen esimiehen mielestä yhdistetty kotihoito on ainoa oikea tapa järjestää kotihoito. Ali-Hokan ja Valkeapään (2006) pro gradu tutkielmassa tuli myös esille se, että esimiehet kokivat organisaatiomuutoksen pääsääntöisesti positiivisena, koska sen avulla koettiin voitavan vastata palvelutarpeeseen paremmin. Voidaan siis todeta, että muutoksen kokeminen hyödylliseksi lisää positiivisia tuntemuksia muutosta kohtaan.

Organisaatiomuutoksissa riittää paljon selviteltäviä ja sovittavia toimintatapoja. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että uusien, yhteisten toimintamallien luominen ja niistä sopiminen vie esimiestyöstä paljon aikaa. Samansuuntaisia tuloksia sai myös Multamaa (2010) omassa tutkimuksessaan. Ajankäytön yhtenä haasteena esimiehet toivat tässä tutkimuksessa esille rekrytointiin kuluvan ajan. He kokivat sen vievän liian paljon

aikaa päivittäisestä työajasta. Rekrytointiin kuluva aikaa ei suoranaisesti liitetty organisaatiomuutokseen, vaan yleiseen tilanteeseen koulutetun henkilöstön saannista. Lisääntyneen työmäärän koettiin aiheuttavan ajankäytön ongelmia, kun aikaa henkilöstölle ei jää riittävästi. Jatkossa tuleekin toimintamallien ja työn organisoinnin kehittämisessä huomioida, että esimiestyön työpanosta voitaisiin entistä paremmin kohdentaa nimenomaan henkilöstöjohtamiseen.

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan esimiehet tiedostivat, että erityisesti organisaatiomuutoksessa esimiehillä tulisi olla aikaa henkilöstölle. Esimiehet kokivat, että erityisesti muutoksessa henkilöstöjohtamisessa korostuu kuuntelu, henkilöstön motiivointi ja muutoksen eteenpäin vieminen sekä tasapuolisuus. Nämä tuntemukset voidaan liittää johtamisympäristön muuttumiseen. Sydänmaanlakan (2004, 142 - 145) mukaan johtamisen ympäristö on muuttunut monimutkaiseksi. Johtajille paljon haasteita aiheuttaa, että heidän on osattava toimia monimutkaisessa, ristiriitaisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Esimiestyölle asetetut odotukset ja vaatimukset suhteessa käytössä oleviin resursseihin luovat riittämättömydentunnetta mikäli ne eivät ole tasapainossa. Viitalan (2005, 295) mukaan esimiehiltä odotetaan muutoksessa, että he auttavat selkiyttämään tavoitteita ja toiminnan periaatteita sekä luomaan järjestystä. Organisaatiomuutoksessa tulisikin panostaa riittäviin esimiesresursseihin niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Esimiesten määrä tulisi suhteuttaa henkilöstömäärän niin, että esimiehillä olisi realistisia mahdollisuuksia vastata esimiestyölle asetettuihin vaatimuksiin ja odotuksiin. Toisaalta myös esimiesten omia valmiuksia ajankäytön ja oman työnsuunnitteluun tulee vahvistaa.

Tässä tutkimuksessa tuli esille, että esimiesten näkemysten mukaan monia toimintatapoja ja -käytäntöjä ollaan jo yhtenäistetty ja saatu vietyä eteenpäin, mutta vielä on tehtävää. Myös nopeasti toteutetussa organisaatiomuutoksessa on tärkeää huomioida, että muutoksen jalkautumiselle käytäntöön tulee antaa riittävästi aikaa. Uusien toimintamallien omaksuminen ei käy aina hetkessä, sillä organisaatiokulttuurin muutos tapahtuu hitaasti. Organisaatiomuutoksessa muutoksen ankkuroiminen käytäntöön onkin aikaa vievintä koko muutosprosessissa (Valpola 2004, 29 - 35). Tämä lisää henkilöstöjohtamiseen haastetta kärsivällisyyteen erityisesti silloin, kun kyseessä on monen erilaisen vanhan kulttuurin yhdistäminen. Esimiehiltä vaaditaan kärsivällisyyttä ja pitkämielisyyttä, sillä henkilöstö sopeutuu muutokseen yksilölliseen tahtiin. (Juuti &

Virtanen 2009, 123 - 124.) Nämä organisaatiokulttuurin muutoksen reunaehdot tuleekin huomioida uusien toimintamallien ja – tapojen jalkauttamisessa, niin ajankäytöllisesti kuin tavoitteiden asettamisessa. Esimiesten koulutuksissa ja konsultoinnissa tulee myös huomioida muutoksen jalkauttamisessa ja henkilöstön motivoimisessa tarvittavien taitojen vahvistaminen. Työnkierto voisi myös olla yksi vaihtoehto, jolla vanhojen toimintatapojen ja kulttuurien muutosta voitaisiin helpottaa.

