

Esimiestyö kotihoidossa

Lähijohtaminen ja osaamistarpeet

Briitta Lehtilä

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Pori

Työn ja hyvinvoinnin maisteriohjelma

Syyskuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kulttuuritieteiden yksikkö, Pori

LEHTILÄ, BRIITTA:

Pro gradu -tutkielma, 72 sivua, jossa 5 liitesivua

Työ ja hyvinvointi

Ohjaaja: Antti Saloniemi

Syyskuu 2016

---

Kotihoito on osa sosiaali- ja terveyspalveluita, joita kehitetään lainsäädännöllä vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Painopiste on kotona asumisen tukemisessa ja laadukkaiden palveluiden tuottamisessa kotiin. Tämä edellyttää hyvää johtamista, jotta kotihoito kehittyy valtakunnallisten linjausten mukaan. Valtakunnallinen painopiste ikäihmisten hoivassa ja hoidossa tulee olemaan kotona asuminen ja se tarkoittaa lisää asiakkaita kotihoidon piiriin. Johtamisosaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä perustyö tarvitsee osaavaa lähijohtamista. Tässä tutkimuksessa selvitetään kotihoidon lähiesimiesten kokemuksia organisaatiomuutoksista ja osaamistarpeista työssä. Lähiesimiestyön tärkeä osa on toimintojen kehittäminen ja uusien toimintatapojen juurruttaminen kotihoidon käytäntöihin.

Tutkimuksen teoriaosuudessa käydään läpi yhteiskunnan ikääntymistä, johtamisen ja kehittämisen tapoja sekä organisaatiomuutosten syitä.

Kyseessä oli laadullinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmänä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Kohderyhmänä oli joukko kotihoidon lähiesimiehiä Satakunnan, Pohjanmaan ja Hämeen alueilta. Analyysimenetelmänä on aineistolähtöinen sisällönanalyysi.

Kotihoito on vanhustenhuollon merkittävä osa, jossa esimiestyön toimivuus on tärkeää. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kuvaavat kotihoidon haasteellista kenttää. Työssä tarvitaan vahvoja ohjaus- ja kehittämisvalmiuksia. Muutosjohtaminen koetaan tärkeäksi, mutta hallinnollisen työmäärän lisääntyminen on vähentänyt työntekijöiden kanssa yhdessä tehtävää työn suunnittelua ja kehittämistä. Esimiesten osaamisen kehittymistä voidaan lisätä koulutuksilla ja säännöllisillä palaverilla lähiesimiesten ja ylemmän johdon välillä sekä lähiesimiesten ja työntekijöiden välillä. Organisaatiomuutokset ovat olleet haasteellisia ja niiden myötä tiimityö ja moniammatillisuus ovat tulleet merkittäviksi tekijöiksi kotihoidon muutoksissa.

Tutkimus toi esiin lähiesimiesten roolin kotihoidon uudistusten eteenpäin viemisessä. Esimiesten kokemukset perustyön ja johdon välissä valottavat isoa työn kenttää, jossa tarvitaan yhteisiä työkaluja kotihoidon laadukkaaseen lähiesimiestyön takaamiseksi.

Avainsanat kotihoito, lähijohtaminen, kehittäminen, osaamistarpeet.

## Sisällys

1. JOHDANTO.....	1
2. IKÄÄNTYVÄ SUOMI.....	3
2.1 Yhteiskunnallinen muutos.....	3
2.2 Hoito ja hoiva käsitteet.....	4
2.3 Ikääntyvä väestö.....	5
2.4 Laatusuositus (2013) ja vanhuspalvelulaki.....	6
3. ORGANISAATIOT JA JOHTAMINEN.....	8
3.1 Mitä on esimiestyö?.....	9
3.1.1 Esimiestyön onnistumisen mahdollisuudet.....	10
3.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksessa.....	11
3.1.3 Osaamisen johtaminen.....	12
3.1.4 Kuntoutumista edistävä toimintamalli.....	13
3.1.5 Kehittäminen.....	15
3.1.6 Pedagoginen johtaminen.....	16
3.2 Paras-hanke.....	17
4. TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS.....	20
4.1 Tutkimuksen toteutus, menetelmä ja aineisto.....	21
4.1.1 Teemahaastattelu.....	24
4.1.2 Teemahaastattelun runko ja haastattelujen toteutus.....	24
4.1.3 Aineistolähtöinen analyysi ja analyysin eteneminen.....	24
4.2 Tutkimuksen luotettavuus.....	30
5. TULOKSET.....	32
5.1 TEEMA RAKENTEELLISET MUUTOKSET.....	32
5.1.1 Paras-hanke ja organisaatiomuutos.....	33
5.1.2 Tiimityö.....	34

5.1.3 Moniammatillisuus .....	36
5.2 TEEMA LAKI JA ASETUS.....	37
5.2.1 Kirjaamiset .....	38
5.2.2 Toimintakyvyn tukeminen .....	41
5.3 TEEMA JOHTAMINEN .....	42
5.3.1 Johtamisen painopisteet .....	42
5.3.2 Johtaminen lähiesimiestyössä .....	44
5.4 TEEMA ESIMIESTYÖN PIIRTEITÄ .....	48
5.4.1 Osaamistarpeet .....	48
5.4.3 Kehittämistarpeet .....	50
5.4.4 Voimavarat .....	53
6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....	55
6.1 POHDINTA.....	63
6.1.1 Kehittämisen avuksi.....	63
6.1.2 Ekspansiivisen oppimisen kehä .....	63
6.2 Jatkotutkimusaiheet .....	67
LÄHTEET:.....	68
LIITE 1. Teemarunko .....	73
LIITE 2. Tutkimuslupa-anomus .....	75
LIITE 3. Suostumuslomake .....	77

TAULUKOT JA KUVIOT:

TAULUKKO 1: Ikääntyvä väestö vuosina 2015–2040 s. 5.

TAULUKKO 2: Esimerkki analysoinnista s. 26.

TAULUKKO 3: Esimerkki luokittelusta s. 29.

Kuvio 1: Teema rakenteelliset muutokset s. 32.

Kuvio 2: Teema laki ja asetus s. 37.

Kuvio 3: Teema johtaminen s. 42.

Kuvio 4: Teema esimiestyön piirteet s. 48.

Kuvio 5. Ekspansiivisen oppimisen sykli s. 64.

## 1. JOHDANTO

Yhteiskunnan ikärakenteen muutos vaikuttaa palveluiden suuntaamiseen. Vanhusten määrän kasvu ja valtakunnalliset linjaukset antavat kunnille suuntaa mihin vanhuspalveluissa keskitytään. Tavoitteena on kotona asuminen mahdollisimman pitkään ja laitosasumisen siirtäminen mahdollisimman myöhäiseen vaiheeseen. Ikäihmisen kotona asuminen tarvitsee hyvät palvelut onnistuakseen, turvallisuus on kotona asumisen edellytys.

Laatusuositus (STM 2013:11) ja laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (980/2012) eli niin sanottu vanhuspalvelulaki yhdessä antavat ikäihmisten palveluille suuntaviivat ja suositukset. Tavoitteena on parantaa ikäihmisten toimintakykyä ja elämänlaatua. Se vähentää hoitokustannusten kasvua tulevaisuudessa. Kotiin annettavien palvelujen lisäämisellä mahdollistetaan kotona asuminen mahdollisimman pitkään ja siirretään asumispalveluvuotia myöhemmäksi.

Ikäihmisten laatusuosituksen mukaan toimintayksikön lähiesimiesten vastuulla on työn tarkoituksenmukainen organisointi, työkäytäntöjen ja henkilöstön osaamisen uudistaminen sekä toimintayksiköissä toimivan henkilöstön työhyvinvoinnin ja turvallisuuden lisääminen.

Vanhuspalvelulain tavoitteena on tukea ikääntyneen väestön hyvinvointia ja terveyttä ja lisätä mahdollisuuksia vaikuttaa palvelujen kehittämiseen kunnassa. Tavoitteena on myös parantaa iäkkäiden henkilöiden mahdollisuutta saada laadukkaita palveluja sekä vaikuttaa palvelujensa sisältöön ja toteuttamiseen.

Kotihoitoa on tutkittu paljon viimeisten kymmenen vuoden aikana, ja se on tuonut tietoisuuteen paremmin siellä tehtävää työtä. Tekijän haastatteluissa nousi esiin, miten kotihoidon arvostus on viime vuosina selkeästi noussut. Viime vuosina on alettu kiinnittää huomiota ikäihmisten kotona tapahtuvaan hoitoon ja huolenpitoon, laitospaikkojen vähentäminen ja ikäihmisten määrän kasvu seuraavina vuosikymmeninä tuo ison haasteen kunnille saada riittävät palvelut kohdennettua oikein riittäväillä resursseilla. Onneksi lähijohtamisen tutkimisesta on viime aikoina alettu kiinnostua ja nähdä se tärkeänä osana työtä. Samalla se tuo tietoa siitä, mitä johtamiselta odotetaan. Tutkimus osoitti, miten organisaatiomuutos ja vanhuspalvelulaki sekä ikäihmisten laatusuositus ovat lisänneet

lähiesimiesten työtä kotihoidossa. Työmäärän ja työntekijöiden määrän lisääntymisen vuoksi esimiestyö kotihoidossa ei pysy ajan vaatimusten perässä. Kehittäminen jää rutiinityön alle.

Johtamiseen liitetään työyhteisön kehittäminen. Kotihoidossa on organisaatiomuutosten ja vanhuspalvelulain mukana tulleita haasteita työn sisältöjen kehittämiseen. Tärkeitä kehittämiskohteita ovat moniammatillisuus, tiimityö ja ennaltaehkäisyn toteuttaminen kuntouttavan työotteen avulla.

Tutkimuksessa käsitellään kotihoidon lähiesimiestyötä, organisaatioiden muutoksissa kehittyvää työtä ja niiden aiheuttaminen muutosten osaamistarpeita esimiestyössä. Lähtökohtina ovat ikääntyvä Suomi, rakenteelliset muutokset ja käsittelen lähiesimiestyön problematiikkaa.

Sosiaali- ja terveysjohdon työssä tapahtuvaa muutosta voidaan Niirasen, Lammintakasen ja Kerkkäsen (2010) mukaan tarkastella viidellä toisiinsa vaikuttavalla tasolla: 1) Hyvinvoinnin kenttä uudistuu ja julkisen ja yksityisen yhteistyötä tarvitaan. 2) Kansalaisten palvelutarpeiden muuttumisen vuoksi tarvitaan erilaisia palveluiden sisältöjä. 3) Organisaatioiden rakenteet muuttuvat. 4) Työyhteisöt muuttuvat sekä ovat monimuotoisempia, moniammatillisuuden ja monikulttuurisuuden johdosta. 5) Osaamisen uusiutumista edellytetään sekä työntekijöiltä että johtajilta. Kaikki nämä teemat ovat esillä lähiesimiesten työssä ja työn muutoksissa.

## 2. IKÄÄNTYVÄ SUOMI

Lähivuosisikymmeninä ikäihmisten määrä kasvaa Suomessa nopeasti. Varsinkin yli 75- vuotiaiden määrän voimakas kasvu haastaa kunnat palveluiden järjestämiseen ja kehittämiseen. Toimintakyvyn heikkenemisestä johtuvan kotihoidon, palveluasumisen tai ympärivuorokautisen hoidon tarpeen ei kuitenkaan arvioida kasvavan aivan samaan tahtiin, sillä ikäihmiset ovat yhä parempikuntoisia

Politiikan lähtökohta on, että suuri osa vanhuksista asuu omissa kodeissaan hyvin korkeaan ikään asti ja *perustarpeisiin* vastataan kotiin tuotavilla palveluilla. Hallitusohjelmassa (s. 60) korostetaan, että vanhuksille kehitetään asumisvaihtoehtoja ja kotiin vietäviä palveluita, jotka mahdollistavat itsenäisen asumisen.(Aaltonen, T. ym., 256)

### 2.1 Yhteiskunnallinen muutos

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista tuli voimaan 1.7.2013. Laissa ei ole uusia lakisääteisiä palveluja, vaan iäkkäiden henkilöiden käyttämät sosiaalipalvelut, kotiin annettavat palvelut, omaishoidon tuki ja asumispalvelut ovat kunnissa jatkossakin määrärahasidonnaisia. Kunnat ratkaisevat edelleen omien määrärahojensa puitteissa, millaisia palveluja pystyvät järjestämään ikääntyneelle väestölleen. Laki painottaa ennaltaehkäisevää työtä.

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta organisaatioiden tulee pystyä vastaamaan ikäihmisten palvelun tarpeisiin niukkenevista resursseista huolimatta. Haasteita ovat mm. hyvän hoidon laadun tason määrittäminen ja turvaaminen sekä hoitotyön vetovoimaisuuden lisääminen. Vaikka edellä mainitut kehittämisen haasteet eivät liity suoraan lähiesimiehen johtamistehtävään, ne vaikuttavat välillisesti lähijohtamiseen ja yksikön käytännön toiminnan kehittämiseen organisaation strategisten linjausten kautta. (Vähäkangas, Niemelä ja Noro, 16.)

Vanhustyön hoitotyön muutos Hassin (2009, 17) mukaan ankkuroituu kiinteästi yhteiskunnallisiin muutosaaltoihin, koska yhteiskunnassa vallitseva vanhuspolitiikka luo vanhusten parissa tehtävälle ammatilliselle hoitotyölle lainsäädännölliset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset.



Kotipalvelu ja kotisairaanhoito on monissa kunnissa yhdistetty kotihoidoksi. Vanhustenhuollon painopiste on ikäihmisten kotona asumisessa. Kotihoito keskittyy eniten apua tarvitsevien hoitoon ja huolenpitoon ja hoito on muuttumassa sairaanhoidollisemmaksi. Ikäihmiset toivovat itse voivansa asua kotonaan niin pitkään kuin se on mahdollista. Toive vastaa myös yhteiskunnallisiin haasteisiin, joita ovat laitospalvelun purkaminen ja ikäihmisten määrän kasvu.

## 2.2 Hoito ja hoiva käsitteet

Pohjoismaiden aikuisväestöllä ei ole lainsäädännöllistä velvollisuutta huolehtia vanhemmistaan, vaan julkinen valta on vastuussa vanhusten hyvinvoinnista. Tästä syystä vanhustenhuollolla on keskeinen paikka pohjoismaisessa hyvinvointimallissa. (Aarva, 20.)

Aarva (2009) erottelee hoivan ja hoidon siten, että hoivapalvelut tarkoittavat sellaisia sosiaalipalveluita, jotka on tarkoitettu eri väestöryhmien eri syistä tarvitsemaan arkiseen apuun. Ne liittyvät vanhuksilla laitoshoidon, kotipalveluihin ja asumista tukeviin palveluihin. Hoivapalvelut täydentävät perheiden ja suvun piirissä tehtyä työtä (mt., 34). Hoiva on informaalia tai formaalia hoivaa, informaali hoiva on kodeissa, omaisten ja läheisten antamaa hoivaa kun taas formaali hoiva on julkisesti tuotettua hoivaa. Hoitopalvelut ovat terveyspalveluita, kuten sairaanhoitoa, kuntoutusta, hammashuoltoa, mielenterveyspalveluita, erikoisairaanhoitoa ja työterveyshuoltoa. (Mt., 20.)

Henkilöstön ammatillisen roolin ja osaamisen vahvistamiseen liittyy moniammatillisen työn kehittäminen. Moniammatillisen tiimityön on ajateltu tehostavan asiakaspalvelua yhdistetyssä kotihoidossa. Aikaisemmin sosiaali- ja terveystoimen palveluita ei koordinoitu yhteen ja kotisairaanhoidon ja kotipalvelun työntekijät tekivät erillisiä käyntejä asiakkaan luo. Yhdistetyssä kotihoidossa työntekijät toteuttavat sekä kotipalvelun että kotisairaanhoidon tehtäviä.

Kotihoidossa työtä jäsennetään kokonaisvaltaisena hoitona ja huolenpitona, joka jaetaan neljään osaan. Ensimmäinen on perushoiva eli henkilökohtainen hygienia, ruokailu, liikkuminen kotona sekä ulkona ja kodinhoito. Toinen kattaa sairaanhoidolliset ja terveyden säilyttämiseen liittyvät

toimenpiteet ja kolmas psykososiaalisen tuen asiakkaalle ja omaisille. Neljäntenä on kuntouttavien toimintojen suunnittelu ja toteutus. (Kettunen, Ihalainen & Heikkinen 2001, 184.)

## 2.3 Ikääntyvä väestö

Väestön ikääntymisen myötä vanhusten hoiva on muodostumassa yhä keskeisemmäksi yhteiskunnalliseksi ja sosiaalipoliittiseksi kysymykseksi. (Vaarama ym. 2006, 120-121).

