

Opinnäytetyö (YAMK)
Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala
Sosiaalialan koulutusohjelma
2013

Satu Laaksonen

VANHUSTYÖN LÄHIJOHTAMISTA VAHVISTAMASSA

”Vierellä ei voi johtaa, joukkoja johdetaan
edestäpäin”



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (YAMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaalialan koulutusohjelma

27.3.2013 | 86+3

Kari Salonen

Satu Laaksonen

VANHUSTYÖN LÄHIJOHTAMISTA VAHVISTAMASSA

Kehittämishankkeen tavoitteena oli erään vanhuspalveluja tuottavan organisaation vanhustyön johtamisen vahvistaminen lähijohtajien osaamista kehittämällä, työhyvinvointia edistämällä sekä lähijohtajien välistä vertaistuellista toimintaa tukemalla. Toimintaympäristönä oli pääkaupunkiseudulla sijaitseva yksityinen hoivaorganisaatio Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy, jonka palvelut suuntautuvat pääosin yli 65-vuotiaille asiakkaille.

Ikääntyneiden määrän kasvaa Suomessa Eu-maista nopeimmin. Samalla kasvaa myös palveluja tarvitsevien yli 65-vuotiaiden määrä. Ikääntyvän väestön määrän kasvu asettaa vaatimuksia ja odotuksia vanhustyön kehittämiseen. 1.7.2013 voimaan astuva niin kutsuttu Vanhuspalvelulaki edellyttää, että vanhuspalveluja on johdettava niin, että johtaminen tukee laadukasta asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuutta ja toimintatapojen jatkuvaa kehittämistä.

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin vuoden kestänyt lähijohtajille suunnattu ohjelma, jonka toiminnan foorumina oli kerran kuukaudessa kokoontunut esimiestiimi. Kehittämishanke toteutettiin helmikuun 2012 – helmikuun 2013 välisenä aikana. Kehittämishankkeeseen osallistui sen eri vaiheissa 5-8 organisaation vanhustyön lähijohtajaa. Kehittämishanke käynnistyi lähijohtajien teemahaastattelulla, jonka tuottaman tiedon pohjalta kehittämishankkeen ohjelma suurelta osin rakentui. Esimiestiimien ohjelmaan kuului coaching-työskentelyä, asiantuntijavierailuja, "ajankohtaista ajassa" - tietoisuuksia sekä vierailukäynti toiseen vanhuspalvelujen organisaatioon. Kehittämishankkeen lopussa oli seminaari ja työpajatyöskentelyä. Kehittämishanke päättyi lähijohtajien haastatteluun.

Kehittämishankkeen tuottaman tiedon pohjalta muodostui vanhustyön lähijohtajan työkyky – talo Juhani Ilmarisen työkykytalo - ajattelua mukaillen sekä organisaatiotason vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli. Lähijohtajat painottivat työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen merkitystä työssä jaksamiselle ja kehittymiselle. Vanhustyöhön kohdistuu julkisuudessa odotuksia ja paineita, jonka vuoksi on tärkeää vahvistaa ja ylläpitää niitä työssä jaksamisen rakenteita, jotka tukevat lähijohtajien motivaatiota ja työhyvinvointia. Tällaisia ovat lähijohtajien mukaan ne foorumit, jotka mahdollistavat voimaantumisen yhdessä, toinen toiselta oppimisen ja työssä kehittymisen. Kehittämistyölle ylipäätään tulisi löytää aikaa sillä vanhustyö uudistuu ja sen imago myönteistyy kehittämisen ja kehittämistarinoiden kautta.

ASIASANAT:

VANHUSPALVELUT, VANHUSTYÖ, LÄHIJOHTAMINEN, OSAAMISEN KEHITTÄMINEN, TYÖHYVINVOINTI

MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Masters Degree programme | Masters of Social Sciences

27.3.2013 | 86+3

Kari Salonen

Satu Laaksonen

STRENGTHENING FRONT-LINE MANAGEMENT IN ELDERLY CARE

The aim of this development project was to strengthen elderly care management in an organization producing services for older people by developing knowledge, improving well-being at work and sustaining the supportive collegial activity among the front-line managers. The operational environment was a private care organization "Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy" in the Helsinki metropolitan area whose services are directed to customers mainly over 65 years old.

Finland has the fastest growing number of elderly people in the European Union. At the same time the number of people aged over 65 needing services is growing. The increase of the aging population sets demands and expectations on the development of elderly care. On July 1, 2013, comes into effect the so called Act on care services for older people which requires that elderly care is managed in a way that supports qualitative, customer oriented and integrated social and health services and constant development of working methods.

During the development project a one-year program for the front-line managers was carried out. The development project was held upon February 2012 and February 2013. The operational forum was a meeting once a month. Five to eight of the organization's elderly care front-line managers participated in the development project in its various phases. It started with a theme interview with the front-line managers. The program for the development project was engendered mainly based on the results of the interview. Front-line manager conventions included coaching, expert-lectures, "up-to-date"-newsflashes and a visit to another organization producing care services for older people. At the end of the development project a seminar and workshops were held. The project ended with an interview with the front-line managers.

Based on the knowledge produced in the development project a working ability model, the working ability-house, for elderly care front-line managers was formed after the ideas of Juhani Ilmarinen. In addition, an organization-level simulation of elderly care management strengthening was formed. Front-line managers emphasized that maintaining and encouraging well-being at work was significant for their working capability and personal development. The public anticipation and pressure targeted at elderly care underlines the importance of building and sustaining such structures of management at work that fortify motivation and well-being at work among the front-line managers. According to the front-line managers such structures are the forums, which enable empowerment together, modeling learning as well as on-the-job learning. After all, time should be found for development work as elderly care is being modernized and its image is improving through the development and stories of improvement.

KEYWORDS:

CARE SERVICES FOR OLDER PEOPLE, ELDERLY CARE, FRONT-LINE MANAGEMENT,
DEVELOPING KNOWLEDGE, WELL-BEING AT WORK

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	7
2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	9
2.1 Väestön ikääntymisen tuomat haasteet	9
2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät	15
2.4 Kehittämishankkeen toimintaympäristö	16
3 LÄHIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA	19
3.1 Johtamisesta lähijohtamiseen	19
3.2 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla	20
3.3 Vanhustyön lähijohtamisen erityispiirteitä	22
4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN	25
4.1 Osaamisen kehittämisen ja johtamisen käsitteet	25
4.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen lähijohtajan työn näkökulmasta	26
4.4 Työelämän toimivien käytäntöjen mallintaminen	30
5 TYÖHYVINVOINTI LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ	32
5.1 Työhyvinvoinnin käsite	32
5.2 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan lähijohtajan työssä	34
5.3 Coaching työhyvinvoinnin edistämisen menetelmänä	36
6 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS	38
6.2 Aikataulu	40
6.3 Kehittämismenetelmät	43
6.4 Alkuhaastattelut	46
6.5 Esimiestiimien ohjelma	53
6.6 Päätösseminaarin ja työpajan anti	61
6.7 Lähijohtajien loppuhaastattelu	64
7 TULOKSENA SYNTYNEET MALLINNUKSET	69
8 ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET	78
LÄHTEET	83

LIITTEET

Liite 1. Haastatteluteemat. Lähijohtajien haastattelu helmikuussa 2012.

Liite 2. Loppuhaastattelu. Lähijohtajien loppuhaastattelu helmikuussa 2013.

KUVIOT

Kuvio 1. 65-vuotta täyttäneiden prosentiosuus väestöstä, Helsinki, Espoo, Vantaa (THL 2012).	10
Kuvio 2. Tehostetun palveluasumisen 75-vuotta täyttäneiden asiakkaiden prosentiosuus vastaavanikäisestä väestöstä Helsingissä (Sotkanet 2013).	11
Kuvio 3. Yksityiset sosiaalipalvelutoimintayksiköt 2000-2010 (Väyrynen 2011, 1).	13
Kuvio 4. Sosiaali- ja terveystalujen kustannuksien jakautuminen julkisten ja yksityisten palveluntuottajien kesken vuonna 2009 (Arajärvi & Väyrynen 2011, 3).	14
Kuvio 5. Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön konserni ja Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy osana sitä (HDL:n toimintakertomus 2011).	17
Kuvio 6. Organisaation oppimisen eri tasot (mukailen Viitala 2005, 57).	29
Kuvio 7. Elämällä oppimisen malli (Jyväskylänkoulutuskeskus 2010).	30
Kuvio 8. Työkyky-talo (Suutarinen 2010, 29).	33
Kuvio 9. Kehittämishankkeen alkuvaiheen tavoitteet, esimiestiimi 23.1.2012.	40
Kuvio 10. Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus.	42
Kuvio 11. Esimerkki "Ajankohtaista ajassa" -tietoiskun power-pontista 23.2.2012.	55
Kuvio 12. Kehittämishankkeen SWOT-analyysi, esimiestiimi 20.12.2012.	60
Kuvio 13. Vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen teemat (työpaja 30.1.2013).	72
Kuvio 14. Vanhustyön lähijohtajan Työkyky -talo (mukailen TTL 2012, Juhani Ilmarisen Työkyky- talo).	74
Kuvio 15. Organisaation tason vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli.	77

TAULUKOT

Taulukko 1. 65-vuotta täyttäneiden määrä Suomessa 1900-7/2012 välisenä aikana (Tilastokeskus 2012).	9
---	---

1 JOHDANTO

Mistä on hyvät vanhustyön lähijohtajat tehty? Kutsumuksesta, hyvyydestä, nöyryydestä? Lujuudesta, tietoisuudesta, tehokkuudesta? Tiedosta, taidosta, inhimillisyydestä? Vai kaikesta tästä?

Esittelyssä olevan työelämälähtöisen kehittämishankkeen tavoitteena oli vahvistaa erään vanhuspalveluorganisaation vanhustyön johtamista lähijohtajien osaamista kehittämällä, työhyvinvointia edistämällä sekä lähijohtajien välisellä vertaistuellalla. Kehittämishankkeen tuottaman tiedon pohjalta rakentui vanhustyön lähijohtajan työkyky – talo Juhani Ilmarisen työkykytalo - ajattelua mukailleen sekä organisaatiotason vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli.

Kehittämishankkeen toimintaympäristönä oli pääkaupunkiseudulla sijaitseva yksityinen hoivaorganisaatio Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. Yrityksen palvelut suuntautuvat pääosin yli 65-vuotiaille asiakkaille. Kehittämishanke suunnattiin organisaation vanhustyön lähijohtajille, joita osallistui hankkeeseen sen eri vaiheissa 5-8 henkilöä. Kehittämishanke alkoi lähijohtajien teemahaastatteluna, jonka tuottaman tiedon pohjalta suurelta osin rakentui helmikuun 2012–helmikuun 2013 välisen ajan kestänyt ohjelma. Ohjelman suunnitteluun osallistui myös organisaation johtoa sekä Helsingin Diakonissalaitoksen konsernin henkilöstön kehittämisestä vastaavia tahoja. Kehittämishankkeen aikana kuukausittain kokoontuneen esimiestiimin ohjelmaan kuuluu ”Ajankohtaista ajassa”-tietoiskuja, asiantuntijavierailuja, vierailukäynti toiseen vanhuspalvelujen organisaatioon sekä coaching-työskentely ulkopuolisen vetäjän johdolla.

Kehittämishankkeen suunnittelu- ja aloitusvaiheessa työskentelin Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:n koulutuskoordinaattorina vastaten vajaan kahdensadan työntekijän osaamisen kehittämisestä. Kehittämishankkeen viimeisen yhdeksän kuukauden ajan työskentelin toisen vanhuspalveluorganisaation palveluksessa. Kahdenlainen roolini kehittämishankkeessa (alussa organisaation sisällä ja loppupuolella organisaation ulkopuolella) antoi minulle mahdollisuuden

pohtia kehittämishankkeen koordinoinnin ja konsultoinnin eroja sekä vahvuuksia ja haasteita näistä eri rooleista käsin.

Kehittämishankkeen raportti alkaa johdannolla, jonka jälkeen luvussa kaksi käsitellään kehittämishankkeen lähtökohtia ja perusteluja väestön ikääntymisen ja vanhuspalvelujen palvelurakennemuutosten näkökulmasta. Luvuissa kolmesta viiteen kuvataan kehittämishankkeeseen liittyvää tietoperustaa painottaen sosiaali- ja terveysalan lähijohtamista, osaamisen johtamisen ja kehittämisen teemoja, työelämän hyvien käytäntöjen mallintamista sekä työhyvinvointiin liittyvää teoriaperustaa. Luvussa kuusi esitellään kehittämishankkeen käytännön toteutus eli sen elinkaari suunnitteluvaiheesta lähijohtajien loppuhaastatteluihin. Tuloksena syntyneet vanhustyön lähijohtajien työn vahvistamisen mallinnukset esitellään luvussa seitsemän. Kirjallinen raportti päättyy kehittämishankkeen arviointia ja johtopäätöksiä käsittelevään lukuun kahdeksan. Samassa luvussa otetaan myös kantaa vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen kehittämiskehdoituksiin.

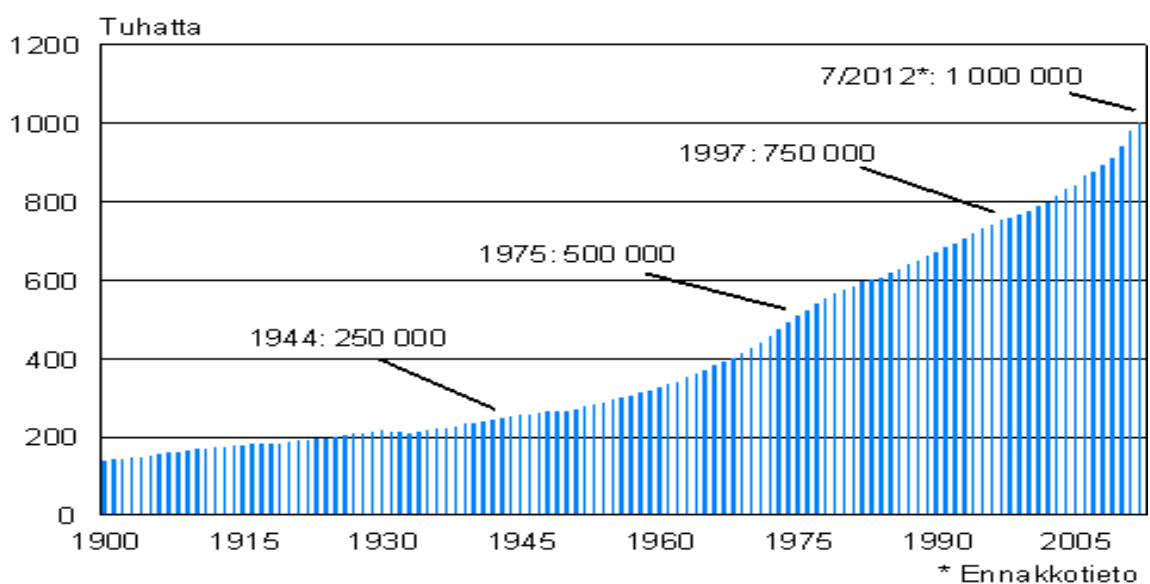
Julkisessa työelämäkeskustelussa on usein esillä vaatimukset tehdä työtä entistäkin paremmalla tuloksellisuudella ja tuottavuudella. Termeillä tarkoitetaan muun muassa asioiden tekemistä aiempaa tehokkaammin, vaikuttavammin, laadukkaammin ja vähemmillä resursseilla. Näin toimittaessa tavoitteena ei ole lisätä työntekijöiden työmäärää tai heidän kuormitustaan kohtuuttomaksi, vaan tavoite on tehdä asioita uudella tavalla kehittäen samalla henkilöstön osaamista. (JHL 2012.) Kehittämishankkeen käytännön toteutuksen suunnittelijana toiveenani oli, että mukana olevat vanhustyön lähijohtajat saisivat eväitä ja keinoja katsoa yli horisontin silloinkin, kun hektinen työelämä veisi mukanaan arjen tulipaloja sammuttamaan.

2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

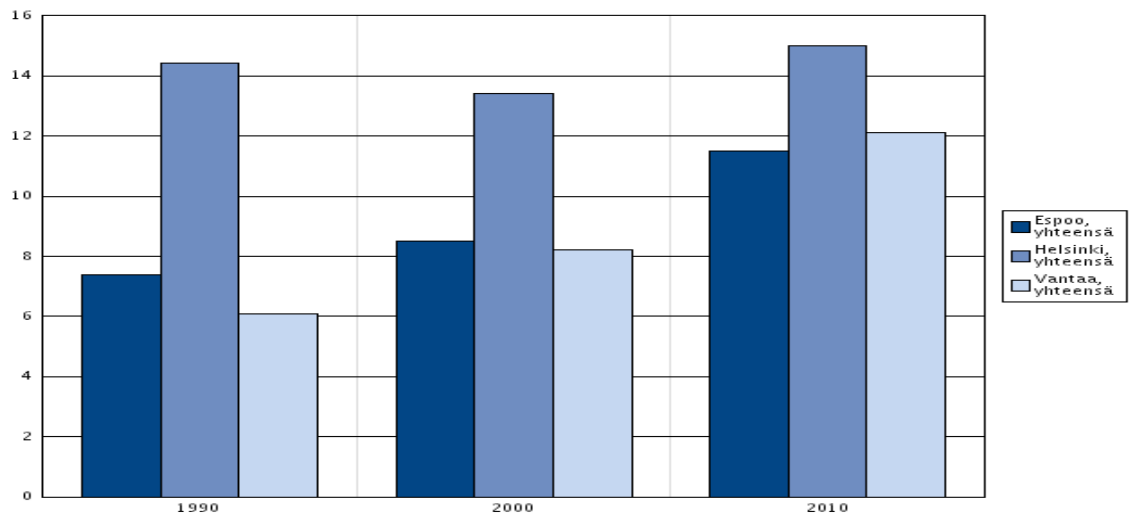
2.1 Väestön ikääntymisen tuomat haasteet

Ikääntyneiden määrä kasvaa Suomessa EU- maista nopeimpaan tahtiin. Vuonna 2025 vanhuus-huoltosuhte on Suomessa EU- maiden korkein. (Kinos ym. 2012, 42.) Suomen lähitulevaisuuden väestökehityksen haasteet liittyvät näin ollen väestön ikääntymiseen, jonka taustalla vaikuttaa paitsi suurten ikäluokkien eläköityminen myös syntyvyyden ja kuolevuuden aleneminen. Yhteiskunnan ikääntymisestä puhuttaessa ei puhuta vain ikääntyneiden määrän kasvusta. Kyse on koko ikärakenteen muutoksesta: 75-84 ja 85-vuotta täyttäneiden ikäluokissa ikääntyneiden määrä kaksinkertaistuu Suomessa vuoteen 2030 mennessä. Samalla vähenee lasten ja työikäisten määrä. (STM 2011, 13.) Vuonna 1975 Suomessa asui puoli miljoonaa yli 65-vuotiasta. Heinäkuussa 2012 yli 65-vuotiaiden määrä ylitti miljoonan henkilön rajan. (Taulukko 1).

Taulukko 1. 65-vuotta täyttäneiden määrä Suomessa 1900-7/2012 välisenä aikana (Tilastokeskus 2012).



Uudellamaalla sijaitsee kolme viidestä Suomen väkiluvultaan suurimmasta kaupungista eli Helsinki, Espoo ja Vantaa. (Pasila 2011, 1.) Näissä kaupungeissa yli 65-vuotiaiden asukkaiden määrä on kasvanut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kuten kuviosta 1 ilmenee. Tämä asettaa vaatimuksia kyseisten kuntien vanhustalvuuille.



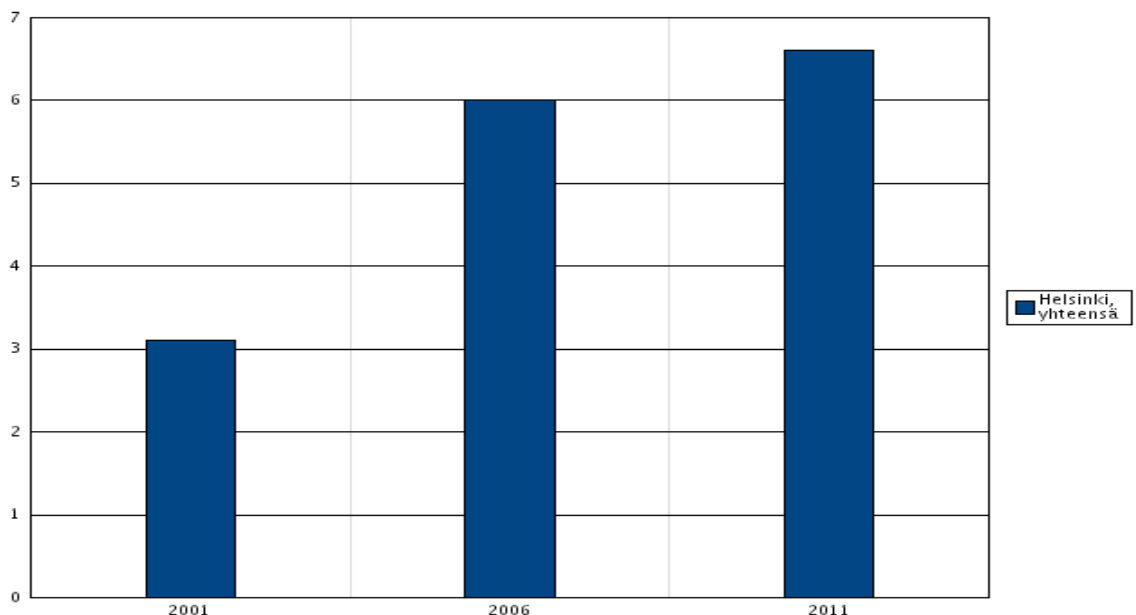
Kuvio 1. 65-vuotta täyttäneiden prosentiosuus väestöstä, Helsinki, Espoo, Vantaa (THL 2012).

Väestön ikääntymiseen liittyvien ennusteiden avulla voidaan laskea ennusteet esimerkiksi erilaisten palveluiden käyttöön ja huolenpidon tarpeeseen liittyville sairauksille. Näistä merkittävimpiä ovat muistisairaudet. Muistisairauksien ikäryhmittäinen esiintyvyys ja ilmaantuvuus väestössämme tunnetaan. Parantavaa hoitoa, jolla olisi vaikutus seuraavan 5-10 vuoden aikaisiin muistisairauksiin liittyviin palvelutarpeen ennusteisiin, ei ole näköpiirissä. (Finne-Soveri 2012, 27.)

Helsingissä 65-vuotta täyttäneen väestön lukumäärän arvioidaan kasvavan lähes 118 000 henkilöön vuoteen 2020 mennessä. Tämä merkitsisi lähes kolmanneksen lisäystä vuoden 2010 tilanteeseen. 75-vuotta täyttäneiden osuuden ennustetaan kasvavan 12 805 henkilöllä ja 80-vuotta täyttäneiden osuuden noin 5 822 henkilöllä vuoteen 2020 mennessä. Helsingissä muutoksen ennustetaan olevan erisuuruinen ja erisuuntainen kaupungin eri alueilla. (Finne-Soveri 2012, 18.)

Ikääntyvien määrän kasvu lisää myös heidän tarvitsemiensa palvelujen tarvetta. Helsingissä vanhustalvelujen avopalvelujen eli kotihoidon, omaishoidon tuen sekä keskiraskaan palveluasumisen käyttäjien osuus yli 75-vuotta täyttäneiden osalta on kasvanut nousevasti. Vuonna 2006 avopalvelujen piirissä oli 14,3 % ja vuonna 2010 15 % yli 75-vuotta täyttäneistä helsinkiläisistä. (Pasila 2011, 12.)

Kuviossa 2 on esitelty, miten suuri osa 75-vuotiaista helsinkiläisistä asui tehostetussa palveluasumisessa eli ympärivuorokautisista hoivaa tarjoavassa hoitoyksikössä vuosien 2001, 2006 ja 2011 aikana. Kuvioista käy ilmi ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen peittävyys Helsingissä. Indikaattori ilmaisee, kuinka monta prosenttia 75-vuotta täyttäneistä on vuoden lopussa ikääntyneiden tehostetun palveluasumisen piirissä eli hoitoyksikössä, jossa henkilökunta on paikalla vuorokauden ympäri. Laskelmassa on mukana kunnan ja yksityisten palveluntuottajien ylläpitämät yksiköt. (Sotkanet 2013.)



Kuvio 2. Tehostetun palveluasumisen 75-vuotta täyttäneiden asiakkaiden prosentiosuus vastaavanikäisestä väestöstä Helsingissä (Sotkanet 2013).

2.2 Vanhuspalvelut ja vanhustyö tänään ja tulevaisuudessa

Käytän kirjallisessa työssä vanhuspalvelu - termiä kuvatessani hyvin moninaista palvelukokonaisuutta, jota Suomessa ikääntyneille eli yli 65-vuotiaille tuotetaan. Näistä esimerkkinä ovat kotihoito, palveluasuminen, tehostettu palveluasuminen ja laitoshoido. Vanhustyö – termiä käytän kuvatessani työtä ikääntyneille suunnatuissa hoivayksiköissä.