Muutos haastaa organisaation joustavuuteen. Organisaation joustavuuteen voidaan vaikuttaa hyvällä henkilöstöjohtamisella. Se edellyttää esimieheltä kykyä tukea ja motivoida henkilöstöä uuden oppimiseen, työhön sitoutumiseen, työaikamuutoksiin ja tulevaisuuden ennakoimiseen. (Viitala 2007, 8 - 20.) Näitä taitoja edellytetään myös esimieheltä itseltään. Uuden oppiminen muutoksessa edellyttää vanhasta luopumista. Tämä saattaa aiheuttaa epävarmuutta ja ahdistumista, myös esimiesten osalta. Tämän tiedostaminen on tärkeää esimiestyön onnistumiseksi. Esimiehen tulee osata käsitellä omia muutokseen liittyviä tunteitaan. Esimiesten omat asenteet muutosta kohtaan voivat myös vaikuttaa muutoksen toteuttamiseen.

Tässä tutkimuksessa ei tullut esille esimiesten omien asenteiden vaikutusta muutoksen eteenpäin viemisessä. Sitä vastoin esimiesten erilaiset vahvuudet esim. henkilöstöjohtamisessa näyttäisivät tuovan hieman erilaisia haasteita esimiestyöhön eri esimiehille. Varsinkin eri ammattiryhmien esimiehenä toimiminen asettaa erilaisia haasteita eri esimiehille. Paasivaara (2007, 82 - 84) onkin tuonut esille, että kotihoidon esimiestyön erityishaasteet liittyvät juuri moniammatilliseen johtamiseen. Muutoksen toteuttamisessa kotihoidon organisaatiossa vaaditaankin esimieheltä erityistä kykyä huomioida kaikkien ammattiryhmien erityistarpeet ja kehittymishaasteet.

Tämä erityistarve tulee huomioida töiden organisoinnissa ja esimiesten koulutuksia suunniteltaessa. Esimiestyön tukemisessa olisikin tärkeää huomioida, että esimiehillä olisi mahdollisuus saada tukea omiin yksilöllisiin kehittämistarpeisiin. Esimiesten henkisten voimavarojen tukeminen on myös tärkeää esimiesten työssä jaksamisen kannalta. Koulutuksen ja konsultoinnin lisäksi esimiesten henkisiä voimavaroja tulee tukea työhyvinvointia edistävällä toiminnalla. Esimiehillä tulee myös jatkossa olla mahdollisuus saada työnohjausta, tarvittaessa myös yksilötyönohjausta.

Tässä tutkimuksessa, niin kuin Haimakaisen & Pyykösen (2010) ja Multamaan (2010) tutkimuksissakin nousi esille, että organisaatiomuutos ei sinällään muuta esimiesten perustehtävää. Näiden tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että esimiestyön haasteet painottuvat organisaatiomuutoksessa tiettyihin asioihin. Esimiestyössä korostuu muutoksessa henkilöstön motivointi ja muutoksen eteenpäin vieminen. Tässä tutkimuksessa esimiehet kokivat muutosjohtamisessa haasteellisena muutoksen eteenpäin viemisen, muutosten juurruttamisen ja henkilöstön motivoimisen muutoksen toteuttamiseen. Osaamisen johtamiseen tulisikin panostaa entistä enemmän myös muutoksessa. Esimiehen olisi kyettävä tuomaan esille muutoksen tarpeellisuus ja mielekkäisyys kaikkien ammattiryhmien näkökulmasta. (Ks. Viitala 2005, 306 -307.)

Viitala (2005, 306 - 307) on todennut, että esimiehellä tulee olla muutoksesta riittävästi tietoa, jotta hän voi viedä sitä eteenpäin. Kun muutosprosessi on valtava ja muutosta suunnitellaan pitkälti samanaikaisesti kun sitä toteutetaan, on riittävän ja oikea-aikaisen tiedon välittäminen haasteellista. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että esimiehet kokivat muutosjohtamisessa haasteena valtavan tietotulvan. Esimiehet kokivat, että oleellisen tiedon poiminen ja tiedon suodattaminen tietotulvasta oli vaikeaa. Tutkimuksessa tuli myös esille, ettei uuden tiedon omaksumiselle ollut riittävästi aikaa. Muutostilanteissa viestintä on kuitenkin kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle, kuten Stenvall & Virtanen (2007, 60 - 61) ovat todenneet. Viestinnän toteutukseen tulee edelleen jatkossa panostaa. Tulee huolehtia siitä, että esimiehillä on tarvittavat valmiudet ja taidot muutosviestinnän toteuttamiseen. Erityisesti dialogisen työyhteisöviestinnän taitojen vahvistamiseen ja edelleen kehittämiseen tulee panostaa.