Ikä	2015	2025	2035	2040
65+ määrä	1 101 760	1 339 532	1 450 409	1 427 795
Osuus väestöstä (%)	20,5	24,6	26,8	26,6
75+ määrä	453 835	656 914	798 966	826 351
Osuus väestöstä (%)	8,5	12,1	14,8	15,4
85+ määrä	121 706	146 295	244 897	269 373
Osuus väestöstä (%)	2,3	2,7	4,5	5,0

Taulukko 1: Ikääntyvä väestö vuosina 2015-2040 . Lähde: Ikääntyneiden sosiaali- ja terveyspalvelut 2005. kirjasta Vanhuus ja haavoittuvuus s. 15

Taulukosta näkyy miten huomattavan paljon yli 85-vuotiaiden osuus väestöstä kasvaa seuraavien kahdenkymmenen vuoden aikana. Ikäihmisten määrän kasvu pakottaa yhteiskunnan järjestämään oikeat palvelut oikeaan aikaan. Kotona asumisen merkitystä painotetaan valtakunnallisesti.

Palveluja on suunnattu raskashoitaisemmille vanhuksille ja palveluissa painottuu sairaanhoidollinen palvelu. Tedre ym. (1999, 14). Samaan aikaan osa palveluista, erityisesti kotihoidon tukipalvelut, on ulkoistettu yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta hankittaviksi ostopalveluiksi. Sairaanhoidollisen työn merkitys on korostunut ja sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin liittyvän työn merkitys on heikentynyt. (Mt., 14.)

Kansallisten linjausten mukaan vanhustenhuollon palvelujen tulisi Vähäkankaan, Niemelän ja Noron (2012) mukaan muodostua kokonaisuudesta, jonka keskiössä ovat kotihoito, kuntoutumista edistävä toiminta ja henkilön aktiivinen osallistuminen oman hoitonsa suunnitteluun ja toteutukseen. Toimintakyvyn heikentymisen ennaltaehkäisy parantaa elämän laatua, painopisteen siirtyessä sairauden hoidosta hyvinvoinnin aktiiviseen edistämiseen, on tärkeä kiinnittää huomiota asiakaskeskeisen hoidon kehittämiseen ja toteuttamiseen.

## **2.4. Laatusuositus (2013) ja vanhuspalvelulaki**

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi (2013) sekä Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista (980/2012) antavat raamit ikäihmisten palvelujen kehittämiseen ja tuottamiseen. Laatusuosituksen kokonaistavoitteena on turvata mahdollisimman terve ja toimintakykyinen ikääntyminen koko ikääntyneelle väestölle sekä laadukkaat ja vaikuttavat palvelut niitä tarvitseville iäkkäille henkilöille. Näin ollen - vanhuspalvelulain tapaan - osa suosituksista kohdistuu nimenomaisesti väestö- ja osa yksilötasolle. Laissa huomiota kiinnitetään erityisesti kuntoutumista edistäviin ja kotiin annettaviin palveluihin.

Laatusuosituksen keskeiset sisällöt ovat:

- osallisuus ja toimijuus,
- asuminen ja elinympäristö,
- mahdollisimman terveen ja toimintakykyisen ikääntymisen turvaaminen,
- oikea palvelu oikeaan aikaan,
- palvelujen rakenne
- hoidon ja huolenpidon turvaajat,
- johtaminen. (Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi Sosiaali- ja terveystalvusteriön julkaisuja 2013:11.)

Osaamisen uudistaminen on tuotu valtakunnallisestikin tietoisuuteen korostamalla hyvää johtamista laatusuosituksessa ja vanhuspalvelulaissa. Vanhuspalvelulain 21 §:ssä tuodaan esiin, miten

toimintaa on johdettava siten, että se tukee laadukasta asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuutta, kuntouttavan työotteen edistämistä, eri viranomaisten ja ammattiryhmien yhteistyötä sekä toimintatapojen kehittämistä.

Molemmissa tuodaan esiin johtamisen tärkeys vanhuspalveluissa ja laissa huomioidaan johtamisessa toimintatapojen kehittämistä.

### 3. ORGANISAATIOT JA JOHTAMINEN

Lähijohtajan johtamistyön pääpiirteitä Juutin ym. (2006) mukaan ovat työntekijöiden ammatillisen osaamisen varmistaminen, keskijohdolta ja ylimmältä johdolta tulevien asioiden välittäminen, kuunteleminen, kannustaminen ja työntekijöiden tukena toimiminen, vuorovaikutus työntekijöiden kanssa, läsnäolo sekä työntekijöiden työparina toimiminen. Monien erilaisten, ristikkäistenkin asioiden yhteensovittaminen, koordinointi ja sekä tavoitteiden saavuttamisesta, palveluiden laadusta että henkilöstön osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen olivat hiukan eri muodoissa yhteisiä johtamistyön piirteitä kaikille eri tason johtajana työskenteleville haastateltaville. Johtaja on usein viestien välittäjä ja hän toimii myös eri tahoilta tulevien viestien risteämiskohdassa johtajan muutoksessa. Sosiaalityön lähi- ja keskijohdajien johtamisosaaminen voidaan jakaa kolmeen laajaan kokonaisuuteen, joita ovat strateginen johtaminen, voimavarojen johtaminen sekä asioiden johtaminen. (Mt., 125.)

Kai Reikko, Kari Salonen ja Ilkka Uusitalo (2010) tutkimuksessaan Puun ja kuoren välissä, lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla tutkivat lähijohtajien työtä ja alalla tapahtuvia muutoksia ja niiden aiheuttamia vaatimuksia lähijohtajan työlle. Tutkimuksessa kävi esiin, millaisia osaamisvajetta lähijohtajuudessa on. Osaamisvajetta liittyivät talousosaamiseen, johtamisvalmiuksiin ja ihmissuhdetaitoihin. Usein nämä realisoituvat juuri organisaatioiden yhdistymis-, muutos- ja kehittämistehtävien yhteydessä. (Mt., 68.) Tulokset kuvaavat lähijohtajan työn vaatimuksia ja osaamistarpeita laajasti ja monipuolisesti. Tutkimuksessa selvitettiin kotihoidon lähiesimiesten osaamisvajetta ja lähijohtajuutta tarkasteltiin sekä lähijohtajien että heidän esimiestensä, keskijohdon ja ylimmän johdon kannalta

Laatusuosituksen mukaan lähijohtajat yhdessä henkilöstönsä kanssa vastaavat iäkkään henkilön oikeuksien ja osallisuuden toteutumisesta sekä iäkkäitä asiakkaita kunnioittavan toimintakulttuurin kehittämisestä toimintayksiköihin. Lähijohtajat varmistavat, että kuntoutumista ja toimintakykyä edistäviä toimintamalleja toteutetaan jokaisessa toimintayksikössä. Lähijohtajien osaamista ja osallistavaa johtamista kehitetään siten, että turvataan henkilöstön hyvinvointi, luottamus ja turvallisuus ja siten turvataan työyhteisöjen vetovoima.

(Ikäihmisten laatusuositus 2013.)

Lähijohtajalta Viitalan ja Koivusen (2014) mukaan työntekijät nimenomaan odottavat hyvää ihmisten johtamista. Esimiesten toivotaan olevan uskottavia joukon johtajia, osaavan kohdata ihmiset arvostaen ja kuunnellen sekä tukea työntekijöitään pääsemään päämääriinsä. Heidän tutkimuksensa nosti esiin lähijohtamisen jännitteen, jossa fyysistä läsnäoloa ja kohtaamista toivotaan ja pidetään tärkeänä ja samaan aikaan joudutaan hyväksymään etäisyyden ja yhteisöjen hajanaisuuden lisääntyminen (Mt., 160).

### **3.1 Mitä on esimiestyö?**

Johtamisessa on perinteisesti puhuttu liiketoiminnan ja ihmisten johtamisesta (englanniksi käsitteet ”management” ja ”leadership”). Suomen kielessä näille ei ole erillisiä vastineita, mikä joidenkin johtamista tutkineiden mielestä on vain hyvä asia. Esimiehen arjessa niitä ei ole helppo erottaa, ainakaan nykypäivän asiantuntija- ja palveluorganisaatioissa. (Piili, 13). Management liittyy organisaation toimintaan ja leadership liittyy ihmisiin vaikuttamiseen.

Leadership on ihmisten johtamista, joka on vaikuttamista, suunnan luomista, sitoutumista painottavaa sekä motivoivaa ja innostavaa. Vastakohtana ihmisten johtamiselle on management, joka kuvaa johtajuutta asioiden johtamisena, suorittamisena ja toimeenpanemisena. Asioiden johtajat (manager), tekevät asioita oikein, kun taas ihmisten johtajat (leader) tekevät oikeita asioita. (Juuti 2006, 197.)

Reikko, Salonen ja Uusitalo (2010, 17) toteavat tutkimuksessaan, että lähiesimiestyössä leadership-tyyppinen osaaminen painottuu selkeästi management-tyyppiseen osaamiseen verrattuna. Heidän tuloksissaan lähijohtajille yhteisiä osaamisalueita ovat henkilöstöhallinto, voimavarojen ja palvelujen suunnittelu ja organisointi vuorovaikutuksen ja tiedonkulun varmistaminen sekä inhimillisten voimavarojen johtaminen.

Osaamisen johtamisessa ja ihmisten johtamisessa Sutisen mukaan (2012) huomio kohdentuu joko ihmisten osaamiseen ja sen kehittämiseen tai ihmisiin kokonaisvaltaisesti. Näin ollen johtamistyön olemukseen kuuluu ihmisten johtaminen eli johtamistyö on ihmisten ohjaamista ja ihmisiin vaikuttamista. (Mt., 21)

### 3.1.1 Esimiestyön onnistumisen mahdollisuudet

Lähijohtaja onnistuu työssään, jos hän kykenee tulkitsemaan ja toteuttamaan ylemmän johdon toimeksiannot, mutta samalla edistämään alaistensa etuja ja asiaa (Nikkilä ja Paasivaara, 10).

Menestyksekkään johtamisen yhtenä tärkeänä kriteerinä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtajan tulee olla sekä ihmissuhdesuuntautunut ja osoittaa herkkyyttä alaisten tunteita ja ideoita kohtaan että tehtäväsuuntautunut ja aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä.(Järvinen, 315-316.)

Esimiehen erilaisia rooleja suhteessa tiimiin on kuvattu täysipainoisena tiimin jäsenenä, kannustajana, motivoijana, valmentajana, kehittäjänä, yhdyshenkilönä, koordinaattorina ja tukihenkilönä. (Lindström ja Leppänen, 198.) Ideaalina pidetään usein sitä, että esimies on valmentaja, jolloin varsinainen työjohtorooli tavallaan katoaa vanhaan verrattuna. Voidaan ajatella, että erilaisista osaston esimiehistä tulee työryhmänä toimivan uuden ryhmän valmentajia, tai sitten koko esimieheys halutaan hävittää ja ajatellaan ryhmän toimivan autonomisesti itseään johtaen. Molemmista tapauksissa kuitenkin yleensä epäonnistutaan. Parempi ratkaisu on ollut ryhmälle selkeästi vastuutettu vetäjä/esimies. Hänen tehtävänsä koskevat suurempia linjoja ja toiminnan pitkän aikavälin suunnittelua sekä työryhmän toimivuuden varmistamista. Hän on ryhmälle kokoava voima. Jos ajatellaan ryhmän selviävän ilman esimiestä/vetäjää tai niin että jokainen ryhmän jäsen vuorollaan on koordinaattori/järjestelijä, unohtuu helposti pidemmän aikavälin suunnittelu. Myös kehittäminen ja yhteys ylempään johtoon katkeavat tai tulevat satunnaisiksi, mikä ei ole koko organisaation kannalta eduksi.(Mt., 198.)

Organisaatiomuutoksissa saatetaan esimiesten määrää vähentää ja samalla lisätään esimiehille alaisten määrää. Kuntatalous on ahtaalla ja säästöjä halutaan saada aikaan, niinpä esimiehistä on omalla tavallaan yksinkertaisempaa tiivistää kuin vähentää perustyöntekijöitä varsinkin hoito-alalla. Alaismäärän lisääntyessä lähiesimiestyö muuttuu hallinnollisemmaksi ja varsinainen työntekijöiden kanssa yhdessä tehtävä työ vähenee.

Taitava johtaminen paitsi auttaa työntekijää itse optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään stressiä niin myös kehittää työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi. (Anna-Liisa Elo ja Taru Feldt kirjassa Työ leipälajina, työhyvinvoinnin psykologiset perusteet, 317)

Esimiestyössä yksi tärkeä ominaisuus on psykologinen pääoma. Luthans ym. (2007) kuvaa sitä itseluottamuksena, sitkeytenä, toiveikkuutena ja optimismina. Itseluottamus ilmenee uskona omiin mahdollisuuksiinsa. Sitkeys taas ilmenee toiminnan jatkamisena ongelmista ja haasteista huolimatta, toiveikkuus ilmenee tavoitteiden asettamisena ja niiden saavuttamiseen pyrkimisenä. Optimismi kuvastaa myönteisiä tulevaisuusodotuksia.

### **3.1.2 Henkilöstövoimavarojen johtaminen muutoksessa**

Hieman yli 70 % suomalaisista vastaajista kertoo työpaikallaan tapahtuneen viimeisen kolmen vuoden aikana uudistuksia joko työtavoissa, prosesseissa ja käytetyssä teknologiassa tai organisaation rakenteissa. Euroopan maiden keskiarvo on hieman yli 50 %. Tulokset perustuvat vuonna 2010 tehtyyn kyselyyn. (Eurofound 2012.) Tutkimuksesta Vuokko Niiranen, Alisa Puustinen, Joakim Zitting ja Juha Kinnunen Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus ja palvelurakennemuutoksissa.

Kehittäminen ja muutokset työssä ovat välttämättömiä ja tarpeellisia, jotta kotihoito selviytyy ikärakenteen muutoksen mukanaan tuomasta asiakaskunnan määrän kasvusta tulevina vuosina.

Muutokseen sopeutumisessa tarvitaan erilaisia taitoja. Piilin (2006) mukaan ihmisen tiedoista, taidoista, kyvyistä, lahjakkuuksista ja ominaisuuksista käytetään työssä selviytymisen yhteydessä monenlaisia käsitteitä. Puhutaan mm. ammattitaidosta, kvalifikaatiosta, pätevyydestä tai kompetensseista. Yhteistä näille termeille on se, että niillä kuvataan ihmisten osaamista. Tämä tarkoittaa, että ihminen hallitsee työhönsä liittyvät asiat sekä teoriassa että käytännössä. Osaamista kertyy koulutuksesta, kokemuksesta ja jatkuvasta oppimisprosessista kaikissa yhteyksissä, joissa ihminen toimii. (Piili, 106.)



Henkilöstön osaamiselle pohjautuva julkinen hallinto edellyttää vahvaa henkilöstövoimavarojen johtamista. Henkilöstön tiedot, taidot, osaaminen, asenteet ja arvot ovat henkilöstövoimavaroja, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan nyt ja tulevaisuudessa. (Vakkala, 65.)

Järvinen (2005) toteaa, että esimiehen tehtävä on epäkiitollinen siinä mielessä, että hän joutuu ajoittain viemään negatiivisia viestejä työyhteisöille. Varsinkin isojen muutosten läpivieminen on monelle esimiehelle sellainen tulikoe, josta selviytyttyään tietää, mitä ihmisten johtaminen tarkoittaa. Usein henkilöstö ei tule ajatelleeksi, että esimiehet eivät ole vain muutoksen käynnistäjiä ja läpiviejiä, vaan ovat myös muutoksen kohteina ja osallisina myös itse. (Mt., 134-135.)

Jos esimiehet eivät ole saaneet mahdollisuutta keskustella muutoksesta esimiestensä kanssa, heidän on vaikea sitoutua muutosprosessiin. Jos lähiesimiehet eivät seiso muutoksen takana, sen läpivieminen voi jopa estyä. (Järvinen 2005, 136.)

### 3.1.3 Osaamisen johtaminen

Esimies kiinnittää huomiota tavoitteisiin, nykytilaan ja järjestelmiin ihmisten kanssa ja ihmisten kautta, kun hän johtaa osaamista ihanteellisella tavalla. Esimies kiinnittää myös huomiota työilmapiiriin ja osaamisen kehittymiseen yksilö- ja ryhmätasolla. (Viitala 2002, 194.)

Sydänmaanlakan (2006, 156) mukaan johtajan ominaisuuksia ovat visiointi, tuloksellisuus, valtuuttaminen, tiimin johtaminen, valmentaminen ja muutoksen johtaminen.

Esimiehen ammattitaitoa on siis tulevaisuuden ymmärtäminen, työntekijänsä tai työntekijöidensä valtuuttamista ja valmentamista haastavampiin työtehtäviin ja muutoksen johtaminen kaikella edellä sanotulla sekä innostamalla, kannustamalla ja omalla esimerkillä toimimaan muutoksen onnistumiseen.