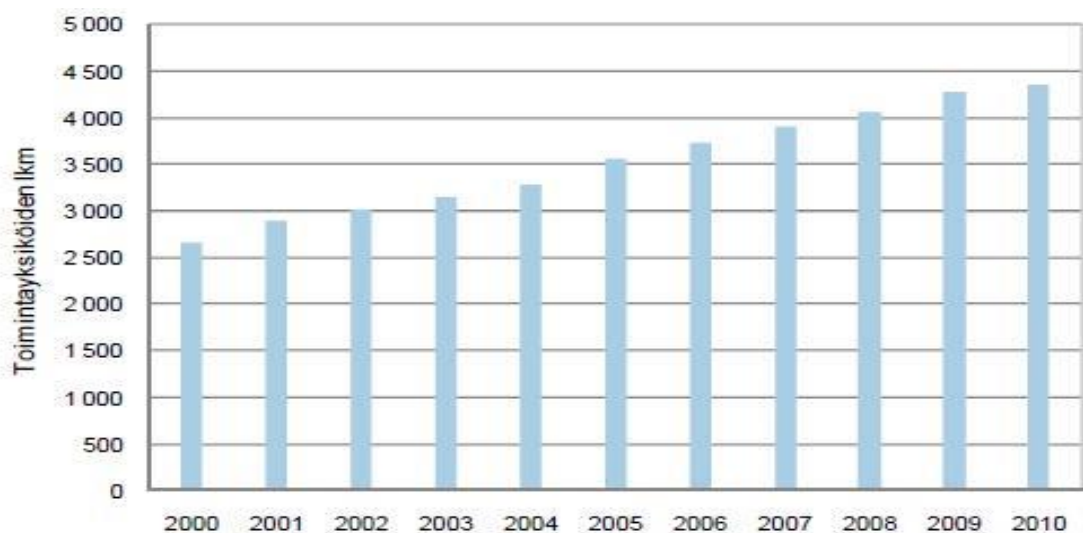
Vanhuspalvelujen järjestelmä on Suomessa monitasoinen. Palvelujärjestelmän toisessa päässä on kotona asumista tukevat avopalvelut ja toisessa ympärivuorokautista hoivaa tarjoavat palvelut. Näiden kahden väliin jää palvelujen kirjo, jotka muuttavat muotoaan ikääntyvän elämänkaaren vaatimusten mukaan. (Aarva 2009, 21.) Suomen vanhuspalvelujärjestelmä pohjaa sille peruseriaatteelle, että mahdollisimman moni ikääntynyt voisi asua kotona läheisten ja tarvittaessa kotihoidon palvelujen avulla. Kotiin tuotavan hoivan tavoitteen on tukea ikääntyneitä heidän päivittäisissä aktiviteeteissaan. Kotihoidon lisäksi ikääntyneitä tukee laaja sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen sektori. (Kinos 2012, 42.)

Ikääntyvän väestön määrän kasvaminen suurten ikäluokkien vanhenemisen seurauksena asettaa vaatimuksia ja odotuksia vanhustyön kehittämiseksi. Vaatimukset, toiveet ja odotukset kohdistuvat hoito- ja hoiva – palvelukokonaisuuksien kehittämiseen, sosiaali- ja terveysalan henkilöstön osaamisen tarkoituksenmukaiseen suuntaamiseen sekä julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin hyvään yhteistyöhön. (STM 2009, 17.)

Kunta-alalla vanhustenhuollon henkilöstön määrä on kasvanut samaan aikaan ikääntyneiden määrän kasvun kanssa. Tilastokeskuksen kuntasektorin palkkatilaston mukaan ikääntyneiden hoivaan suuntautuneissa hoitolaitoksissa ja palveluasumisessa työskenteli lokakuussa 2011 yhteensä 23 000 henkilöä. Henkilös-

tömäärä on näin ollen kasvanut toimialoilla parissa vuodessa 4 000 henkilöllä. Henkilöstömäärän kasvu on perustunut toiminnallisiin tarpeisiin. (KT 1/2012.)

Kehittämishankkeen toimintaympäristönä oli yksityinen sosiaali- ja terveysalan palveluntuottaja. Yksityiset palveluntuottajat tuottavat sosiaalialan palveluista suunnilleen kolmasosan. Henkilömäärällä mitaten yksityisen sektorin kolmen suurimman toimialan joukkoon kuului vuonna 2008 ikääntyneiden palveluasuminen ja hoitolaitokset. Vuonna 2010 ikääntyneiden palveluasumisesta yksityiset tai järjestöt tuottivat noin puolet. (Arajärvi & Väyrynen 2011, 4.) Yksityisten sosiaalipalvelujen toimintayksiköiden määrä on kasvanut tasaisesti viimeisten reilun kymmenen vuoden aikana kuten kuvioista 3 käy ilmi.



Kuvio 3. Yksityiset sosiaalipalvelutoimintayksiköt 2000-2010 (Väyrynen 2011, 1).

Vuonna 2010 yleisin toimiala yksityisissä sosiaalipalveluissa oli ikääntyneiden palveluasuminen. Se oli pääpalvelu vajaalla viidenneksellä eli 812 yksityisellä toimintayksiköllä. Seuraavaksi eniten oli kotipalvelua ikääntyneille ja vammaisille henkilöille tarjoavia yksiköitä, joita oli vuonna 2010 yhteensä 694. (Väyrynen 2011, 1.)

Sosiaali- ja terveystalvelujen kustannukset jakautuivat vuonna 2009 yksityisten ja julkisten palveluntuottajien kesken niin, että julkiset sosiaali- ja terveystalvelujen kustannukset muodostivat noin 2/3 osan kustannuksista (kuvio 4).



Kuvio 4. Sosiaali- ja terveystalvelujen kustannuksien jakautuminen julkisten ja yksityisten palveluntuottajien kesken vuonna 2009 (Arajärvi & Väyrynen 2011, 3).

Tämän päivän työelämässä ei mikään ole niin varmaa kuin muutos. Mistä vanhustyön lhijohdajat voisivat saada tukea, voimaa ja taitoa tukea työntekijöitä ja asiakkaitakin turvallisesti läpi palvelurakennemuutoksen kalliista ja ei-kodinomaisesta laitoshoidosta palveluasumiseen ja kotihoitoon? Yhtenä keinoa vastata tämän päivän työelämän vaatimukseen on jatkuva ammatillinen työn kehittäminen. Yhteisöjen ja organisaatioiden toiminnan kehittäminen on avainasemassa, kun pyritään ymmärtämään, kehittämään ja hallitsemaan modernisoituvaa yhteiskuntaa. Ammatillisen kehittämisen avulla työelämässä kokeillaan, tutkitaan ja kypsytelln uusia ideoita pyrkimyksenä hakea toisenlaisia ja aikaisempaa parempia tapoja toimia. (Seppänen-Järvelä & Karjalainen 2006, 3.) Myös 1.7.2013 voimaan astuva laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista

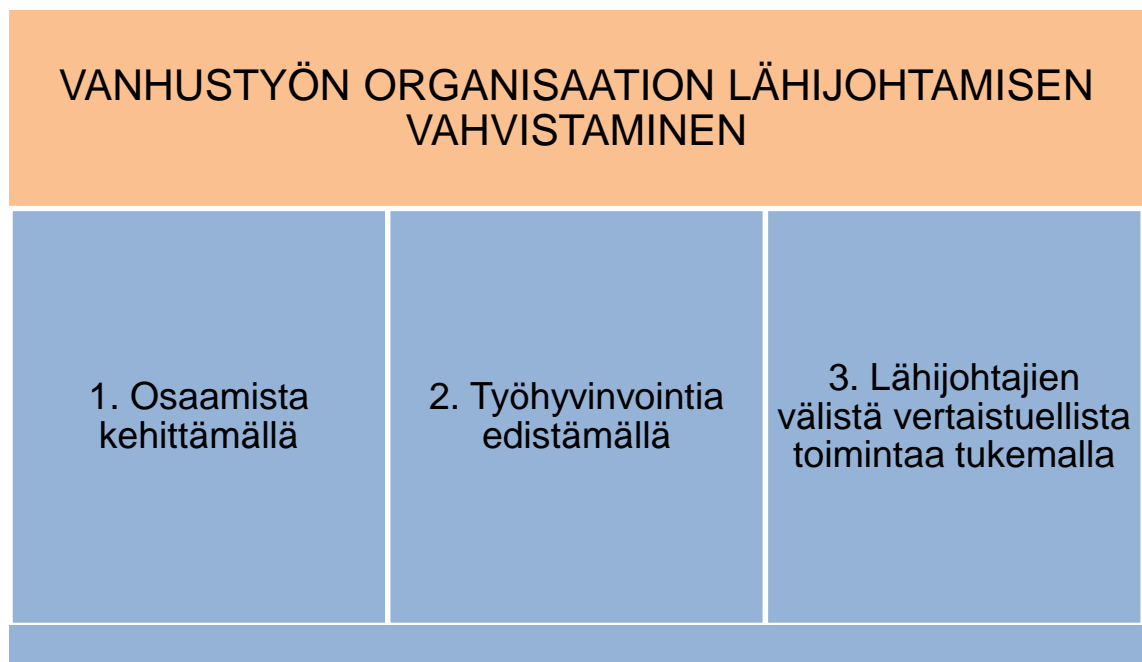
(vanhuspalvelulaki) edellyttää eri viranomaisten ja ammattiryhmien välistä yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista 2013.)

Ikääntyneiden määrän kasvun myötä kasvaa myös vanhuspalvelujen tarve. Erottuakseen palveluntarjoajien joukosta vanhuspalvelujen organisaation johto tarvitsee vahvaa näkemystä ja strategista ajattelua siitä, minkälainen palveluntarjoaja se on suhteessa muihin palveluntuottajiin. Viime kädessä lähijohtaja on se, jonka tehtävänä on varmistaa, että hoivayksikössä tehtävä työ on organisaation strategian mukaista ja täyttää sovitut laatukriteerit.

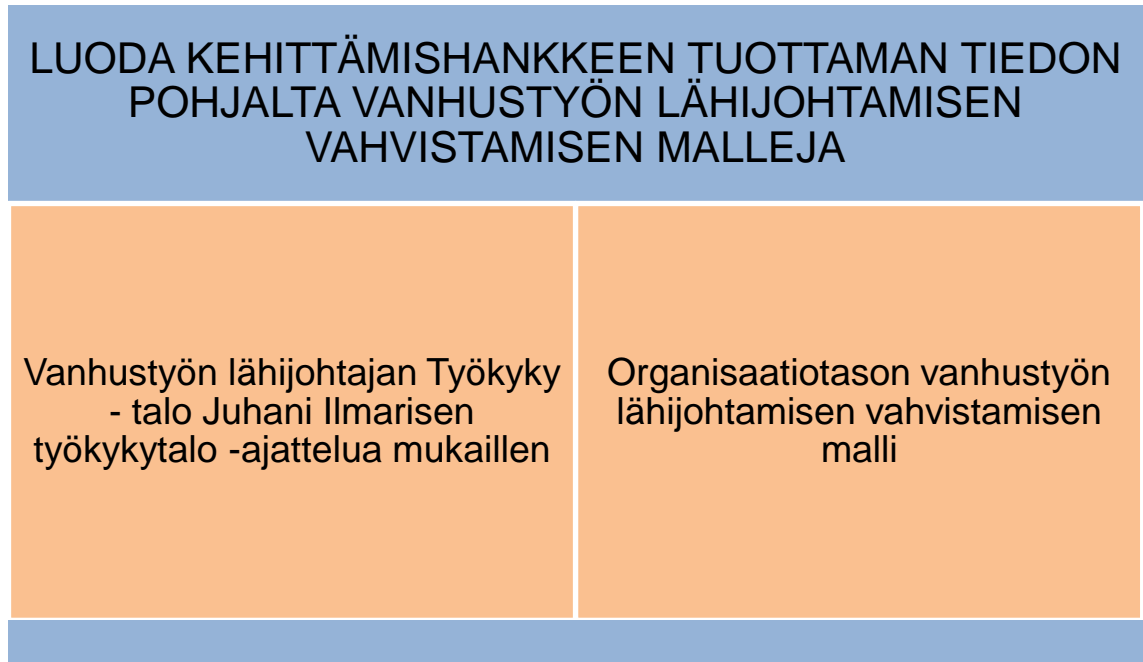
2.3 Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät

Kehittämishankkeen tavoitteet ja tehtävät on esitelty seuraavaksi.

KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET:



KEHITTÄMISHANKKEEN TEHTÄVÄT:



2.4 Kehittämishankkeen toimintaympäristö

Kehittämishanke toimintaympäristönä oli yksityinen hoivayritys Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. Yritys on tytäryhtiönä osa Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön konsernia. Konserni työllisti vuonna 2011 1600 työntekijää, joista noin 175 työntekijää työskenteli Helsingin Diakonissalaitoksen Hoivassa. Konsernin historia ulottuu pitkälle vuoteen 1867, jolloin ensimmäisiä toimintoja oli kulkutautisairaala. (HDL:n toimintakertomus 2011.) Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy tuottaa palveluja pääosin ikääntyneille asiakkaille. Kehittämishankkeessa oli mukana sen eri vaiheissa 5-8 organisaation vanhustyön lähijohtajaa. Organisaatiossa työskenteli kerrallaan enintään kahdeksan vanhustyön lähijohtajaa. Kehittämishankkeen aikana vaihtuvuutta oli kolmen lähijohtajan verran mikä selittää osallistujamäärä vaihtelun. Lähijohtajat toimivat esimiehinä hoivayksiköissä, joiden asiakkaat pääasiallisesti ovat yli 65-vuotiaita. Hoivayksiköt tuottavat yksityistä sosiaali- ja terveystalveta. Kuviossa 5 on esitelty Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön konserni ja Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:n toiminta osana konsernia.

	Toiminnan volyymi	Henkilöstö
HELSINGIN DIAKONISSALAITOKSEN SÄÄTIÖN KONSERNI	129 milj. €	1 547
HELSINGIN DIAKONISSALAITOKSEN SÄÄTIÖ	53,3 milj. €	710
DIAKONIAPALVELUT	33,1 milj. €	436
Asumispalvelut Palveluasuminen, tehostettu tuettu asuminen, tuettu asuminen, päivätoiminta	11,6 milj. €	160
Huume- ja mielenterveystyö Kuntouttava ja haittoja vähentävä päihdehoito, HIV-erityispalvelut, päivätoiminta, kidutettujen kuntoutus	8,0 milj. €	100
Lapsi- ja perhetyö Perhetyö ja avopalvelut, intensiivihoidot, nuorten palvelut	13,5 milj. €	174
KOULUTUSPALVELUT Sosiaal- ja terveysalan koulutus, valmentava, valmistava ja ohjaava koulutus, erityisopetus, työelämän kehittäminen, ammatillinen lisäkoulutus	14,1 milj. €	193
KEHITTÄMISPALVELUT Kehittämis- ja tutkimustoiminta, kansainvälinen diakonia, kansalais-toiminta, hankerahottus	3,0 milj. €	23
JOHTO JA SISÄISET PALVELUT	7,9 milj. €	58
TYTÄRYHTIÖT	Liiketoiminta	Henkilöstö
DIACOR TERVEYSPALVELUT OY Lääkäri-, työterveys ja sairaalapaalvelut	66,7 milj. €	646
HELSINGIN DIAKONISSALAITOKSEN HOIVA OY Kotihoito, seniori- ja palveluasuminen, hoivakodit, lääkäri- ja sairaalapaalvelut	11,5 milj. €	174
MUUT TYTÄRYHTIÖT Diakoniset kiinteistöpalvelut, kiinteistöomistus	7,1 milj. €	17

Kuvio 5. Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön konserni ja Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy osana sitä (HDL:n toimintakertomus 2011).

Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy on vastaavien yksityisten yritysten tavoin hyvinkin riippuvainen kuntien ostopalveluista ja kilpailutuksista. Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen on jatkuvasti pystyttävä perustelemaan, miksi juuri se on vanhuspalvelujen organisaatio, jonka kanssa kuntien kannattaa tehdä yhteistyötä. Vuonna 2011 yrityksen palvelurakenteessa tapahtui iso muutos kun osa se hoivayksiköistä muutti toimintansa laitoshoidosta palveluasumisyksiköksi valtakunnallisen vanhuspalvelujen rakennemuutoksen tavoitteiden mukaisesti. Samaan aikaan palvelusetelistä tuli yhä tavallisempi tapa rahoittaa osa yksityisen asiakkaan hoivapalvelumaksua. Kyseiset muutokset ovat vaikuttaneet yrityksen hoivayksiköiden toimintaan ja hoivayksiköiden lähijohtajilta on vaadittu kykyä ja taitoa viedä yksiköiden toimintaa eteenpäin muuttuneissa vaatimuksissa.

Kehittämishankkeen alussa työskentelin kyseisen organisaation koulutuskoordinaattorina vastaten yrityksen henkilöstön osaamisen kehittämisestä. Kehittämishankkeen loppuajan noin yhdeksän kuukautta työskentelin toisen vanhuspalvelujen organisaation palveluksessa. Kahdenlainen roolini hankkeen aikana suhteessa se toimintaympäristöön antoi minulle mahdollisuuden tarkastella kehittämishankkeen koordinoimista eri näkökulmista. Toimin molemmissa rooleissa ikään kuin koordinaattorina ja konsulttina; en ollut yksi lähijohtajista vaan luomassa ja suunnittelemassa toimintaa heidän tuottamansa tiedon avulla.

3 LÄHIJOHTAMINEN SOSIAALI- JA TERVEYSALALLA

3.1 Johtamisesta lähijohtamiseen

Johtamisella tarkoitetaan yksinkertaistettuna toimintaa, jolla organisaation aset-taman tavoitteet pyritään saavuttamaan vaikuttamalla toisten ihmisen toimin-taan. Johtamista on tutkittu erilaisista näkökulmista, esimerkiksi johtamisen ja sen vaikutusten tarkasteluna johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien tai piir-teiden kautta. Johtamista voidaan tarkastella myös muun muassa kiinnittämällä huomio johtajan käyttäytymisen tai johtajan ja työntekijöiden vuorovaikutuksen ja johtamistulosten väliseen suhteeseen. (Tosi & Mero 2007, 248.)

Johtamista voidaan tutkia myös sen perusteella, painottuuko johtaminen enemmän tehtävän suorittamiseen (management) vai ihmisten (leadership) joh-tamiseen. Tehtäväkeskeisesti painottuvan johtamisen tavoitteena on varmistaa, että työn tavoitteisiin pääsemiseen vaadittavat olosuhteet ovat kunnossa ja työ-tä tehdään tavoitteiden mukaisesti. Tästä seuraa ihmisten palkitseminen teh-dystä työstä. Ihmisten johtamiseen painottuva johtamistapa taas pyrkii vaikut-tamaan työntekijöihin niin, että he mahdollisimman hyvin suoriutuisivat työstään. (Zaleznik 1988, 64.)

Lähijohtajalla tarkoitetaan johtajaa, joka työskentelee lähellä käytännön toimin-taa edustaen ensimmäisen portaan johtamisen tasoa (Vähäkangas ym. 2012, 14). Lähijohtaminen on kehittämisen kohteena yhä enemmän myös sosiaali- ja terveystalalla. Aikaisemmin sitä on johtamisen alueella tutkittu vähän huolimatta siitä, että lähijohtajien rooli organisaatioissa on keskeinen; heidän työskentelevät lähellä sekä käytännön työn tekijöitä että asiakkaita. He ovat myös merkittävässä roolissa tiedonvälittäjinä organisaation eri tasojen välillä. (Reikko ym. 2010, 4.)

Lähijohtajan rooli on muuttunut työelämän muutosten myötä. Organisaatioiden toimintatavat muuttuvat, teknologia kehittyy ja tiimityöskentely on lisääntynyt,

mikä on vähentänyt osaltaan organisaatioiden hierarkisuutta. Lähijohtajan työ on yllätyksellistä ja pirstaleista ja siihen kohdistuu monelta suunnalta tulevia paineita ja odotuksia. Tämän vuoksi ei yksin riitä se, että esimies on motivoitunut johtajan työhön; hän tarvitsee työn alati muuttuvista vaatimuksista selviytyäkseen jatkuvaa koulutusta, oppimista, kokemuksellista itsensä kehittämistä sekä tukea tähän jatkuvaan prosessiin. Edellä mainittujen lisäksi lähijohtaja tulee omata johtamisen halu eli tahtotila johtaa. (Laaksonen ym. 2012, 179-180.)

Haasteita lähijohtajan työlle asettaa se, että kaikki organisaatiossa olemassa olevat johtamiseenkin vaikuttavat ilmiöt eivät ole konkreettisesti todennettavissa. Tällaisia ovat esimerkiksi valtarakenteet, henkilöstön arvopohja sekä epäviralliset organisaatiot. Näitä ilmiöitä ei yleensä löydy ohjekirjoista tai perehdytysohjeista mutta ne ovat läsnä riippumatta siitä, onko johtaja niistä tietoinen vai ei. (Viitanen ym. 2007, 12.)

Hyvän lähijohtajan merkki on, että hän kykenee samanaikaisesti hahmottamaan tulevaisuuden kehittämisen suuntaa, avaamaan polkua sille, miten tavoitteen saavuttamiseen päästään ja innostamaan henkilökuntaa tälle yhteiselle matkalle. Lähijohtajan tulisi siis omata taito elää yhtä aikaa käsillä olevaa arkea luoden samalla jo tulevaisuudessa tarvittavia rakenteita. Hänen vastuullaanhan on muun muassa työn tarkoituksenmukainen organisointi sekä työkäytäntöjen ja toiminnan kehittäminen. Lähijohtaja vastaa myös henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista sekä työntekijöiden ja tiimien osaamisen johtamisesta. (Vähäkangas ym. 2012, 3.)

3.2 Lähijohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajien johtamisympäristöön. Sosiaali- ja terveysalan johtajien toimintakenttä koostuu hyvin erilaisista ja eritasoisista ilmiöistä, joilla on keskenään tärkeä yhteys, koska ne ovat yhtä aikaa läsnä ja sitä kautta vaikuttavat

lähijohtajien työhön. Osa tästä toimintakentästä ilmenee konkreettisesti kuten budjettiraameina, alaisten lukumääränä tai fyysisinä toimitiloina. Johtamiseen vaikuttaa keskeisesti myös esimerkiksi organisaation strategia vaikkakin usein johtajalla on työssään käytettävissä myös vaihtoehtoisia soveltamismahdollisuuksia ja omaa vaikutusmahdollisuutta. (Viitanen ym. 2007, 11.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työskenteleminen vaatii tavallista tietoisempaa suhdetta työhön. Tämä pätee niin johtajan kuin työntekijänkin tehtävään. Jokainen työyhteisön jäsen tuo työyhteisöön omat näkemyksensä, kokemuksensa ja odotuksensa. Samoin jokainen asiakas ja omainen tuo hoito- ja hoivatarpeen lisäksi mukanaan oman menneisyytensä, arvonsa, asenteensa, toiveensa ja vaatimuksensa. Tämän seurauksena työyhteisöön syntyy monimutkainen toiveiden, tarpeiden, tunteiden ja ihmissuhteiden vyyhti, jonka hallitsemiseen tarvitaan asioiden oivaltamista ja yhteistä pyrkimystä tilanteiden oivaltamiseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtajalta odotetaan johtamiskäytäntöjen osaamisen lisäksi syvällistä käsitystä asiakkaiden ja työntekijöiden tarpeista, yhteisön perustehtävästä, työskentelyn tavoitteita ja työn tekemisen eettisistä perusteista. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 25.)

Varsinais-Suomen alueella tehtiin vuonna 2007 tutkimus sosiaali- ja terveysalan lähijohtajuudesta. Tutkimuksen tulokset on julkaistu raportissa ”Puun ja kuoren välissä – lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla”. Tutkimuksen tarkoituksena oli muun muassa paikantaa lähijohtajien asemaa osana jatkuvasti muuttuvia organisaatioita sekä tarkentaa lähijohtajien työnkuva. Tutkimuksen aineisto hankittiin haastatteluaineiston sekä lähijohtajien kirjoittamien johtamista ja omia johtamiskokemuksia reflektoiden kirjoitelmien avulla. Yksilöhaastattelun kohteena oli kahdeksan sosiaali- ja terveysalan keski- tai ylempään johtoon kuuluvaa henkilöä. Kirjoitelma-aineisto tuotti 23 sosiaali- ja terveysalan lähijohtajaa. (Reikko ym. 2010, 12-14.)