Vaikka muutosvastarinnan tiedetään kuuluvan muutokseen, niin silti voimakas muutosvastarinta ja sen kohtaaminen on haasteellista ja voi yllättää esimiehet, niin kuin tässäkin tutkimuksessa tuli esille. Erämetsän (2003, 101) mielestä muutosvastarinnan yllätyksellisyyden taustalla saattaa olla, että muutoksessa on keskitytty vain älylliseen puntarointiin ja sen rationaaliseen läpivientiin. Esimiestyössä onkin hyvä muistaa, että muutosvastarinnalla ei ehkä vastusteta itse muutosta, vaan sen vaikutusta omaan asemaan tai muutoksen vaikutusta työyhteisöön, toimintatapoihin ja - malleihin (Viitala 2005, 182). On tärkeää huomioida, että muutoksen herättämät tunteet muodostuvat henkilön aiempien kokemusten ja nykyisen elämäntilanteen perustella. Tärkeää organisaatiomuutoksen eteenpäin viemisessä on, että esimiehillä olisi tietoa muutosvasta-

rinnasta sekä työkaluja ja taitoa sen kohtaamisessa ja sen käsittelyssä. Tässä tutkimuksessa nousikin esille esimiesten tarve saada työkaluja ja vahvistusta taitoihinsa hankalien tilanteiden käsittelyssä ja puheeksi ottamisessa.

Kuten tässäkin tutkimuksessa tuli esille muutosvastarinta on esimiestyön kannalta erittäin haasteellista ja vie esimiesten voimia. Sitä ei kuitenkaan tulisi nähdä pelkäämisenä negatiivisena asiana. Kuten Stenvall & Virtanen (2007, 100 - 101) toteavat, muutosvastarinta voi kertoa siitä, että muutos on vaikuttava. Se voi myös aidosti olla jonkin uuden luomisen lähtökohta. Tämän seikan mieltäminen ja muutoksessa mielessä pitäminen, auttaa esimiestä muutosvastarinnan kohtaamisessa ja käsittelyssä.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että kotihoidon esimiehet kokevat omaavansa hyvään henkilöstöjohtamiseen ja muutosjohtamiseen liittyviä taitoja. Muun muassa tasapuolisuutta, hyvää kuuntelutaitoa, kykyä huomioida henkilöstöä sekä muutokseen liittyvien tunteiden ymmärtämiskykyä. He ovat myös halukkaita ja innokkaita taitojensa ja vahvuksiensa edelleen kehittämiseen. Tämä antaakin hyvän lähtökohdan esimiesten henkilöstöjohtamiseen liittyvien taitojen edelleen kehittämiseksi. Kehittämishaasteina tässä tutkimuksessa esimiehet nostivat esille muun muassa tiedottamisen ja viestinnän, sekä ongelmatilanteiden ratkaisemisessa ja puheeksi ottamisessa tarvittavien taitojen vahvistamisen. Näihin haasteisiin tulee pyrkiä vastaamaan muun muassa koulutuksen ja konsultoinnin avulla.

Mäkipeskan ja Niemelän (2002) mukaan yksi johtamisen tärkeimmistä välineistä on johtajan oma persoona. Hyvä itsetuntemus ja terve itseluottamus tekee johtajasta aidon, todellisen johtajan. Hänellä tulee olla myös hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa. Sydänmaanlakka (2004) onkin todennut, että esimiehenä kehittyminen, niin muutoksessa kuin muulloinkin, edellyttää esimieheltä aitoa halua kehittyä ja kasvaa esimiehenä. Ei mikään tuki, koulutus tai konsultointi yksistään riitä hyväksi esimieheksi kasvamiseen. Viitalan (2003) mukaan esimiestyössä kehittyminen vaatii itsereflektointia, oman toiminnan analysointia sekä hyvää itsetuntemusta. Voidaan todeta, että näiden asioiden merkityksen ymmärtäminen ja oivaltaaminen on erityisen tärkeää esimiestyön onnistumiselle. Näissä taidoissa edelleen kehittymistä tulisi työyhteisön aktiivisesti tukea. Aito palaute ja avoin, keskusteleva työyhteisö ovat ensiarvoisen tärkeitä.