Ryhmän osaamista voidaan kehittää työn äärellä tai sen ulkopuolella. (Riitta Viitala 2013). **Kehittämiprojektin** avulla voidaan saavuttaa käytännön tasolla toimintamallien kehittyminen. Kokeilutoiminta, niin sanottu **pilotointi**, jossa jonkin asian toimivuus tutkitaan käytännössä. Kokeilut liittyvät johonkin uuteen järjestelmään, työkaluun tai toimintatapaan. Koulutuksellinen

luonne osaamisen kehittämisessä ovat **oppimista tukevat tilaisuudet**, joko lyhyt tai pitkäkestoisia asian luonteesta riippuen. Erilaiset **ongelmanratkaisutilanteet** työpaikoilla ovat oppimistilanteita, jotka ovat tehokkaita oppimistilanteita, jos ongelmanratkaisuun otetaan tietoisesti tutkiva ja oppiva ote. **Tiimityöskentely** on oppimisen kannalta hyvä tapa organisoida työn tekemistä. Tiimissä tapahtuu mallioppimista. **Palaverit** ovat arvokkaita oppimistilanteita, jos asioiden käsittely, määrittely ja vaikutusten erittely yhdessä tuottavat työyhteisöön yhteisiä käytäntöjä, selkeyttä ja kehitystä. **Parhaista käytännöistä oppimisen** menetelmä (vertaisanalyysi) eli **bench marking** on menetelmä, jonka avulla opitaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Siinä etsitään toimintatapaa, joka on jo käytössä ja osoittautunut hyväksi. Siinä käytössä olevasta toimintatavasta voidaan saada eväitä oman toiminnan kehittämiseen. Myös **vierailut** ja **opintokäynnit** perustuvat esimerkistä oppimiseen, mutta ovat toteutukseltaan kevyempiä kuin *bench marking*. (Mt. s, 202-204.)

Hoivan ja hoidon johtamisen kehittämisessä on Aarvan (2009) mukaan otettava huomioon tiettyjä tekijöitä. Hoivan johtamisessa painottuvat eri asiat kuin hoidon johtamisessa. Hoivan johtamisen lähtökohdissa painottuvat ihmiset asiakkaina ja työntekijöinä ja hoidon johtamisessa painottuvat ohjaaminen ja rakenteet. Aarva (2009) jakaa esimiehet rutinoituvaksi johtajaksi tai tulkintataitoiseksi ja harkitsevaksi johtajaksi. Rutinoituva johtaja keskittyy hallintoasioiden hoitoon, valvoo työntekijöitä, ei tarjoa näköaloja ja painottaa taloudellisen tuloksen tarkkailua. Tulkintataitoinen ja harkitseva johtaja mahdollistaa arjen, painottaa henkilöstön voimavaroja, luottaa työyhteisöön, tarjoaa näkemyksiä sekä uudistaa ja kehittää toimintaa arjen tarpeiden mukaan. (Mt. s, 89.) Johtamisen tarkoituksena (Aarva 2009) on varmistaa organisaation perustehtävän toteutuminen. Organisaatiomuutoksen jälkeen yhdistyneessä kotihoidossa hoitotyön ja hoivan painotuksissa on eroja. Terveystieteellisen koulutuksen saaneet työntekijät korostavat hoitotyön ammatillisuutta, lääketieteellisyyttä ja hoitotoimenpiteitä kun taas sosiaalialan koulutetut työntekijät korostavat hoivaa ja arjen läsnäoloa hoivassa.

### 3.1.4 Kuntoutumista edistävä toimintamalli

Ikäihmisten mielekäs kotona selviytyminen mahdollisimman pitkään haastaa vanhustenhuollon kehittämään toimintamalleja, joiden avulla vanhus selviytyy itsenäisesti kotihoidon turvin.

Omatoimisuus esimerkiksi liikkumisessa antaa ikäihmiselle mahdollisuuden selviytyä kotonaan ja siirtää laitoshoidon mahdollisimman myöhään.

Vähäkangas, Niemelä ja Noro (2012) kehittivät kuntoutumista edistävän toimintamallin ikääntyneiden hoitoon. He tutkivat ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtamista sekä koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatua ja kehittämistä. Hankkeessa kehitetyt mallit ja tunnusluvut tarjoavat uudenlaisen, systemaattisen lähestymistavan ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan kehittämiseen hoito- ja palveluketjun eri tasoilla koko Suomessa. Malli hyödyntää RAI-järjestelmää.

Lähijohtaja vastaa siitä, että moniammatillinen kuntoutumista edistävä toiminta toteutuu lakien, säädösten, hyvän hoidon periaatteiden ja yksikössä/organisaatiossa sovittujen toimintamallien mukaisesti asiakaslähtöisesti (Vähäkangas ym. s. 17). Jos esimiestyössä aikaa kuluu liikaa henkilöstöjohtamiseen, sijaisten hankkimiseen ja päivän muiden toimintojen organisointiin, lähijohtamisen uhkakuvana voi olla käytännön toiminnasta etäännyminen. Se taas voi johtaa siihen, että kuntoutumista edistävään toimintaan liittyvät kehittämisvaatteet jäävät lähijohtajalta huomioimatta ja hoidon laadun taso kärsii ja hoidon vaikuttavuus heikkenee. Tällöin myös henkilöstön sitoutuminen toiminnan kehittämiseen hiipuu tai saattaa jopa loppua kokonaan.

Kun hyvät käytännöt Vähäkankaan ym.(2012) mukaan on kehittämistyöllä saavutettu, on tärkeä varmistaa saavutetun toimintatason säilyttäminen ja sen edelleen kehittäminen. Lähijohtajan tehtävänä on turvata henkilöstön asiantuntijuus ja osaaminen, jotta hyvän laadun taso säilyy ja siinä keskeistä on henkilöstön osaamisen johtamisen lisäksi visioiden ja päämäärien viitoittaminen ja mahdollisuuksien näkeminen sekä hyvien käytäntöjen markkinoiminen muille organisaatioille. (Mt. s,20.)

Tavoitteellinen kuntoutumista edistävä toiminta vaatii lähtökohtaisesti hiukan enemmän resursseja toteutuakseen. Johtamisen haasteena onkin oppia arvioimaan kuntoutumista edistävään toimintaan tarvittavat resurssit asiakas- ja yksikötasolla sekä mahdollistaa käytännössä ko. toimintaan tarvittavat riittävät resurssit.

### 3.1.5 Kehittäminen

Vanhuspalvelulain mukainen kuntouttava työ on nyt kirjattu lakiin ja se tuo kunnille raamit siihen, mihin suuntaan kotihoidon työ kehittyy. Tavoitteita ovat ikäihmisten kotona selviytyminen pidempään ja laitoshoidojaksojen lyheneminen.

Muutoksessa esimiehen on muistettava myös arvostaa mennyttä työtä ja aikaansaannoksia. Tulevaisuuteen suuntautumisessa selkiytetään tavoitteet ja niiden priorisointi, ennakoidaan ja suunnitellaan tehtävien siirrot ja konkretisoidaan kehittämistarpeet. Muutos on monille hyppy tuntemattomaan, johon voidaan suhtautua uhkana tai mahdollisuutena. Muutosten sietokyky vaihtelee yksilöllisesti ja elämäntilanteestakin riippuen. (Virtanen ym. (2014).161-162.)

Esimiehen toiminnan näkökulmasta Ahlrothin ja Havusen (2015) mukaan pitää joka tapauksessa johtaa, koetaan se sitten myönteisenä tai uhkaavana. Ilman johtamista muutos jää puheen tasolle ja arki palaa nopeasti entiselleen. Todellisten muutosten aikaansaaminen edellyttää ensin ajattelun muuttamista. Ilman ajattelun muutosta toiminta päättyy helposti näennäisten uudistusten tielle, jossa tehdään enemmän samaa kuin aiemmin mutta odotetaan erilaisia tuloksia. (Mt. s, 59.) Ahlroth ym. mukaan ajattelun muuttamiseksi on kiinnitettävä huomiota käytännön toimintaan ja sen yhteiseen suunnitteluun kysymällä mitä hyötyjä ja haittoja muutokseen liittyy, mistä ja miten saamme tarvittavan osaamisen ja resurssit toiminnan muuttamiseksi sekä mistä merkeistä huomaamme etenevämmekö? Ihmisten johtaminen vaatii aikaa, ei voida kuvitella, että tiimi pystyy toimimaan tuloksellisesti, ellei voida kehittää ja sopia toimintamalleista yhdessä.

Esimiehen toiminnassa on annettava aikaa ihmisten ajattelun johtamiseen ja vasta sitten tekemiseen. Usein uskotaan, että ”poikki ja pinoon”, nopeasti töihin ja tuloksentekoon, toisi parhaimmat tulokset. Ohitetaan ajattelu johtaminen ja siirrytään suoraan käytännön tekemiseen. Tämä aiheuttaa sen, että ihmiset eivät jaa käsitystä siitä, mihin toiminta tähtää. (Ahlroth ym. s,69.)

Lähijohtajan viestintä ja toiminta vaikuttavat paljon henkilöstön motivoitumiseen ja työhön sitoutumiseen. Vähintään yhtä merkityksellistä heidän mielestään on se, osaako lähijohtaja tukea ihmisten aktiivisuutta, osaamista ja itsensä kehittämisen halua työyhteisössä. (Reikko ym. s, 69.)

Jaana-Piia Mäkinen, Kirsi Heikkilä-Tammi ja Marja-Liisa Manka (2015) kirjassa Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia toteavat, että, esimiesten muutosagentteina toimimista rajoittaa resurssien (aika, osaaminen, taloudellinen liikkumavara) puute, tasapainottelu työntekijöiden ja johdon ristiriitaisten odotusten välissä, usein ilman päätäntävaltaa sekä päivittäiset pakolliset tehtävät. Usein myös johdon käsitykset lähiesimiesten johtamiskyvystä ja osaamisesta saattoivat olla kielteisiä ja lähiesimiehet eivät itsekään kokeneet osaamistaan riittäväksi. Esimies ei muutu kehittäjäksi yhdessä yössä, vaan siihen tarvitaan tukea ja koulutusta. (Mt. s, 52-53.) Tutkimuksen tavoite oli luoda mittareita, joiden avulla kerätty tieto muuttuu toiminnaksi, kehittämiseksi ja muutokseksi (Mt. s, 49).

### 3.1.6 Pedagoginen johtaminen

Maria Elina Taipaleen (2004) väitös Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi – Tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina prosessiorganisaatiossa selvitti, millainen yhteys esimiehen ohjauksella on tiimin kehittymiseen, millainen käsitys kohdeorganisaation esimiehillä on itsestään tiimin kehittymisen ohjaajina ja milloin tiimin kehittymisen ohjaus on tuloksellista sekä millaiset asiat tukevat johtamisen kehittymistä.

Pedagogisen johtajan käsityksen mukaan ihminen on tietoinen olento (Their 1994., 51) Ihminen on itsenäisesti ajatteleva ja toimiva ja häneen voidaan vaikuttaa vain oivalluksen ja ymmärtämisen avulla. Voidakseen toimia kehittäjänä esimiehellä on oltava horjumaton usko ihmisen kykyyn kasvaa, oppia ja kehittyä. (Mt., 89)

Organisaatio voi Theirin (2000) mukaan olla oppiva kolmella tasolla, tottelemalla ja virheitä välttämällä, yrityksen ja erehdyksen kautta tai kokemuksen ja koulutuksen avulla. Hänen mukaansa parhaat johtajat ovat agentteja, jotka auttavat koko organisaatiota kehittymään. Tavalliset antavat mennä eli toimitaan kuten ennenkin ja vähemmän hyvät tyrmäävät toisten ideat ja ovat kehityksen jarruja.

Taipale (2004., 72) määrittelee yhteistoiminnallisen pedagogisen johtajuuden sisältöjä: ”Pedagoginen johtajuus määritellään esimiehen kyvyksi ohjata alaisia kohti yhteistä päämäärää,

*tehdä näkyväksi määritellyt visiot ja tavoitteet, opettaa ymmärtämään ja tulkitsemaan ja hallitsemaan vuorovaikutusta positiivisen keskinäisen riippuvuuden ja avoimuuden keinoin”.*

Näin kysymys on sosiaalisesta prosessista, jossa esimies vaikuttaa johdettaviinsa ja heidän oppimiseensa. Pedagoginen johtaja oivaltaa oman jatkuvan kasvunsa kautta ammattitaidon parantamisen merkityksen niin yksilön ja tiimin kuin koko verkoston onnistumisessa. (Mt. 2004., 72.) Esimiehen itseensä sijoittama opiskelu auttaa pysymään ajan tasalla ja auttaa esimiehen omassa kasvussa ja kehittämisessä esimiehisyyteen.

Theirin (2000) mukaan pedagoginen johtaja on kasvattaja. Hänen mukaansa kaivataan johtajia, jotka saavat aikaan oikean tunnelman, jonka ulkopuolisetkin huomaavat. Johtamisessa on keskusteltava sisällöistä eli siitä, mitä pitää oppia ja miten oppiminen tapahtuu. Oma asenne on tärkeä, jos kokee tarvitsevansa uutta oppia työhönsä, on myös valmis hankkimaan tietoa.

Pedagoginen johtaja osaa käyttää ihmisiä voimavaroina tavoitteisiin pääsemiseksi. Pedagoginen johtaja ohjaa tiimit muutoksen tielle: keskittyy kokonaisiin prosesseihin, antaa tiimille nopeasti palautetta, seuraa toimintaa, kysyy ja kuuntelee, sopeutuu, opettaa ja oppii sekä asettaa vaatimuksia ja ilmaisee odotuksensa. (Their 2000, 55)

Taipale (2004, 226) toteaa esimiehen roolina olevan auttaa ja rohkaista osapuolia näkemään asioita useista eri näkökulmista niin, että työyhteisössä mietitään itse ratkaisuvaihtoehtoja asioihin. Organisaation muutoksissa muutosprosessit kannattaa käynnistää esimiesten pätevyyden arvioinneilla ja sen jälkeen organisaatio laatii ja toteuttaa esimiesten osaamisen kehittämisohjelman. Esimiestyössä on totuttu yksinäiseen työskentelyyn perinteisesti ehkä turhaankin. Ilman esimiesten keskinäistä tiivistä yhteistyötä kehittäminen on hankalaa. (Mt., 232)

### **3.2 Paras-hanke**

Kunta- ja palvelurakennemuutuksesta eli Paras-hanketta ohjaava puitelaki, laki kunta- ja palvelurakennemuutuksesta (169/2007) tuli voimaan helmikuussa 2007. Valtioneuvosto antoi selonteon kunta- ja palvelurakennemuutuksesta marraskuussa 2009 (VNS 9/2009 vp). Puitelain muodollinen voimassaoloaika päättyi vuoden 2012 lopussa.

Puitelain tarkoituksena on ollut luoda edellytykset kunta- ja palvelurakenneuudistukselle.

Uudistuksen tarkoituksena on lain (1§) mukaan ollut kunnallisen kansanvallan lähtökohdista vahvistaa kunta- ja palvelurakennetta, kehittää palvelujen tuotantotapoja ja organisointia, uudistaa kuntien rahoitus- ja valtionosuusjärjestelmiä sekä tarkistaa kuntien ja valtion välistä tehtäväjakoja niin, että kuntien vastuulla olevien palvelujen järjestämiseen ja tuottamiseen sekä kuntien kehittämiseen on vahva rakenteellinen ja taloudellinen perusta. Puitelain mukaan tarkoituksena on myös parantaa tuottavuutta ja hillitä kuntien menojen kasvua sekä luoda edellytyksiä kuntien järjestämien palveluiden ohjauksen kehittämiseksi.

Jokisen ja Heiskasen (2011) mukaan Paras-uudistuksen toteuttamisen keinoja ovat puitelain (4§) mukaan olleet a) kuntarakenteen vahvistamiseksi, b) kuntien yhteistoiminnan lisääminen palvelurakenteiden vahvistamiseksi sekä c) toiminnan tuottavuuden parantaminen tehostamalla kuntien toimintaa palvelujen järjestämisessä ja tuottamisessa kuin myös vahvistamalla kaupunkiseutujen toimintaedellytyksiä.

Organisaatioiden rakenteita on uudistettu PARAS-hankkeen myötä ja työyhteisöjen monimuotoisuus tulee näkyviin yhdistetyn kotihoidon toimintamallissa. Siinä korostetaan eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Uudistuksen tavoite on purkaa kotipalvelun ja kotisairaanhoidon organisaatorajoja sekä lisätä joustavuutta työnjaoissa. Yhdistetyssä kotihoidossa eri ammattiryhmien välistä työnjakoa hankaloittaa paine hoitaa yhä sairaampia vanhuksia, mihin erilaiset ammatilliset koulutukset antavat eritasoiset valmiudet. Yhdistyneessä kotihoidossa kodin hoito, kotipalvelun perinteinen tehtävä, on väistymässä tai on jo väistynyt sairaanhoidon tieltä. Kun kotipalvelu ja kotisairaanhoido mielletään osaksi samaa palvelukokonaisuutta, hoitoa toteutetaan sairaanhoidon ehdoilla. Työnjaollisten joustojen mahdollistamiseksi luotiin 1990-luvulla uusi sosiaali- ja terveystoimen rajan ylittävä laaja-alaisen osaamisen ammatti, lähihoitaja. (Wrede & Henriksson, 211-212.)