Sosiaali- ja terveyspalvelujen lähijohtaminen on johtamisen eräs erityisalue. Tutkijoiden (Reikko ym. 2010, 11, 54) mukaan sosiaali- ja terveyspalvelujen lähijohtamisesta on melko vähän tutkittua tietoa. Julkisten palvelujen uudelleenarviointi, joka alkoi 1990-luvulla ja jatkuu edelleen, asettaa alan lähijohtajille uu-

sia haasteita. Tämänkin vuoksi sosiaali- ja terveysalan lähijohtajia vaaditaan yhä enemmän myös johtamistaitojen osalta. Samalla tarvittaisiin myös kohdennettua koulutusta tukemaan lähijohtajien työtä. Tutkimuksen mukaan lähijohtajat kokivat työnsä vaativaksi ja yksinäiseksikin. He kuvasivat olevansa ikään kuin puun ja kuoren välissä; toimien samaan aikaan sekä työnantajan edustajana että työntekijöiden äänenä ylempään johtoon nähden. Lähijohtajat odottivat enemmän tukea työlleen ylemmän johdon taholta ja selkeämpiä ohjeistuksia omalle työlleen, jottei tulkinnaalle jäisi niin paljon tilaa. Tältä osin tutkimuksen tulokset tukivat aiempien vastaavien tutkimusten tuloksia.

Anri Leppänen (Leppänen 2010, 2) kartoitti, millaista johtamisosaamista tarvitaan lähijohtajan työssä terveydenhuollossa ja sitä, eroavatko julkisen ja yksityisen alan organisaation lähijohtajien johtamisen osa-alueet toisistansa. Tutkimukseen osallistuneet lähijohtajat toivat esille osaamisen kehittämisalueina muun muassa henkilöstöjohtamisen, esimerkiksi ristiriitatilanteiden käsittelyn. He kaipasivat lisää ylipäättäänkin ihmissuhteisiin liittyvää koulutusta. Yksityisen puolen lähijohtajat toivoivat lisäkoulutusta liiketalouteen liittyvissä teemoissa. Muuten yksityisen ja julkisen puolen lähijohtajien välillä ei ollut suuria eroja osaamisalueissa. Tutkimuksen mukaan lähijohtaja pystyi vastaamaan osaamis- haasteisiin koulutuksen, mentoroinnin, työnohjauksen, kehityskeskustelujen sekä näyttöön perustuvan johtamisen avulla.

3.3 Vanhustyön lähijohtamisen erityispiirteitä

1.7.2013 voimaan tuleva laki ikääntyvän väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista eli niin kutsuttu vanhustalvvelulaki vaatii, että alan toimintayksiköissä on oltava johtaja, joka vastaa että asiakastyössä noudatetaan laissa säädettyjä periaatteita ja että tuotetut talvvelut täyttävät niille asetetut vaatimukset. Lain mukaan vanhustalvvelujen toimintaa on johdettava niin, että se tukee laadukasta asiakaslähtöistä sosiaali- ja terveystalvvelujen kokonaisuutta. Toiminnan tulee olla kuntouttavaa työtetta

edistävää ja sitä pitää toteuttaa eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyöllä. Johdon pitää myös huolehtia siitä, että toimintatapoja kehitetään jatkuvasti. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista 2013.)

Vanhustyön yksikön johtamiseen riitti aiemmin ehkä se, että sydän sykki vanhustyölle ja esimiehellä oli taito ymmärtää kokonaisuuksia. Tämän päivän jatkuva palvelujärjestelmän muutos luo uusia johtamisosaamiseen liittyviä vaatimuksia. Johtajan olisi tunnettava ja hallittava sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus ja siihen liittyvä käsitteistö. Johtamisen sisällöt vaihtelevat ja muuntuvat toimintaympäristöjen muuttuessa. Lainsäädäntö muuttuu, monituottajuus korostuu ja toiminnan vaikuttavuuden vaatimus lisääntyy. (Rissanen & Lammintakanen 2011, 38.) Lähijohdon käytännön työn tuntemisella on merkitystä ammattityön laatuun sekä asiakkaiden kokemaan laatuun. Johtamisen uudistaminen on edellytys sille että toiminta muuttuu. Hoitokulttuuri ei muutu, jollei johto tuo selkeästi esille muutoksen tarvetta ja sitä edellytä. (Räsänen 2011, 181.)

Helsingin kaupungin vanhustenhoitoa käsittelevässä tutkimuksessa selvitettiin hoivan ja hoidon johtamisen yhtäläisyyksiä ja eroja. Tutkimuksessa peräänkuulutettiin sellaista johtamistutkimusta, joka antaisi välineitä palvelujen johtamiseen muun muassa tunnistamalla henkilöstön käsitykset ja osaaminen. Tutkijan mukaansa tarvetta olisi myös sellaiselle sosiaali- ja terveysalan johtamisen tutkimukselle, joka ohjaisi johtamaan vähemmän järjestelmän ehdoilla. (Aarva 2009, 7, 213.)

Riitta Räsänen tutki väitöskirjassaan johtamisen laadun merkitystä ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaadulle ympärivuorokautisessa hoivassa. Tutkimuksen aineisto kerättiin Jyväskylän seudun kunnissa laitoshoidossa, ympärivuorokautisessa palveluasumisessa ja muutamassa yksityisessä hoitokodissa vuosina 2006–2007. Tutkimusaineiston muodosti ei-muistisairautta sairastavien asiakkaiden haastattelut, muistisairautta sairastavien asiakkaiden havainnointi sekä tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden hoitotyön asiakirjojen tarkastelu. Lisäksi tehtiin kysely tutkimuksen kohteina olleiden hoivayksiköiden johtajille. (Räsänen 2011, 3.)

Räsänen mukaan ikääntymiseen ja siihen liittyviin erityiskysymyksiin näkemyksen omaava esimies kykenee johtamaan ja kehittämään perustehtävää sekä henkilökuntaa, koska hän tunnistaa asiakkaiden keskeiset hoivan ja hoidon tarpeet sekä myös henkilökunnan tavoitteet ja tarpeet. Johtaminen hoivayksikön arjen toiminnasta käsin on tärkeää, koska se, mikä ikääntyneille asiakkaille on tärkeää tapahtuu heidän arjessaan. Sosiaali- ja terveydenhuollossa tarvitaan tulevaisuudessa uudenlaisia osaajia myös johtoporrastasolla. Valtakunnalliset hyvinvointipoliittikan tavoitteet ja niihin kytkeytyvä paikallistason poliittinen päätöksenteko edellyttävät uudistumista osaamisen johtamiselta, uusia välineitä johtamisen työkaluiksi sekä systemaattista tukea johtajuudelle. (Räsänen 2011, 184-185.)

Vanhuspalvelujen lähijohtajien kokemuksia alaa koskevasta mediakeskustelusta selvittäneessä tutkimuksessa ilmeni, että alan esimiehet kokivat mediakeskustelun kuormittavan työyhteisöä sekä lisäävän laitoshoidossa olevien asiakkaiden huolta työn käytännöistä. Lähijohtajien näkemyksen mukaan hyvää mediakeskustelussa on, että se parhaimmillaan käynnistää työyhteisön toimintamallien uudelleen arvioinnin. Tutkimuksen tekijöiden mukaan tutkimustuloksia voitaisiin hyödyntää vanhustyön perus- ja täydennyskoulutuksessa kehittämällä opetusvalmiuksia, joiden avulla on mahdollista vahvistaa vanhuspalvelujen työyhteisöjen valmiuksia kohdata mediakeskustelu arjen työssä. (Kujala ym. 2011, 228.)

4 OSAAMISEN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMINEN

4.1 Osaamisen kehittämisen ja johtamisen käsitteet

Tämän päivän työelämässä kilpailuetu saavutetaan luovuudella, erikoistumisella, innovaatioilla ja taidoilla. Edellä mainitut mahdollistuvat oppimisen mahdollisuuden olemassa ololla, jota työelämässä edesauttaa myönteisen oppimisilmapiirin kehittäminen ja oppimisen esteiden poistaminen. Oleellista on löytää ne osaamisalueet, jotka ovat erityisen tärkeitä organisaation tulevaisuutta silmällä pitäen ja pyrkiä kehittämään niitä edelleen. (Hätönen 2004, 7.)

Keskeinen osa organisaation menestystä on henkilöstön osaaminen. Organisaatiot kehittävät osaamista usein oppivan organisaation periaatteiden mukaisesti. Tietopääoma on useimpien menestyneiden organisaatioiden tärkein voimavara. Länsimaisessa tietoyhteiskunnassa osaaminen vanhenee nopeasti joten työmarkkinoilla tarvitaan kykyä oppia uutta ja valmiutta omaksua nopeastikin uusia vaadittavia tietoja ja taitoja. Myös kilpailukykyisyyden säilyttäminen edellyttää jatkuvaa uudistumista, joka taas edellyttää kekseliäisyyttä ja uuden opiskelua. Tämän vuoksi organisaatioiden strategian osana on yhä todennäköisemmin osaamisen kehittäminen. (Kauhanen 2009, 143-145.)

Samassa yhteydessä voidaan puhua myös elinikäisen oppimisen käsitteestä. Organisaationäkökulmasta katsottuna elinikäisellä oppimisella ei tarkoitakaan työntekijä henkilökohtaista kehittymistä vaan myös oppimista toisilta, toisten kanssa ja toisten tekemisistä. (Isacsson 2007, 81.) Jos osaamisen kehittäminen ei ole osa organisaation strategiaa, voi johdon olla vaikea nähdä esimerkiksi liiketoimintastrategian ja osaamisen kehittämisen yhteyttä. Tällöin on vaarana se, että osaamisen kehittäminen jää irralliseksi ja siitä puuttuu tavoitteellisuus. (Ojala 2008, 38.)

Osaamisen kehittäminen vaatii yksittäiseltä työntekijältä itseohjautuvuutta. Itseohjautuvuus työelämässä tarkoittaa esimerkiksi kykyä ohjata omaa muutosprosessia suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen suuntaan. On uskallettava ikään

kuin katsoa itseään silmiin ja tunnustaa sekä tunnistaa omat osaamistarpeet. Itseohjautuvuus vaatii taitoa nähdä itsensä oppijana eikä osaajana. (Punkanen 2009, 110.)

Osaamisen johtamisella tarkoitetaan prosessia, jossa määritellään organisaation ydinosaminen sekä muu tarvittava osaaminen organisaation visiosta, strategias- ta ja tavoitteista käsin. Seuraava askel on arvioida, mikä on henkilöstön osaami- sen nykytaso tavoitetasoon verrattuna. Näitä tietoja apuna käyttäen laaditaan organisaation, tiimien ja yksilöiden kehityssuunnitelmat. (Sydänmaanlakka 2009, 63.) Osaamisen johtaminen sisältää toiminnan, jonka avulla organisaation strate- gian mukaista osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan. Kiinne- kohtana on organisaation tulevaisuuden tahtotila; jos ei tiedä minne ollaan me- nossa ei voi suunnitella reittiäkään tai tietää, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tämä vuoksi organisaation johdolla täytyy ensin olla selvyyttä siitä, mihin suuntaan toimintaa halutaan kehittää. Halutun tulevaisuuden tilanteen määrittelyä helpottaa keskustelu organisaation päämääristä, visioista tai tahtotilasta. Tällöin mahdollistuu yhteisen käsityksen syntyminen siitä, minne ollaan menossa. Nämä strategiset linjaukset suuntaavat osaamisen kehittämistä. (Viitala 2005, 14-15.)

4.2 Osaamisen kehittäminen ja johtaminen lähijohtajan työn näkökulmasta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli vanhustyön lähijohtamisen vahvistaminen muun muassa kiinnittämällä huomiota lähijohtajien osaamisen kehittämiseen. Lähijohtajien osaamisen kehittäminen vaatii työorganisaatioilta osaamisen johta- mista lähijohtajien työn näkökulmasta. Työntekijän osaamista voidaan kuvata usealla eri tavalla. Osaamisen termi sisältää oletuksen tietyn alueen hallitsemi- sesta tai ainakin sen riittävästä tuntemisesta. Osaamisessa yhdistyvät muun muassa ajattelun taidot, kyky työskennellä ryhmässä sekä oppimaan oppimisen taidot. (Hätönen, 2004, 12.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa toimintaympäristön ja lainsäädännön muutokset sekä asiakkaiden palvelutarpeiden monimuotoisuus ja vaativuus asettavat vaati- muksia kehittää johtamisosaamista. Sosiaalialan lähijohtajien yhteisinä haasteina

korostuvat palveluprosessien ja palveluverkostojen toiminnan kehittäminen, toiminnan parantaminen, työn uudelleen jäsentäminen sekä tiimi- ja verkostotyön kehittäminen. Palvelujen kehittäminen vaatii hyvää henkilöstöjohtamista, koska sillä tuetaan ja vahvistetaan työn hallittavuutta ja tarkoituksenmukaista kohdentumista, vahvistetaan henkilöstön osaamista sekä parannetaan työolosuhteita. Keski- ja lähijohdolla on keskeinen merkitys henkilöstöjohtamisessa sekä palvelujen kehittämisessä. (STM 2009, 19.)

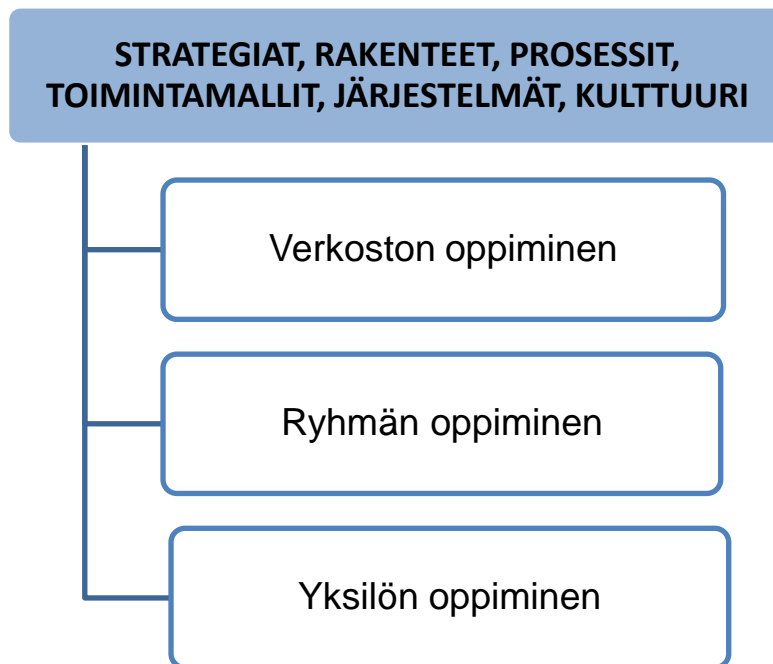
Työntekijöiden osaamisen johtamisen lisäksi tulisi muistaa pitää huolta johdon osaamisen kehittämisestä ja vahvistamisesta. Systemaattisella johtamisen kehittämisellä luodaan siltaa johtamiskäytäntöjen ja kutsumukselle pohjaavan johtajuuden välille. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 274.) Voisi ajatella, että nimenomaan sosiaali- ja terveysalalla lähijohtajien alalle hakeutumiseen on usein vaikuttanut ainakin osittain juuri kutsumus. Johtamistyön tueksi esimiehille tulisi tarjota mahdollisuutta kehittyä omassa työssään ja aikaa oppia uutta. Tämä mahdollistuu täydennyskoulutuksen, työnohjauksen, urasuunnittelun, oman lähiesimiehen sekä vertaistuen avulla. (STM 2009, 49.)

4.3 Oppiva organisaatio lähijohtajan osaamisen kehittämisen foorumina

Yksittäisen työntekijän osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista, kontakteista, asenteesta ja henkilökohtaisista ominaisuuksista. Yhdessä nämä ominaisuudet auttavat työntekijää selviytymään työtilanteista ja tekemään hyvän työsuorituksen. (Ojala 2008, 50.) Yhteistyönä tapahtuvan yhteisen toiminnan kehittämisestä ja yhteisestä oppimisesta puhuttaessa voidaan yhdeksi näkökulmaksi ottaa Oppivan organisaation teoria. Työelämänäkökulmasta tarkasteltuna organisaation jäsenten oppiminen tapahtuu silloin kiinteässä yhteydessä jokapäiväiseen toimintaan ja toimintaympäristöön. Toimintaympäristöllä on tärkeä rooli oppivan organisaation ajattelussa, jossa korostuu toimintakontekstin merkitys kehittämisessä. Oppivalla organisaatiolla tarkoitetaan oppimista edistävää toimintakontekstia työelämässä. (Sarala & Sarala 1996, 55-56.)

Oppivassa organisaatiossa on luotu sellaisia toimintamalleja, joiden avulla organisaation toimijat pystyvät uudistumaan ja oppimaan. Oppivassa organisaatiossa kehittäminen on aina oppimista. Keskeisenä voimavarana on osaaminen ja sen käyttäminen arkityössä. Organisaation oppiminen mahdollistuu muun muassa erilaisten kokeilujen, uudistuksellisuuden, yhteistyön edistämisen, reflektoinnin, organisaation historian tuntemisen ja siitä oppimisen kautta. Valmiita toimintamalleja ei tuoda organisaatioon ulkopuolelta vaan oppiminen tapahtuu omien toimintamallien luomisen kautta. (Mäkisalo 2004, 48.)

Organisaation oppimisessa on kyse yhteisen näkemyksen luomisesta ja tuon näkemyksen soveltamisesta yhteiseen tekemiseen. Yksittäisen työntekijän näkemys on liian kapea. Mitä useamman henkilön kokemus saadaan mukaan yhteisen näkemyksen luomisprosessiin, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta toimintaa. (Ojala 2008, 71.) Oppivassa organisaatiossa visio on aidosti yhteinen ja se on myös yhteisesti tuotettu avoimen ja osallistavan keskustelun kautta (Viitala 2005, 45). Kuviossa 6 on esitelty mukaillen Viitalaa organisaation oppimisen eri tasot. Oppimisen jaottelu eri tasoille mahdollistaa osaamisen johtamisen käytännön toiminnan. Yksilön oppiminen nähdään usein kriittiseksi tekijäksi organisaation oppimisen näkökulmasta. Yksilöiden oppiminen ei yksin riitä koska organisaatio tarvitsee aina myös kollektiivista oppimista toimiakseen hyvin ja kehittyäkseen. (Viitala 2005, 57.)



Kuvio 6. Organisaation oppimisen eri tasot (mukailten Viitala 2005, 57).

Lähijohtajan omalla toiminnalla on suuri merkitys toimintayksikön kehittämistyön eteenpäinviemisessä. Omalla esimerkillä johtaminen on motivointia, innostamista, luovuutta, uudistumista sekä yksilöiden kunnioittamista. Johtaminen oman esimerkin kautta on tehokas tapa johtaa. On vain hyväksi, jos työntekijä voi arvostaa omaa esimiestään ja pitää häntä roolimallina. Johtajan täytyy ensin itse olla innostunut jotta hän voisi innostaa muita. Hänen olisi hyvä myös pystyä näyttämään esimerkkiä henkilökohtaisen uusiutumisen suhteen. Näin toimiessaan hän voi toimia mallioppilaana, joka myöntää oman keskeneräisyytensä ja on myös itse valmis jatkuvaan kehittymiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 159.)

Eräs tapa kehittää työn tekemisen tapoja on prosessikeskeinen työn kehittämisen malli. Prosessikeskeisen työelämän kehittämisen mallin juuret ovat 1930-luvulla kehitetyssä Action Learning -mallissa. Molemmissa malleissa työelämän oppimisen ja kehittämisen lähtökohtana on omasta toiminnasta oppiminen tutkimalla omaa, ryhmän sekä työyhteisön toimintaa keskustelemalla ja refleктоimalla. Molemmissa malleissa on yhteistä myös selkeä rakenne: tehdään, pysähdytään,

tutkitaan, sovitaan, tehdään, kuten kuvion 7 Kari Murron Elämällä oppimisen – mallissa on havainnollistettu. (Jyväskylänkoulutuskeskus 2010.)



Kuvio 7. Elämällä oppimisen malli (Jyväskylänkoulutuskeskus 2010).

Prosessikeskeisessä kehittämisen mallissa painopisteenä on työyhteisön arjen jatkuva tutkiminen, ei vain erillisten tehtävien ympärille rakennetut määräaikaiset ryhmät. Prosessikeskeinen kehittäminen ja tutkiminen tapahtuu yhteisössä yhteisesti sovitun toiminnallisen rakenteen mukaisesti foorumeilla, joissa samat ihmiset kokoontuvat säännöllisesti. Näitä foorumeja ovat esimerkiksi johtoryhmä ja henkilöstökokoukset, joissa esimiehet ovat mukana sekä määräaikaiset, tiettyä tehtävää varten kootut foorumit kuten projektiryhmä. (Jyväskylänkoulutuskeskus 2010.)

4.4 Työelämän toimivien käytäntöjen mallintaminen

Organisaation muutostilanteissa tapanamme on suhtautua ulkoisiin paineisiin varsin ongelmakeskeisesti. Tuijotamme helposti esimerkiksi asioita, joista meidät muutostilanteessa ollaan pakottamassa eroon vaikka tuossa tilanteessa tarvitsimme myönteistä, organisaation yksilöitä aidosti puhuttelevaa tavoitetilaa. Myönteisyyden kautta vapautuu myös muutostilanteeseen liittyvät voimavarat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 147.)

Kehittämishankkeen tuottaman tiedon tai työelämässä toimivaksi todetun käytännön mallintaminen antaa mahdollisuuden rajaamisen ja määrittelyn kautta luoda

yhteisiä pelisääntöjä, joiden avulla työn ja yhteistoiminnan kehittäminen helpottuu. (Havukainen ym. 2010, 128.) Eräs tapa mallintaa hyväksi koettu toiminta on tehdä hyvän käytännön toimintamalli. Hyvällä käytännöllä tarkoitetaan parhaaseen mahdolliseen tietoon perustuvaa ja toimintaympäristössään hyväksi havaittua tapaa toimia. Hyvän käytännön tunnuspiirteitä ovat muun muassa asiakkaan edunmukainen ja hänen hyvinvointiaan tukeva toiminta sekä se, että toimintaa on kokeiltu ja sen vaikuttavuutta arvioitu. (THL 2013.) Mallintamisen avulla on mahdollista jäsentää työelämässä hyväksi tavaksi todettuja tekemisen tapoja. Mallintamisella on mahdollista paikantaa ja löytää kehittämisen ituja, joita jaetaan muiden kanssa. Parhaimmillaan toiminta auttaa osallistujia luomaan kehittämiselle asetetut tavoitteet ja keinot, joilla tavoitteisiin on yhteistoiminnalla mahdollista päästä. (Havukainen ym. 2010, 118.)

Organisaatiossa vaikuttavia uskomuksia ja sosiaalisia käytänteitä on vaikea uudistaa. Keskeistä on löytää avainpaikoille henkilöitä, joilla on kykyä ja taitoa saada aikaan muutoksia sosiaalisissa käytänteissä ja uskomuksissa. Useimmiten organisaatioissa vanhan toimintamallin mukaisesti toimivia ja vanhoja uskomuksia kantavia on myös esimiesten joukossa. Tämänkin vuoksi uudistuva organisaatio tarvitsee suunnitelmallista ja tavoitteellista ohjattua keskustelua, jonka tavoitteena on tunnistaa organisaation johtajuuskäyttäytymisen korostuksia ja pyrkiä vaikuttamaan niihin. Johtajuuskäyttäytymisen kautta myös lähijohtajat johtajuuttaan toteuttavat. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 275.)

5 TYÖHYVINVOINTI LÄHIJOHTAJAN TYÖSSÄ

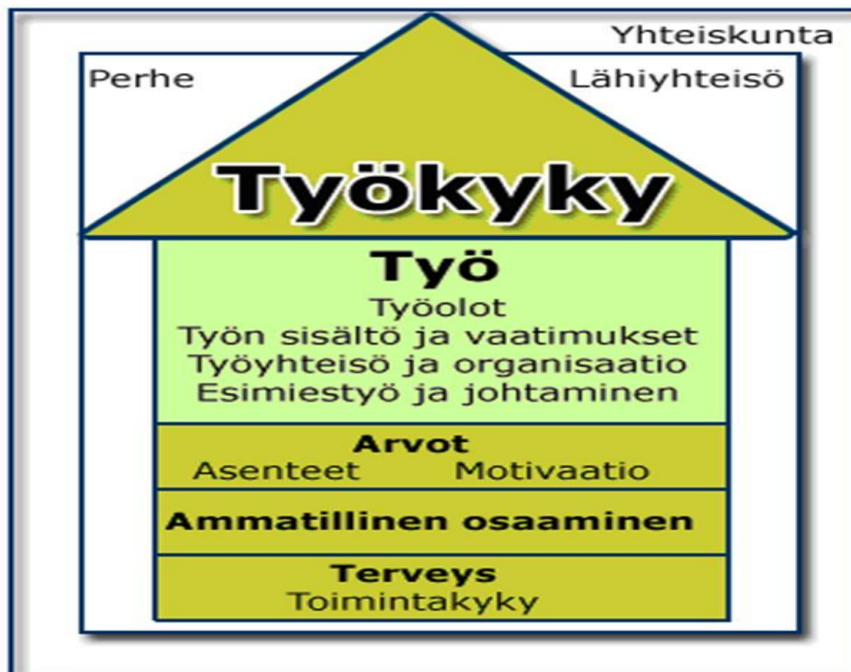
5.1 Työhyvinvoinnin käsite

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja henkistä tasapainoa, jonka toteutuessa työntekijä nähdään kokonaisuutena. Työhyvinvointiin voi liittyä myös stressiä, mutta pääimmäisenä on tunne työn hallinnasta, joka estää työn liiallisen kuormittavuuden. Jos työ kuormittaa liikaa on seurauksena terveyden vaarantuminen. Työhyvinvointiin vaikuttavat myös työn ulkopuoliset tekijät esimerkiksi perhe. (Suutarinen 2010, 24.) Työterveyslaitoksen johtoryhmä määrittää työhyvinvoinnin seuraavasti: "Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä ja työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä." (Elo ym. 2010, 16.) Yleisesti on tunnustettu organisaation toimintatapojen, työntekijöiden työsuoritusten ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Tämän tunnustetun hyödyn yhteyttä ei ole kuitenkaan työelämässä vielä täysin hyödynnetty. Tieteelliset todisteet voivat edistää ja vahvistaa tätä tietoisuutta hyvinvoivan työorganisaation vaikutuksesta työntekijöiden työsuoritukseen ja terveyteen. (Siegrist 2009, 109.)