Esimiestyössä muutostilanteessa on haasteellista muun muassa se, että esimies joutuu laittamaan itsensä likoon ja antamaan oman persoonansa muiden käyttöön (Ks. Stenvall & Virtasen 2007, 104 -106). Näihin haasteisiin vastaaminen voi aiheuttaa esimiehelle stressiä ja riittämättömyyden tunnetta, ellei hänellä ole valmiuksia näiden seikkojen hallintaan. Pahimmillaan se voi johtaa työuupumiseen. Onkin tärkeää, että esimiesten jaksamiseen ja esimiestyön tukemiseen panostetaan.

Tässä tutkimuksessa, kuten myös Haimakaisen & Pyykösen (2010) sekä Tuuliaisen (2010) tutkimuksessa tuli esille, että esimiesten mielestä kollegiaalinen vertaistuki sekä omalta esimieheltä saatu tuki ja avoin palaute tukevat parhaiten heidän esimiestyötä. Tuuliaisen (2010) tutkimuksessa tuli esille myös ulkopuolisen tuen ja ohjauksen, esimerkiksi työnohjauksen, merkitys esimiesten jaksamisen tukemisessa. Sen sijaan tässä tutkimuksessa työnohjauksen merkitys esimiestyön tukemisessä koettiin vähäisempänä. Sitä vastoin tässä tutkimuksessa korostui kollegiaalisen vertaistuen merkitys. Esimiehet kokivat, että mahdollisuus keskustella ja vaihtaa ajatuksia samaa työtehtävien kanssa tuki erityisesti heidän työssä jaksamistaan. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella esimiehillä oli toiveita tämän foorumin rakenteille ja niiden kehittämiselle. Onkin tärkeää myös jatkossa vahvistaa tämän foorumin rakenteita. Niissä tulee erityisesti huomioida säännöllisyys, dokumentointi, toiminnan tavoitteellisuus ja seuranta. Tärkeää on, että kaikki esimiehet sitoutuvat tavoitteisiin ja rakenteisiin, jotka esimiesten tapaamiselle sovitaan.

Toimintamallin kehittämisessä esimiestyön tukemiseksi voisi myös yhtenä vaihtoehtona miettiä esimiesten yhteistyöstä toisten palvelualueiden lähiesimiesten kanssa tai benchmarking-tyylistä yhteistyötä toisten kaupunkien kotihoidon lähiesimiesten kanssa, toimivien toimintakäytäntöjen vaihtamiseksi. Esimiesten omia kehityskeskustelukäytäntöjä tulee jatkossa kehittää niin, että ne aidosti tukevat esimiestyötä. Vaihtoehtona voisi olla useamman kerran vuodessa käytävät palautekeskustelujen tyyppiset keskustelut, esimiehen ja ylemmän esimiehen kesken.

Tämän tutkimuksen perusteella, oman esimiehen tuen ja kollegiaalisen vertaistuen lisäksi, esimiehet kokevat esimiestyölle tärkeäksi tueksi yhteiset toimintamallit ja -linjaukset. Tärkeänä esimiehet pitävät erityisesti sitä, että kaikki esimiehet sitoutuvat

niihin. Tämän tutkimuksen perusteella organisaatiomuutoksen alkuun liittyneet ohjeiden ja viestinnän epäselvyydet oli esimiesten mielestä paljolti selkiytyneet. Jatkossa tulee kuitenkin edelleen vahvistaa yhteisiä toimintamalleja ja -linjauksia. Myös niiden toteutumisen seurantaan tulee kiinnittää huomioita. Paitsi esimiestyön tuen kannalta, niin myös henkilöstön kannalta, on tärkeää, että esimiesten toimintamallit ja -linjaukset ovat samansuuntaisia. Yhteiset toimintamallit - ja linjaukset tukevat myös organisaatiomuutoksen jalkauttamista.

Jatkossa olisi mielenkiintoista seurata tämän organisaatiomuutoksen kehittymistä esimerkiksi kolmen vuoden päästä. Miten esimiesten näkemykset ovat muuttuneet? Ovatko toimintamallit vakiintuneet ja miten ne ovat vaikuttaneet esimiestyöhön? Jatkotutkimusaiheena voisi olla myös esimiesten kehityskeskustelukäytäntöjen tutkiminen ja kehittäminen. Miten niistä saataisiin entistä paremmin esimiestyötä tukeva forumi?