Vanhusten palveluihin kohdistuu isoja muutospaineita 2010-luvun Suomessa, toteavat Saari, Kalliomäki-Levanto, Kurki, Tuomivaara, Kalavainen, Valtanen, Kasanen ja Nuorivaara loppuraportissaan Kuntamuutoksen tekijät (2013). Julkisen sektorin resurssit niukkenevat ja samaan aikaan vanhusväestön määrä kasvaa ja se saa kunnat etsimään keinoja toteuttaa hoitoa ja

hoivaa uudella, tehokkaammalla ja laadukkaalla tavalla. Kunnat ovat siirtyneet laitoshoitopainottuneisuudesta kotona tapahtuvaan hoitoon.

Kunta- ja palvelurakennemuutos, Paras-hanke, toi mukanaan kuntien yhteistoiminta-alueita, joissa sosiaali- ja terveystoimen organisaatioita yhdistettiin. Yhteistoiminta-alueiden väestöpohjan piti olla vähintään 20 000 asukkaan muodostama kokonaisuus. Sen avulla pienet kunnat saivat säilytettyä itsenäisyytensä, kun alkoivat järjestää sosiaali- ja terveystoimen palveluja yhteistoiminta-alueella. Parashankkeen myötä organisaatiot uudistuivat ja seitsemän esimiehen sosiaali- ja terveystoimet yhdistettiin laajoilla alueilla saman organisaation alle. Kaikki kokivat muutoksen olleen iso ja merkittävä, eikä aina eduksi esimiestyölle.



#### 4. TUTKIMUS JA SEN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvaan tutkimustehtävääni ja käytettyä tutkimusmenetelmää. Kerron myös tutkimusaineistosta ja sen analysoinnista.

##### **Tutkimuskysymykset**

Kotihoidon lähiesimies on organisaatiossa perustyöntekijöiden esimies. Lähiesimiehen yläpuolella on organisaation koosta riippuen muita esimiehiä, päälliköitä ja johtajia. Lähiesimies siis vastaa perustyön hallinnoinnista organisaation asettamien tavoitteiden mukaisesti. Kotihoidon esimiestyö on murroksessa, kehitys kotipalvelusta kotihoitoon ja matka alkuaikojen työnjakamisesta kodinhoitajille nykyiseen moniammatillisen työn johtamiseen on pitkä ja haasteellinen.

Kotipalvelu on muuttunut kotihoidoksi, kodinhoidolliset työt ovat vaihtuneet kotihoitoon, kotona tapahtuvaan hoitoon ja huolenpitoon.

Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksia siihen, miten työyhteisöjen muutos on vaikuttanut lähiesimiesten työhön ja osaamistarpeet työssä? Kaksi tutkimuskysymystä: 1. Miten organisaatiomuutos vaikutti työhön ja 2. mitä esimiestyön osaamiseen liittyvää tarvitaan lisää?

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää työyhteisöjen muutoksen vaikutusta kotihoidon lähiesimiesten työhön ja osaamistarpeita työssä niin sanotun vanhuspalvelulain ja laatusuosituksen mukaisesti sekä Niirasen ym. (2010) sosiaali- ja terveystyön työssä tapahtuvilla muutoksilla, viidellä toisiinsa vaikuttavalla tasolla. Ne ovat hyvinvoinnin kentän muutos, kansalaisten palvelutarpeiden muutos, organisaatioiden rakenteiden muuttuminen, työyhteisöjen muuttuminen ja osaamisen uusiutumisen edellyttäminen sekä työntekijöiltä että johdolta.

Organisaatiomuutoksilla tarkoitetaan kotipalvelun muuttumista kotihoidoksi ja työn siirtymistä isompaan organisaatioon, sosiaali- terveystyön yhdistämistä samaan organisaatioon.

Teemat olivat rakenteelliset muutokset, laki ja asetus, johtaminen ja esimiesten omat kokemukset. Pohjana näille teemoille oli niin sanottu vanhuspalvelulaki ja ikäihmisten laatusuositus (2013.)

## **Tutkimusasetelma**

Tutkimus oli laadullinen ja aineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla kahdeksalta kotihoidon lähiesimieheltä, iältään 33-61- vuotiaita naisia Satakunnasta, Pohjanmaalta ja Hämeestä talvella 2015. Haastateltavien nimet etsin kotihoidon palveluohjaajien esimiesten antaman luvan jälkeen kuntien sivuilta. Lähestyin heitä sähköpostilla, jossa oli mukana tiedot tutkimuksesta ja haastattelun runko. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysilla. Tutkimusjoukoksi valikoitui kotihoidon lähiesimiehiä, koska tutkimus kohdistui kotihoitoon ja nimenomaan esimiehiin. Koska aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi.

Tässä luvussa kuvataan haastatteluun osallistuneiden henkilöiden taustatietoja. Kahdeksasta haastateltavasta viidellä on sosiaalialan koulutus ja kolmella näistä viidestä on ylempi AMK-tutkinto. Kahdeksasta kolmella on terveydenhuollon tutkinto. Kaikki pitivät omaa koulutustaan hyvänä kotihoidon lähiesimiestyöhön. Kaksi sosiaalipuolen koulutuksen saaneista esimiehistä mainitsi puutteena sairaanhoidollisen osaamisen, mutta myös sen, että nyt työssä on oppinut monia hoidollisia asioita ymmärtämään. Keski-ikä on 51 vuotta, iät vaihtelivat 33 vuoden- 61 vuoden välillä.

Vain yhdellä esimiehistä on alle 20 alaista, muuten työntekijämäärä vaihteli 28 ja 40 välillä ja yhdellä lähiesimiehellä on 52 työntekijää. Työkokemus alalla vaihteli viiden ja kolmenkymmenen vuoden välillä, keskiarvo oli yli 18 vuotta alalla.

Neljällä esimiehellä on myös satelliittitiimejä. Satelliittitiimillä tarkoitetaan muualla kuin lähiesimiehen toimitilassa sijaitsevaa tiimiä. Heillä on tiimit samassa tilassa kuin ovat itse ja sen lisäksi vielä 1-3 tiimiä muualla, välimatkaa tiimeihin on kahden ja viidenkymmenen kilometrin välillä. Näistä kauempana sijaitsevista tiimeistä käytetään tässä nimitystä satelliittitiimi.

### **4.1 Tutkimuksen toteutus, menetelmä ja aineisto**

Tämä opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena haastattelemalla kotihoidon lähiesimiehiä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Yksilöhaastattelun avulla on mahdollista saada esiin yksilölliset eroavaisuudet ja henkilökohtaiset

ajatukset, jotka ryhmähaastattelussa voivat suodattua pois (Alasuutari 2001, 152). Teemahaastattelu sopi tämän tutkimuksen haastattelumuodoksi, koska Eskola & Suoranta (2008) mukaan se sallii vapaamuotoisen keskustelun, mutta jokaisessa haastattelussa käsitellään kuitenkin samat aihepiirit.

Ennen haastatteluja lähestyin alueiden vanhuspalvelujohtajia puhelimitse ja sähköpostilla sekä lähetin heille kirjeen, jossa oli alustava tutkimussuunnitelma ja teemat joista kysyn. Sain miltei kaikilta vanhuspalvelujohtajilta luvan laittaa kotihoidon lähiesimiehille sähköpostiin kirjeen, jossa pyydän heitä haastateltavikseni. Yksi organisaatio ei vastannut kysymykseeni koskaan.

Lähetin sähköpostia kaksi kertaa kotihoidon esimiehille ja joillekin esimiehille vielä soitin. Näin sain kahdeksan vapaaehtoista haastateltavaa ja tein haastattelut puolistukturoidun haastattelurungon avulla. Lähetin kysymykset haastateltavilleni etukäteen. Haastattelut kestivät noin tunnin. Litteroin jokaisen haastattelun ja kahdeksasta haastattelusta tuli 80 sivua analysoitavaa aineistoa.

Sisällönanalyysini aloitin haastattelujen litteroinnilla heti ne tehtyäni. Kuuntelin nauhoituksia useaan kertaan, halusin saada asiat nopeasti paperille ja päästä etsimään samankaltaisuuksia ja mahdollisia eroavaisuuksia haastateltujen kesken. Koodasin haastateltavani PO1, PO2 jne satunnaisessa järjestyksessä. PO tarkoittaa palveluohjaajaa, koodasin haastateltavani ammattinimikkeellä. Haastatteluaineistoni oli 80 sivua ja litteroinnin jälkeen Tuomi & Sarajärven (2009) mukaisesti aloitin aineiston pelkistämisen. Siinä tarkoitus on tunnistaa aineistosta tutkimusongelmien kannalta oleellisia kohtia. Pelkistäminen tiivistää aineistoa niin, että tutkimukselle epäoleellinen tieto karsiutuu pois. Ennen aineiston pelkistämistä tulee määrittää analyysiyksikkö, joka voi Tuomi & Sarajärven (2009) mukaan olla sana, sanayhdistelmä, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus. Tässä tutkimuksessa analyysiyksiköksi valikoitui ajatuskokonaisuus, joka sisältää lauseen tai lauseita.

Aloitin teemoihin sopivien lauseiden alleviivaamisella, käytin erivärisiä tusseja ja rakensin taulukoita eri teemoihin, joihin keräsin alkuperäisilmauksia ja niistä ensin pelkistettyjä ilmauksia, sen jälkeen alaluokkia, niistä yläluokkia ja lopuksi pääluokkia.

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa yhdistellään käsitteitä ja näin saadaan vastaus tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu tulkintaan ja päättelyyn, jossa edetään empiirisestä aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym., 112.)

Tämä tutkimus on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen (Hirsijärvi ym. 2009,161). Tarkoituksena on kuvaamisen, luokittelamisen ja yhdistämisen kautta luoda teoreettisesti mielekäs selitys tutkimusaineistosta ja näin tulkita todellisuutta etsien monimuotoisuutta ja säännönmukaisuuksia (Mt., 221-230). Tässä tutkimuksessa mielenkiinto kohdistui kotihoidon lähiesimiesten käsityksiin ja kokemuksiin organisaatiomuutoksista ja osaamistarpeista esimiestyössä. Näitä käsityksiä on pyritty ymmärtämään kuulemalla lähiesimiesten omin sanoin esittämiä kuvauksia asioista. Haastatteluilla hankittujen aineistojen perusteella pyrittiin tulkitsemaan lähiesimiestyön ilmiöitä ja etsimään siitä sekä monimuotoisuutta että yhdenmukaisuuksia.

Kvalitatiiviselle aineistolle on ominaista sen ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. Kvalitatiiviselle aineistolle on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Tutkijan tulee muistaa, ettei aineisto anna suoria vastauksia alkuperäiseen tutkimusongelmaan, vaan lisäksi tarvitaan analyttisiä kysymyksiä. Ne muotoutuvat ja tarkentuvat aineistoon tutustuttaessa. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen, 2010, 13.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Voidaan puhua aineistolähtöisestä, teoriasidonnaisesta, tai teorialähtöisestä sisällönanalyysistä sen mukaan, mikä on analyysin suhde teoriaan (Eskola 2007). Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valittiin aineistolähtöinen sisällönanalyysi yhtenäisen teoriapohjan puutteesta johtuen.

Laadullisen aineiston analyysin kuvataan usein perustuvan induktiiviseen päättelyyn eli yksittäisestä yleiseen johdettuihin päätelmiin. Tällöin puhutaan aineistolähtöisestä analyysistä (Eskola & Suoranta 2008, 14, 19). Tavoitteena ei ole tilastollinen yleistäminen ja absoluuttisen totuuden löytäminen, vaan kuvaamisen ja ymmärtämisen kautta löytää tai paljastaa tosiasioita (Hirsijärvi ym. 2009, 160-161). Haastateltujen omat käsitykset ja kokemukset pyrittiin esittämään mahdollisimman aitoina tutkimustulosten raportoinnissa. Suorien lainausten hyödyntäminen auttoi siinä.

Sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan osiin tarkastellen, etsien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia niitä eritellen ja lopuksi asioista yhteen tiivistäen. Sisällönanalyysin avulla ilmiöstä tehdään tiivis kuvaus kytkien tulokset laajempaan kontekstiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

#### **4.1.1 Teemahaastattelu**

Kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelulomake, teemahaastattelu. Eskola ja Suoranta (2008, 86) jaottelevat haastattelumenetelmät strukturoituihin ja puolistrukturoituihin haastatteluihin, teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. Teemahaastattelussa kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä, mutta etukäteen päätetyt teema-alueet ohjaavat niitä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään läpi haastattelun aikana. Niiden järjestys ja laajuus voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola & Vastamäki 2007).

#### **4.1.2 Teemahaastattelun runko ja haastattelujen toteutus**

Teemahaastattelun runko sisälsi neljä pääteemaa: 1) rakenteelliset muutokset, 2) laki ja asetus, 3) johtaminen ja 4) esimiesten kokemukset. Teemat nousivat tutkimuskysymyksistä.

Lähiesimiesten haastattelut toteutettiin heidän omilla työpaikoillaan. Ne suoritettiin tammi-helmikuulla 2015. Seitsemän haastattelua tein kasvokkain, yhden haastattelun jouduin toteuttamaan puhelinhaastatteluna aikataulujen yhteensopimattomuuden vuoksi. Ennen haastattelujen suorittamista lähiesimiehille kerrottiin tutkimusaihe ja tutkimuksen tarkoituksesta. Ennen haastattelua he allekirjoittivat suostumuksen osallistua tutkimukseeni. Haastattelu kesti keskimääräisesti 60 minuuttia, lähiesimiehet vastasivat kyselyyn teemahaastattelurungon mukaisesti. Haastattelut litteroin sanasta sanaan heti haastattelun jälkeen. Tutkimushaastattelut litteroitiin tammi-helmikuun 2015 aikana. Aineiston analyysi, tulosten ja pohdinnan kirjoittaminen tapahtuivat talven ja kevään 2016 aikana.

#### **4.1.3 Aineistolähtöinen analyysi ja analyysin eteneminen**

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä Eskolan (2007) mukaan teoria pyritään rakentamaan aineiston perusteella, aineiston käsitteitä yhdistelemällä saadaan vastaus tutkimusongelmaan. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi perustuu induktiiviseen päättelyyn, jossa edetään alkuperäisestä

aineistosta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksissa esitetään alkuperäisaineistosta muodostettu malli tai käsitejärjestelmä sekä kuvataan luokittelujen pohjalta muodostuneet käsitteet ja niiden sisällöt. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 112-113.)

Laineen (2001) aineistolähtöinen analyysimalli lähtee aineiston kuvauksesta, analyysistä – so. merkityskokonaisuuksien jäsentymisestä, niiden esittämisestä ja tulkinnasta – sekä synteesisestä eli merkityskokonaisuuksien arvioinnista (kirjasta Tuomi Sarajärvi s. 101). Laineen (2001) mukaan kuvauksessa nostetaan tutkimuskysymysten näkökulmasta olennainen esiin aineistosta. Tämä kuvataan luonnollisella kielellä. Kuvauksen jälkeen aineistosta pyritään saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia.

Analyysissä pyritään tematisoimaan (teemaan liittyen nimeämään), käsitteellistämään tai narratiivisesti (kerronnallisesti) yleistämään esitetyt kuvaukset. Analyysissä aineisto jaotellaan erillisiin merkityskokonaisuuksiin, joista synteesivaiheessa luodaan kokonaisuus, siis erillään tarkastellut merkityskokonaisuudet tuodaan yhteen (Tuomi & Sarajärvi s. 102. )

*Aineistolähtöisesti* tutkimusta tehtäessä tutkimuksen pääpaino on aineistossa, mikä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi analyysiyksiköt eivät ole ennalta määrättyjä ja teoria rakennetaan aineisto lähtökohtana. Tällöin voidaan puhua induktiivisuudesta, joka tarkoittaa etenemistä yksittäisistä havainnoista yleisempiin väitteisiin. (Eskola & Suoranta 1998, 83.)