Edellä todettiin että työhyvinvointi rakentuu työn ja vapaa-ajan hyvästä tasapainosta. Hyvinvointia niin töissä kuin vapaa-ajallakin edistää työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta. Työn aiheuttamia rasituksia taas tasapainottaa muun muassa mielekkäät vapaa-ajan harrastukset. Työhyvinvoinnilla ja sillä, onko sitä vai ei, on merkitystä yhteiskunnalle, työyhteisölle ja työntekijöille. Työhyvinvointia ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella vain terveyteen liittyvänä kysymyksenä, sillä teemaan liittyy monia muitakin näkökulmia, esimerkiksi taloudellisia ja sosiaalisia tarkastelutapoja. (Nikkilä & Paasivaara 2007, 95.) Työhyvinvointia on kuvattu erilaisten mallien kautta. Eräs tällainen malli on Rauramon työhyvinvoinnin portaat - malli, joka on luotu hyödyntäen Maslowin tarvehierarkia -mallia ja jo olemassa olevien työhyvinvoin-

timallinnuksia. Niiden pohjalta Rauramo on rakentanut viisi työhyvinvoinnin askelta. Nämä askeleet ovat turvallisuuden tarve, psykofysiologiset perustarpeet, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja tarve toteuttaa itseään. (Rauramo 2004, 39-40.)

Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös yksilön henkilökohtaisen työkyvyn näkökulmasta, jota Työterveyslaitoksen Juhani Ilmarinen on kuvannut Työkykytalossaan (Kuvio 8). Hänen mukaansa yksilön työkyky syntyy työn vaatimusten sekä ihmisen ja työyhteisön välisestä tasapainosta. Työkyky on hyvä, jos tasapaino näiden kahden välillä toimii. Talon kolme alinta kerrosta kuvaavat ihmisen omia voimavaroja. Kivijalka eli alin kerros muodostuu yksilön terveydestä ja toimintakyvystä. Niillä tarkoitetaan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Seuraavat tasot muodostuvat yksilön osaamisesta sekä motivaatiosta, arvoista ja asenteesta. Näiden kaikkien tulisi olla kunnossa jotta henkilö voisi jaksaa ja pärjätä työssään. Jos nämä yksilölliset voimavarat ovat hyvät (talon kolme alinta kerrosta), ihminen kestää neljännen kerroksen työn painon. (Suutarinen 2010, 28.)



Kuvio 8. Työkyky-talo (Suutarinen 2010, 29).

Ihmisen työkykyyn vaikuttavat lisäksi muun muassa perhe ja yhteiskunta. Työkyky-talon kolmannelta kerrokselta eli arvojen, asenteiden ja motivaation tasanteelta avautuu parveke ympäröivään yhteiskuntaan. Tällä tarkoitetaan ulkomailmasta tulevia vaikutteita jotka leviävät kolmannen kerroksen kautta muihin talon osiin. (Suutarinen 2010, 28.)

Jos organisaatiossa ei ole luotu rakenteita työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtimiseen on vaarana, että työntekijöiden kuormitus kasvaa. Tämän seurauksena työstä aiheutuvista sairauksista johtuvat poissaolot lisääntyvät, työntekijöiden vaihtuvuus lisääntyy, tapaturmien määrä kasvaa ja ennenaikaiselle eläkkeelle lähtevien määrä nousee. Työntekijöiden poissaolot lisäävät ymmärrettävästi työssä olevien kuormitusta ja poissaoloja. (JHL 2012.)

5.2 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan lähijohtajan työssä

Suomen väestörakenteen kehitys ja työiässä olevan väestön vähentyminen asettaa vaatimuksia peruspalvelujen järjestämiselle. Ikääntyvän väestön määrän kasvu asettaa paineita sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen järjestäjille. Samaan aikaan tulisi huolehtia näiden alojen henkilökunnan työhyvinvoinnista koska henkilöstövoimavarojen asianmukainen käyttö on väestörakenne huomioiden strategisesti tärkeää. (Virtanen ym. 2012, 65.)

Sosiaali- ja terveydenhuollossa työtä tekevien osaamisella, työkyvyllä ja motivaatiolla on tärkeä merkitys sille, että palvelut toimivat. Tunne hyvinvoinnista vaikuttaa osaltaan muun muassa työntekijän motivaatioon, työhön sitoutumiseen, stressinsietokykyyn ja terveyteen. Henkilökunnan työtyytyväisyydellä on kauaskantoisia vaikutuksia; asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä työn tuloksellisuus kasvaa. Tällä on suora vaikutus niin työelämän laatuun kuin henkilökunnan jaksamiseenkin. (STM 2009, 45.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon lähijohtajan työ on hyvin vaativaa koska heihin kohdentuu ristiriitaisia odotuksia ja vaatimuksia. Tämän vuoksi lähijohtajat tarvitsevat yhteisen ajan ja keskustelun foorumeja, sosiaalista tukea ja tehtävien sel-

keyttä delegoidun vastuun lisäksi. Omassa työssään onnistuakseen myös lähijohtajan omasta työhyvinvoinnista tulisi huolehtia. Lähijohdon tukijärjestelmien tulisi olla osa organisaatioiden henkilöstöjohtamisen toimintoja. Lähijohtaja tarvitsee tukea paitsi vertaisiltaan myös henkilöstöltä. Tämän vuoksi lähijohtajan työyhteisötaidoilla on oleellinen merkitys koko työyhteisön hyvinvoinnille. (STM 2009, 49-50.)

Tarkasteltaessa työhyvinvointia lähijohtajan työn näkökulmasta voidaan painottaa kahta eri näkökulmaa; sitä miten lähijohtaja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitä millä keinoin voidaan tukea lähijohtajan omaa työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Outi Kanste kartoitti artikkelitutkimuksessaan johtajuuden yhteyttä hoitohenkilökunnan työhyvinvointiin. Hyvällä johtajuudella on keskeinen vaikutus henkilöstön sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Toisinpäin käännettynä; työntekijöiden tyytymättömyyden takana vaikutti usein huono johtaja. Kansten mukaan hoitotyön johtajuus on sosiaalisen pääoman kasvattamista, jolloin tärkeää on vastavuoroisuus, luottamus, yhteisöllisyys ja osallisuus. Nämä kaikki ovat vaikuttamassa työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaatiossa oleva vähäinen sosiaalinen pääoma taas lisää hyvinvointi- ja terveystarpeita. Ei ole yhdentekevää, millä tavalla työhyvinvoinnin taso hoivayksikössä on. Hyvinvointi vaikuttaa työn tuottavuuteen, hoidon laatuun sekä asiakastyytyväisyyteen. (Kanste 2011, 30-34.)

Toinen näkökulma tarkastella lähijohtajaan liittyvää työhyvinvointia on lähestyä teemaa lähijohtajan oman työhyvinvoinnin ja sen edistämisen näkökulmasta. Alati muuttuva työelämä kuormittaa erityisesti lähiesimiehiä, sillä lähiesimiehillä on erityinen vastuu työilmapiirin luomisessa. Silloin kun työpaikan kiire kasvaa ja työ mutkistuu, on työntekijöiden lähijohtajaa kohtaan tuntema luottamus koetuksella. (Sinervo 2011, 30.) Lähijohtajan oma pahoinvointi taas vaikuttaa suoraan hänen alaisiinsa. Lähijohtaja tukee parhaiten omaa työhyvinvointiaan pitämällä huolta osaamisestaan esimerkiksi kouluttautumisen, ajankohtaisten alan liittyvien kirjoitusten seuraamisen ja kollegiaalisen verkostoitumisen avulla. Lähijohtajan omaa kehittymistä tukee myös se, että hän uskaltautuu omalle epämurkavuusalueelleen. (Anttila 2012, 21.)

Anja Ruokamon tutkimuksessa selvitettiin lähiesimiesten omia kokemuksia työhyvinvoinnista. Lähiesimiesten työhyvinvointia vahvistavia tekijöitä oli muun muassa vaikutusmahdollisuudet, vastuu omasta työstä sekä muiden lähiesimiesten vertaistuki. Ylemmän johdon taholta saatu tuki ja arvostus oli pääosin työhyvinvointia edistävä tekijä, vaikka osa vastaajista koki sen ehkä yllättävästikin heikentävänä tekijänä. (Ruokamo 2011, 2.) Työhyvinvointiaan heikentäväksi tekijäksi lähijohtajat nimesivät myös kiireen. Kiire ei kuitenkaan ollut vaikuttanut niin, että se olisi johtanut työuupumukseen. Myös palkkauksen taso mainittiin työhyvinvointia heikentäväksi asiaksi. (Ruokamo 2011, 32.)

5.3 Coaching työhyvinvoinnin edistämisen menetelmänä

Työnohjaus on Suomessa jo vakiintunut menetelmä työyhteisön ja työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemiseksi. Sillä tarkoitetaan ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä, johon pyritään reflektiivisen keskustelun avulla. Työnohjaukselle on tyypillistä se, että sen pitäisi perustua työntekijän omaan tarpeeseen ja haluun saada työnohjausta. Koko työyhteisöä koskeva työnohjaus taas sopii menetelmäksi silloin, kun halutaan muutosta koko työyhteisöön. (Punkanen 2009, 7, 128.)

Työnohjauksen tavoin coaching- työskentely ei ole ainakaan vielä vakiintunut Suomessa samalla tavoin työyhteisöjen ja työntekijöiden ammatillisen kehittymisen välineeksi. Se on kuitenkin saavuttamassa yhä enemmän jalansijaa varsinkin johdon työssä kehittymisen menetelmänä. Coaching voidaan määritellä monella tavoin. Eräs tapa on puhua tavoitteellisesta ja rajatusta valmennusprosessista, joka pyrkii toimimaan sekä valmennettavan että hänen edustamansa organisaation parhaaksi. (Räsänen 2007, 15.) Coaching on osallistujia tukeva ja tietoa jakava menetelmä ilman tiukkaa struktuuria. (Isacsson 2007, 237.)

Suomessa on vielä vähän nostettu esiin sitä, mitä hyötyä lähijohtajien coaching-taidoista voisi olla. Coachingissa fokus on valmennettavassa ja hänen ajatuksiinsa. Keskustelussa ei pyritä neuvomaan tai ohjaamaan valmennettavaa. Coachingissa asiakas kertoo, mitä hän haluaa työstää ja miksi. Hän päättää omat

tavoitteensa ja suunnitelmat, joilla tavoitteet on tarkoitus saavuttaa. Kyseessä on valmennettavista itsestään lähtevä prosessi, jossa valmennettava ottaa vastuuta omasta kehityksestä kohti itse asettamiaan tavoitteita. Organisaatiolla on myös yleensä omat tavoitteensa coaching-projektille. Tällainen tavoite voi olla esimerkiksi organisaation arvojen tuominen osaksi lähijohtajatason työtä. (Carlsson & Forssell 2008, 40-41.) Hyvin toteutettu coaching mahdollistaa yksilön kehittymisen unohtamatta samalla organisaation menestystä. Näiden kahden yhteistuloksena on parhaimmillaan organisaatiolle kannattavuutta ja työyhteisölle sekä yksittäiselle työntekijälle hyvinvointia. (Räsänen 2007, 20.)

6 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS

6.1 Kehittämishankkeen taustaa ja ideointivaihe

Ajatus kehittämishankkeen ideasta syntyi pohtiessani sitä, miten tärkeä rooli lähijohtajalla on vanhustyön organisaation eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä. Ajattelen, että usein työyhteisö on lähijohtajansa näköinen. Näin on varsinkin silloin, kun sama esimies on jo pidempään toiminut yksikön esimiehenä. Kehittämishankkeen suunnitteluvaiheessa työskentelin Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:ssä muun muassa koulutuskoordinaattorina vastaten organisaation vajaan 200 työntekijän osaamisen kehittämisestä ja tätä kautta tuntui luontevalta toteuttaa kehittämishanke, jossa olisi osa koulutuskoordinaattorin silloista työnkuvaani.

Kirjassa "Kehittämistyön risteyksissä" on mielenkiintoinen Juha Varilan artikkeli aiheesta "Tunteet ja kehittäminen". Hän kirjoittaa: "Työelämän tutkimuksessa ja henkilöstön kehittämisessä on aina haluttu nähdä ihminen ongelmattomana, sisäisesti ja ulkoisesti ehyenä" (Varila 2006, 93). Olen miettinyt paljon sitä, miten vuosikausia mediassa vellonut pääosin negatiivissävytteinen keskustelu vanhustenhuollon tilasta on vaikuttanut alan työntekijöiden käsityksiin omasta työstä. Kuinka vaikuttaa se, että tekee työtä, joka ei tunnu saavan osakseen julkista arvostusta muualla kuin sunnuntain Helsingin Sanomien kuolinilmoitusten muistosanoissa?

Kehittämishankkeen suunnittelemisen aloitin keskustelemalla organisaation keski- ja ylemmän johdon kanssa kehittämishankkeen ideasta loppuvuodesta 2011. Meille syntyi yhteinen näkemys siitä, että organisaation osaamisen kehittämisen ja vanhuspalveluja koskevan palvelujärjestelmän muutosten eteenpäin viemisessä olennaista on se, minkälaiset valmiudet hoivayksiköiden lähijohtajilla on muutoksen ymmärtämiseen, hallintaan ja eteenpäin viemiseen.

Jatkuvasti muutoksen tilassa olevassa työelämässä tulee työntekijöiden ohella pitää huolta lähijohtajien osaamisen kehittämisestä ja työhyvinvoinnin tukemisesta. Lähijohtajan asenteella, kehittämishalukkuudella ja jaksamisella voidaan olettaa olevan suora vaikutus myös henkilöstön asenteisiin, kehittämishaluun ja työhyvinvointiin. Kuten eräs kehittämishankkeessa mukana ollut lähijohtaja asiaa kuvaasi; Vierellä ei voi johtaa. Joukkoja johdetaan edestäpäin.

Toimin hankkeen aikana sen koordinoijana ja ikään kuin konsulttina työskennellen kehittämishankkeessa toimintatutkimuksellisen kehittämisstrategian mukaisesti. Toimintatutkimuksen vetäjän / tutkijan tehtävänä on välittää tietoa saaduista tuloksista muille meneillään olevan hankkeen jäsenille, jäsentää työskentelyä, esiin tulevia ajatuksia, ideoita ja ongelmanratkaisuvaihtoehtoja. Tällä tavoin vältytään toimimasta pelkästään arkitiedon varassa. Kehittämishankkeen vetäjän rooli on verrattavissa konsultin rooliin. Hän muun muassa auttaa hankkeessa mukana olevia kehittämisen kohteena olevien ongelmien tiedostamisessa ja ratkaisemisessa. Samalla hän pyrkii edesauttamaan keinoja selvittää ratkaisemattomien ongelmien parissa. Vetäjän / tutkijan rooli on kaksinainen; hän sekä tutkii että käyttää saamiaan tietoja suoraan kehittämishankkeen hyväksi. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2011.)

Tavoitteeni oli yrittää löytää yhdessä vanhustyön lähijohtajien kanssa kehittämisen ja kehittymisen henki. Heillä oli paljon hiljaista tietoa muuan muassa vanhuspalveluista ja lähijohtamisesta, jota toivoin heidän jakavan muille lähijohtajille. Minun tehtäväni oli auttaa heitä jakamaan tietoa ja osaamista toisilleen. Lisäksi yritän heidän osaamisen vahvistamistoiveiden mukaisesti löytää asiantuntijoita vierailemaan, tutustumiskohteita vierailtavaksi, nostaa ajankohtaisia vanhuspalveluihin ja palvelujärjestelmiin liittyviä teemoja yhteiseen keskusteluun, tarjota lähijohtajille foorumi kertoa omista vahvuuksistaan esimiestyössä ja tätä kautta vahvistaa heidän identiteettiään vanhustyön osaajina. Lähijohtajien työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä osaamisen vahvistamiseksi toteutettiin myös vajaan vuoden kestänyt coaching-ohjelma.

6.2 Aikataulu

Kehittämishankkeen toteutusvaiheessa pannaan suunnitelmat käytäntöön, haetaan ongelmiin ratkaisuja ja tehdään käytännön testauksia eli käytännössä luodaan hankkeen tulokset. Tyypillistä tälle vaiheelle on kerroksittain etenevät vaiheet eli syklit. Nämä syklit sisältävät tehtäviä, jotka tulisi kehittämishankkeen aikana saada hoidettua. (Heikkilä ym. 2008, 99.)

Esittelin 23.1.2012 organisaation esimiestiimissä kehittämishankkeen idean lähijohtajille ja sain heiltä hyväksynnän viedä hankkeen luvat hyväksyttäväksi organisaation johtoryhmään sekä eettiseen lautakuntaan. Myönteisten lupien jälkeen alkoi kehittämishankkeen käytännön toiminta. Kuviossa 9 on esitelty kehittämishankkeen alkuvaiheen tavoitteet niin kuin ne käytiin läpi esimiestiimissä 23.1.2012. Tavoitteet tarkentuivat kehittämishankkeen aikana.

KEHITTÄMISHANKKEEN TAVOITTEET

A) Vahvistaa vanhustyön esimiesten osaamista systemaattisen koulutuksen avulla

B) Edistää vanhustyön esimiesten työhyvinvointia ja työn mielekkäänä kokemista mm. työnohjauksen, mentoroinnin sekä vertaistuen avulla

C) Luoda lupaavia käytäntöjä vanhustyön esimiestyön jatkuvaan kehittämiseen ja sitä kautta myös vanhustyön profiilin nostaminen

Toivon että saisimme näkyväksi sen, että vanhustyössä kaikki on mahdollista.

23.1.2012 Esimiestiimi *Satu Laaksonen*

Kuvio 9. Kehittämishankkeen alkuvaiheen tavoitteet, esimiestiimi 23.1.2012.

Kuviossa 10 on esitelty yhteenveto kehittämishankkeen aikatauluista ja toteutuksesta.

KEHITTÄMISHANKKEEN AIKATAULU 1/2012-12/2012

KEHITTÄMISHANKKEEN ALOITUS- JA SUUNNITTELUVAIHE

"Lähtövalmiina"

TOIMINTA JA TOIMI- JAT	MENETELMÄT	DOKUMENTOINTI	TUOTOS	AIKA
Ideointipalaverit *johto *henkilöstön kehittä- misyksikkö *coaching-vetäjä	keskustelu	muistiinpanot	hankesuun- nitelma	1-2/2012
Tutortapaami- set *työelämämentor *opiskelututor	keskustelu	muistiinpanot	hankesuun- nitelma	1-2/2012
Lupien haku eetti- seltä lautakunnalta				1/2012
Koehaastat- telu	teemahaas- tattelu	nauhoitus, muis- tiinpanot, litterointi	lopulliset haas- tattelu- kysymykset	1/2012
Haastattelut: Esimiehet *yksitellen *ryhmässä	teemahaas- tettelu, palaveri, kes- kustelut	nauhoitus, muistiinpanot, litterointi	esimiestiimin alustava ohjelma vuo- delle 2012	2/2012

KEHITTÄMISHANKKEEN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUSVAIHE

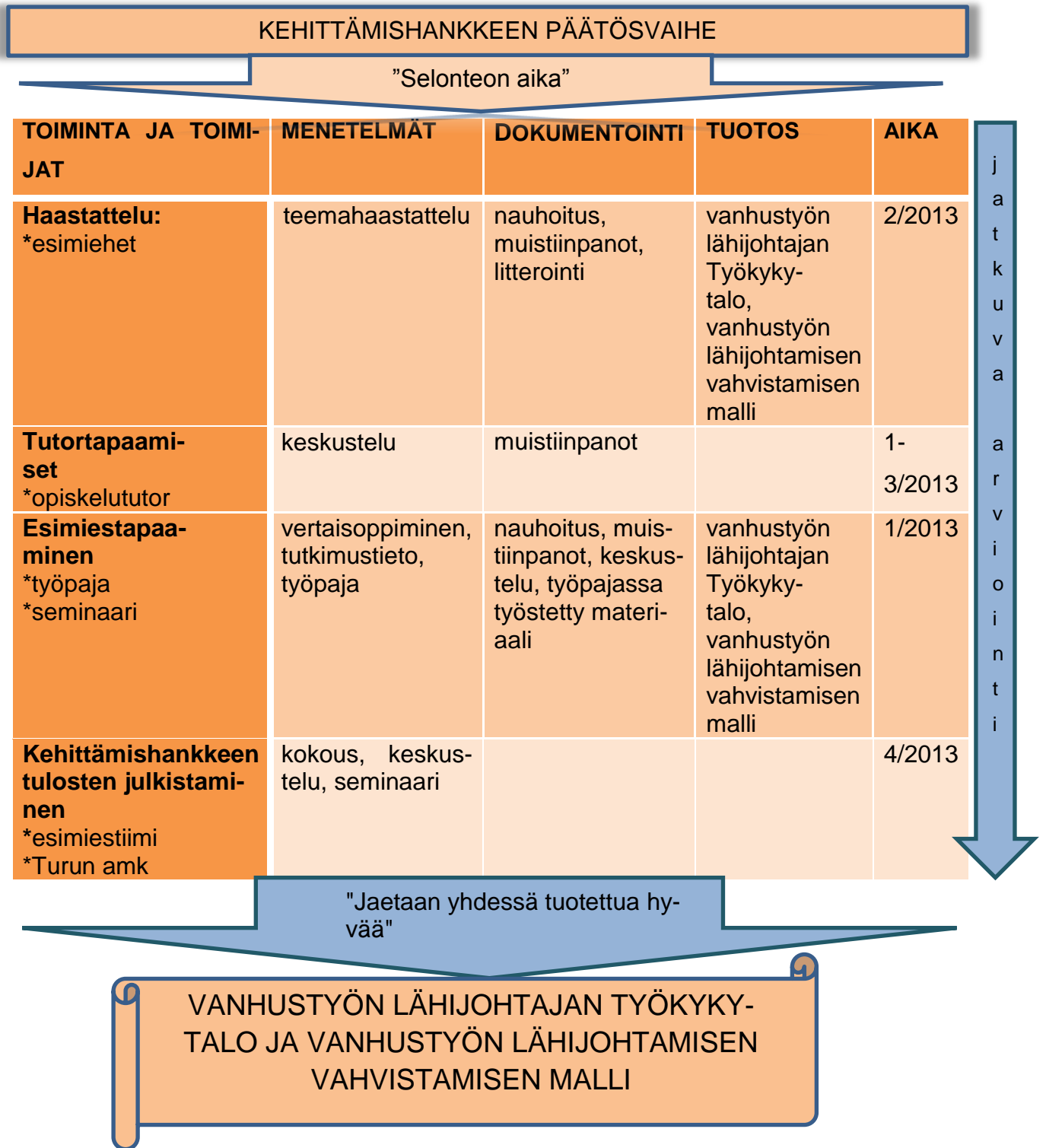
"Prosessin pyörteissä"

TOIMINTA JA TOIMIJAT	MENETELMÄT	DOKUMENTOINTI	TUOTOS	AIKA
Esimestiimit *asiantuntija- vierailijat *vierailukäynti *ajankohtaista ajassa –tietoisku, valmennus	tutkimustieto, kes- kustelu, vertaisop- piminen, bench- marking, coaching	havainnointi, muistiinpanot	vanhustyön lähijohtajan Työkyky-talo, vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli	2- 12/2012 (ei 6- 8/2012)
Tapaamiset *esimiehet *työelämämentor *opiskelututor *henkilöstön kehittämisyksikkö	keskustelu, työpa- ja, swot-analyysi	muistiinpanot, työpajassa työs- tetty materiaali	esimestiimin tarkentunut ohjelma vuo- delle 2012	3- 12/2012 (ei 6- 8/2012)

j
a
t
k
u
v
a

a
r
v
i
o
i
n
t
i

KEHITTÄMISHANKKEEN AIKATAULU 1/2013-4/2013



Kuvio 10. Kehittämishankkeen aikataulu ja toteutus.