Olisi myös mielenkiintoista tutkia muutoksen vaikutuksia asiakasnäkökulmasta käsin. Mitä ja millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut asiakasnäkökulmasta katsottuna.

10 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Kouvolan kotihoidon esimiehet kokivat muutoksen pääsääntöisesti positiivisena ja olivat halukkaita toiminnan kehittämiseen. Lisähaasteena esimiestyön kehittämisessä tulevaisuudessa on esimiesten työmotivaation ylläpitäminen ja innostaminen itsensä ja oman työn edelleen kehittämiseen.

Riittämättömyyden tunne omassa esimiestyössä on muutoksen myötä lisääntynyt. Eri-tyisesti koettiin haasteellisena moniammatillinen johtaminen. Haasteeksi koettiin myös ongelmatilanteiden puheeksi ottaminen ja ratkaisuvaihtoehtojen löytäminen sekä niissä kehittyminen. Näihin esimiehet toivoivatkin lisätyökaluja.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että kotihoidon esimiesten kokemuksen mukaan heidän esimiestyötä tukee parhaiten oman lähiesimiehen tuki ja kollegiaalinen tuki. Tärkeänä koettiin myös säännöllisesti saatu avoin ja rehellinen palaute omasta työstään.

Tämä tutkimus oli hyvin työelämälähtöinen, työelämän tarpeista noussut. Se keskittyi yhteen tiettyyn organisaatioon. Tutkimuksen tuloksia ei voida laajasti yleistää, mutta kyseisen organisaation esimiestyön ja esimiestyötä tukevien toimintamallien kehittämiseen tämän tutkimuksen avulla kerättiin paljon arvokasta tietoa. Tutkimuksesta saatua tietoa tullaan hyödyntämään, paitsi toimintamallien kehittämisessä, myös esimiesten koulutusten, konsultoinnin ja työhyvinvointia ylläpitävän toiminnan suunnittelussa ja toteuttamisessa. Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että kehitystyön pohjaksi tietoa on kerätty nimenomaan esimiehiltä itseltään. Jatkossakin tulee huolehtia, että esimiehet pääsevät itse aktiivisesti osallistumaan työnsä kehittämiseen.

LÄHTEET:

Ali-Hokka, Virpi., Valkeapää, Oili 2006. Osastonhoitajat muutosprosessin avainhenkilöinä. Esimerkkitapauksena perusterveydenhuollon kuntayhtymän perustaminen Pohjois-Kymenlaaksossa. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Pro gradu – tutkielma.

Elovainio, Marko 1994. toim. Lindström Kari. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki: Julkaistu Työsuojelurahaston tuella.

Engeström, Y., Niemelä, A-L., Nummijoki, J. , Nyman, J. 2009. toim. Lupaava kotihoito, toimintamalleja vanhustyöhön. Juva: WS Bookwell Oy.

Erämetsä, Timo 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Eskola, Jari, Suoranta, Juhani 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eväitä työyhteisön hyvinvointiin. Työssä jaksamisen ohjelmassa opittua 2000-2003. Opas.

Haimakainen, Marja-Leena, Pyykönen, Marja 2010. Johdon ja työntekijöiden kokemuksia ruokapalveluorganisaation muutoksessa. Laurea ammattikorkeakoulu. Restonomi. Ylempi AMK. Opinnäytetyö.

Heinola, Reija 2007. toim. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Hirsjärvi, Sirkka, Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko, Sajavaara Paula 2001. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Ikäihmisten palvelujen laatusuositus. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:3. Suomen kuntaliitto. Helsinki: Yliopistopaino.

Juuti, Pauli, Virtanen, Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: OTAVA.

Kansanterveyslaki 66/1972

Koivukoski, Sirpa, Palomäki, Ulla 2009. Hoitotyön tiimikirja. Sipoo: Silverprint.

Kotter, John 1996. Leading change. Harvard business school press.

Kouvolan kaupungin hallituksen ja valtuuston pöytäkirjat

Kouvolan kaupungin senioriopas. Saatavissa:

<http://kouvola.fi/vanhuspalvelut/oppaat>

Kouvolan kotihoidon palvelujen myöntämisperusteet 1.6.2010 alkaen.

Lönnqvist, Jouko 2009. Esimiehenä jaksaminen. Kuntatyö kunnossa - uutiskirje 2/2009 www.kuntatyokunnossa.fi . Luettu 15.08.2010.