**Alla taulukko esimerkiksi teemoittelustani kohta laki ja asetus**

Teema: Laki ja asetus	Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
PO1	Tuntuu ylimääräiseltä työltä,asiakkaan kannalta varmaan hyvä,minulle ylimääräistä työtä,pitää olla kaikista hakemukset ja päätökset,paljon paperia pyöritellään.Laista tehty vain byrokraattisempaa,kirjaamiset ja tilastoinnitAina on otettu asiakkaan oma tahto ennenkin huomioon.Kuntouttavassa työssä sitten on se näkyvä paikka meillä.	Ylimääräistä työtä.Hakemukset ja päätökset kaikista.Byrokraattisempaa,kirjaamiset ja tilastoinnit.Asiakkaan tahto huomioitu aina.Kuntouttavass työssä näytön paikka.	Ylimääräinen työ.Byrokraattisempaa.
PO2	Kotihoidon asema nyt korostuu,hyvä peruste siihen,että meidän täytyy muuttaa toimintoja ja kehittyä,että se entisajan kotipalvelu on historiaa ja sitä on mukava muistella.Menetelmät kotihoidon puolella vielä pikkuisen kehtittymättömät,paljon apuja tarvitsevia pohditaan,minne kuuluisi.Olen miettinyt pitäisikö minun esimiehenä lukea alaisilleni lakia ja laatusuositusta.Odotan että jokainen itsenäisesti myös hankkisi tietoa omallakin ajalla.Jo entisen kotipalvelun puolella on asiakkaan tahto ja mielipide tullut kuulluksi.Opastus ja ohjaus korostuu työssä kentälläkin.Henkilökuntaa ei ole kuntouttavaan työhön koulutettu.Asiakaslähtöisyyteen olen opettanut väkeä,täällä tehdään töitä asiakkaiden takia.Paljon kirjoittamattomia sääntöjä joihin pakko puuttua.	Kotihoidon asema nyt korostuu.Hyvä peruste muuttaa toimintoja ja kehittyä.Jo aikaisemminkin asiakkaan tahto ja mielipide tullut kuulluksi.Kuntouttavaan työhön ei koulutusta vielä täällä.Olen opettanut väkeä asiakaslähtöisyyteen.	Peruste kehittämiseen ja toimintojen muuttamiseen.
PO3	Palvelusuunnitelmat olleet täällä ennenkin hyvin hoidossa.ei ole tuoneet lisähaastetta.Samoin asiakkaan oma mielipide esiin aina.Ajatus etttä asiakasta kuunnellaan.Laki toi raamit,joihin voidaan tukeutua ja ymmärrys sitä kautta luottamusmiehille.Mahdollistaa resurssien lisäämisen.Asiakaskeskeisyys olemassa ollut aina.Ennaltaehkäisevä työ niitä kotikäyntejä 75-vuotiaille.,päivätoimintaa.Laki tuonut lisää työtä,omavalvontasuunnitelma,ja vastuuhoidaja ja siihen nimettiin palveluohjaaja.	Hps ja ja asiakkaan oma mielipide ollut aina hyvässä hoidossa.Laki toi raamit ja ymmärryksen luottamusmiehille.Laki lisännyt työtä.	Laki antaa ymmärrystä luottamusmiehille

PO4	<p>Laki hankaloittanut työtä,joka asiasta pitää tehdä päätös.Palvelutarpeet on aina heti kartoitettu ei mitään uutta,uutta vaan se että kaikki pitää dokumentoida.Laitospaikkoja on hurjasti purettu ja se näkyy täällä kotihoidossa.Saimme resurssia kyllä tarpeen mukaan.Kuntouttava työote ollut vuosia jo ykkösasia,siihen koulutettu porukkaa,ja nytkin taas koulutetaan pienin askelin eteenpäin-periaatteella.Koulutuksessa olleet ovat promoottoreina muille työntekijöille.Asiakaskeskeisyysnäky siinä,että muistetaan miksi olemme täällä työssä.</p>	<p>Hankaloittanut työtä,aina päätös.Palvelutarpeen kartoitus ei mitään uutta.Uutta se,että kaikki pitää dokumentoida.Meillä koulutetaan kuntouttavaa työtettä,on koulutettu jo vuosia.Asiakaskeskeisyys näkyy siinä,että muistetaan miksi olemme täällä työssä.</p>	<p>Kirjauksien merkitys. Perustyön kunnioittaminen</p>
PO5	<p>Palvelutarpeen selvittäminen,palvelusuunnitelma, ei suurempaa muutosta entiseen.Päivitetään puoli vuosittain,lähtee asiakasvinkkelistä.Asiakkaan oma mielipide ja tahto ennenkin otettu huomioon,asiakkaan voimavarat otetaan paremmin huomioon.Kotihoidon painoarvoa laki nostaa.Kokoajan tulee uusia tehtäviä niin esimiehille kuin työntekijöillekin.Tilastointia ja kirjauksia.Toimintakykyyn pitäisi kiinnittää huomiota,lyö poskelle kun kotihoito ei ole saanut resursseja.Arvestus nousut,myös työntekijöiden omas arvostus työtään kohtaan.Asiakasnäkökulma ei ole muuttunut mihinkään,kotihoito katsonut ainaa siitä näkökulmasta.</p>	<p>Ei uutta hoito-ja palvelusuunnitelman tekemiseen eikä asiakasnäkökulmaan.Voimavarojen huomioiminen uutta.Kotihoito painottuu valtakunnallisesti.Lisää työtä.Toimintakykyyn huomiota lisää.</p>	<p>Asiakkaan voimavarat huomioon paremmin.Valtakunnallinen painotus kotihoidolle</p>



PO6	<p>Esimiesnäkövinkkelistä aiheuttaa enemmän päätöksen tekoja. Meidän omassa kotihoidon kriteereissä ei ennaltaehkäisy kyllä toteudu. Pitää löytää ne keinot miten kuntouttavaa työtä toteutetaan. Sosiaalisen osallistumisen vinkkelit tuossa laissa on mahdoton tällä resurssilla. Vaatii työntekijöiltä erilaista aennetta. Selviytymisen tukeminen on se pääjuttu, ei tempukäynnit, sosiaalipuolen käyneille erilainen käsitys kokonaisuuksista. Meidän arvoissa on jo itsemääräämisoikeus. Kirjaamisiin asiakkaan oma tahto ja mielipide esiin, ei ole valitettavasti mennyt työntekijöille perille. Kirjaamisissa yhdistetty kaksi kulttuurista, sosiaali- ja terveys, kuvaileva teksti jää pois, liittyy seurantaan ja palvelutarpeen arviointiin.</p>	<p>Ennaltaehkäisy ei toteudu, pitää löytää keinot, joilla kuntouttavaa työtä toteutetaan. Selviytymisen tukeminen on pääjuttu. Itsemääräämisoikeus on kotihoidon arvoissa jo olemassa. Asiakaskeskeisyys on jo lisännyt työtä. Kirjaamisiin tarvitaan vielä tarkkuutta ja kuvailevaa tekstiä-</p>	<p>Keinoja kuntouttavan työtteen toteutumiseen tarvitaan.</p>
PO7	<p>Ei kauheasti, vastuutyöntekijät, omavalvontasuunnitelma alkoi, esimiehille koulutusta, työntekijöille keväällä - 15. Asiakkaan oma tahto kyllä esiin, resurssia riittävästi, kuntouttava työote, kiire, ei pystytä aina toteuttamaan. Jumbpaajien kesken arvotaan kahvipaketti 1xkk. Asiakaskeskeisyys on ollut olemassa jo ennenkin.</p>	<p>Asiakkaan oma tahto aina otettu huomioon ja asiakaskeskeisyys olemassa ollut jo ennenkin. Kuntouttava työote, kiire, aina ei voi toteuttaa.</p>	<p>Kiire ajoittain</p>
PO8	<p>Ongelmat, palvelurakenteen selvittäminen, kirjaamiset, kaikki sellainen, jämäköittänyt työtä, tullut enemmän sellaista jänteveyttä. Tietysti vielä se että organisaatio antaa raamit eteenpäinviemiselle, laitoshuollon purku ja sen seuraukset.</p>	<p>Kirjaaminen jännevöittää työtä</p>	<p>Kirjaamisten hyödyt työlle</p>

## TAULUKKO 2. Esimerkki analysoinnista.

Tämän taulukon avulla esittelen, miten olen jokaisen kysymyksen analysoinut ja ryhmitellyt.

Yläluokka	Pääluokka	Alaluokka
Työmäärän kasvu	Lisätyötä	Ylimääräinen työ. Byrokraattisempaa.
Uudistuminen	Kehittämisen ja muutoksen peruste	Peruste kehittämiseen ja toimintojen muuttamiseen.
Valtaa vaikuttaa kotihoidon kehittymiseen	Päätäjät mukaan ymmärtämään vanhustenhuollon painopiste	Laki antaa ymmärrystä luottamusmiehille
Työtavat	Dokumentointi	Kirjauksien merkitys. Perustyön kunnioittaminen
Valtakunnallisuus	Näkyvyyttä kotihoidolle	Asiakkaan voimavarat huomioon paremmin. Valtakunnallinen painotus kotihoidolle
Työkaluja työhön	Työkalut ennaltaehkäisevään työhön	Keinoja kuntouttavan työotteen toteutumiseen tarvitaan.
Työjärjestelyt	Aikapula	Kiire ajoittain
Etuja	Kirjaamisten edut	Kirjaamisten hyödyt työlle

## TAULUKKO 3. Esimerkki luokittelusta

Luokittelun avulla löytyi tiivistetysti tärkeimmät esiin nousseet asiat.

## 4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Metodikirjallisuudessa tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään yleensä *validiteetin* (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja *reliabiliteetin* (tutkimustulosten toistettavuus) käsittein. Laadullisen tutkimuksen piirissä näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu pääasiallisesti siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä vain määrällisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi, Sarajärvi, 136.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuustarkastelu (Kananen 2014) jää arvion varaan, sillä luotettavuutta ei voida arvioida ja laskea samalla tavalla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on tutkijan arvioinnin ja näytön varassa. Objekttiivisen luotettavuuden saavuttaminen on lähes mahdotonta laadullisessa tutkimuksessa.

Tutkimuksen validiteetti eli se, että mitataan oikeita asioita, liittyy tutkimuksen suunnitteluun eli tutkimusasetelmaan ja osittain myös siihen, että aineiston analyysi (syy-seuraussuhteet) tehdään oikein. Reliabiliteetti liittyy lähinnä tutkimuksen toteuttamiseen (Kananen, 147.)

Haastattelujen nauhoittaminen lisää tutkimukseni luotettavuutta, jokainen haastattelu nauhoitettiin. Litteroin haastattelut sanasta sanaa, omia haastattelun aloituspuheitani jätin litteroimatta, koska niiden tarkoitus oli vain esitellä pro graduni aihetta haastateltavilleni. Aineistoa kertyi yhteensä kahdeksankymmentä (80) sivua, josta useaan kertaan sen luettuani valikoitui tutkimuskysymyksiin liittyen tärkeimmät vastaukset ja niistä jäi neljäkymmentä (40) sivua aineistokseni. Haastateltujen sitaatteja muokkasin kirjakieleksi, murteet ja paikalliset sanonnat vaihtuivat, jotta haastateltavia on mahdoton tunnistaa murteen perusteella. Samoin muutin paikkakuntien nimet X-merkillä anonyymiteetin turvaamiseksi.

### Tulosten luotettavuus

Ihmistieteisiin luettavaa tutkimusta koskevat eettiset periaatteet jaetaan kolmeen osa-alueeseen:

1. tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen
2. vahingoittamisen välttäminen

### 3. yksityisyys ja tietosuoja (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012)

Tutkimukseen sai osallistua vapaaehtoisesti ja annoin kysymykset haastateltavilleni ennen haastattelua, jotta he ehtivät paneutua kysymyksiin etukäteen. Tein myös haastattelun alussa selväksi, että jos haastateltava ei halua jatkaa haastattelua jostain syystä, hän saa keskeyttää haastattelun niin halutessaan.

Haastattelut säilytän niin kauan kunnes tutkimukseni on valmis, ja hävitän haastattelut nauhuristani ja litteroidut haastattelut muistitikultani pois. Aineisto on koodattu niin, ettei henkilöitä voi tunnistaa ja haastatteluissa esiin tulleet paikannimet on jätetty pois ja puhuttu kieli on muutettu kirjakieleksi. Näin haastateltavien anonymiteetti on turvattu.

## 5. TULOKSET

Analyysin pohjalta tutkimuksessa käsitellään rakenteelliset muutokset, vanhuspalvelulaki, johtaminen ja esimiesten kokemukset. Jokaiseen teemaan laadin otsikon alle kuvion, josta näkee käsiteltävät asiat selkeästi.

### 5.1 TEEMA RAKENTEELLISET MUUTOKSET



KUVIO 1. Rakenteelliset muutokset

Paras-hanke toi mukanaan organisaatiomuutoksen. Alueita yhdistettiin asukasohjan mukaan ja esimiestyön alue kasvoi, kun mukaan tulivat lähikunnat samaan sosiaali- ja terveystyöpiiriin tai ainakin sosiaali- ja terveystoimet yhdistettiin saman organisaation alle.

Resurssien yhdistäminen on tuonut säästöjä. Nyt toimitaan saman organisaation alla ja päällekkäisyyksiä on saatu purettua.

Tiimityö alkoi yhdistetyssä kotihoidossa viimeistään paras-hankkeen myötä. Kotipalvelu ja kotisairaanhoido yhdistettiin kotihoidoksi ja kotihoito alkoi tehdä tiimityötä lyhyen koulutuksen jälkeen, esimiehen vastuulle jäi työntekijöiden tiimityöhön perehdyttäminen.

### 5.1.1 Paras-hanke ja organisaatiomuutos

Pääluokkina haastatteluissani nousivat esiin byrokratian lisääntyminen, koettu muutos ja uusi tuleva muutos.

PO2: organisaatiomuutokset muuttivat työtä, kaikki muuttui byrokraattisemmaksi, oli ensin pieni organisaatio, oli yksinkertaisempaa, nyt koukeroisempaa, montaa ohjetta, perusturvan, kaupungin henkilöstön ohjetta ja kaupungin ohjetta.

PO6: organisaatiomuutoksen myötä työ ei ole järkevöitynyt vaan on muuttunut sekavammaksi.

Paras-hankkeen mukanaan tuoma muutos tapahtui nopeassa aikataulussa. Lähtökohtana oli, että yhteinen kotihoito on parempi tapa järjestää ikäihmisten kotona asumista kuin erilliset kotipalvelu ja kotisairaanhoito. Resurssien yhdistäminen on vähentänyt kotona asuvien hoidon päällekkäisyyttä ja sillä on saatu hoitajien työjärjestelyjä järkevöitettyä.

Kahdeksasta esimiehestä seitsemän oli kokenut sote-piirien myötä organisaatiomuutokset vuoden 2009 alusta ja sen myötä kokemukset työstä muuttuivat. Johdon tuki meni kauemmas ja se koettiin puutteellisena, organisaatio vaikeasti ymmärrettäväksi ja hitaaksi toimivuudeltaan.

PO8 Isommassa organisaatiossa, ei pystytä vaikuttamaan, hidasta että saadaan jotain alulle.

PO6: Nimenomaan jatkuva muutos ja jatkuvat aikataulumuutokset ja semmoinen syvällisemmän keskustelun puuttuminen isoistakin asioista, tässä organisaatiossa ylin johto on entistä kauempana

Esimiehet ovat kokeneet organisaatiomuutoksen tuoneen mukanaan ylhäältä-alaspäin annettuja käskyjä ja epäselviä työnjakoa. Työ muuttui tiimityöksi ja kotipalvelu ja kotisairaanhoito yhdistettiin kotihoidoksi. Näistä molemmista muutoksista on esimiehillä kokemuksia. Muutosten toteutustahti oli nopea ja aiheutti esimiehissä voimattomuuden tunteita.

Esimiesten mukaan organisaatiomuutos lisäsi byrokratiaa, esimiestasoja tuli lisää ja ylhäältä alaspäin annetut ohjeet olivat sekavia ja ristiriitaisia. Esimiestyö muuttui liikkuvaksi, tiimejä ja työntekijöitä tuli lisää esimiehille, muutama esimies sai tiimejä uusista kunnista hoidettavakseen, työ muuttui liikkuvaksi, tiimistä toiseen kulkevaksi työksi.

PO5: Organisaatiomuutokset alkoivat vuonna 2009 ja uusi työnjakomuutos alkoi vuosi sitten. Uudesta muutoksesta ei vielä murhetta. Katsomme sitten, me teemme töitä, perustyö ei muutu miksikään.

PO8: Epävarmuus tulevasta, kuntayhtymästä, nyt vielä liikelaitoskuntayhtymässä ja kohta kaikki taas muuttuu, organisaatio muuttuu. Henkisesti olen nyt valmistautunut erilailla.

Uusi muutos on taas tulossa, ja sen miettiminen oli vuonna 2015 vielä vähäistä, joku esimiehistä suhtautui siihen neutraalisti, asia ei tuntunut vielä ajankohtaiselta kun taas joku toinen oli uudesta tulevasta muutoksesta huolissaan. Muutokset olivat opettaneet valmistautumaan uuteen jo henkisesti paremmin, entisestä oppien.

### 5.1.2 Tiimityö

Paras-hanke muutti organisaatiot isommiksi ja kasvatti samalla esimiestasoa. Se koettiin isona muutoksena. Kotipalvelu ja kotisairaanhoido yhdistettiin ja työ muuttui tiimityöksi. Työssä yhdistettiin kahden erilaisen yksikön toimintakulttuurit, sosiaali- ja terveystoimen alaiset yksiköt yhdistettiin saman organisaation alaisuuteen.