6.3 Kehittämismenetelmät

Kehittämishanke toteutettiin tutkimuksellisena kehittämishankkeena. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta on tiedontuotantoa, jossa kysymyksenasettelu nousee käytännön työelämän tarpeista. Tutkimus on tässä prosessissa avustavassa roolissa. Toiminnan tavoitteena on konkreettinen muutos työyhteisön toiminnassa. (Toikko & Rantanen 2009, 22-23.) Parhaimmillaan kehittämistoiminta antaa mahdollisuuden tunnistaa ja tarkastella organisaatiossa olevien ilmiöiden taustoja, kyvyn tehdä johtopäätöksiä tarkastelun seurauksena sekä motivaation lähteä aktiivisesti muuttamaan työelämän käytäntöjä. Oleellinen kehittämistoiminnan osa on kriittinen ajattelu. (Heikkilä ym. 2008, 36.)

Kehittämishankkeen aikana toteutettiin noin vuoden kestänyt lähijohtajien osaamisen vahvistamisen ja työhyvinvoinnin edistämisen ohjelma. Prosessinäkökulman mukaan kehittämisprosessi muodostuu erilaisista tehtäväkokonaisuuksista, joita ovat perustelu, organisointi, toteutus, levittäminen ja arviointi. Kehittämistoiminnan aluksi on oleellista perustella se, miksi jotain pitää kehittää juuri tällä hetkellä. Yleensä perusteluna on tietty ongelma, johon halutaan etsiä ratkaisua. Toisaalta perusteluna voi myös olla visio jossain tulevaisuudessa. Kehittämistoiminnan kannalta olisi tärkeää, että kehittämiskohde rajataan melko tarkasti ja konkreettisesti. (Toikko & Rantanen 2009, 56-57.)

Alue, jossa kehittäminen ja tutkimus erityisesti kohtaavat, on menetelmät. Käsitteeseen tutkimusavusteisuus sisältyy olettamuksia kehittämisen ja tutkimuksen keskinäisestä suhteesta. Siinä suhteessa kehittämisen tarpeet ovat ensisijaisia ja tutkimuksen tehtävänä on palvella tätä suhdetta. Tutkimus voi parhaimmillaan tarjota kehittämistoiminnalle menetelmäosaamisen ja niiden soveltamiseen kuuluvan analyyttis-tieteellisen ajattelutavan. Tärkeä kehittämisen ja tutkimuksen risteytymispaikka on toimintatutkimus.

Toimintatutkimuksen motivaatio syntyy käytännön kehittämishaasteista, jossa tutkimus osallistuu muutoksen tuottamiseen. (Seppänen-Järvelä 2006, 24.) Kehittämisen tavoitteena on aikaan saada muutos eli tavoitella parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. Toisaalta voidaan myös pyrkiä luomaan uutta tapaa toimia. (Toikko & Rantanen 2009, 16.)

Kehittämishankkeen alussa ja lopussa haastattelin esimiehiä henkilökohtaisesti. Alkuhaastattelun tarkoituksena oli selvittää lähijohtajien näkemyksiä vanhuspalveluista, lähijohtajuudesta, omasta osaamisesta ja osaamisvajeista sekä työhyvinvoinnista. Haastattelumenetelmänä käytin teemahaastattelua. Teemahaastattelu-nimeen liittyy sen etu, ettei se sido haastattelua tiettyyn kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen leiriin. Se ei myöskään ota kantaa haastattelukertojen määrään tai aiheen käsittelyn ”syvyyteen”: Oleellisinta on se, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen teemojen mukaan. Teemahaastattelumenetelmä huomioi sen, että keskeistä on ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48.)

Nauhoitin sekä alku- että loppuhaastattelut. Haastattelun aikana tein muistiinpanoja. Haastatteluissa keskustelurytmi oli rauhallinen, joten sain kirjattua ylös haastateltavien esille tuomat kehittämishankkeen kannalta oleelliset asiat. Kuuntelin nauhoitukset uudelleen myöhemmin varmistaakseni, että olin varmasti kirjannut oleellisen. Silloin kun haastatteluja ei pureta sanasta sanaan, on haastatteluaineiston paras käsittelijä kehittämishankkeen toteuttaja tai haastattelun tehnyt henkilö itse. Hän tunnistaa aineistosta teema-alueet nopeasti koska tuntee hyvin käsitellyn aiheen. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 142.) Kuuntelin alkuhaastattelun nauhoituksia myöhemminkin halutessani päästä kehittämishankkeen raportin kirjoittamisen vaatimaan tunnelmaan. Tämä oli minulle tärkeää, koska hankkeen loppuvaiheessa työskentelin toisen organisaation palveluksessa eikä minun ollut mahdollista olla kanssakäymisissä lähijohtajien kanssa yhtä paljon kuin kehittämishankkeen alkuvaiheessa.

Loppuhaastattelun avulla halusin saada selville jokaisen kehittämishankkeessa alusta loppuun mukana olleen lähijohtajan ajatuksia hankkeesta ja sen

onnistumisesta sekä kehittämisehdotuksista. Pysin haastattelukysymysten avulla myös selvittämään, oliko heidän ajattelussaan vuoden kestäneen kehittämishankkeen aikana tapahtunut muutoksia liittyen vanhustyöhön ja vanhustyön lähijohtajana toimimiseen (Liite 2). Loppuhaastattelukysymyksiä oli vain muutama. Haastattelun avulla halusin tuoda jokaisen haastateltavan henkilökohtaisen näkemyksen kuuluville. Haastattelumenetelmä korostaa ihmisen näkemistä subjektina. Hänelle annetaan mahdollisuus tuoda esille näkemyksiään mahdollisimman vapaasti. Haastateltava on merkityksiä luova, joka toimii tilanteessa aktiivisesti. (Hirsijärvi ym. 2000, 192.)

Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, joka edellyttää osallistujilta aktiivisuutta ja vuorovaikutustaitoja. Keskeiseksi nousee dialogi, jonka avulla tarkastellaan muun muassa kehittämistoiminnan toimintatapoja. (Toikko & Rantanen 2009, 89.) Sosiaalinen näkökulma on oleellinen osa kehittämistä, koska kehittäminen koskee toistensa kanssa muutenkin työpäivän aikana vuorovaikutuksessa olevia henkilöitä. Nykyään yhä useammin puhutaankin moniammatillisesta kehittämisestä. Tällöin eri ammattiryhmät käyttävät osaamistaan yhteisen tavoitteen aikaansaamiseksi. (Heikkilä ym. 2008, 55.)

Kehittämistoiminnassa puhutaan osallistumisen lisäksi myös osallistamisen käsitteestä. Käsitteet liittyvät tiiviisti toisiinsa; osallistaminen on mahdollisuuksien tarjoamista, osallistuminen mahdollisuuksien hyödyntämistä. Osallistamisen ajatellaan johtavan omaehtoiseen osallistumiseen. Kehittämishankkeessa voi olla kahdensuuntaista osallistamista: kehittämishankkeessa mukana olevat kehittäjät osallistuvat käytännön toimintaan (oma roolini kehittämishankkeessa) mutta myös mukana olevat toimijat osallistuvat kehittämiseen (lähijohtajien rooli kehittämishankkeessa). Se, miten tiivis yhteistyö kehittäjän tai kehittäjien sekä toimijoiden välillä on voi vaihdella. (Toikko & Rantanen 2009, 90-91.)

6.4 Alkuhaastattelut

Helmikuussa 2012 haastattelin yrityksen johdon ja henkilöstön kehittämistoiminnan edustajia kartoittaakseni heidän odotuksiaan kehittämishankkeeseen liittyen. Tein haastatteluista muistiinpanot. Haastatteluissa korostui vanhustenhuollon palvelujärjestelmän voimakas muutos ja muutoksen asettamat vaatimukset hoivayksiköiden lähijohtajien osaamiselle.

Helmikuussa 2012 haastattelin kahdeksaa organisaation vanhustyön lähijohtajaa teemahaastattelumenetelmällä (Liite 1). Nauhoitin haastattelut, tein samalla muistiinpanoja ja tarkistin myöhemmin, vastaavatko muistiinpanoni nauhoitusta. Teemahaastattelun teemoina olivat:

- 1) Vanhustyö
- 2) Esimiestyö vanhustenhuollossa
- 3) Oman osaamisen tunnistaminen
- 4) Työhyvinvointi ja työn mielekkäänä kokeminen

Seuraavassa käyn läpi lähijohtajien teemahaastattelujen tuottamaan tietoa. Kehittämishankkeen ohjelma rakentui osaltaan tämän tiedon pohjalta. (Lähijohtajien teemahaastattelut 2012.)

Teema 1. Vanhustyö

Selvitin lähijohtajien näkemyksiä vanhustyöstä kartoittamalla, minkälaisia ajatuksia sana vanhustyö heissä herättää, pyytämällä heitä kuvailemaa millaista vanhustyö on tänään ja millaista he arvelevat se olevan viiden vuoden kuluttua. Näiden kysymysten avulla halusin selvittää sitä, mitä tunteita, näkemyksiä ja visiota heillä on vanhustyöstä. Oma taustanäkemyksenäni oli, että vanhustyö on ala, josta täytyy pitää paljon jotta sen parissa haluaa alan negatiivisesta

maineesta huolimatta tehdä työtä.

Lähijohtajan kokivat, ettei vanhustalvelujen lähijohtajana voi toimia, jollei koe vanhustyötä itselleen läheiseksi. Pitää haluta tehdä kyseistä työtä, olla persoonaltaan vanhustyötä rakastava ihminen. Vanhustyö herätti lähijohtajissa myös ristiriitaisia tunteita. Tästä esimerkkinä erään lähijohtajan kommentti siitä että on surullista että hoitotyön sektoreista vanhustyö on se, jota täytyy suojella vanhustalvelulailla. Tämän päivän vanhustyö kuvattiin pakkotahtiseksi, osittain epäinhimilliseksi.

Vastauksissa nousi esiin vanhustalvelujen suuri valtakunnallinen rakennemuutos laitoshoidosta palveluasumiseen. Haastatellut mainitsivat myös tulevien suurten uudistusten kuten kuntauudistuksen ja ajankohtaisten lakimuutosten (muun muassa tulossa oleva vanhustalvelulakimuutos), mahdolliset vaikutukset tulevaisuuden vanhustalveluihin.

Pyysin lähijohtajia kuvailemaan, minkälaista he arvelevat vanhustyö olevan viiden vuoden kuluttua. Vastauksissa korostui paine asiakasmäärän kasvuun suuren ikäluokkien vanhenemisen myötä. Vastaajat toivat voimakkaasti esiin huolensa siitä, mistä vanhustyöhön saadaan työntekijät jatkossa. Eräs haastateltava koki, että vanhustenhuollon työtehtävistä, varsinkin alemman koulutusasteen osalta, on tulossa "jätteenpoistouuni". Tällä hän tarkoitti vanhustyöhön koulutettavien työttömien uudelleenkoulutettavien määrän kasvua alalla: onko heidät pakotettu alalle, joka ei heille välttämättä luonnistu?

Lähijohtajien vastauksissa tuotiin esiin vanhustyön asiakkaiden monimuotoisuutta ja tulevaisuuden vanhustalvelujen asiakasprofiilien muuttumista; asiakkaina tulee olemaan esimerkiksi enemmän sellaisia ihmisiä, joiden elämänhallintaa vaikeuttaa sairauksien ohella liiallinen alkoholin käyttö. Ympäri vuorokautiseen hoitoon on tulevaisuudessa yhä vaikeampi päästä mikä vaikuttaa niin, että asiakkaat ovat aiempaa huonommassa kunnossa pitkäaikaishoitoon tullessaan.

Teema 2. Esimiestyö vanhustyössä

Toisena haastatteluteemana oli "Esimiestyö vanhustyössä". Pyysin haastateltavia kertomaan miten pitkään he ovat toimineet lähijohtajina yleensä ja miten pitkään esimiehinä vanhustyössä. Selvitin myös heidän näkemyksiään esimiestyön muuttumisesta lähijohtajan työkokemuksen aikana ja pyysin heitä lisäksi kuvailemaan, minkälainen olisi työpaikkailmoitus, jolla haettaisiin esimiestä heidän omaan lähijohtajan työhön. Pyysin heitä myös kertomaan näkemyksensä siitä, minkälaisiin työtehtäviin työpäivä menee ja minkälaisiin sen pitäisi mennä. (Liite 1.) Näiden kysymysten avulla halusin selvittää lähijohtajien kokempohjaisia käsityksiä vanhustyön lähijohtajan työstä. Oma taustanäkemyksenäni oli, että vanhuspalvelujen rakennemuutos laitoshoidosta palveluasumiseen ja kotona asumisen ensisijaisuuden korostumisen sekä asiakasmäärän kasvaminen ovat omalta osaltaan vaikuttaneet lähijohtajien työn sisältöihin. Lisäksi tavoitteenani on, että lähijohtajat tarkastelisivat työtänsä ja sen vaatimuksia ikään kuin ulkopuolisen silmin.

Kysymykseen miten esimiestyö on muuttunut sinä aikana kun haastateltavat ovat työskennelleet esimiehinä eräs haastateltava vastasi että on vaikea sanoa onko itse vai työ muuttunut. Tämän päivän työssä koettiin riittämättömyyden tunteita, myös työn tekemisen etiikka mietitytti. Vastauksissa korostui vanhuspalvelujen lähijohtajan työn laajuus ja moninaisuus. Esimerkiksi sidosryhmiä, joiden kanssa tehdään yhteistyötä, on enemmän kuin ennen.

Pyysin lähijohtajia kuvailemaan sitä, minkälainen olisi työpaikkailmoitus, jolla haettaisiin työntekijää heidän omaan lähijohtajan työhön. Pitäisi olla monitasoinen osaaja, vastauksissa korostui. Työpaikkailmoituksessa lukisi, että hakijan tulisi muun muassa ymmärtää talouden merkitys päätöksenteolle, olla henkilöstöhallinnon taitaja, visionääri, muutosjohtaja, tuntee paloa tehdä vanhustyötä ja omata hyvät atk-aidot.

Teema 3. Oman osaamisen tunnistaminen

Tämän teema-alueen kysymyksillä halusin selvittää lähijohtajien käsityksiä omasta osaamisestaan ja omista osaamisvajeistaan. Pyysin heitä kuvailemaan minkälaisia oppijia he ovat, omia vahvuuksia vanhustyön esimiehinä, vanhustyön muuttumisen vaikutuksia esimiesten osaamisvaatimuksiin sekä nimeämään niitä työn osa-alueita, joissa he kokevat tarvitsevansa lisää osaamista (Liite 1.) Näiden kysymysten avulla halusin kartoittaa lähijohtajien käsitystä itsestään oppijina sekä lähijohtajien subjektiivisia näkemyksiä omasta osaamisestaan ja osaamisen kehittämistarpeistaan.

Omana taustanäkemyksenäni oli, että tämän teema-alueen vastausten avulla saisin kehittämishankkeen suunnittelun kannalta tärkeää tietoa organisaation lähijohtajien tavasta oppia, vinkkejä siihen, minkälaista ohjelmaa kehittämishankkeen tulisi sisältää lähijohtajien osaamisvajeiden kautta sekä heidän omia vahvuuksiaan vanhustyön lähijohtajana. Tiedossa olevien lähijohtajien vahvuuksien avulla minun olisi mahdollista suunnitella osaamisen jakamista lähijohtajien välillä kehittämishankkeen aikana.

Useimmat lähijohtajat kuvasivat olevansa tekemällä oppivia, jotkut myös ajan ja kokemuksen kautta asioita oivaltavia.

Lähijohtajien esille tuomia vahvuuksia lähijohtajan työssä olivat:

- hyvät vuorovaikutustaidot
- tasapuolisuus suhteessa työntekijöihin ja henkilöstöjohtaminen yleensäkin
- Muina vahvuuksina mainittiin muun muassa oikeudenmukaisuus johtajana, taito luoda ja ylläpitää rakenteita, valmius tehdä muutakin kuin omaa perustehtävää, osallistava johtamistapa, koulutusmyönteisyys sekä organisointikyky

Vastauksissaan kysymykseen, jolla kartoitettiin vanhustyön ja esimiestyön muuttumisen vaikutuksia lähijohtajien osaamisvaatimuksiin, vastaajat korostivat lähijohtajan työtä helpottavan "byrokratiaverkoston" osaamisen ja hallitsemisen vaatimusta. Aktiivisen arjen toteuttaminen hoivayksikössä on haastavaa niukkojen resurssien vuoksi joten "aktiivisen arjen myyminen" työntekijöille koettiin haasteelliseksi. Tämän kysymyksen vastauksissa näkyi todennäköisesti organisaatiossa käynnissä ollut toiminnan muutos laitoshoidosta palveluasumiseen eli kodinomaisemman, ja virikkeellisemmän asumistavan tavoittelu.

Lähijohtajien esille tuomia osaamisen kehittämisalueita eli osaamisvajeita olivat:

- palvelujärjestelmäosaaminen, esimerkiksi kuka maksaa ja kuinka paljon-terveydenhuollon koulutuksessa ei näitä teemoja käyty läpi
- palveluasuminen
- talousosaamisen vahvistamisen
- negatiivisen palautteen vastaanottamisen
- henkilöstöhallinnon muun muassa työsuhteen ehdot jotka "tulevat iholle"
- virikkeellinen arki - viriketoiminta
- verkosto-osaaminen
- muu tietous liittyen vanhuuteen ja vanhuspalveluihin: paljonko on peruseläke, jatkuva oppiminen vanhuuteen liittyvistä sairauksista, lääkkeet, muistihäiriöt, apuvälinetietous, tuleva vanhuspalvelulaki, työnantajan velvoitteet esimerkiksi koulutukseen ja mitoitukseen liittyen

Lähijohtajille henkilöstöjohtamiseen haasteita aiheutti muun muassa se, että aiemmin työntekijä olivat tietoisia velvollisuuksistaan kun taas tänä päivänä he ovat hyvinkin tietoisia oikeuksistaan. Palvelusetelijärjestelmä asettaa monia vaatimuksia lähijohtajan työlle; pitäisi tehdä kuitenkin kaikissa olosuhteissa

tuottavaa työtä, tulisi tietää kuka hankkii palveluasumisen apuvälineet yms. Lisäksi omaisten neuvominen palveluasumiseen liittyvissä yhteiskunnallisissa tukiasioissa on vaikeaa kun lähijohtaja itsekin vasta opettelee palveluasumisen perusteita. Myös tuleva vanhuspalvelulaki haastaa vanhustyön lähijohtajaa - mitä laki tuo tullessaan? Tämän päivän työelämä elää osaltaan verkostoitumisen kautta mikä taas vaatii lähijohtajalta verkostotyön tuntemista ja osaamista. Eräs lähijohtaja korosti, että johtamistyö on ollut aina samanlaista; nykyisin vain ollaan kaikessa tarkempia minkä lisäksi nuori polvi on erilaista työntekijäpolvea kuin edeltäjänsä.

Teema 4. Työhyvinvointi ja työn mielekkäänä kokeminen

Lähijohtajien näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan ja työn mielekkäänä kokemisesta selvitin pyytämällä heitä arvioimaan asteikolla 1-10 omaa työhyvinvointiaan, kuvailemaan mikä auttaa työssä jaksamisessa ja millaista tukea he kokivat kaipaavansa työssä jaksamisen tueksi. (Liite 1.) Näiden kysymysten avulla halusin selvittää lähijohtajien näkemyksiä omasta työhyvinvoinnista ja heidän toiveitaan siitä, millä keinoin heidän työssä työhyvinvointiaan olisi mahdollista tukea. Omana taustanäkemyksenäni oli, ettei lähijohtajien omaan työhyvinvointiin ja sen edistämiseen kiinnitetä samalla tavalla huomiota kuin työntekijöiden kohdalla tehdään.

Asteikolla 1-10 lähijohtajat arvioivat työhyvinvointinsa keskimäärin numeroksi 8 hajonnan ollessa 6 1/2-9 välillä. Työssä auttaa jaksamaan vanhustyön kokeminen omaksi alaksi, vanhenevan ihmisen kohtaamisen ihme, asiakkaiden elämäntarinat, työn rajaaminen eli napakka työn ja yksityiselämän erottaminen sekä hyvä vapaa-aika, joka sisältää muun muassa liikuntaa.

Lähijohtajan työssä jaksamista edistävät myös hyvät yhteistyösuhteet eri sidosryhmiin, innostuneet ja sitoutuneet työntekijät, vastuun jakaminen sekä tunne siitä, että kuuluu omaan yksikköön ja kollegaryhmään. Työssä jaksamista edesauttaa myös työn itsenäisyys ja hyvät suhteet omaan esimieheen; on tärkeä tietää mitä lähijohtajan oma esimies häneltä odottaa. Hyvät

toimintarakenteet ja yhteiset pelisäännöt helpottavat lähijohtajan työtä. Erityisen tärkeäksi oman työhyvinvointinsa ylläpitäjäksi ja edistäjäksi lähijohtajat kokivat toisiltaan saamansa tuen. Tätä painotti lähes jokainen lähijohtaja.

Työssä jaksamisen tueksi lähijohtajat kaipasivat ratkaisuja jatkuvan työvoimapulan helpottamiseen sekä työnohjausta. Työnohjauksen osalta pohdintaa aiheutti se, soveltuisiko paremmin ryhmätyönohjaus vai henkilökohtainen työnohjaus; muutama vastaaja koki henkilökohtaisen työnohjauksen ehkä soveltuvan itselle paremmin.

Lähijohtajien toisiltaan saaman vertaistuen merkitys korostui vastauksissa. Pohdintaa aiheutti yhteisten tapaamisten nykyinen luonne eli lähijohtajien tapaamisten foorumina olevien esimiestiimi-tapaamisten rakenne; haastatteluhetkellä tapaamisissa korostui vastaanottamisen paljous (käsiteltäviä asioita oli yhteisissä tapaamisissa paljon) ilman, että jäi aikaa vetää henkeä ja jakaa osaamista tai tietoa. Tiedon jakaminen olisi erään vastaajan mukaan tärkeää sillä lähentymisen ja tutustumisen kautta esimerkiksi toisten lähijohtajien osaamisen "hyväksikäyttäminen" helpottuisi. Tätä kautta avun hakeminen toiselta lähijohtajalta mahdollistuisi paremmin. Lähijohtajat toivoivat paikkaa ja tilaisuutta oman epävarmuuden läpikäymiselle. Lähijohtajan työ koettiin yksinäiseksi, jonka vuoksi työn eteen tuomien haasteiden ja onnistumisten pohtiminen sekä jakaminen toisten kanssa olisi erityisen tärkeää. Tämä aihe ylipäättään puhutti teemahaastatteluissa ja tuli esille eri vastauksissa.

Kysyin lähijohtajilta halukkuutta osallistua työterveyshuollon tekemiksi suunniteltuihin työhyvinvoinnin testauksiin. Tämä osio kehittämishanketta ei toteutunut koska osallistujia oli lopulta niin vähän (alle 10), ettei tuloksia olisi voinut tuoda esiin taaten vastaajien anonymiteetin suojan säilyminen terveydentilaa koskevien tietojen suhteen.

Yhteenvedona teemahaastattelusta nousivat seuraavat aiheet, jotka olivat vaikuttamassa kehittämishankeen ohjelman rakentumiseen:

- Vanhustyöhön tulee tuntee kutsumusta jotta sitä haluaa tehdä ja johtaa (myös alan negatiivinen julkisuus ja julkisuuskuva huomioiden)
- Vanhuspalvelujen suuri rakennemuutos laitoshoidosta palveluasumiseen, suurten ikäluokkien vanheneminen, tulevat lainsäädäntövaatimukset, työvoiman saatavuushaasteet sekä esimerkiksi asiakasmaksukäytäntöjen laajeneminen (palveluseteli, laitoshoido vrt. palveluasuminen) asettavat suuria vaatimuksia vanhustyön lähijohtajan osaamiselle
- Lähijohtajan työhyvinvointia on mahdollista edistää tarjoamalla foorumi alan lähijohtajien verkostoitumiselle, osaamisen jakamiselle sekä vertaistuelle

6.5 Esiimestiimien ohjelma

Kehittämishankeen ohjelma rakentui organisaation johdon esiin tuomista kehitystarpeista, lähijohtajien alkuhaastattelujen tuottamasta tiedosta sekä näiden kahden yhdistelmänä itselleni kehittämishankkeen koordinoijana syntyneistä ideoista. Suunnittelin yhdessä lähijohtajien esimiehen ja organisaation henkilöstön kehittämisestä vastaavan henkilön ja osittain itsenäisesti vuoden kestävä ohjelman lähijohtajien esiin nostamien kehittämistarpeiden vahvistamiseksi. Tavoitteena oli tukea lähijohtajia vahvassa muutoksessa olevan vanhuspalvelujen rakenteiden sisäistämisessä sekä mahdollistaa foorumi lähijohtajien vertaistuel- liselle toiminnalle. Parhaimmillaan kehittämishankkeen ohjelma tarjoaisi mukana oleville lähijohtajille impulsseja ja ärsykeitä, joiden avulla olisi mahdollisuus peilata ajatuksiaan ja tekemisiään vanhustyössä yhdessä toisten lähijohtajien

kanssa ja kenties antaa välineitä ajatella omaa työtä ja sen tekemistä uudella tavalla.