Multamaa, Niina 2010. Esimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksesta. Case: Jyväskylän kaupungin, Jyväskylän maalaiskunnan ja Korpilahden kunnan yhdistyminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opin- näytetyö.

Mäntylä. 2006. Miten esimies jaksaa? työterveyslaitos. tietopalat STTK-johtaminen / Lähteenä käytetty Myynteistä todellisuuteen - henkilöstöhallinnon haasteet ICT alalla. <http://www.itehelps.fi/fi/408> Luettu 15.08.2010.

Mäkipeska, Marja, Niemelä, Terttu 2002. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutovirrassa. Helsinki: EDITA.

Paasivaara, Leena 2007. toim. Heinola, Reija. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Paras-hanke 2005. www.kunnat.net/paras

Peippo, Heini, Railo, Leea 2005. Moniammatillinen tiimi työelämässä - kuvauskohteena Vantaan työvoiman palvelukeskus (TYP) Korson toimipiste. Diakoniammattikorkeakoulu. Helsinki. Sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteiden tutkimuskeskus. Opinnäytetyö.

Rehnbäck, Katriina, Keskinen, Soili 2005. Kuntatyö kunnossa, esite: Alaistaidot, esimiestyö ja työn hallinta työhyvinvoinnin rakentajina. Kuntien eläkevakuutus.

Santalainen, Timo, Huttunen, Pekka 1993. Strateginen johtaminen julkisessa hallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Stenvall, Jari, Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: EDITA.

Sosiaalihuoltolaki 710/1982

Suonsivu, Kaija 2006. Hoitotyön johtajien jaksaminen ja hyvinvoinnin esteet. Artikkelit Sairaanhoidon lehti 6 – 7 / 2006.

Sydänmaanlakka, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tepponen, Merja 2009. Kotihoidon integrointi ja laatu. Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Tepponen, Merja 2007. toim. Heinola, Reija. Asiakaslähtöinen kotihoito. Opas ikääntyneiden kotihoidon laatuun. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus.

Tuomi, Jouni, Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuuliainen, Eeva 2010. ”Yhdessä tekemisen maku pitäisi säilyttää” : Hoitotyön lähiesimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksessa. Mikkelin ammattikorkeakoulu Ylempi AMK. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma. Opinnäytetyö.

Uosukainen, Leena 2010. Muutosviestinnästä. Luennot Mikkelin ammattikorkeakoulu 25.3.2010. Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma.

Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen, muutosjohtamisen käytännön keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Vehviläinen – Julkunen 1998. Hoitotieteellisen tutkimuksen etiikka. Teoksessa hoitotieteen tutkimusmetodiikka. toim. Paunonen, M. & Vehviläinen-Julkunen, K. 1-2. painos. Juva: WSOY.

Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

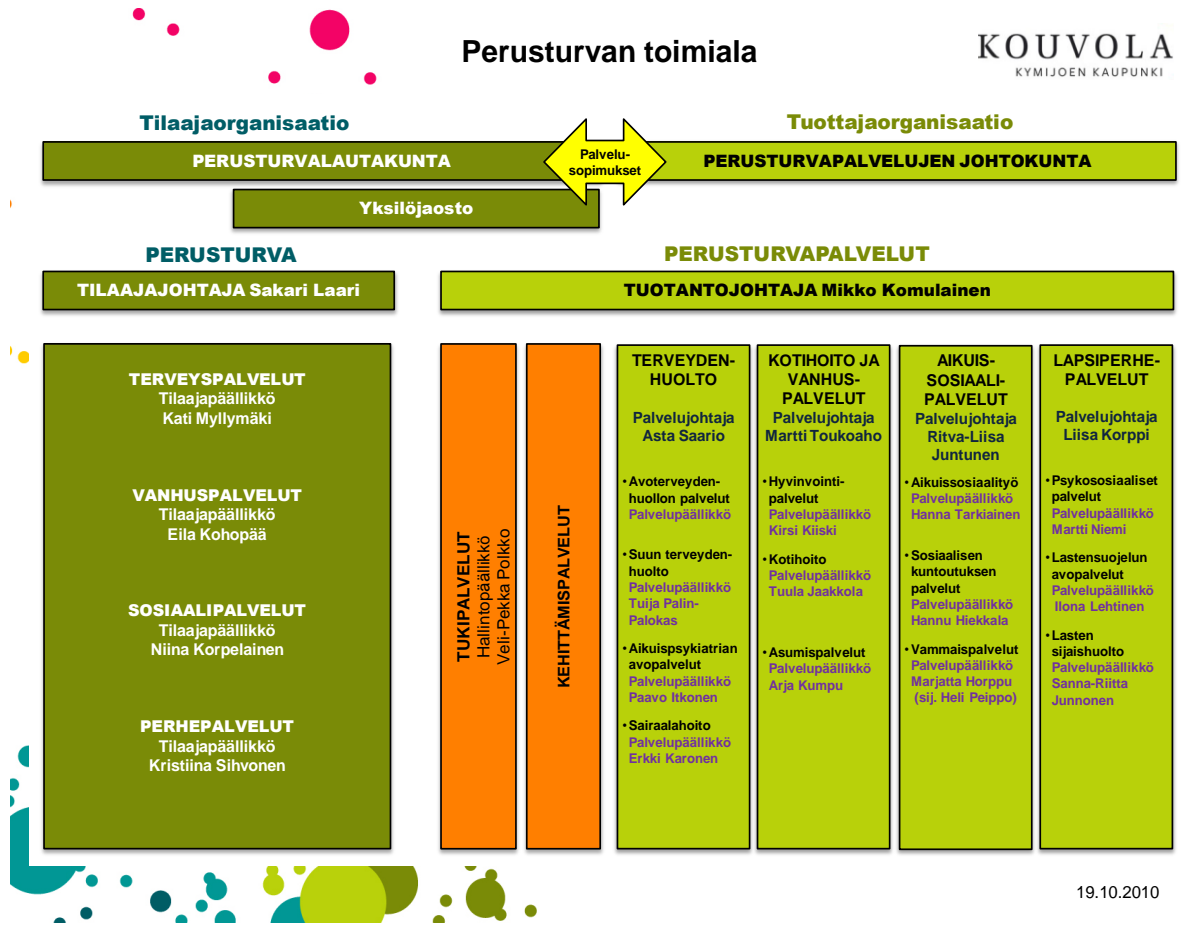
Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Väisänen, Timo 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Tampereen yliopisto. Hallintotiede. Pro gradu tutkielma.

<http://www.hr-ratkaisut.com/ajankohtaista.php> Luettu 01.08.2010.

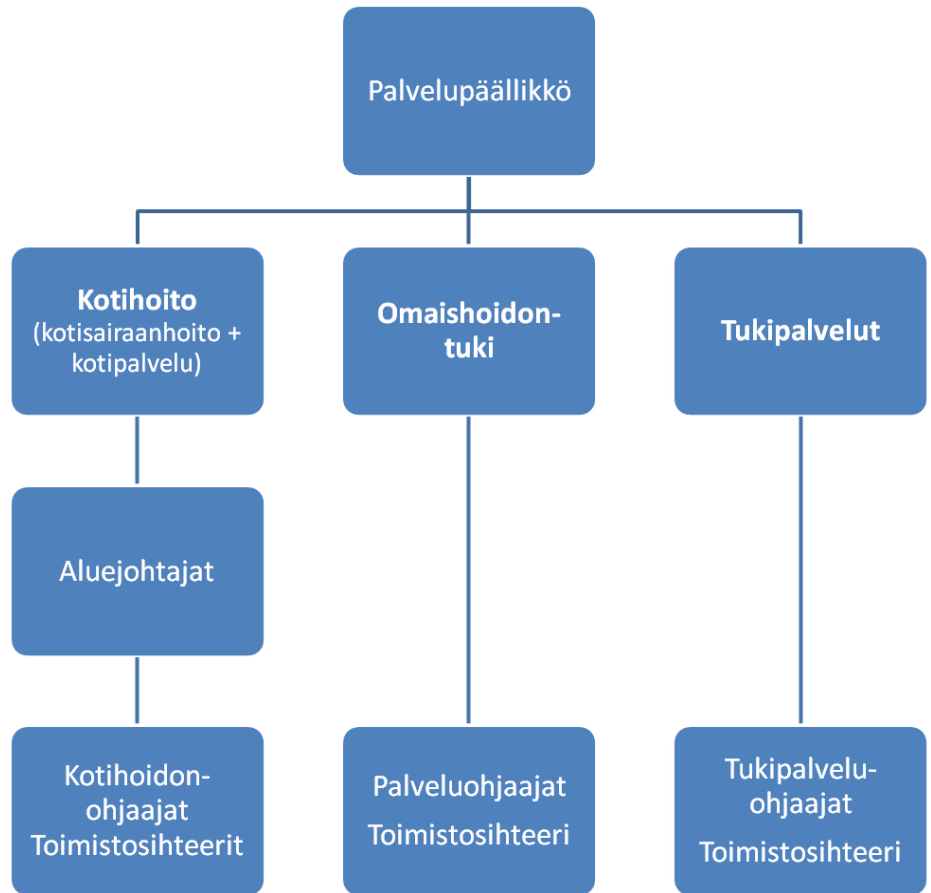
Painamaton materiaali:

Kouvolan kaupungin kotihoito. 2009. Alkuvalmennus materiaali.