Muutos ei ole toteutunut nopeasti, vaan siihen sopeudutaan edelleen ja etsitään toimivaa tapaa tehdä työtä.

**PO4:** Me on käyty 2 ½ vuotta tätä läpi, vähän väliä. Kun yhdistyttiin, meillä oli puhumassa tämä tiimiguru X X, oliko se 4 iltapäivää, se aiheutti vaan tämän mullistuksen. Sitten kun tulimme tähän, minulla oli vanhoja alaisia mukana, heidät minä tunsin, mutta suurin joukko minulle outoja. Kävimme niitä asioita yhdessä läpi ja jouduimme istumaan todella paljon silloin jo ja vähän väliä aina jokin kränä on käynnissä ja meillä on käytetty aikaa tiimien väliseen ja tiimien sisäiseen kanssakäymiseen. Kun sitä aina vaan tuli, niin sitten rupesin miettimään, ja omat rahkeet alkoivat loppumaan, niin sitten minä tein nyt JET:n aikana lopputyön ammatillisesta tiimityöstä, jonka lopputuloksena tuli sitten tiimisopimus..

Johtamisen erikoisammattitutkinto (JET) järjestettiin yhdessä organisaatiossa esimiehille siinä vaiheessa kun organisaatio-muutos oli toteutettu. Tutkinnon päätteeksi opiskelijat tekivät lopputyön, joka kuvastaa opiskelun aikana suunniteltua ja toteutettua kehittämistyötä.

Neljällä esimiehellä on tiimit saman katon alla ja neljällä tiimi sekä samassa tilassa kuin esimies että muutamien tai kymmenien kilometrien päässä esimiehestä. Kotihoidon hoitajien työ on asiakkaan luona tehtävää työtä, ja silloin kun tiimit ovat samoissa tiloissa kuin esimies, on mahdollista päivittäin puolin ja toisin asioida yhdessä. Tiimityön haaste on työkäytäntöjen tasalaatuisuus tiimistä riippumatta, tiimiohjeistuksien samalle tasolle saattaminen, joka takaa taas asiakkaiden tasalaatuisen palvelun. Kaukana sijaitsevat tiimit tapaavat esimiestään harvemmin kuin lähellä olevat tiimit Vastaavasti kauempana eri tiimeissä työtä tekevät kotihoidon työntekijät näkevät esimiestään harvoin, eivätkä pääse ratkomaan asioita esimiehen kanssa siinä hetkessä kun ongelmat nousevat pintaan. Tosin harvoin esimiestään tapaavat tiimit oppivat pakon edessä ratkaisemaan ongelmiaan keskenään.

Esimiehen kanssa samoissa tiloissa olevat työntekijät hyötyvät tilanteesta ja samalla nopeasti pyytävät ratkaisemaan asioita heidän puolestaan. Kaukana olevien tiimien on itse ratkaistava ongelmiaan ja selviydyttävä asioista itsenäisesti. Joskus se saattaa olla ongelma, pienistä asioista voi tulla isoja ongelmia ilman esimiestä.

PO1: Esimiestyö on helpompaa, kun olemme saman katon alla. Yksi tiimi on tässä samassa tilassa kuin minä, muut tiimini jäävät vähemmälle. Kerran kuukaudessa tiimipalaverit, joissa olen mukana, vähälle jää se muu käyminen. On niin paljon tätä muuta sälää ja tehtävää. Samassa tilassa oleva tiimi käy montakin kertaa päivässä tuossa poikkeamassa.

PO2: Olen samassa tilassa ja kaksi tiimiä on muualla. Se on haasteellista, tavallaan jos odotukset ovat sitä luokkaa, että esimies ratkaisee päivittäisiä arjen ongelmia ja se ei ole siellä se on sellainen juttu, että tiimi saattaa jäädä junnaamaan, tulee turhautumista ja hällä väliä hommaa.

PO1: Tiimit, jotka ovat tässä lähellä, tulevat tosi herkästi käymään ja kysymään, niin kuin enemmän itseohjautuvia tiimejä ovat nämä kauemmalla olevat, ne eivät voi tulla kysymään eivätkä ne jatkuvasti soita ja rimputa tänne. Toisaalta se on hyvä, että ollaan näin lähellä ja sitten taas toisaalta se jotenkin se kynnys tulla kysymään on matalampi vaikka työntekijät voisivat siellä tiimissä yhdessäkin pohtia.

Tiimityön johtamisessa sovitut yhteiset säännöt sekä johdon että työntekijöiden kanssa auttavat pitämään lähiesimiestyön luotettavana ja laadukkaana. Esimiehet tarvitsevat tukea omilta esimiehiltään ja toivovat muutoksiin ja ohjeistuksiin työssä rauhallisempaa tahtia ja selkeyttä.



PO6: Nämä muutokset joita tulee jatkuvana virtana ja saattaa jopa yhdestä asiasta tulla kolme viikon välein eri ohjeet, tehdäänkin nyt näin, toimeenpanon laittamiset eteenpäin.

PO2: Kukaan ei oikein tiedä mitä tässä nyt pitäisi tehdä, selkeät ohjeistukset itselläkin, kun on takuttu ja reivattu, menee se uskottavuuskin, kun edestakaisin huovataan, kun ei korkeampi johtokaan oikein tiedä mitä tässä pitää tehdä. Haetaan sitä mallia ja miten mennään ärsyttää kenttääkin, miten tässä oikein mennään. Selkeät pelisäännöt ja ohjeet ovat tarpeen.

### 5.1.3 Moniammatillisuus

Kotipalvelun ja kotisairaanhoidon muututtua kotihoidoksi on ollut tarkoitus saada moniammatillisuus toimimaan tiimeissä sairaanhoitajien ja hoitajien kesken. Tiimityön vauhtiin saaminen on tuonut haasteita lähiesimiehille. Vanhat työkäytännöt ovat tulleet sekä terveystoimesta että sosiaalipuolelta mukana ja yhteisten työkäytäntöjen aikaansaaminen on vielä kehittymässä. Siinä nousi esiin yksi selkeä pääluokka ja se on työkäytännöt.

PO2: Ei toimi, asiakkaan pitäisi olla keskiössä, eikä ammatti, vielä säätöä perustöiden tekemisessä, aamupuurot jne.

PO3: Aika tekee tehtävänsä, aina vaan paremmin. Tottahan siinä vielä on haasteita. Ne työnkuvat kun on oltu erikseen ja on totuttu tekemään erilaisia tehtäviä, se kun pitää taipua tekemään molemmin päin pääsääntöisesti kaikki samaa työtä.

PO6: Ei sillä tavalla kuin ajattelen sen toimivan. Ensin ajateltiin että kaikki tekee kaikkea, mutta ei se näin ole, moniammatillisuutta siinä tarvitaan. Tärkeätä on osaamisen jakaminen ja tiedonkulku.

Yhteistyö entisen kotipalvelun ja kotisairaanhoidon kesken on käynnistynyt hitaasti, mutta esimiehet ovat todenneet sen kuitenkin muuttuvan pikkuhiljaa parempaan suuntaan. Seitsemän esimestä kahdeksasta totesi siinä olevan vielä haasteita. Kotona asuva asiakas vaatii laajempaa työnkuvaa ja ammatinhallintaa kuin laitoksessa asuva vanhus. Esimiehet totesivat moniammatillisuuden vaativan hyvää tiedonkulkua ja sairaanhoitajan kotihoidossa jakavan osaamistaan perustyöntekijöille.

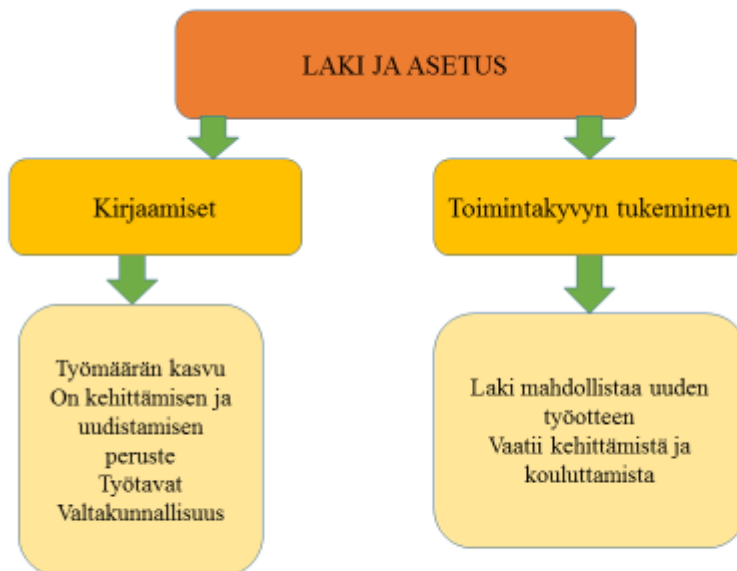
PO5: Moniammatillisuus toimii kyllä, on toki parantamisen varaa, vanhat toimintatavat kulkevat mukana, kotisairaanhoidaja tekee kotisairaanhoidoa vain, kotihoito vain kotihoitoa. Sinänsä toimii hyvin, mutta jokin siinä vielä on. Maija-

asiakkaalle joka aamu kotihoito käy ja kun sairaanhoitaja käy siellä, hän voi keittää sen puuron. Esimiehen pitää asiaa seurata.

Toimintojen yhdistäminen on tuonut mukanaan kahden erilaisen kulttuurin toimintatavat, terveydenhuollossa on asiakas kohdattu sairauden nimissä, kotipalvelussa taas kokonaisuutena ja jokapäiväisten tehtävien parissa kuten aamupesut ja syömiset sekä yleisen voinnin seuranta. Saman katon alle yhdistetyt kotipalvelu ja kotisairaanhoito etsivät vielä yhteistä tavoitetta ja päämäärää työn sujumiseksi.

Kotihoidon haasteena on saada eri ammattiryhmät toimimaan saumattomasti yhdessä. Osaamisen jakaminen ja tiedonkulku on tärkeää. Sairaanhoitajan ammattitaidon ja osaamisen käyttäminen kotihoidossa tarkoittaa asiakkaiden hoitoon liittyvien asioiden jakamista ja opastamista tiimin lähihoitajien kanssa, jotta vältetään päällekkäisiltä toimilta. Työkäytännöt muuttuvat hitaasti ja ovat kuitenkin menneet parempaan suuntaan.

## 5.2 TEEMA LAKI JA ASETUS



KUVIO 2. Teema laki ja asetukset

Lain ja asetuksen pääluokkina nousivat esiin kirjaamiskäytännöt ja toimintakyvyn tukeminen. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista (980/2012) eli niin sanottu vanhuspalvelulaki tuli voimaan heinäkuussa 2013. Esimiehet kertoivat uuden vanhuspalvelulain tuoneen mukanaan lisää byrokratiaa, päätökset tehdään niin sanotusti kahteen kertaan, ensin päätös palveluiden piiriin ottamisesta tai kielteinen päätös ja sen jälkeen myöhemmin maksupäätös. Kuvaan tässä luvussa esimiesten kokemuksia vanhuspalvelulain ja ikäihmisten laatusuosituksen mukanaan tuomista asioista sekä sähköisten kirjaamisen vaatimuksista vanhustyössä.

Pääluokkina kirjaamisen taulukoinnista esiin nousivat työmäärän kasvu, työtavat, laki ja asetus ovat kehittämisen ja uudistumisen peruste sekä valtakunnallisuus. Toimintakyvyn tukemisen taulukoinnin pääluokkina esiin nousivat uuden työtteen mahdollistuminen ja se, miten se vaatii kehittämistä ja kouluttamista kotihoitoon.

### **5.2.1 Kirjaamiset**

Kotihoidon asiakkaalle laaditaan hoito- ja palvelusuunnitelma. Vanhuspalvelulain 16 §: n mukaan palvelusuunnitelmassa on määriteltävä iäkkään henkilön toimintakykyä koskevan arvion perusteella, millainen sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen kokonaisuus tarvitaan hänen hyvinvointinsa, terveystensä, toimintakykynsä ja itsenäisen suoriutumisen tukemiseksi sekä hänen hyvän hoitonsa turvaamiseksi. Iäkkään henkilön ja tarvittaessa hänen omaisensa, läheisensä tai hänelle määrätyn edunvalvojan kanssa on neuvoteltava vaihtoehtoista kokonaisuuden muodostamiseksi. Iäkkään henkilön näkemykset vaihtoehtoista on kirjattava suunnitelmaan.

Palvelusuunnitelman lisäksi asiakkaan käynnit kirjataan asiakastietojärjestelmään, ja käyntien tilastointi on asiakkaan laskituksen peruste. Asiakkaan käyntien sisällöt taas kirjataan tietojärjestelmään kotihoidon asiakaskertomuksen puolelle, ja niiden kirjausten pitää kertoa asiakkaan käynneillä tehty työ ja millainen asiakkaan tilanne kulloisellakin käynnillä on. Kirjaukset ovat samalla työntekijän oikeusturva, jos asiakas tai hänen omaisensa vaatii selvityksiä muutoksista asiakkaan voinnista ja tilanteista kotona. Kotihoidon tiimityössä jokaisen työntekijän on tarpeen nähdä kotona asuvan asiakkaan tilanne kokonaisvaltaisesti.

PO2: He(sairaanhoitajat) ajattelevat sitä asiaa hoitokertomuksen asemasta, jossa todetaan mitä hoitotoimenpidettä nyt tehdään, ja mitä sitten siitä seuraa, mutta ei tavallaan sosiaalihuoltolain mukaisesti, että ihmisellä, joka on palveluiden piirissä, pitää olla hoitosuunnitelma, joka on kokonaisvaltainen, ihminen on muutakin kuin säärihaava. Riittämättömyyden tunne esimiehenä on valtava. Mietin, miten avaan tuon ihmisen (sairaanhoitajan) näkökulmaa kun hänellä on ajatus, että eihän minun nyt tarvitse asiakkaan asumisjärjestelyjä miettiä, että minä nyt hoidan tätä haavaa ja otan yhteyttä lääkäriin.

Ristiriitaa syntyy erilaisista kirjaamiskäytäntöjen perusteista. Terveystieteiden kirjauksiin ennen laajempaan kotihoitoon siirtymistä on riittänyt sairauksiin liittyvät kirjaukset. Nykyään kotihoidossa tarvitaan kirjauksiin myös kuvaukset kotona olevan asiakkaan tilasta ja mielialasta, jotta kokonaisuus välittyisi myös eri toimipisteessä työskentelevälle henkilölle, jonka on tarpeen lukea kirjauksia.

Etuna esimiehet näkevät sen, että kirjaukset tuovat hyötyjä asiakkaalle, tiedot ovat ajan tasalla ja tieto kulkee eri hoitoyksiköiden välillä reaaliaikaisena. Kaikilla organisaatioilla on käytössään sähköinen asiakastietojärjestelmä. Monilla vanhuksilla on vielä kotonaan myös niin sanottu viestikortti, jonne kirjoitetaan asiakkaan ja/tai omaisten toiveesta tärkeitä muistettavia asioita ja asiakkaan kuulumisia omaisia varten. Samaan vihkoon myös omaiset kirjaavat vastavuoroisesti kotihoidolle muistettavia asioita.

Tosin myös kirjaamisiin pitää edelleen kiinnittää huomiota ja esimiesten on painotettava asian merkitystä työntekijöille.

PO6: Kirjaamisissa yhdistetty kaksi kulttuuria, se sillä tavalla nämä terveydenhuollon asiat on pitänyt kirjata tavattoman tarkkaan aina, mutta se asiakkaan näkövinkkeleillä, kirjaamisessa näkyy se mikä on tehty, mutta ei sitä miten on selviydytty, miten voi, miten on syönyt, kuvaileva teksti jää pois.

Lain ja asetuksen mukanaan tuoma työmäärä on lisääntynyt, hallinnollisen työn määrän kasvu on ollut selkeää. Ennen riitti maksupäätöksen tekeminen asiakkaalle, nyt vaaditaan palveluista päätös kun aikaisemmin ennen lakia riitti pelkkä maksupäätös. Tilastointien määrä on lisääntynyt. Esimiesten pitää ylläpitää tilastoja palvelujen myöntämisestä, kuinka pitkään asiakkaan on pitänyt odottaa arviointikäyntiä ja kuinka monta päivää on kulunut eri yhteydenottojen välillä ja koska palvelut ovat alkaneet. Asiakasnäkökulma on kotihoidossa aina otettu huomioon, samoin asiakkaan mielipide kunnioittaen asiakkaan omaa tahtoa. Työ tehdään asiakkaan kotona, ja on luonnollista tehdä työ siellä asiakasta kuunnellen ja omaa tahtoa arvostaen.

Työmäärän kasvu tuli esiin päätösten lisääntymisenä, lain mukaan nyt tehdään ensin päätös palvelujen myöntämisestä mahdollisimman pian joko jo ennen palvelujen alkamista tai heti niiden alettua. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden tehdä valitus, jos palveluja ei myönnetä tai asiakas kokee myönnettyjen palvelujen määrän liian vähäisenä. Vasta palvelujen alkamisen jälkeen tehdään maksupäätös. Maksupäätöksessä on myös valitusmahdollisuus, mutta se liittyy maksun alentamiseen. Laki on kaksinkertaistanut päätösten tekemisen.