Kehittämishanke toteutettiin helmikuun 2012 – helmikuun 2013 välisenä aikana. Toiminnan pääasiallisena foorumina toimi kerran kuukaudessa kokoontunut esimiestiimi. Esimiestiimiin osallistui joka kerta lähijohtajien lisäksi heidän esimiehensä organisaation ylemmästä johdosta. Esimiestiimiin osallistui keskimäärin kahdeksan lähijohtajaa. Tämän lisäksi paikalla oli vaihtelevasti myös muita organisaation hallinnon edustajia. Esimiestiimit kestivät kerralla työpäivän ajan. Esimiestiimien ohjelmasta oli varattu yhdentoista kuukauden ajan helmikuun 2012- joulukuun 2012 (tauko 6-8/2012) välisenä aikana osa ajasta kehittämishankkeen mukaisen ohjelman toteuttamiseen. Kehittämishankkeen ohjelmalle oli varattu 1-4 tuntia per esimiestiimi. Kehittämishankkeen koordinoijana osallistui neljään esimiestiimiin. Tapasin esimiehiä lisäksi erillisissä tapaamisissa toukokuussa 2012 ja tammikuussa 2013 sekä haastattelujen johdosta helmikuussa 2012 ja 2013.

Vajaan vuoden ajan esimiestiimien ohjelmaan kuului kehittämishankkeen osana "ajankohtaista ajassa" - tietoisukuja, asiantuntijavierailuja, vierailukäynti toiseen vanhustenhuollon organisaatioon ja coaching-työskentelyä. Tammikuussa 2013 järjestin lähijohtajille erillisen kehittämishankkeen päätösseminaarin. Organisaation esimiesten osaamisen kehittäminen työssä vaadittavien osaamisen erityisalueiden kuten talousosaamisen osalta oli organisaatiossa tarkoitus järjestää muunlaisen koulutuksen avulla eikä tämän kehittämishankkeen varsinainen tehtävä. Kehittämishankkeen kulusta ja aikatauluista tiedotin "Kehittämishankkeen ajankohtaisia kuulumisia" -teemalla esimiestiimeissä tai esimiehille erikseen lähetetyllä kirjeellä. Seuraavaksi esittelen "Ajankohtaista ajassa" –tietoisukuja.

"AJANKOHTAISTA AJASSA" - TIETOISKUT

"Ajankohtaista ajassa" - tietoiskujen tarkoituksena oli tuoda yhteiseen keskusteluun vanhuspalveluja koskevia ajankohtaisia teemoja painottaen niitä aihealueita, jotka lähijohtajat olivat alkuhaastattelussa tuoneet esille osaamisen kehittämistarpeinaan. Lisäksi tietoiskujen tavoitteena oli alaan liittyvän keskustelun virittäminen tuomalla yhteiseen keskusteluun esimerkiksi vanhustyöstä tehtyjen uusien tutkimuksia. Tein jokaista tietoiskua varten power point -esityksen, johon kokosin ajankohtaisia vanhuspalvelujen ja vanhustyön aiheita yhteisen keskustelun pohjaksi. Kuviossa 11 on esimerkki 23.2.2012 pidetyn esimiestiimin "Ajankohtaista ajassa" -tietoiskun power-pointista.

**RAKENNEMUUTOS IKÄÄNTYNEIDEN
YMPÄRIVUOTOKAUTISESSA HOIDOSSA**

- Palveluasumisen asiakasmaksuista ei ole erityissäännöksiä asiakasmaksulaissa ja siksi kuntiin on syntynyt hyvin kirjavia maksukäytäntöjä. Lisäksi avohoidon, johon tehostettu palveluasuminen kuuluu, ja laitoshoidon asiakasmaksut määräytyvät eri periaatteella, vaikka palvelujen sisällössä ei useinkaan ole olennaista eroa.
- Työryhmä ehdottaa, että kunnan järjestämisvastuulla oleviin asumispalveluihin säädetään valtakunnallisesti yhdenmukaiset asiakasmaksujen määräytymisperusteet ja kunnan omana toimintana ja ostopalveluina tuotettavista asumispalveluista peritään maksut yhtenäisin perustein
- Lisäksi työryhmä ehdottaa, että tehostettuun palveluasumiseen säädetään ns. vähimmäiskäyttövара

Lähde: STM:n tiedote
55/2011

23.2.2012 Satu Laaksonen 2

Kuvio 11. Esimerkki "Ajankohtaista ajassa" -tietoiskun power-pontista 23.2.2012.

Ajankohtaista ajassa-tietoisku oli esimiestiimin ohjelmassa kolme kertaa: 23.2.2012, 15.5.2012 ja 20.12.2012. Lähetin lisäksi 17.9.2012 lähijohtajille säh-

köpostitse kirjeen "Terveiset kehittämishankkeesta", joka sisälsi myös "Ajankohtaista ajassa" - tietoisku -osion. Seuraavaksi on esitelty "Ajankohtaista ajassa" - tietoisukujen aiheet kehittämishankkeen aikana.

"AJANKOHTAISTA AJASSA" -TIETOISKUT KEHITTÄMISHANKKEEN AIKANA

23.2.2012 "AJANKOHTAISTA AJASSA" -TIETOISKU

- Rakennemuutos ikääntyneiden ympärivuorokautisessa hoivassa
- Palveluseteli tutummaksi
- Esittelyssä vuoden 2011 geriatriin Maisa Karjulan teesit vanhustenhoitoon
- Esittelyssä tutkimus "Helsingin keskustassa asuvien ikäihmisten terveys, toimintakyky ja elintavat". Tutkimus toteutettiin osana Ikäinstituutin "Vanhuksen koti keskellä kaupunkia" –projektia (Pertti Pohjolainen, Tommi Sulander, Elina Karvinen)



15.5.2012 "AJANKOHTAISTA AJASSA" -TIETOISKU

- Hyväkäytäntö.fi - sosiaali- ja terveysalan hyvät käytännöt
- Sosiaali- ja terveysministeriön asetus lääkinnällisen kuntoutuksen apuvälineiden luovutuksesta
- Organisaation sisäiset ohjeistukset liittyen palveluasumiseen ja palvelusetelin hakemiseen
- Esittelyssä tutkimus "Puun ja kuoren välissä". Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla

"AJANKOHTAISTA AJASSA" -TIETOISKUT KEHITTÄMISHANKKEEN AIKANA

17.9.2012 "AJANKOHTAISTA AJASSA -TIETOISKU (kirjeen muodossa)

- Helsingin kaupungin sosiaaliviraston ja terveyskeskuksen yhdistymisen suunnittelutyö etenee.
- Sosiaalihuollon ja vanhuspalvelujen lainsäädännön uudistamisen suunnittelu on käynnissä Sosiaali- ja terveysministeriössä. Kyseiset lainsäädännöt mm. ohjaavat ja ohjeistavat kuntien virkamiesten työtä päätöksenteossa.
- Vanhusten asumispalvelujen kilpailuttamiskokemukset -raportti. Vuonna 2010 julkaistussa THL:n raportissa (kirjoittaja Vesa Syrjä) tarkastellaan neljän suuren kaupungin eli Helsingin, Vantaan, Espoon ja Tampereen kilpailuttamisprosesseja.
- Esittelyssä Riitta Räsäsen väitöskirja jossa tutkittiin huonokuntoisten ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitystä sille.



20.12.2012 "AJANKOHTAISTA AJASSA" -TIETOISKU

- Helsingin kaupungin organisaatiomuutos etenee

ASiantuntijavierailijat ja vierailukäynti

Lähijohtajista moni oli alkuhaastattelussa ilmaissut huolensa siitä, mistä vanhustyöhön saadaan tulevaisuudessa työvoimaa. He olivat myös tuoneet esille sen, että työpäivästä menee usein ajallisesti iso osa rekrytointiin. Tähän aihealueeseen liittyen pyysin toukokuun 2012 esimiestiimiin vierailijaksi ammatillisen oppilaitoksen kouluttajan, joka on pitkään tehnyt työtä maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden kanssa, jotka ovat kouluttautumassa sosiaali- ja terveydenhuollon aloille. Vierailukäynnin tarkoituksena oli herättää keskustelua systematisemmasta maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden harjoittelupolusta yhtenä vastauksena alalla jo vallitsevaan työvoimapulaan. Tapaamisen tarkoituksena oli myös pohtia mentorointimallia, jossa organisaation vakituiset työntekijät perehdytetään oppilaitoksen toimesta toimimaan maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden mentoreina.

Lähijohtajien alkuhaastatteluluista kävi ilmi, että valtakunnallinen vanhuspalvelujen palvelurakenteen muutos laitoshoidosta palveluasumiseen vaatii tätä palvelurakennemuutosta omassa hoivayksikössä eteenpäin vievältä lähijohtajalta uudenlaista orientaatiota, jotta muutoksen vieminen omaan hoivayksikköön voisi optimaalisesti onnistua. Lähijohtajien pitää tietää mistä palvelurakenteen muutoksessa on kyse pystyäkseen tukemaan työntekijöiden sitoutumista uudenaikaiseen palvelukonseptiin.

Palvelurakennemuutokseen liittyen pyysin syyskuun 2012 esimiestiimin vieraaksi organisaation ulkopuolisen kouluttajan, jolla on pitkä työkokemus vanhus- ja vanhustenhuollon hoivayksiköiden toiminnansisällön kehittämisestä. Olin sopinut aiemmin kouluttajan sekä hänen yhteistyökumppaninsa kanssa Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:n hoivayksiköiden työntekijöille suunnatusta koulutuksesta syksyille 2012 ja toiveeni oli, että kouluttaja tapaisi lähijohtajat ennen työntekijöille järjestettävää koulutusta. Kouluttaja vieraili esimiestiimissä syyskuussa 2012 ja alusti keskustelua aiheesta "Laitoksesta kodiksi".

Huhtikuussa 2012 vierailimme toisen vanhustenhuollon organisaation toimintayksikössä. Suunnittelin kyseisen vierailun koska ajattelen, että työelämässä yleensäkin on hyvä välillä astua oman organisaation ulkopuolelle katsomaan, miten toisaalla työtä tehdään. Tässä yhteydessä voidaan puhua benchmarkingista, jolla tarkoitetaan oman organisaation tai toimintayksikön toiminnan tehokkuuden, työprosessien ja laadun vertaamista hyvin toimiviin kilpailijoihin tai alan kehityksen kärjessä oleviin toimijoihin. (Sarala & Sarala 1996, 141.) Tätä kautta mahdollistuu vertaisoppiminen oman organisaation ulkopuolelta mutta on samalla mahdollista vahvistaa sitä, mikä omassa organisaatiossa ja hoivayksikössä on hyvää. Joskus täytyy mennä kauas nähdäkseen lähelle.

TERVEISIÄ KEHITTÄMISHANKKEESTA -OSIO

Pyrin siihen, että minun ja kehittämishankkeessa mukana olevien lähijohtajien välillä säilyisi koko kehittämishankkeen aikana keskusteluyhteys ja dialogisuus siitä, missä kehittämishankkeessa oltiin menossa. Tämä oli tärkeää varsinkin kehittämishankkeen puolivälistä alkaen, kun itse jo työskentelin toisessa organisaatiossa. Tähän tarkoitukseen suunnittelin "Terveisiä kehittämishankkeesta" -osion. "Terveisiä kehittämishankkeesta"- osioon kuului tammikuun 2012-tammikuun 2013 välisenä aikana neljä tapaamista minun ja lähijohtajien välillä: esimiestiimit 23.1.2012 ja 20.12.2012 sekä kaksi muuta tapaamista 15.5.2012 ja 30.1.2013. Tämän lisäksi lähetin lähijohtajille 17.9.2012 sähköpostitse "Terveiset kehittämishankkeesta" -kirjeen, johon sisältyi osio kehittämishankkeen ajankohtaisista kuulumisista. Kuviossa 12 on esimerkki 20.12.2012 pidetyn esimiestiimin "Terveisiä kehittämishankkeesta" -osiota. Olin tehnyt keskustelun avaukseksi oman näkemykseni kehittämishankkeen silloisesta tilanteesta SWOT-analyysia apuna käyttäen. SWOT-analyysi on menetelmä, jolla tarkastellaan kehittämishanketta sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden kautta. Sitä käytetään usein hankkeen suunnitteluvaiheessa mutta se on hyvä itsereflektionin menetelmä myös kehittämishankkeen aikana (Heikkilä ym. 2008, 63) kuten sitä tässä kehittämishankkeessa käytettiin.

<h2 style="text-align: center;">Kehittämishankkeen SWOT-analyysi 12/2012</h2>	
<p>Heikkoudet</p> <p>Mukana olleita esimiehiä jäänyt pois (äitiyslomalle ja toisiin tehtäviin)</p>	<p>Vahvuudet</p> <p>Tekijä innostunut ja motivoitunut (myös valmistumaan keväällä 2013), syksyn 2012 "päntännyt" johtamisen ja työhyvinvoinnin teoriaa – hyvä teoriapohja käytännön tulosten tueksi</p> <p>Hyvä porukka mukana, alkuhaastattelusta hyvät lähtökohdat työlle</p>
<p>Uhat</p> <p>Toivottavasti löytyy aikaa päätösseminaarille sekä loppuhaastatteluille, please!</p>	<p>Mahdollisuudet</p> <p>Luoda hyvä käytäntö tai mallinnus vanhustyön lähijohtajien osaamisen vahvistamiseksi sekä sosiaalisen ja psyykkisen työhyvinvoinnin edistämiseksi</p>

Kuvio 12. Kehittämishankkeen SWOT-analyysi, esimiestiimi 20.12.2012.

COACHING-TYÖSKENTELY

Osana kehittämishanketta toteutettiin yhdeksän kuukauden mittainen coaching-työskentely, jonka vetäjänä toimi organisaation ulkopuolinen asiantuntija. Tapa- sin coaching-työskentelyn vetäjän lähijohtajille tekemäni alkuhaastattelun jäl- keen ja alkuhaastattelun vastaukset olivat omalta osaltaan vaikuttamassa coaching-työskentelyn suunnitteluun. Oman vahvan panoksensa coachingin suunnitteluun antoivat myös organisaation johdon sekä henkilöstön kehittä- misyksikön edustajat. Coaching-työskentelyyn osallistui lähijohtajien lisäksi hei- dän esimiehensä.

6.6 Päätösseminaarin ja työpajan anti

Kehittämishankkeen esimiestiimien ohjelma loppui 12/2012. Tammikuussa 2013 järjestin kehittämishankkeessa alusta asti mukana olleille lähijohtajille päätösseminaarin. Seminaari-iltapäivään osallistui viisi lähijohtajaa, jotka olivat olleet kehittämishankkeessa mukana alusta alkaen. Pyysin jokaista heistä pitämään alustuspuheenvuoron yhteisen keskustelun pohjaksi sellaisesta lähijohtajan työn osaamisalueesta, jossa he kokevat olevansa hyviä. Muutamalle lähijohtajalle ehdotin heidän seminaariaihettaan. Nämä lähijohtajat olivat kehittämishankkeen alkuhaastattelussa nimenneet omaksi vahvuusalueekseen lähijohtajana sellaisen työn osa-alueen, jonka joku toinen/ toiset lähijohtaja(t) olivat nimenneet osaamisvajeekseen. Halusin tarjota osallistuneille foorumin oppia toinen toisiltaan ja ehkä myös mahdollisuuden nähdä toisensa ja toistensa osaamisen uudella tavalla.

Kehittämishankkeen alkuhaastatteluun osallistuneista lähijohtajista kolme oli lopettanut työnsä organisaation palveluksessa, jonka vuoksi he eivät olleet mukana päätösseminaarissa. Seminaariin osallistui pyynnöstäni lisäksi eräs lähijohtaja, joka oli osallistunut kehittämishankkeeseen melkein sen alusta alkaen lukuun ottamatta alkuvaiheen teemahaastattelua. Hänen tehtävänään oli kommentoida lähijohtajien pitämiä alustuksia hänelle etukäteen antamieni näkökulmien mukaisesti, kuten esimerkiksi työntekijä- tai asiakasnäkökulmasta. Seminaari päättyi työpajatyöskentelyyn, johon osallistuivat ne lähijohtajat, jotka olivat olleet kehittämishankkeessa mukana alusta alkaen. Seuraavalla sivulla on päätösseminaarin ja työpajan kutsu.

HOIVAN ESIMIEHILLE SUUNNATTU KEHITTÄMISHANKE 1/2012-2/2013

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda esimerkki hyvästä käytännöstä /mallinnuksesta vanhustyön lähijohtajien osaamisen vahvistamiseen ja alan lähijohtajien psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämiseen.

Kehittämishankkeen

Seminaari ja työpaja 30.1.2013 klo 12-16

Elisabeth-kokoustila, Alppikatu 2

PÄIVÄN OHJELMA

12.00-12.05 Tervetuloa seminaariin, Satu Laaksonen

Seminaari

12.05-12.30 "Ihminen ihmisten johtajana", Lähijohtaja nro 1

12.30-12.55 "Rakenteet hoitotyön johtamisen tukena", Lähijohtaja nro 2

12.55-13.10 "Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa", Satu Laaksonen

13.10-13.35 "Tunnejohtajuus", Lähijohtaja nro 3

Kahvitauko

13.50-14.15 "Näyttöön perustuva johtaminen", Lähijohtaja nro 4

14.15-14.40 "Esteetikkona eteenpäin", Lähijohtaja nro 5

Happihyppely

Työpajatyöskentelyä

14.45-15.50

Yhteenveto päivästä ja kehittämishankkeen loppuvaiheen infoa

15.50-16.00

Lisätietoa seminaari- ja työpajapäivästä: Lähijohtaja nro 9 iltapäivän seminaariosuuteen, hänelle on varattu oma rooli seminaarissa. Tarjolla on kahvin ja omavalintaisen kahvileivän (makea / tai suolainen) ohella hedelmiä. Toiveena on että osallistujat kävisivät lounastamassa ennen seminaariin tuloa.

"Mistä on hyvät vanhustyön lähijohtajat tehty? Kutsumuksesta, hyvyydestä, nöyryydestä? Kovuudesta, tiukkuudesta, tehokkuudesta? Luovuudesta, lujuudesta, inhimillisyydestä? Vai kaikesta näistä?"

Näidenkin ajatusten siivittämänä; Tervetuloa seminaariin ja työpajaan! *Satu*

Pidin itse seminaarissa alustuksen aiheesta "Osaamisen kehittäminen oppivassa organisaatiossa". Kyseinen aihe on minulle läheinen ja koin, että oma roolini kehittämishankkeessa sen koordinoijana oli viedä eteenpäin jatkuvan kehittymisen ja kehittämisen välttämättömyyttä, mahdollisuuksia sekä oppivan organisaation teorian tarjoamia näkökulmia.

Seminaarin aiheet herättivät osallistujissa runsaasti keskustelua. Jokaisella lähijohtajalle oli selkeästi muodostunut oma persoonallinen käsitys siitä, minkälaiselle perustalle oma johtamistyyli rakentuu ja tätä he toivat esille omissa puheenvuoroissaan. Uskon puhuvani kaikkien osallistuneiden puolesta korostaesani, miten avartavaa oli kuunnella, havainnoida ja huomioida sitä, miten monelle eri kivijalalle oman johtamistapansa voi rakentaa. Eikä mikään tavoista ole välttämättä toinen toistaan huonompi. Lähijohtajien seminaarista antamasta palautteesta voi vetää sen johtopäätöksen, että osallistujat saivat toistensa puheenvuoroista paljon miettimistä omaan työhönsä ja tapaansa tehdä lähijohtajan työtä.

Seminaari-iltapäivän loppuksi oli työpajatyöskentely, johon osallistui viisi kehittämishankkeessa alusta alkaen mukana ollutta lähijohtajaa. Työpajan aluksi jokainen osallistuja kirjoitti kolmelle erilliselle lapulle kullekin yhden teeman, jonka kokee erityisen tärkeiksi silloin, kun pyritään vahvistamaan vanhustyön lähijohtamista, lähijohtajan osaamista sekä työhyvinvointia. Tämä jälkeen jokainen lähijohtaja esitteli muille osallistujille lapuille kirjaamansa asiat perustellen vastauksensa. Tällä tavoin kertyi viisitoista lappua, joita yhdessä ryhmittelimme sen mukaan, oliko kysymyksessä lähijohtajan osaamisen kehittämiseen, työhyvinvoinnin edistämiseen ja ylläpitämiseen vai molempiin niistä kohdistuva asia / teema. Tuloksista voi vetää sen johtopäätöksen, että organisaation lähijohtajat painottivat työnhyvinvointiin liittyviä tekijöitä miettiessään keinoja, joilla on mahdollista vahvistaa vanhustyön lähijohtamista. Tämän myös yhdessä totesimme työpajan päätteeksi.

6.7 Lähijohtajien loppuhaastattelu

Haastattelin kehittämishankkeen esimiestiimien ohjelman päätyttyä sekä päätösseminaarin ja työpajan jälkeen helmikuussa 2013 niitä viittä organisaation lähijohtajaa, jotka olivat olleet mukana koko toiminnan ajan. Tällä kertaa en varsinaisesti teemoitellut kysymyksiä vaan pyrin muutaman kysymyksen avulla kartoittamaan lähijohtajien ajatuksia siitä, kokivatko he jonkin ajattelussaan tai työssään liittyen vanhustyöhön tai lähijohtajana toimimiseen muuttuneen kehittämishankkeen aikana (Liite 2). Pyysin heitä myös pohtimaan, minkälaista muutosta työhönsä he toivoisivat tulevaisuudessa. Lisäksi selvitin lähijohtajien näkemyksiä coachingista menetelmänä. Toivoin lähijohtajilta vielä palautetta siitä, miten he kehittäisivät vastaavaa kehittämishanketta. Näiden kysymysten avulla toivoin saavani jokaisen vastaajan henkilökohtaisen ääneen kuuluville ja hankkeen koordinoijana arvokasta palautetta kehittämishankkeen onnistumisesta.

Haastattelun aluksi pyysin lähijohtajia kuvailemaan ja muistelemaan niitä ajatuksia, joita heillä oli vuosi aiemmin helmikuussa 2012, kun haastattelin heitä ensimmäisen kerran. Silloin haastatteluteemoja olivat vanhustyö, lähijohtajana toimiminen, oman osaamisen kehittäminen sekä työhyvinvointi. Lähijohtajat pystyivät pääsääntöisesti palauttamaan hyvin mieleen ajatuksiaan ja näkemyksiään vuotta aiemmin. Minulla oli mukana yhteenveto jokaisen lähijohtajan vuoden takaisesta haastattelusta, joka myös auttoi heitä mieleen palauttamisessa. Seuraavassa käyn läpi lähijohtajien loppuhaastattelujen tuottamaan tietoa. Kehittämishankkeen tuloksena syntyneet vanhustyön lähijohtamisen mallinnukset syntyivät osaltaan tämän tiedon pohjalta. (Lähijohtajien loppuhaastattelut 2013.)

1. Lähijohtajien ajatuksia vanhustyöstä kehittämishankkeen päättyttyä

Palvelurakenne selkeytynyt vuoden aikana. Median tapa käsitellä vanhustenhuoltoa on edelleen pääosin negatiivista. Omassa hoivayksikössä on työtä pyritty kehittämään ja kehitystä on tapahtunut hyvään suuntaan. Positiivisempi olo, työn ilo ja omannäköinen työote löytynyt. Myös hoitotyön ilo löytynyt. Yhteiskunnallinen vastuu vanhustyöstä korostuu jatkossa: kunnat selkeästi hakevat yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa - kukaan ei pärjää yksin.

2. Lähijohtajien ajatuksia lähijohtajana toimimisesta kehittämishankkeen päättyttyä

Opittu paljon. Pystyäkseen toimimaan lähijohtajana pitää hyväksyä organisaatiossa sovitut toimintatavat ja sitoutua niihin. Kollegojen ja oman esimiehen tuki tärkeää - vuodessa on tehty valtava työ suuresta työmäärästä huolimatta. Esimiehenä ei ole koskaan valmis, aina kohtaa uusia haasteita varsinkin henkilöstöjohtamisen alueella. Nykyään pyrkimys pitää työ työnä; tämä tukee työssä jaksamista. Oman vastuun jakaminen työntekijöille vahvistunut - tämä tukee lähijohtajan omaa jaksamista.