LIITE 2.

Kotihoidon hallinnon organisaatio



LIITE 3. 1 (2)

Teemahaastattelu Kouvolan kotihoidon esimiehille

Kevät 2010

Yksilöteemahaastattelu

TEEMA-ALUE 1.

NÄKEMYKSET ORGANISAATIOMUUTOKSESTA NYT, KUN SEN TOTEUTTAMISESTA ON KULUNUT PUOLITOISTA VUOTTA.

Miltä organisaatiomuutos tuntuu sinusta esimiehen nyt tällä hetkellä?

Millaisia tunteita se sinussa herättää / aiheuttaa?

Miten koet kotipalvelun ja kotisairaanhoidon yhdistymisen?

Millaisia tunteita se sinussa herättää?

Miten koet muutoksen edenneen / toteutuneen?

TEEMA-ALUE 2.

ORGANISAATIOMUUTOKSEN VAIKUTUKSET ESIMIESTYÖHÖN?

Millaisia vaikutuksia organisaatiomuutoksella on ollut esimiestyöhösi?

Oletko joutunut muuttamaan työtapojasi? Jos olet, niin miten?

Millaisia vaikutuksia muutoksella on ollut erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmasta?

Onko jotkin asiat/työtehtävät erityisesti lisääntyneet, korostuneet tai muuttuneet muutoksen myötä?

TEEMA-ALUE 3.

HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAHVUUDET JA KEHITTÄMISHAASTEET

LIITE 3.2 (2)

Millaisia vahvuuksia koet itselläsi olevan henkilöstöjohtamisessa?

Millaisia kehittämishaasteita koet itselläsi olevan henkilöstöjohtamisessa?

Koetko tarvitsevasi erityisesti johonkin henkilöstöjohtamisen alueeseen vahvistusta?

Jos koet niin mihin?

TEEMA-ALUE 4.

MUUTOSJOHTAMINEN JA SIINÄ ERITYISESTI HUOMIOITAVAT ASIAT

Mitkä / millaiset asiat/seikat ovat muutosjohtamisessa kokemuksesi perusteella tärkeimpiä?

Millaisia / mitä asioita/seikkoja muutoksessa johtamisessa tulee erityisesti huomioida?

Mitkä / millaiset asiat olet muutosjohtamisessa kokenut haasteellisimmiksi?

TEEMA-ALUE 5.

ESIMIESTYÖTÄ PARHAITEN TUKEVAT TOIMINTAMALLIT

Millaisten asioiden / toimintatapojen koet parhaiten tukeneen / tukevan omaa esimiestyötäsi?

Millaista koulutusta, konsultointia toivoisit esimiestyön tueksi?

LIITE 4.

Teemahaastattelu Kouvolan kotihoidon esimiehille

Kevät 2010

Ryhmäteemahaastattelu

TEEMA-ALUE 1.

MUUTOSJOHTAMINEN JA SIINÄ ERITYISESTI HUOMIOITAVAT ASIAT

Mitkä / millaiset asiat/seikat ovat mielestänne muutosjohtamisessa erityisen tärkeitä?

Mitä muutosjohtamisessa tulee erityisesti huomioida?

Mitkä ovat muutosjohtajan tärkeimpiä tehtäviä?

Mitkä/millaiset asiat/seikat ovat mielestänne haasteellisimpia?

Onko jotkin asiat/seikat yllättäneet teidät muutosjohtamisessa? Positiivisesti, negatiivisesti

TEEMA-ALUE 2.

ESIMIESTYÖTÄ PARHAITEN TUKEVAT TOIMINTAMALLIT

Millaiset toimintatavat / asiat koette parhaiten tukevan omaa esimiestyötänne?

Miten mielestänne esimiestyön toimintamuodot (palaverit, tapaamiset jne.) tulisi organisoida, jotta ne tukisivat teidän esimiestyötänne? Kokoonpano, tapaamistiheys, sisältö jne.?

Mitkä toimintamuodot /- käytännöt ovat mielestänne erityisen tärkeitä?

Millaista koulutusta, konsultointia toivoisitte erityisesti esimiestukemiseksi?