PO1: Tässä vaiheessa tuntuu ylimääräiseltä työltä, kyllä se varmaan asiakkaan kannalta on hyvä asia, selkeämpää asiakkaan näkökulmasta, minun omasta henkilökohtaisesta näkökulmastani se on näyttäytynyt semmoisena ylimääräisenä paperihommana.

Työtavat, laissa painotetaan asiakkaan kuulemistä ja oman toiveen esiin nostamista, mutta kaikkien esimiesten mielestä se on otettu kotihoidossa ja entisessä kotipalvelussa huomioon aina, työn luonteesta johtuen, työ tehdään asiakkaan kotona ja siellä toimitaan asiakas huomioon ottaen. Esimiehet kokevat, että laki on asiakkaan etu, kirjaamisten myötä se jännevöittää työtä ja kokoaa asiakkaan asiat helpommin yhteen.

Valtakunnallisuus lain myötä antaa esimiehille uskon siitä, että kotihoito saa nyt arvostusta ja kotihoidon ääni saadaan kuuluviin paremmin. Lain tarkoitus on ikäihmisten asuminen kotona mahdollisimman pitkään palvelujen avulla

PO3: Laki toi raamit, joihin voidaan tukeutua työntekijöinä, virkamiehinä ja ymmärrys sitä kautta tullut luottamusmiehille.

Laki kuitenkin antaa hyvät mahdollisuudet kehittää kotihoitoa, saada asiakkaat pysymään parempikuntoisina kotonaan pidempään. Mahdollisuutena siihen pidetään kuntouttavan työotteen saamista mukaan työkäytäntöihin. Valtakunnalliset suositukset antavat näkyvyyttä kotihoidon työlle ja päättäjille tietoa siitä, millaisia linjauksia vanhusten hoidossa pitää osata ottaa huomioon.

Kotihoidon kirjaukset ovat haaste esimiehille, miten saada työntekijät tekemään kirjauksia tasalaatuisesti. Kirjausten pitää olla kuvailevia ja ilmentää uudellekin työntekijälle, millaisesta ja minkä kuntoisesta asiakkaasta on kyse. Kyseessä on kuitenkin asiakkaan etu, tiedot ovat ajantasaisia ja tieto kulkee paremmin niiden avulla eri yksiköiden kesken. Ajantasainen kirjaaminen on myös työntekijän oikeusturva. Saattaa tulla tilanteita, joissa asiakas ei ole suostunut toimenpiteisiin ja niistä johtuvista syistä asiakkaalle on tapahtunut jotain ikävää. Kirjaamisesta jää näkyviin aika

koska se on tehty ja sen avulla voidaan näyttää toteen, että apua on yritetty järjestää, jos asiakas ei ole suostunut ottamaan apua vastaan.

## 5.2.2 Toimintakyvyn tukeminen

Toimintakyvyn tukemisen taulukoinnin pääluokkina esiin nousivat uuden työtteen mahdollistuminen ja se, miten se vaatii kehittämistä ja kouluttamista kotihoitoon.

Toimintakyvyn tukeminen ja ennaltaehkäisevä työ kotihoidossa ovat vielä haasteellisia, se vaatii kehittämistä. Osalla työntekijöistä ei ole koulutuksia siihen aloitettu, yhdessä organisaatiossa on oma fysioterapeutti, joka kouluttaa kentän väkeä kuntouttavaan ja ennaltaehkäisevään työhön.

PO1: Kuntouttava työote, siinä on se näkyvä paikka. Kun otetaan työntekijä meille töihin niin siinä haastattelussa kuullaan tietääkö hän, mitä on kuntouttava työote ja miten se näkyy käytännössä. Kun teemme palvelukartoituksia asiakkaalle, niin ei se enää ole sellainen että se on maailman tappiin pysyvä, se ei ole mikään automaatio, nyt mennään asiakkaan toimintakyvyn mukaan.

Työjärjestelyt ovat haasteellisia esimiehille, kotihoidon työn luonne on vaihtelevaa. Kentällä on paljon tasaisia ja suunnitelmien mukaan eteneviä työpäiviä, mutta päiviin mahtuu myös vaihteluja laidasta laitaan. Resurssipula tai asiakassuma saa aikaan kiireen, joka myös saa aikaan sen, että kuntouttavalle työlle ei jää silloin aikaa.

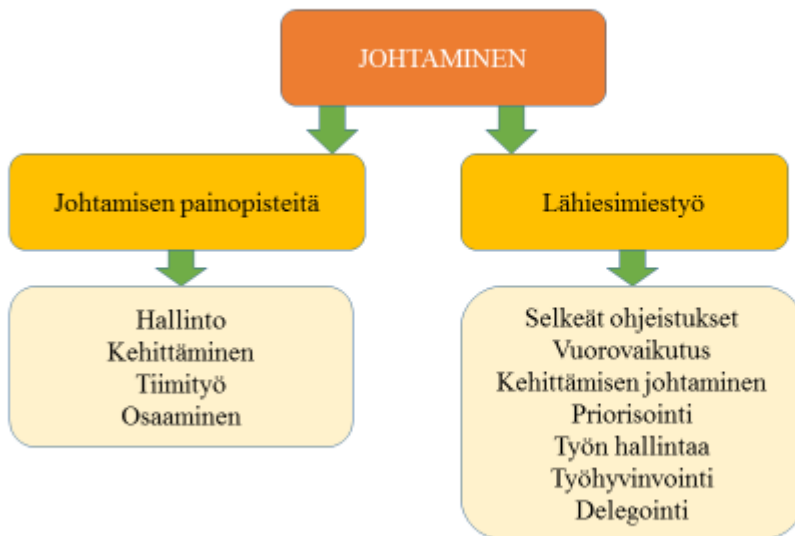
PO7: Kuntouttava työote toteutuu aika hyvin, sitten kun on kiire, sitä ei pysty aina noudattamaan.

Uudistuminen vaatii sitä, että esimiehet tuovat lain vaatimia asioita työntekijöilleen tiedoksi ja laativat suunnitelmat yhdessä työntekijöiden kanssa niiden uudistusten eteenpäin viemiseksi. Jos tingitään kiireen nimissä kuntouttavan työn tekemisestä, niin se ei silloin ole pysyvä ja säännöllinen toimintatapa. Kuntouttava työote on tarpeen saada osaksi työkäytäntöjä niin, että siitä ei haluta tinkiä tilapäisten resurssivajauksien aikana vaan nähdään se merkityksellisenä kotihoidon työnä.

PO2: Kotihoidon asema nyt korostuu, se on hyvä peruste siihen, että meidän täytyy muuttaa toimintoja ja kehittyä, että se entisajan kotipalvelu on historiaa ja sitä on mukava muistella.

Vanhuspalvelulaki on antanut esimiehille uskoa siihen, että kotihoito on nyt vanhustenhuollon kehittämisen keskipisteessä valtakunnallisesti ja että asian ajankohtaisuus alkaa näkyä myös kuntatasolla päättäjien kesken.

### 5.3 TEEMA JOHTAMINEN



KUVIO 3. Teema johtaminen

Johtamisen teemassa esimiesten kokemuksissa johtamisen painopisteitä kohdan alle nousivat hallinnon asiat, kehittämisen ja tiimityön tärkeys sekä osaamisen vahvuus. Lähiesimiestyön alle esille nousivat selkeiden ohjeiden tärkeys työssä, vuorovaikutuksen merkitys, kehittämisen johtaminen, priorisoinnin merkitys työlle, työn hallinnan tarpeellisuus, työhyvinvoinnin merkitys ja delegointi.

#### 5.3.1 Johtamisen painopisteet

Esimiehille on tärkeää olla tavoitettavissa, helposti lähestyttävissä ja todellisuudessa he kokevat että heillä ei ole riittävästi aikaa esimiestyölle. Ajan vievät hallinnon tehtävät ja palaverit. Ilmapiirin

luominen työpaikalle on tärkeää ja se, miten se vie aikaa, on lähiesimiestyön haaste. Kehittäminen on kaikille haastatelluille tärkein osa esimiestyötä, ja siihen ei ole riittävästi aikaa. Esimiehet odottavat kentältä kehittämisideoita ja itsenäisyyttä ratkaista arjen haasteita kentällä ilman esimiehen puuttumista jokaiseen asiaan. Vuorovaikutuksen merkityksestä johtamisen kannalta kävi esiin sen haasteellisuus, alalla on nyt tapahtunut paljon ja uutta on aina luvassa, työntekijät antavat palautetta esimiehille liian kovasta tahdistista ja muutoksista työssä.

PO4: Ihmissuhdetaidot, voiko niitä kouluttaa. Niitä oppii vain elämällä. Ne ovat esimiehen tärkein työkalu, jos niitä ei ole, mikään ei toimi ja sitten luottamus ja ihmisten kunnioittaminen. Jos niitä ei ole vaikka olisi millainen koulutus, jos et luota työntekijöihisi, aliarvioit tai väheksyt työntekijöitäsi, niin homma katoaa käsistä.

PO6: laki edellyttää johtamiselta paljon, muutokset joita tulee ylhäältä päin jatkuvana virtana vievät paljon aikaani, saattaa tulla jopa yhdestä asiasta kolmen viikon välein eri ohjeet, toimeenpanot eteenpäin ja sitten niiden muuttaminen.

Työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen on osa johtamista. Esimiehet pitävät tärkeänä työn tasalaatuisuutta, työntekijöillä pitää olla koulutus tehtävänsä ja samalla työantaja järjestää tarvittavia lisäkoulutuksia henkilöstölleen. Meneillään on muun muassa kuntouttavaa koulutusta toisaalla ja toisaalla taas juuri sen osa-alueen koulutus vielä puuttuu. Jokaisessa organisaatiossa on lyhyitä muutaman tunnin tai päivän mittaisia lisäkoulutuksia esimerkiksi lääkityksistä tai ruokailuista kotona.

Työn priorisointi on tärkeä osa työtä. Päivän aikana on osattava laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja siirtää sellaisia töitä, joita ei tarvitse heti hoitaa. Siitä huolimatta hallinnolliset työt vievät aikaa lähijohtamiselta ja se tuntuu jäävän paperitöiden alle.

PO5: Velvoitteita tulee lisää, mikään ei poistu, täytyy ihan rehellisesti sanoa että on ihan pohjaton kaivo. Periaatteessa johtamiseen keskittyminen jää vasemmalla kädellä johtamiseen. Siinä tekee ne kaikki muut pakolliset hommat ja vasta sitten jää aikaa johtamiseen. Vaatimukset ja resurssit eivät kohtaa. Johtamisen haaste on, että se on jokapäiväistä, ei edes päiväkohtaista, vaan tilannekohtaista priorisointia koko ajan, mitä teet seuraavaksi, mitä on pakko hoitaa. Hallinto lisääntyy koko ajan.

PO6: Henkilöstöjohtaminen vie hirveän paljon minun aikaani, nämä muutokset joita tulee jatkuvana virtana ja saattaa jopa yhdestä asiasta tulla kolme viikon välein eri ohjeet, tehdäänkin nyt näin, toimeenpanon laittamiset eteenpäin, pyyntöjä selvitä sitä

Esimiehillä on kymmeniä alaisia, eikä aikaa jokapäiväiseen tai edes viikoittaiseen, henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ole. Kaikkien esimiesten alaiset työskentelevät tiimityössä.



Vain yhdellä esimiehistä on alle 20 alaista, muuten työntekijämäärä vaihteli 28 ja 40 välillä ja yhdellä lähiesimiehellä on jopa 52 työntekijää.

Esimiestyön hankalina puolina koettiin työn ajoittainen kuormittavuus, henkilöstön väliset ristiriidat, haasteelliset esimiestehtävät työntekijöiden kanssa ja resurssipula, siis sijaisten saamisen vaikeus sekä oma riittämättömyyden tunne.

PO4: Ehkä riittämättömyys siitä, että tätä väkeä on liikaa. Kauempi tiimi jää toisella kädellä hoidettavaksi, minä en haluasi sen olevan niin, ihmisenä kuitenkin haluaisin tehdä työtä kunnolla, se tunne minulle aina välillä tulee siinä kohdassa se riittämättömyyden tunne, ei niinkään sen osaamisen ja taitojen puolesta, sen ajankäytön puolesta.

Oman työn monimuotoisuuden vuoksi esimiehet ovat delegoineet tehtäviään tiimeihin, kotikäynneille esimies lähtee mukaan vain, kun on kyseessä haasteellinen kotiutus tai haastavat omaiset. Muuten kotihoidon tiimit hoitavat itse ns. normaalit hoitopalaverit ja kotiutustilanteet.

PO1: niin kyllä et sillä on tosi iso merkitys että mitenkä lähiesimiehellä on aikaa ja resurssia siihen johtamiseen. Yritän kyllä myös heittää sitä palloa sinne heillekin päin että pitää itsekin miettiä.

Esimiehet odottavat työntekijöiltään oma-aloitteellisuutta, ja kokevat kannustavansa siihen. He tiedostavat hyvin henkilöstöjohtamisen merkityksen ja haluavat työntekijöidensä osallistuvan työn ideointiin ja kehittämiseen.

Työtehtävien laajuus saa esimiehet toivomaan työntekijöiltään itsenäisyyttä työtehtävistä suoriutumiseen. Työpäivissä on paljon töitä ja jokainen keskeytys hidastaa tekeillä olevaa työtä.

### **5.3.2 Johtaminen lähiesimiestyössä**

Esimiehet kertoivat olevansa ihmisläheisessä työssä ja henkilöstöjohtaminen on tärkeä osa työtä. He kokevat olevansa keskustelevia esimiehiä, eivät autoritäärisiä esimiehiä, he haluavat saada työntekijät mukaan keskustelemaan työstä ja suunnittelemaan omaa työtään kentällä. Ihmisläheisyys on tunnusomaista lähiesimiestyölle. Liian vähäinen aika työntekijöille tuntuu esimiehistä raskaalta.

Kotihoidon esimiestyö eroaa esimiestyöstä, joka tapahtuu neljän seinän sisällä. Jos työtä verrataan vanhusten asumispalveluyksiköihin, siellä työntekijät ovat samoissa tiloissa esimiehensä kanssa. Kotihoidon työntekijät kulkevat asiakkaiden kotona ja ovat tiimitiloissa vain käymässä tauoillaan tai kirjaamassa käyntinsä tai tiimipalavereissa. Suurten alaismäärien ja muualla sijaitsevien tiimien vuoksi esimiestyö on haasteellista. Tiimipalavereissa käyminen on usein vain asioiden tiedottamista, molemminpuolinen vuorovaikutus on vähäistä.

PO2: minähän olen ollut vanhainkodissa ennen tätä kotihoidon esimiestehtävää, niin koin, että ne päivät olivat niin samanlaisia, siellä oli vahvat rutiinit.

Erilainen kokemus esimiestyöstä muualla on opettanut arvostamaan vaihtelevuutta työssä.

Esimiestyössä on tärkeää olla tavoitettavissa ja henkilöstön johtaminen tarvitsee aikaa. Tutkimuksessa kävi selkeästi esiin, miten esimiehet haluavat olla helposti lähestyttäviä ja ihmisläheisiä johtajia. Samalla myös he kokevat riittämättömyyden tunteita ja pelkoa siitä, että työntekijät etääntyvät ja eivät koe saavansa esimiehiltään riittävästi tukea ja kannustusta.

PO1: Kyllä sanoisin että se riittävä aika ja sellainen hyvä ihmisten johtaminen. Vaikka tässä olisi mitä ja vaikka kuinka paljon, mutta jos minulla ei ole aikaa niille ihmisille, niin silloin on kyllä peli menetetty.

Esimiesten ajasta ison osan vievät hallinnolliset työt, työvuorolistojen laatiminen ja niiden tarkistaminen, palaverit ja asiakkaiden luona arviointikäynneillä käymiset. Ylemmältä taholta organisaatiossa tulevat ohjeistukset on vietävä kentän tietoon ja saatettava osaksi työkäytäntöjä. Se ei onnistu ilman seurantaa ja palavereja työntekijöiden kanssa. Esimiesten on pystyttävä laittamaan päivän työt tärkeysjärjestykseen. Aikatauluihin sidotut työt on hoidettava päivälleen oikein.

Lähiesimiehiltä odotetaan työn kehittämistä organisaatioissa. Haastatelluista esimiehistä seitsemän kahdeksasta koki, että aikaa siihen ei ole. Haastateltavistani yksi sanoi olevansa kehittäjä ja kuusi seitsemästä oli huolissaan kehittämisen puutteesta. He tiedostavat kehittämisen olevan tärkeä osa työtään, vaikka eivät löydä siihen riittävästi aikaa.