3. Lähijohtajien työhön liittyvät muutostoiveet kehittämishankkeen päättyessä

Toiveena selkeät vallan rajat sekä valtaa, arvostusta, kunnioitusta ja luottamusta omalle työlle. Toiminta on kuitenkin läpinäkyvää jonka kautta ylempi johto pystyy seuraamaan esimerkiksi budjetteja ja sairaslomatilastoja. Jatkuvan opiskelun kautta siirtyminen ehkä tulevaisuudessa muihin tehtäviin. Vanhuspalveluissa tarvitaan erilaisten työkulttuurien kokeilemistä - muutos perinteiseen on mahdollinen. Työntekijöiden sitoutumisen ja jaksamisen kannalta on tärkeää, että työ on monipuolista, mielekästä ja haastaa hankittua ammattitaitoa ja koulutusta. Tulevaisuus alalla voi olla rankka henkilökunnan saatavuusongelmien vuoksi (ei yksinkertaisesti ole työvoimaa tarpeeksi) jolloin työlle asetettujen tavoitteiden saavuttaminen voi olla vaikeaa. Myös mediassa käytävän keskustelun vaikutus alaan puhutti, julkisuuteen toivottiin myös hyviä tarinoita vanhus-

työstä. Omassa lähijohtajan työssä pitäisi olla aikaa kehittää työtä yhdessä työntekijöiden kanssa. Hoitajien mitoituskeskustelussa ei saisi laatua ja määrää sitoa yhteen.

4. Lähijohtajien näkemyksiä coaching -työskentelystä

Coachingissa kehittämishankkeen aikana käsitellyt asiat olivat luottamuksellisia sen vetäjän, lähijohtajien sekä heidän esimiehensä välillä enkä tämän vuoksi haastattelussa pyytänyt lähijohtajia kertomaan sen sisällöistä. Kartoitin lähijohtajien käsityksiä ryhmämuotoisesta coachingista menetelmänä.

a) Coaching menetelmänä:

Alkuvaiheessa oli akuutti, tulehtunutkin tilanne, muun muassa muutoksia esimiestiimin kokoonpanossa, joten coaching alkoi hyvään aikaan. Sen avulla päästiin ventiloimaan asioita. Eräs lähijohtaja kertoi aiemmasta kokemuksestaan yksilö- ja ryhmätyönohjauksessa ja hänen näkemyksensä mukaan coaching-menetelmä oli työnohjaukseen verrattuna toimivampi: ei keskitytä esimerkiksi ryhmäilmiöihin vaan lyhyen taaksepäin katsomisen jälkeen katse suunnataan eteenpäin, asetetaan tavoitteet joita kohti mennään, jonka jälkeen todetaan mihin on päästy ja sitoudutaan siihen. Coaching avasi uuden tason esimiehisydessä ja esimiestyön vahvistamisessa. Hyvä menetelmä.

b) Coaching menetelmässä hyvää:

Ammattitaitoinen vetäjä, joka osasi avata ja ohjata keskustelua, asiat käytiin läpi jonka jälkeen siirryttiin seuraavaan aiheeseen. Auttoi tiivistämään lähijohtajien välistä yhteistyötä. Ulkopuolinen vetäjä näki organisaation tilanteen objektiivisesti. Coaching antoi eväitä siihen, mistä itse pystyy hakemaan apua tarvittaessa. Lisäksi se antoi omakohtaisen opin siitä, jos ei itse jaksa keskustelua, jossa valitetaan ilman halua etsiä ratkaisuja. Syntyi ymmärrys, että jossain asioissa työpaikalla on äärimmäiset ratkaisut otettava käyttöön asioihin puuttumisen suhteen. Osaamisen jakaminen mahdollistui. Tunnelma esimiestiimissä nyt parem-

pi, pystytään puhumaan kiihottomammin asioista. Sai tukea omaan kasvuun ja jaksamiseen, tästä konkreettisenä esimerkkinä palautteen antaminen ja vastaanottaminen, joka oli myönteistä mutta samalla myös haastavaa. Kaiken kaikkiaan lähijohtajat kokivat coaching-työskentelyn mielekkääksi eivätkä korostaneet menetelmän heikkouksia.

c) Coaching - jatkotyöskentely coachingin päätyttyä:

Organisaatiossa oli sovittu lähijohtajien välisen yhteistyön kehittämistä eli lähijohtajien foorumista, jonka on tarkoitus kokoontua kerran kuukaudessa. Näiden tapaamisten aikaisten keskustelujen pohjalta lähijohtajat vievät omasta mielestään kehittämisen tarpeessa olevista asioista esityksen ylemmälle johdolle. Tavoitteena on lisätä vuoropuhelua lähijohtajien ja ylemmän johdon välillä. Ensimmäisenä aiheena on hoitotyön laadun kehittäminen tavoitteena saada aikaan systemaattinen laadunhallintaohjelma. Hoivayksiköiden välisen vuoropuhelun kehittäminen on muutenkin tärkeää.

Lähijohtajien vastauksissa tuotiin esille muun muassa se, että coaching antoi välineitä asettaa omalle työlle tavoitteita, ajoittaa työnsä paremmin ja hallita ajankäyttöä. Oman hoivayksikön johtamisen näkökulmasta tarkentui esimerkiksi se, että osastonkokouksissa sovituista asioista pidetään kiinni ja että on tärkeää sopia hoivayksikkötasolla työntekijöiden vastualueet. Tämä helpottaa myös lähijohtajan työtä. Coaching-työskentelyn aikana oli kokeiltu lähijohtajien välistä mentoriparityöskentelyä – sen jatkumisesta ei oltu sovittu.

5) Lähijohtajien näkemyksiä siitä, miten he kehittäisivät vastaavaa kehittämishanketta

Enemmän ulos omasta piiristä, vierailukäynnin toisen vanhuspalvelujen organisaatioon osa lähijohtajista koki toimivaksi, koska on silmiä avaavaa mennä katsomaan muualle, matkailu avartaa. Coaching olisi voinut jatkua pidempääkin. Eräs lähijohtaja sanoi olevansa tyytyväinen kehittämishankkeen kokonaisuuteen, olisi voinut jatkaa samalla käytännöllä. Jos jotain lisää niin työyhteisöön vietäviä rakenteita tai menetelmiä, joita pysyttäisiin arvioimaan vaikuttavuuden

näkökulmasta. Tämä tukisi samalla yhtenäisempien käytäntöjen ja toimintamallien viemistä koko organisaatioon. Tällaista työskentelyä tulisi olla, kehittämishankkeen päätöseseminaari oli voimaannuttava. Ei varsinaisesti muuttaisi mitään; kehittämishankkeen eri osa-alueista sai omaan työhön hyödynnettävää.

7 TULOKSENA SYNTYNEET MALLINNUKSET

Kehittämishankkeen käytännön toiminta loppui ja oli aika miettiä sitä, minkälaisia eväitä hanke antoi mallinnettaessa, miten vanhustyön lähijohtamista olisi mahdollista vahvistaa systemaattisella osaamisen kehittämisellä ja työhyvinvointia ylläpitävällä ja edistävällä toiminnalla. Kehittämishankkeen tulokset voi jakaa kahteen osaan. Ensimmäinen osa muodostuu yksilötasolla vanhustyön lähijohtajan osaamisen kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämisen teemasta. Siinä tarkastelen sitä, miten kehittämishankkeessa mukana olleet lähijohtajat kokivat hankkeesta saadun hyödyn. Näiden tietojen pohjalta rakentui vanhustyön lähijohtajan työkyky -talo.

Toisen osa kehittämishankkeen tuloksista muodostaa vanhustyön lähijohtamisen vahvistaminen organisaationäkökulmasta käsin. Tämä taso liittyy lähijohtajien työn osaamisen johtamiseen ja siihen, mitä painotuksia organisaatioiden ylemmän johdon ja henkilöstön kehittämisyrityksien tulisi korostaa miettiessään toimenpiteitä vanhuspalvelujen lähijohtajien työn tukemiseksi. Organisaatiotason vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli on luotu tästä näkökulmasta. Se syntyi sekä kehittämishankkeessa mukana olleiden lähijohtajien tuottaman tiedon että lähijohtamista varsinkin sosiaali- ja terveysalalla käsittelevän kirjallisen tiedon pohjalta.

A) KEHITTÄMISHANKKEET TULOKSET: LÄHIJOHTAJATASON NÄKÖKULMA

a) Tulokset kehittämishankeorganisaation näkökulmasta

Haastattelin kehittämishankkeessa mukana olleita Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:n lähijohtajia kehittämishankkeen alussa helmikuussa 2012 ja lopussa helmikuussa 2013. Vanhuspalveluiden monitasoinen palvelurakenne oli selkeytynyt vuoden aikana. Eräs vastaajista sanoi että olo oli positiivisempi koska oma työn ilo ja omannäköinen työote oli löytynyt. Myös hoitotyön ilo oli

löytynyt uudelleen. Sosiaali- ja terveysalan lähijohtaja, kuten myös osa tähän kehittämishankkeeseen osallistuneista lähijohtajista, tekee usein esimiestyön lisäksi hoitotyötä. Työssä viihtymistä lisää, jos kokee hoitotyön tekemisen mielekkääksi. Haasteena on se, miten jakaa aika esimiestehtävän ja käytännön hoivatyön kesken. Asiakkaat kun pitää hoitaa kaikissa tilanteissa.

Uskon, että lähijohtajien loppuhaastattelujen vastauksissa näkyi coaching-työskentelyn aikaansaamat muutokset tavassa jäsentää työtä. Yhteisen coaching-työskentelyn kautta osaamisen jakaminen mahdollistui. Lähijohtaja työ voi olla yksinäistä varsinkin jos johtaa hoivayksikköä niin, ettei lähellä ole kollegaa, jonka kanssa jakaa ja vaihtaa ajatuksia. Coaching-työskentely koettiin eteenpäin katsovaksi menetelmäksi ja ryhmämuotoisena se mahdollisti vertaisoppimisen ja yhdessä pohtimisen. Tästä esimerkkinä on erään lähijohtajan antama palaute siitä, että työskentely antoi tukea oman kasvuun ja jaksamiseen, konkreettisena esimerkkinä palautteen antaminen ja vastaanottaminen, joka oli paitsi myönteistä myös haastavaa.

Eräs lähijohtaja korosti sitä, miten tärkeää on sitoutua yhteisiin pelisääntöihin eikä jatkuvasti pyrkiä hangoittelemaan niitä vastaan. Asialla on merkitystä myös työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta myös yksilötason työhyvinvointiin. Organisaatiossa oli myös sovittu esimiesten välisen yhteistyön kehittämisestä. Tarkoituksena oli aloittaa säännölliset lähijohtajien tapaamiset, tapaamisfoorumi, joka kokoontuisi kerran kuukaudessa. Näiden tapaamisten aikaisten keskustelujen pohjalta lähijohtajien on jatkossa tarkoitus viedä syntyneitä kehittämisteemoja keskusteluun ylemmän johdon kanssa. Tällainen toimintamalli on eräänlainen mallinnus työn kehittämisestä prosessinomaisesti sekä reflektoiden työyhteisön arkea tarkkailemalla ja samaan aikaan työstäen arjesta syntyviä kehittämistarpeita yhteisissä tapaamisissa. (Jyväskylänkoulutuskeskus 2010.) Työyhteisö toimii oppivan organisaation mukaisesti koska valmiita toimintamalleja ei tuoda organisaatioon ulkopuolelta vaan oppiminen tapahtuu omien toimintamallien luomisen kautta. (Mäkisalo 2004, 48.)

b) Tuloksena syntynyt Vanhustyön lähijohtajan Työkyky- talo

Palaan luvussa 5.1 esiteltyyn Juhani Ilmarisen Työkyky-taloon ja sen pohjalla olevaan Ilmarisen luomaan teoriaan. Työkyvyllä tarkoitetaan Ilmarisen mukaan ihmisen voimavarojen ja työn välistä tasapainoa ja yhteenkuuluvuutta. Työkyky-talossa on neljä kerrosta, joista kolme alinta kuvaavat työntekijän omia voimavaroja ja neljäs ylin kerros työtä ja työssä vallitsevia olosuhteita. Kaikkia noita neljää talon kerrosta tulisi jatkuvasti kehittää työelämän ja ihmisen työuran aikana. Tällä tavoitellaan kerrosten yhteensopivuuden turvaamista työntekijän ja työn muuttuessa. (TTL 2013.)

Kehittämishankkeen päätteeksi siinä alusta asti mukana olleet lähijohtajat miettivät työpajatyöskentelyssä teemoja, joita he pitivät tärkeinä pyrittäessä systemaattisesti vahvistamaan vanhustyön lähijohtamista ja siihen liittyvää osaamista sekä työhyvinvointia. Kuviossa 13 on esitelty yhteenveto työpajatyöskentelyn tuloksista.

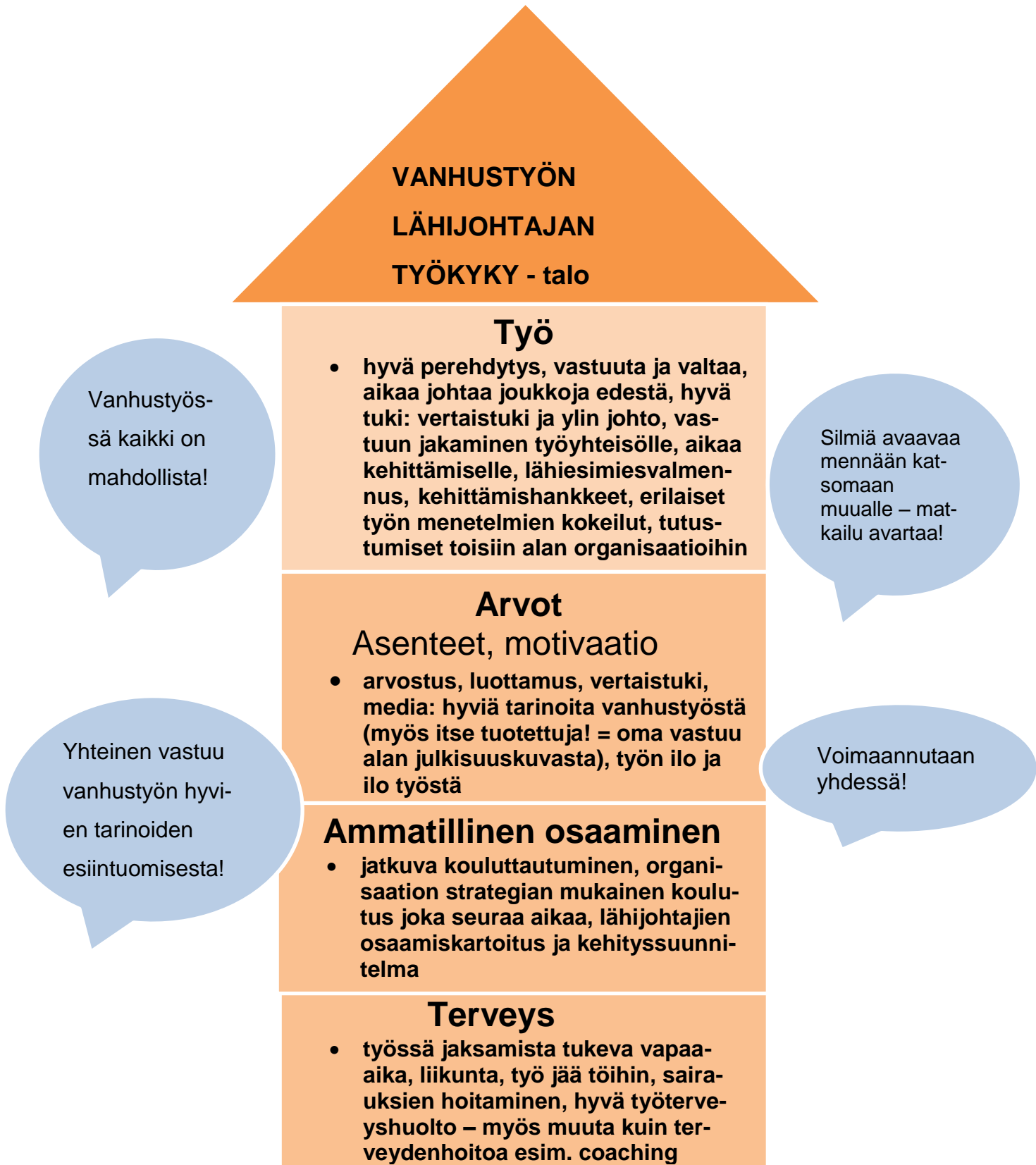
VANHUSTYÖN LÄHIJOHTAJAMISEN VAHVISTAMISEN TEEMAT



Kuvio 13. Vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen teemat (työpaja 30.1.2013).

Lähijohtajan osaamisen vahvistamisen ja kehittämisen osalta he korostivat jo työn alkuvaiheen perehdytyksen merkitystä. Onnistunut perehdytys sitouttaa lähijohtajat omaan työhönsä. Tämänkin vuoksi olisi tärkeää luoda uusille lähijohtajille perehdytysmalli tai -ohjelma ja nimetä vastuuhenkilö(t) uuden lähijohtajan perehdyttäjäksi. Kehittämishankkeen aikaisessa coachingissa oli kokeiltu lähijohtajien mentoripari -työskentelyä, jonka voisi ulottaa osaksi uuden esimiehen perehdytystä.

Näiden ja muiden kehittämishankkeen aikana syntyneiden ideoiden pohjalta rakentui Juhani Ilmarisen työkyky -taloa mukaileva vanhustyön lähijohtajan Työkyky-talo. Vanhustyön lähijohtajan työkyky- talo sisältää kehittämishankkeeseen osallistuneiden lähijohtajien näkemyksen siitä, millaisella toiminnalla heidän työkykyään olisi mahdollista ylläpitää niin, että kolme alinta talon kerrosta kantavat työn eli neljännen kerroksen painon (kuvio 14).



Kuvio 14. Vanhustyön lähijohtajan Työkyky -talo (mukailten TTL 2012, Juhani Ilmarisen Työkyky- talo).

B) KEHITTÄMISHANKKEET TULOKSET: ORGANISAATIOTASON NÄKÖKULMA LÄHIJOHTAJAN TYÖN OSAAMISEN JOHTAMISEEN

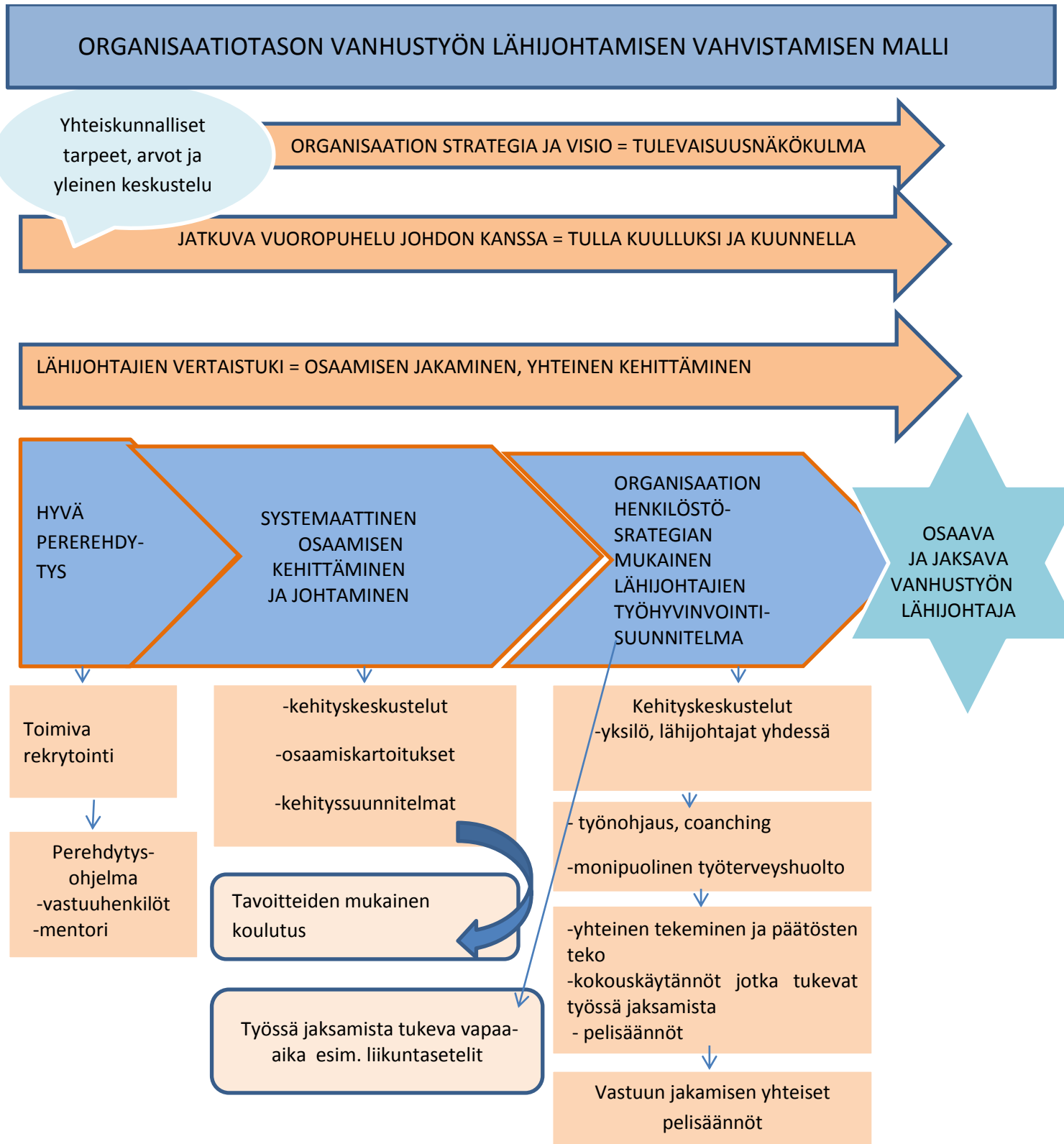
Kehittämishankkeeseen osallistui 5-8 vanhustyön lähijohtajaa. Näin pienestä joukosta ei ole mahdollista vetää suoraa johtopäätöksiä siihen, miten vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen käytäntöjä voisi kehittää laajemminkin. Kehittämishankkeen tuottama tieto antaa kuitenkin hyvän suunnan vanhustyön lähijohtamisen vahvistamiseen myös osaamisen johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna.

Myös muiden alojen lähijohtamisen kehittämisen käytäntöjen tuntemisesta voi olla apua sosiaali- ja terveysalan johtamista kehitettäessä. Marjo Ruokamo tutki lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kaupanalan lähijohtajien parissa. Tulokset olivat osittain verrannollisia tämän kehittämishankkeen tuloksiin. Ruokamo pohti sitä, voiko työelämässä koettua kiireen tunnetta kompensoida lähiesimiesten vaikutusmahdollisuuksia sekä heidän tekemänsä työn arvostusta lisäämällä. Ruokamo lainaten "Mikäli erittäin hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla saadaan näin hyvinvoiva ja motivoitunut työorganisaatio, joka kestää kiirettä ja hakee tukea toisilta esimiehiltä, tulisiko vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä sekä kehitysmahdollisuuksia pyrkiä lisäämään myös muissa organisaatioissa" (Ruokamo 2011,32).

Tässä kehittämishankkeessa mukana olleet vanhustyön lähijohtajat painottivat työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen merkitystä työssä jaksamiselleen ja kehittymiselleen. Kertooko tämä jotain itse alasta eli vanhuspalveluista? Jos arvostusta ei tule ulkopuolelta on tärkeää rakentaa ja ylläpitää niitä työssä jaksamisen rakenteita, jotka tukevat omaa motivaatiota ja asennoitumista. Tällaisia ovat lähijohtajien mukaan ne foorumit, jotka mahdollistavat yhdessä voimaantumisen, toinen toiselta oppimisen sekä yhdessä työssä kasvamisen ja kehittymisen. Vai onko vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisessa kyse pikemminkin

työhyvinvoinnista eikä niinkään osaamisen kehittamisestä? Kokevatko vanhustyön lähijohtajat, että on helpompi löytää tietoa ja kehittää uusia toimintatapoja kuin pitää yllä ja edistää omaa työhyvinvointia? Jos näin ei ole, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota lähijohtajien työhyvinvointia edistäviin toimiin heidän osaamisen kehittämisen eli organisaatiotasolla heidän työhönsä kohdistuvan osaamisen johtamisen ohella. Työhyvinvoinnin edistäminen on organisaatiotasolla parhaimmillaan prosessi, joka on oleellinen osa normaalia henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden kehittämistä. Tärkeä osa työhyvinvointia lähijohtajan työn näkökulmasta katsottuna on myös osaamisen kehittäminen, työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä hyvä johtaminen. (Kauhanen 2009, 200-201.) Tämä vuoksi osaamisen johtamisen ja kehittämisen ohella tulisikin painottaa työhyvinvoinnin johtamista.

Kehittämishankkeen raportin teoriaosuutta varten luin sosiaali- ja terveysalan johtamiseen sekä osaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen liittyviä tutkimuksia, kirjoja ja artikkeleita, joita peilasin tämän kehittämishankkeen tuottamaan tietoon. Teorian ja kehittämishankkeen tuottaman tiedon yhdistelmänä syntyi organisaatiotason vanhustyön lähijohtajan vahvistamisen malli, joka on esitelty kuviossa 15.



Kuvio 15. Organisaatitason vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli.

8 ARVIOINTI JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeen tavoitteena oli vahvistaa Helsingin Diakonissalaitoksen Hoi-va Oy:n vanhustyön lähijohtamista osaamisen kehittämisen, työhyvinvoinnin edistämisen ja vertaistuellisen toiminnan avulla. Menetelminä oli alan ajankoh- taisten teemojen ja tutkimusten esille tuominen ja niiden synnyttämä keskustelu, asiantuntijavierailut, vierailukäynti toiseen vanhustyön organisaatioon, ver- taisoppiminen sekä lähijohtajille suunnattu coaching.

Kehittämishankkeen käynnistysvaiheessa ajattelin, että sen kriittiset pisteet löy- tyvät seuraavista kysymyksistä: Miten kehittämishankkeen perustelussa onnis- tutaan? Miten osallistujien eli mukana olleiden lähijohtajien omat halut, toiveet ja ideat saadaan näkyviksi? Miten vanhustyö tunteiden tasolla on mahdollista saada tuntumaan houkuttelevana, uudistuvana ja mahdollisuuksia tarjoavana? Käytännön toiminnan näkökulmasta pohdin sitä, miten onnistun suunnittele- maan kehittämishankkeesta sellaisen, että lähijohtajat kokisivat siitä jotain työ- hönsä saaneensa.

Tutkiva kehittäminen on organisaation ja joskus useiden muidenkin tahojen yh- teishanke. Tällöin korostuu kyky tehdä yhteistyötä. Osallistujien asiantuntemuk- sen tuntemus on välttämätöntä toiminnan sujuvuuden varmistamiseksi. Vaadi- taan työelämäyhteyksien hallintaa ja tarvittaessa myös ulkopuolisen osaajaver- koston hyödyntämistä. (Heikkilä ym. 2008, 39.) Ihannetila olisi, että kehittämis- hanketta arvioitaisiin koko hankkeen toteutuksen ajan. Toteutuksen aikana arvi- oidaan hankkeen etenemistä. Loppuvaiheessa arvioidaan koko toimintaa ja saavutettuja tuloksia. Hankkeen todelliset tulokset ja tulosten käyttökelpoisuus selviää yleensä vasta jonkun ajan kuluessa sen päättymisestä. Tämän vuoksi olisi tärkeää jatkaa arviointia myös hankkeen päättymisen jälkeen. (Heikkilä ym. 2008, 127.)

Kehittämishankkeen aikana keskustelin lähijohtajien kanssa tapaamisissamme heidän toiveistaan hankkeen suhteen. Toukokuun 2012 tapaamisessa he pohti- vat kahdessa ryhmässä toiveitaan kehittämishankkeeseen liittyen. Helmikuun

2013 loppuhaastattelussa kysyin kehittämishankkeessa alusta asti mukana olleiden lähijohtajien näkemyksiä siitä, miten he kehittäisivät vastaavaa hanketta jos se alkaisi uudestaan. Lähijohtajat olivat pääosin tyytyväisiä siihen mitä oli tehty. Kehittämisehdotuksina vastaavalle hankkeelle he esittivät toiveen työstää työyhteisöön vietäviä rakenteita tai menetelmiä, joita pysyttäisiin arvioimaan vaikuttavuuden näkökulmasta. Osa lähijohtajista olisi toivonut myös coaching-työskentelyn jatkumista. Vierailukäynti toiseen organisaatioon herätti kahdenlaisia tuntemuksia; osa lähijohtajista koki se hyväksi ja osa taas ei kokenut sitä merkittäväksi.

Työskentelin kehittämishankkeen alussa noin viiden kuukauden ajan Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy:ssä muun muassa koulutuskoordinaattorina. Viimeiset yhdeksän kuukautta työskentelin toisen vanhuspalvelujen organisaation palveluksessa. Tämä asetelma antoi mahdollisuuden arvioida omaa työskentelyäni kehittämishankkeen vetäjänä kahdenlaisesta eri näkökulmasta; organisaation sisältä käsin tai ikään kuin ulkopuolisen konsultin näkökulmasta. Läheisyydellä oli hyvät puolensa. Kehittämishankkeen vetäminen on ehdottomasti helpompaa kun sen tekee organisaation sisältä käsin. Tapaamisten sopiminen helpottuu, samoin muu yhteydenpito sekä tiedonkulku.

Se, että en suurimman osaa aikaa työskennellyt kehittämishankeorganisaatiossa vaikutti varmasti osaltaan siihen, että kirjallisessa raportissa painottuu vahvasti kehittämishankkeen kuvauksen ja tulosten esittelyn lisäksi teoreettinen osuus. Toisaalta taas organisaation ulkopuolisena on mahdollista tarkastella asioita objektiivisemmin kuin organisaatiossa työskentelevät. Ulkopuolinen roolini vaikutti osaltaan myös siihen, että toisena tuotoksena syntyneen mallinnuksen näkökulma on vanhuspalveluihin yleensäkin sopiva eikä pelkästään kehittämisorganisaation näkökulmasta tehty.

Poikkeaako vanhustyön lähijohtajan työ jonkin toisen sosiaali- ja terveystalouden sektorin lähijohtajan työstä? Uskallan väittää että poikkeaa. Uskon, että vanhustyön saama systemaattinen negatiivinen palaute mediassa asettaa lähijohtajan

omat työtunteet koetukselle. Työtunteilla tarkoitetaan työhön liittyviä ja sen parissa heräviä tunteita. Vanhustyössä ihminen ylipäättään työskentelee eri tahojen vaatimusten ja käytännön mahdollisuuksien ristitulessa. Tällöin tehtävänä on tuottaa laadukasta hoitoa ja hoivaa alati pienenevillä resursseilla. Ideali hyvästä hoidosta ja työssä koetut tosiasiat voivat estää emotionaalisesti kuormittavien työssä kohdattujen tilanteiden rakentavan käsittelyn. Tästä on seurauksena vaikeneminen, jakamisen puute ja tunne omasta riittämättömyydestä. (Molander 2003, 10-11.)

Lähijohtajat kertoivat loppuhaastattelussa tyytyväisyytensä kehittämishankkeen aikaiseen coaching-työskentelyyn. He toivat esille myös toisten lähijohtajien vertaistuen merkitystä omalle työhyvinvoinnilleen. Eräs tapa vahvistaa lähijohtajien toiselta oppimista on mentorointimalli. Perinteisessä mentoroinnissa kokenempi työntekijä on tukenut kokemattomampaa kollegaansa. Sen hyötynä on, että keskustelun kautta voi parhaimmillaan löytää tasapainoa työelämään. Mentoreita voi olla useampikin erilaisten tarpeiden mukaan. Käänteinen mentorointi tarkoittaa toimintaa, jossa esimerkiksi työntekijä opastaa esimiestään uuteen teknologiaan. (Anttila 2012, 21.)

Johtajan rooli on muuttunut yhteiskunnan muuttumisen myötä. Autoritääriinen johtamistapa hallitsi johtajuutta pitkään. Johdon ja työntekijöiden vastakkainasettelun purkaminen on tarpeen, jotta on mahdollista saada optimaalisesti käyttöön organisaatiossa olevat voimavarat. Tätä kautta on mahdollista lisätä myös työhyvinvointia, koska voimavarojen käytön lisäksi organisaation jäsenet saavat mahdollisuuden lisätä vaikutusmahdollisuuksiaan osaamisen kautta. Esimerkkinä lähijohtajan muuttuneesta roolista on muutos päättäjäksi valmentajaksi ja osallistajaksi. Näin ollen tärkeä johtamistaito on kyky asettaa ja saavuttaa erilaisia tavoitteita yhteistyössä muiden kanssa. (Laaksonen ym. 2012, 180-181.)

Lähijohtajat toivoivat loppuhaastattelussa tulevaisuuden kehittämishankkeilta enemmän työyhteisöön viettäviä rakenteita ja menetelmiä, joita voisi arvioida vaikuttavuuden näkökulmasta. Toivottiin myös yhteistä kehittämistä työntekijöi-

den kanssa ja aikaa pohtia, mitä voisi tehdä toisin. Hektisen arjen keskelläkin olisi tärkeä löytää keinoja ja tapoja kehittää työtä ja työmenetelmiä. Vanhustyö uudistuu ja sen imago myönteistyy kehittämisen ja kehittämistarinoiden kautta. Kehittäminen ei ole vain johdon, lähijohtajien ja työntekijöiden välinen asia. 1.7.2013 voimaan astuva niin kutsuttu vanhustalvelulaki edellyttää vanhustyön yksiköiden toiminnan ja palvelujen kehittämistä iäkkäiltä asiakkailta, heidän omaisiltaan ja muilta läheisiltä säännöllisesti kerättävän palautteen perusteella. (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalveluista 1.7.2013/23.)

Lähijohtaja asemoituu (Reikko ym. 2010) puun ja kuoren väliin työskennellessään työntekijöiden ja ylemmän johdon välimaastossa. Tähän rooliin liittyy vahvasti vallan ja vastuun teema ja niiden välinen tasapainoilu. Voiko olla vastuuta ilman valtaa? Ovatko lähijohtajien työn painotukset oikeassa suhteessa näiden kahden osalta? Tämä on keskustelu, joka mielestäni jokaisessa organisaatiossa tulisi toistuvasti käydä ylemmän johdon ja lähijohtajien välillä.

Sosiaali- ja terveystalan lähijohtajien työpäivästä vie usein suuren osan työntekijöiden rekrytointi. Vanhustalveluihin ainakin suurimmissa kaupungeissa on jo vaikeuksia saada alalle soveltuvaa työvoimaa ja tulevaisuudessa tämä korostuu suurten ikäluokkien ikääntymisen ja sen myötä lisääntyvän palveluntarvitsijoiden määrän kanssa. Tässä kehittämishankkeessa esimiestiimin vierailijana oli ammatillisen oppilaitoksen kouluttaja, joka on tehnyt työtä maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden kanssa, jotka ovat kouluttautumassa sosiaali- ja terveydenhuollon aloille. Vierailukäynnin tarkoituksena oli herättää keskustelua systemaattisemmasta maahanmuuttajataustaisten opiskelijoiden harjoittelupolusta yhtenä vastauksena alalla jo vallitsevaan työvoimapulaan. Lähijohtajien työn painopistettä mietittäessä tulisi ainakin isommissa sosiaali- ja terveystalan organisaatioissa miettiä, miten rekrytointi hoidetaan. Onko sosiaali- ja terveystalan korkeakoulutetun lähijohtajan toimenkuvan tarkoituksenmukaista usein suureltakin osalta koostua rekrytointiin liittyvistä tehtävistä?

Kehittämishankkeen tavoitteena oli yhden vanhustalvelujen organisaation

vanhustyön lähijohtajien osaamisen vahvistaminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Vanhustyö on ala, jonka uskon jokaisen työntekijän työuransa aikana valitsevan kaksi kertaa; ensin valitessaan opiskelevansa alalle ja uudestaan vuosien jälkeen, kun joutuu vastatusten alan arvostuksen kanssa ja huomaa, että media tuo esille pääosin vanhuspalvelujen epäkohtia ikään kuin unohtaen journalismin vaatimuksen tarkastella ilmiöitä monipuolisesti ja vailla puolueellisuutta. Vanhustenhuollon lähiesimiesten kokemuksia laitoshoitoon liittyvästä mediakeskustelusta käsittelevän tutkimuksen mukaan lähiesimiehet kokivat median käsittelevän vanhustenhoitoa usein sensaatiohakuisesti ilman että vanhustenhuollon myönteiset puolet tulevat esiin tuoduiksi. (Kujala ym. 2011.) Toisaalta negatiivissävyteinen mediakeskustelu aikaan saa työyhteisöissä myös työn tekemisen toimintamallien uudelleen arviointia. (Kujala ym. 2011.) Vanhuspalvelujen ja vanhustyön arvostus ja sen nostaminen lähtee alalla työskentelevistä. Jos ei arvosta itse omaa työtään eivät muutkaan voi sitä arvostaa. Lähijohtajan rooli on tärkeä oman työyksikön eteenpäin viemisessä ja sen asenneilmapiiriin luomisessa.

Anri Leppäsen terveysalan johtamisosaamistutkimuksessa korostui lähijohtajan ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen jatkuvan kehittämisen merkitys. Lähijohtajan osaamisen kehittämisen vaatimus yhdistettynä haasteelliseen, vaativaan ja stressaavaan työhön voi vaikeuttaa alan lähijohtajien rekrytoimista jatkossa varsinkin kun hoiva-alan palkkaus ei ole noussut yhdessä lähijohtajan osaamisvaatimusten kanssa. Hän toivoi myös jatkotutkimusta siitä, mikä motivoi lähijohtajia hoiva-alalle, miten organisaatiot huolehtivat terveysalan johtajien jaksamisesta ja lähijohtajan työssä pysymisestä. (Leppänen 2010. 73.) Tämän kehittämishankkeen tuloksena syntyneet vanhustyön lähijohtajan työkyky -talo ja vanhustyön lähijohtamisen vahvistamisen malli ovat eräs tapa nostaa esille lähijohtajien roolin merkitystä vanhuspalvelujen kehittämisessä ja alan arvostuksen nostamisessa. Kirjallisen raportin tekijälle tärkein tulos on, jos kehittämishankkeeseen osallistuneet lähijohtajat kokivat oivaltaneensa työhönsä, työssä kehittymiseen ja työssä jaksamiseensa liittyen jotain merkityksellistä.

LÄHTEET

- Aarva, K. 2009. Hoivan ja hoidon lähijohtaminen. Tampere:Tampereen yliopisto.
- Anttila, M. 2012. Pidä huolta itsestäsi, pomol! Ttt -Työ, terveys, turvallisuus 2/2012, 20-22.
- Arajärvi, E. & Väyrynen, R. 2011. Yksityinen palvelutuotanto sosiaali- ja terveystalouksissa 2009. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2008. Esimies ja Coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Elo, A-L.; Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Havukainen, P.; Janhonen, S.; Sarja, A. & Vesterinen, A. 2010. SenioriTV-hankkeen mallintamisprosessi yhteiskehittelynä. Teoksessa Lambert, P. & Vanhanen-Nuutinen, L. (toim.) 2010. Hankekirjoittaminen. Välineitä hanketoimintaan ja opinnäytetyöhön. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- HDL:n (Helsingin Diakonissalaitoksen säätiön konserni) toimintakertomus. 2011. Jokaiselle ihmisarvoinen huominen. Yhteiskunnallisen konsernin vuosi 2011. Helsinki: Helsingin Diakonissalaitoksen säätiö.
- Heikkilä, A.; Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsijärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hätönen, H. 2004. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Isacsson, A. 2007. Lifelong learning Travels. Turku: Åbo Akademi University Press.
- JHL 2012. Viitattu 14.10.2012
http://www.jhl.fi/portal/fi/edunvalvonta/tyohyvinvointi/tyohyvinvoinnin_osa-alueet/tyohyvinvointi_osana_tuloksellisuutta/
- Jyväskylänkoulutuskeskus 2010. Action Learning ja prosessikeskeinen kehittäminen. Viitattu 7.12.2012 http://www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi/YY/artikkelit/2010_05_action_learning.php
- Kanste, O. 2011. Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. Tutkiva hoitotyö 2/2011, 30-36.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kinos, S.; Savas, S.; Tokem, Y.; Şahin, S.; Senuzun, F.; Eyigör, S.; Fadiloğlu, C.; Sözman, E.Y.; Koumanakos, G.; Theodoropoulos, D.; Gocheva Y. & Popov, G. 2012. Comparisons of home care work in Bulgaria, Finland, Greece and Turkey. Teoksessa Sa-

Ionen, K. & Kinos, S. (toim.) Good practice and visions of the future of home care in Bulgaria, Finland, Greece and Turkey.

Kirjavainen, P & Laakso-Manninen, R. 2010. Kuinka uudistuminen hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOYpro Oy.

KT 1/2012. Lainattu 24.9.2012

<http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/ajankohtaista/tiedotteet/2012/Sivut/vanhuspalvelujen-henkilostomaara-kasvanut-eniten.aspx>

Kujala, T.; Tiirinki, H. & Paasivaara, L. 2011. Vanhusten laitoshoido – lähiesimiesten kokemuksia mediakeskustelusta. Gerontologia 4/2011, 228-239.

Laaksonen, H.; Niskanen, J. & Ollila, S. 2012. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalve-
luista 1.7.2013.

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalve-
luista 1.7.2013/23.

Leppänen, A. 2010. Johtamisosaaminen yksityisessä ja julkisessa terveydenhuollossa lähijoh-
don kuvaamana. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.

Lähijohtajien teemahaastattelut:

Lähijohtaja nro 1. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 21.2.2012.

Lähijohtaja nro 2. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 29.2.2012.

Lähijohtaja nro 3. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 20.2.2012.

Lähijohtaja nro 4. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 22.2.2012.

Lähijohtaja nro 5. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 20.2.2012.

Lähijohtaja nro 6. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 20.2.2012.

Lähijohtaja nro 7. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 22.2.2012.

Lähijohtaja nro 8. 2012. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 29.2.2012.

Lähijohtajien loppuhaastattelut:

Lähijohtaja nro 1. 2013. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 5.2.2013.

Lähijohtaja nro 2. 2013. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 5.2.2013.

Lähijohtaja nro 3. 2013. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 1.2.2013.

Lähijohtaja nro 4. 2013. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 8.2.2013.

Lähijohtaja nro 5. 2013. Helsingin Diakonissalaitoksen Hoiva Oy. 1.2.2013.

Molander, G. 2003. Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mäkisalo, M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Hel-
sinki: Tammi.

Nikkilä, J. & Paasivaara, L. 2007. Arjen johtajuus – rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki:
Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: WSOYpro.

Pasila, Aura (kirjoittaja). 2011. Kuuden suurimman kaupungin vanhusten sosiaali- ja terveystalve-
velujen ja kustannusten vertailu 2010. Kuusikko-työryhmän vanhuspalvelujen asiantuntityöryh-
mä. Helsinki: Helsingin sosiaalivirasto ja terveyskeskus, Espoon sosiaali- ja terveystoimi, Van-
taan sosiaali- ja terveystoimi, Turun sosiaali- ja terveystoimi, Tampereen hyvinvointipalvelut
sekä Oulun sosiaali- ja terveystoimi.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Reikko, K.; Salonen, K. & Uusitalo, I. 2010. Puun ja kuoren välissä. Lähjohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2011. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruokamo, M. 2011. Lähiesimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Räsänen, M. 2007. Johdanto – miksi coaching on ajankohtaista juuri nyt? Teoksessa Räsänen, M. (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 15-20.

Räsänen, R. 2011. Ikääntyneiden asiakkaiden elämänlaatu ympärivuorokautisessa hoivassa sekä hoivan ja johtamisen laadun merkitys sille. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Rovaniemi: Lapin yliopisto.

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio –oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Seppänen-Järvelä, R. 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.

Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) 2006. Kehittämistyön risteyskiä. Helsinki: Stakes.

Siegrist, J. 2009. Job control and reward effects on well-being. Teoksessa Cartwright, S. & Cooper, C. 2009. The Oxford handbook of organizational well-being. New York: Oxford University Press ins.,109-116.

Sinervo, S. 2011. Avoin puhe rauhoittaa myllerryksissä. ”Työhyvinvointi on tahdon asia”. Ttt - Työ, terveys, turvallisuus 4/2011, 28-30.

Sotkanet 2013. Viitattu 18.2.2013

<http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu/hakusivu/tulossivu/grafiikkasivu?eventGraph=17>

Finne-Soveri, H. 2012. Helsinki – vanhenemiseen varautuva kaupunki. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

STM. 2009. Johtamisella laatua ja työhyvinvointia sosiaalialalle. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

STM 55/2011. Rakennemuutos ympärivuorokautisessa hoidossa edellyttää uudistuksia asiakasmaksuihin. Viitattu 23.3.2013 <http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/-/view/1554988>

STM. 2011. Hoitoa ja huolenpitoa ympäri vuorokauden. Ikähoiva –työryhmän muistio. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010: 28. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

THL 2012. viitattu 30.9.2012

<http://uusi.sotkanet.fi/portal/page/portal/etusivu/hakusivu/tulossivu/grafiikkasivu?eventGraph=17>

THL 2013. Keskeisiä käsitteitä neuvontapalveluista ja kotikäynneiltä. Viitattu 20.3.2013
http://www.thl.fi/fi_FI/web/fi/tutkimus/tyokalut/neuvontapalvelut/lait/kasitteet

Tilastokeskus 2012. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön ennakkotilasto [verkkajulkaisu].
Viitattu: 30.9.2012
http://www.tilastokeskus.fi/til/vamuu/2012/07/vamuu_2012_07_2012-08-16_tie_001_fi.html

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tosi, H. L. & Mero, N P. 2007. The Fundamentals of Organizational Behavior. What managers Need to Know? Singapore: Blackwell Publishing.

TTL 2013. Mitä työkyky on? Viitattu 13.2.2013
http://www.ttl.fi/fi/terveys_ ja_tyokyky/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Varila, J. 2006. Tunteet ja kehittäminen. Teoksessa Seppänen-Järvelä, R. & Karjalainen, V. (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Helsinki: Stakes, 91-115.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Ota-va.

Viitanen, E.; Kokkinen, L.; Konu, A.; Simonen, O.; Virtanen, J. V. & Lehto, J. 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tampere: Kunnallisan alan kehittämissäätö Kaks.

Virtanen, M.; Ervasti, J.; Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2012. Voimavarat ja hyvinvointi. Teoksessa Oksanen, T. 2012. Hyvinvointihavaintoja– tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2011. Toimintatutkimus. Viitattu 7.1.2013
<http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>

Vähäkangas, P.; Niemelä, K. & Noro, A. 2012. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen. Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos.

Väyrynen, R. 2011. Yksityiset sosiaalipalvelut 2010. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Zaleznik, A. 1988. Managers and Leaders: Are they different? Teoksessa Levinson, H. (toim.) Designing and Managing Your Career. Boston: Harvard Business School, 64-88.

Haastatteluteemat

Lähijohtajien teemahaastattelu helmikuussa 2012

I Vanhustyö

1. Miten ajatuksia sana ”vanhustyö” Sinussa herättää?
2. Kuvaile, minkälaista vanhustyö on tänään?
3. Kuvaile, minkälaista vanhustyö on mielestäsi viiden vuoden kuluttua (myös yhteiskunnalliset muutokset)?

II Esimiestyö vanhustyössä

1. Miten pitkään olet toiminut esimiehenä? Miten pitkään vanhustyön esimiehenä?
2. Miten esimiestyö on muuttunut sinä aikana kun olet toiminut esimiehenä? (esite-tään myös teema III kysymys 3., jos vastaaja kokee työn muuttuneen)
3. Kuvaile minkälainen olisi työpaikkailmoitus, jolla haettaisiin esimiestä samaan tehtävään jossa itse nyt olet?
4. Minkälaisiin tehtäviin työpäivä näkemyksesi mukaan menee? Minkälaisiin tehtäviin sen mielestäsi pitäisi mennä?

III Oman osaamisen tunnistaminen

1. Kuvaile minkälainen oppija olet?
2. Mitkä ovat vahvuutesi esimiestyössä ja vanhustyön esimiehenä?
3. Miten vanhustyön muutokset ja esimiestyön muuttuminen on vaikuttanut esimiehen osaamisvaatimukseen? (jos vastaaja on vastannut esimiestyön muuttuneen: teema II kysymys 2)
4. Millä osa-alueella koet tarvitsevasi lisää osaamista vanhustyön esimiestyössä?

IV Työhyvinvointi ja työn mielekkäänä kokeminen

1. Arvioi asteikolla 1-10 omaa työhyvinvointiasi.
2. Mikä Sinua auttaa jaksamaan työssä?
3. Minkälaista tukea kaipaat työsi ja jaksamisesi tueksi?
4. Toivoisitko, että kehittämishankkeen alussa ja lopussa työterveyshuollossa tehtäisiin terveydenhoitajan toimesta työhyvinvoinnin testaus esimerkiksi tietyn mittariston avulla?

Loppuhaastattelu Lähijohtajien loppuhaastattelu helmikuussa 2013

- 1. Kuvaile ajatuksiasi vuosi sitten kun haastattelin sinua ensimmäisen kerran kehittämishankkeen alkuvaiheessa?**

- 2. Mieti muutamaa asiaa, joissa ajatuksesi on muuttunut vuoden aikana (jos on muuttunut) liittyen**
 - a) vanhustyöhön
 - b) lähijohtajan työhön vanhustyössä

- 3. Kuvaile, mitä haluaisit tästä eteenpäin muuttaa liittyen työhösi tai vanhustyöhön yleensä.**

- 4. Coaching-työskentely**
 - a) Mielipiteesi itse menetelmästä
 - b) Hyvät asiat
 - c) Kehitettävät asiat
 - d) Jatkotyöskentely varsinaisen coaching-työskentelyn jälkeen

- 5. Miten kehittäisit vastaavaa vanhustyön lähijohtajien kehittämishanketta?**