Ohjeistukset johdolta lähiesimiehille ovat välillä epäselviä ja saattavat muuttua nopeasti. Esimiehille se tuottaa hankaluuksia juuri kotihoidon työn luonteen vuoksi, tiimit ovat hajallaan eri alueilla ja työntekijöiden työ tapahtuu asiakkaiden kotona. On aikaa vievää saada palaveri uusien ohjeiden tiedottamista varten aikaan.

Lähiesimiestyön kahden tulen välissä oleminen tulee esiin ylemmän johdon ohjeiden ristiriitaisuudessa käytännön työn kanssa.

PO1: Vaikka ylhäältä alaspäin tulisi asioita, joita minä en itsekään allekirjoita, niin minun täytyy silti viedä ne asiat kentälle. Olen puun ja kuoren välissä, en voi sanoa sitä heille (työntekijöille), että tämä on ihan p:stä tämä homma, vaan minun on mentävä ja sanottava että tämä on hyvä juttu

Asioiden eteenpäin vieminen vaikka itse ei usko annettuun tehtävään, on esimiehille hankala tilanne. Kotihoidon työn luonteesta johtuen tehtävien kentälle saaminen on hidasta. Jos johto sitten päättääkin vetää annetut ohjeet pois, niin ohjeiden perumiseen menee taas aikaa.

PO2: Minä olen niin paljon istunut palavereissa, etten puoliakaan muista mitä minun pitää niistä eteenpäin viedä niistä asioista. Monta kertaa ne on väärinymmärrettyjä niiden palaverien asiat. Tehtävänannot eivät ole ollenkaan selkeitä.

Vuorovaikutus työntekijöiden kanssa on raskasta varsinkin silloin kun ylemmän johdon antamat ohjeet ovat hankalia toteuttaa sekä viedä ne kentälle. Epäselvät ohjeistukset aiheuttavat ristiriitaisia tilanteita esimiesten ja työntekijöiden välille. Työn priorisoimista esimiehet tekevät päivittäin, on valittava tärkeimmät tehtävät ensin ja osattava arvioida millaisia töitä voi siirtää pois kiireellisimpien edestä. Päivittäin työpäivien sisällöt muuttuvat ja vaativat esimiehiltä joustavuutta ja kykyä mukautua uusiin tilanteisiin.

Yhteistyön sujuminen kentän kanssa on tärkeää. Esimiehet haluavat tehdä yhdessä työntekijöidensä kanssa kehittämissuunnitelmia ja miettiä yhdessä tiimien tavoitteita. Sellainen vie aikaa ja on tärkeä osa esimiesten työtä. Todellisuudessa siihen ei ole esimiesten mielestä riittävästi aikaa.

PO6: Ilmapiirin luominen on tosi haastavaa ja vie aikaa. Päivieni sisällöt vaihtuvat lennossa, suunnitelmat muuttuvat nopeasti. Sellainen systemaattinen työn kehittäminen, me tehdään sitä kyllä näissä pienryhmissä, mutta se vaatii istumista ja miettimistä, hakemista ja materiaalien etsimistä.

PO1: Haastavaa, jatkuvaa muutosta, alalle tulee aina jotain uutta, huomaan että työntekijät ovat aika väsyneitä, lievää turnausväsymystä näkyvissä. Aikaa esimiestyölle henkilöstön kanssa liian vähän, tavoitteenani on matala kynnyksellä lähestyä minua.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen jää esimiesten kokemusten mukaan arjenrutiineista huolehtimisen alle. He kokevat, että aikaa ei ole riittävästi henkilöstön kanssa yhdessä työn suunnitteluun ja kehittämiseen. Henkilöstöhallinto vie runsaasti aikaa.

PO5: Henkilöstön saatavuus, listojen pyörittämiseen menee aikaa ennen kuin saat arjen pyörimään.

Delegoinnin tärkeys nousee esiin rutiinien pyörittämisessä.. Osan rutiininomaisista töistä esimiehen on opittava delegoimaan alaisilleen. Se vaatii työntekijöiden vastuuttamista ja perehdyttämistä delegoituihin töihin.

PO6: Osallistuva, odotan työntekijöiltä itsenäisyyttä, haluan olla esimiehenä läsnä, minulla on joitakin tiukkoja periaatteita, muutokset sovitaan yhdessä. Osallistuvuutta myös odotan heiltä, pienryhmissä kun keskustelemme asioista, odotan myös heiltä osallisuutta. Ne ovat tosi hiljaisia ne pienryhmät.

PO2: Jonkun täytyy pitää homma kasassa. Toive omasta ajattelusta ja vastuusta, siitä myös kun sinulle annetaan vastuu, vapaus niin sinulla on myös vastuu. Ei voi ottaa vain sitä toista Joskus tuntuu että otetaan se vapaampi työ että saa itse säätää päiväänsä, mutta unohdetaan se vastuu. Että sitä pitää vähän seurata.

Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua oman työn kehittämiseen ja tuoda äänensä kuuluviin yhteisissä palavereissa. Esimiehet tarvitsevat oppia siihen, miten saada työntekijät mukaan ja kiinnostumaan työn haasteista ja työn kehittämisestä.

Kahdeksasta haastateltavastani kuusi kertoi odottavansa työntekijöiltään oma-aloitteellisuutta, toiveena oman ajattelun ja vastuun lisääntyminen työyhteisössä.

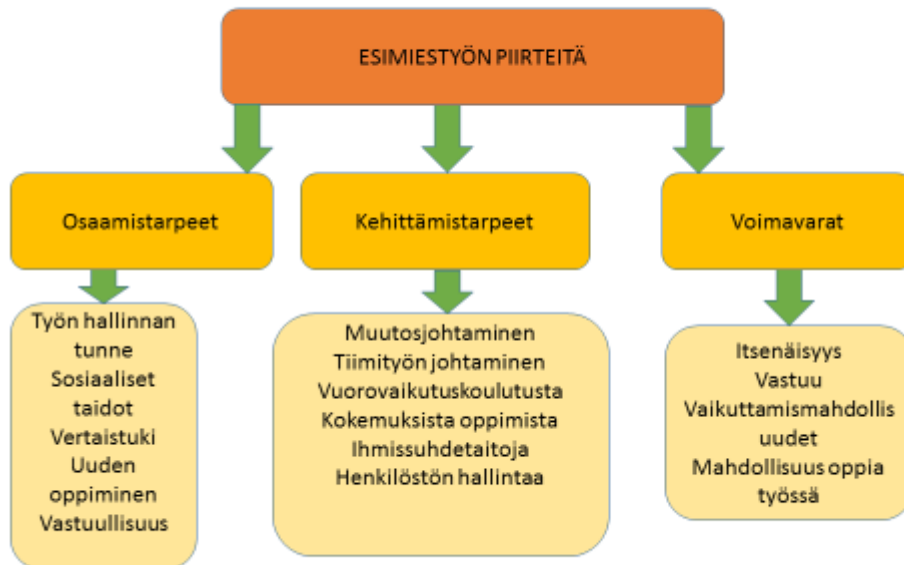
Haastattelujen perusteella jokaisen esimiehen toive on nostaa sieltä työntekijöiden joukosta ideoita ja ajatuksia työstä, jotka vievät ammatillista kehittymistä eteenpäin.

PO2: Minun on tosi vaikeata ymmärtää, että joku odottaa että ongelmat tullaan ratkaisemaan puolesta. Kun on kysymys ongelmasta joka liittyy ihan perustyön tekemiseen.

PO4: Että ne ideat ja ajatukset lähtevät ruohonjuuritasolta, en ole mikään autoritääriinen johtaja tai semmoinen käskyttäjä, ennemminkin olen semmoinen sovittelija ja luovija, viime kädessä uskallan tehdä päätökset nopeasti ja uskallan myös tunnustaa että nyt meni päin metsää. Enemmän sovittelija ja kuuntelen työntekijöitä, yritän niitä ideoita kaivaa sieltä heiltä.

Omassa johtajuudessaan esimiehet pyrkivät saamaan esiin työntekijöidensä omia kehittämis ehdotuksia työhön ja omien ajatusten esiin saamista. Johtamisen tavoite on kehittää toimintaa ja siihen tarvitaan hyvää yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden kesken.

## 5.4 TEEMA ESIMIESTYÖN PIIRTEET



KUVIO 4. Teema Esimiestyön piirteet

Tämän teeman alla käsittelen esimiestyön piirteitä työssä tarvittavasta osaamisesta, työn kehittämistarpeista ja voimavaratekijöistä.

### 5.4.1 Osaamistarpeet

Pääluokkina osaamistarpeissa esiin nousivat työn hallinnan tunne, sosiaaliset taidot, vertaistuki, uuden oppiminen ja vastuullisuus työssä.

Työn hallinnan tunne vaatii oikeita keinoja työssä, esimiehet kaipaavat muun muassa vanhuspalvelulain tarkempaa hallintaa ja sisäistämistä, samoin muiden työssä tarpeellisten lakien hallintaa. Kunta-alan yleinen virka- ja työehtosopimus on tärkeä työkalu esimiesten työssä ja kokemukset sen tarpeellisuudesta ja sopimuksen tekstien ymmärtämisestä näyttäytyi tutkimuksessa hankalana.

PO1: Ehkä tämä KVTES, vanhuspalvelulain käsittäminen ja sen tarkempaa läpikäymistä jotenkin niin silloin kun se tuli, niin se käytiin aika äkkiä ja tuntuu että itsekin on täytynyt omalla ajalla lukea ja tutkia, että mitä tämä nyt sitten oikeasti pitää sisällään.

PO2: Työaikalaki on aika koukeroinen, työaikasäädökset.

PO3: Kyllä niitä riittämättömyyden tunteita tulee, budjetin laadinta, haluaisin ymmärtää sitä enemmän. Lakia ei koskaan hallitse täydellisesti, koulutuksissa oppii paremmin kun on caseja ja niiden kautta opitaan.

Sosiaaliset taidot mietityttivät esimiehiä, kaikki kokivat raskaina haastavat tilanteet asiakkaiden, omaisten ja työntekijöiden kanssa. E erityisen haasteellisina koettiin henkilökunnan kesken tapahtuvat konfliktit. Esimies-alaistilanteet ovat joskus haasteellisia ja vaativat esimieheltä asioiden tarkastelua myös työntekijän kannalta.

PO3: Esimies-alaistilanteet, muutoksissa johtaminen, siihen tarvitsee olla niin vahvana siinä, muutosvastarinta niin vahvana siinä, vahva tieto siitä muutoksesta, Hyviäkin perusteita saattaa nousta, miksi, ettei mene eipäs-juupas-keskusteluksi.

Sosiaalisilla taidoilla esimiehet tarkoittavat omien vuorovaikutustaitojensa ohella työntekijöiden vuorovaikutustaitoja keskenään. Esimiehet kokevat olonsa neuvottomiksi työntekijöidensä keskinäisten konfliktien kanssa ja kaipaavansa niihin apua.

PO4: Henkilöstön väliset ristiriidat minun mielestäni ne ovat kaikkein rasittavimpia. Tykkään työstäni, mutta aivan tuskanhiki tulee, kun jotain sähellystä taas on tullut.

PO2: Konfliktien ratkaisemisissa en ole kovin hyvä, minusta tuntuu, vaikka aika paljon olen mielestäni lukenut ja ymmärrän miksi joihinkin tilanteisiin ajaudutaan. Sitten se oma asia joka liittyy minun luonteeseeni ja minun tajuamiseeni, että minä en tahdo hyväksyä, miksi minun pitää puhua näistä samoista asioista uudelleen ja uudelleen. Se on vaikeaa.

PO8: enemmän semmoista, niitä ihmissuhdetaitoja, avointa puuttumista asioihin, avointa jos joku huoli herää, semmoista rehtyyttä, mutta en minä tiedä mikä koulu sitä sitten opettaa. Kaikki nuo työsopimukset ja työvuorolistat. Työyhteisötaitoja tarvitaan.

Pitkä työhistoria on antanut pitkään esimiehinä toimineille haastatelluille hyvän itsetunnon työhön, he kokevat hallitsevansa työn, mutta työn suuri määrä vie aikaa varsinaiselta lähiesimiestyöltä, se on pois ihmisten kanssa tehtävästä kanssakäymisestä.

Haastatteluissa tuli esiin vertaistuen tärkeys esimiestyössä. Ehdotuksena uusille esimiehille työssä oppimiseen tuli mentoroinnin mahdollisuus, tai työnohjauksen avulla esimiestyön keskeisten asioiden ymmärtäminen.

PO8: Olen seurannut että opit työssäsi, jos olisi joku mentori, tai työohjaus voisi antaa enemmän kuin jotain ihmissuhdeopintoja, pohdittaisiin omaa esimiestyötä, nuorelle työntekijälle kasvaminen esimieheksi. Esimiespalaverissa ei avointa keskustelua tule.

Esimiestyö vaatii jatkuvaa uuden opettelua työssä, esimiehen pitää ymmärtää ja hallita työntekijöiden käyttämät tietotekniset ohjelmat, on osattava vastata työntekijöiden esittämiin kysymyksiin ja osattava ottaa asioista selvää. Esimiehet kokivat oppineensa työssään itsestään paljon ja samalla oppineet ymmärtämään hoitoon liittyvistä asioista laajasti.

PO4: Pitää kehittää itseään, katsoa peiliin teinkö jotain väärin, menikö tämä niin kuin piti mennä. Joka ikinen päivä opit jotain uutta. Tai, ai niin, että noinkin tämän asian voi ajatella. Kyllä tässä jollakin tavalla pitää olla nöyrä, määrättyllä tavalla nöyrä.

Vastuullisuus esimiestyössä näkyy työn monimuotoisuuden ymmärtämisenä. Lähiesimiehellä on laaja työnkuva, henkilöstön johtamisesta hallinnolliseen työhön sekä asiakaskontaktit asiakkaiden kotona tai laitoksissa sekä omaisten tapaamiset ja yhteydenotot. On ymmärrettävää, että osaamistarpeet ovat myös laajoja. Esiin nousi hallinnollisen työn osuuden kertaamiset säännöllisesti, työyhteisötaitojen vahvistaminen, muutosjohtaminen ja hankalat esimies-alaistilanteet sekä työntekijöiden keskinäisiin riitoihin puuttumisen taidot.

Oman osaamisen arviointi kävi kaikilla helposti, moni esimiehistä on kouluttanut itseään omalla ajallaan, sosionomi AMK koulutusta on, samoin avoimen yliopiston opintoja johtamisesta ja työnantajan järjestämiä koulutuksia, kuten johtamisen erikoistutkinto on monella. Se mitä kaivataan, liittyy työaikalain mukaisiin asioihin ja toinen tärkeä asia on ihmissuhdetaidot ja etenkin hankalissa tilanteissa toimiminen. Esimiehet kokevat hankalimpina asioina juuri vaikeat tilanteet työntekijöiden kesken.

### **5.4.3 Kehittämistarpeet**

Organisaatioissa työn kehittäminen on välttämätöntä. Kuntien säästöpainet ja valtakunnalliset vanhustyön linjaukset vaativat töiden uudelleen järjestelyjä ja muutoksia. Kehittämistarpeet ovat

organisaatiolähtöisiä, jokainen organisaatio laatii strategiansa, jossa määritellään tärkeimmät kehittämiskohteet.

Aineistosta nousi esiin kehittämisen tärkeys lähiesimiehen työssä. Aikaa sille löytyy huonosti, ajan vievät palaverit ja henkilöstöhallinto, mitä kaikki haastatellut pitivätkin tärkeimpänä osan työtään. Palveluohjaajat itse toteavat kehittämisestä sen pienin askelin tapahtuvaksi, asia kerrallaan työntekijöille työhön mukaan työkäytännöiksi.

Esimiehillä on paljon juuri johtamiseen ja vuorovaikutukseen liittyvää koulutustoivetta sekä henkilöstöhallintoon liittyvää koulusta, KVTES ja työlistojen laadinnat muun muassa.

Muutosjohtaminen, tiimityön johtaminen ja vuorovaikutustaidot sekä hallintoon liittyvät asiat ovat niitä osaamisvajeita, jotka esimiehet kokivat tärkeiksi ja kiinnostaviksi aiheiksi täydennyskoulutusta ajatellen. Kaikki nämä auttavat esimiestyön hallinnassa.

Tiimityön johtaminen näkyy tuloksissa olevan tärkeä osaamisen alue. Esimiehet ovat yksin tiimiensä kanssa ja ihannetilanteessa työntekijät ovat motivoituneita ja haluavat kehittää työtään yhdessä esimiehen kanssa sekä ovat oma-aloitteisia niin työn kuin kehittämisenkin suhteen.

Vertaistuella esimiehet tarkoittavat toistensa kokemuksista oppimista, erilaisten tapausten avulla olisi mahdollisuus oppia itsekkin vastaavanlaisten tapausten varalle.

Suurin osa haastateltavistani on kouluttautunut omalla ajallaan lisää, he haluavat pysyä ajan tasalla ja hankkia nykyvaatimusten mukaista koulutusta työnsä tueksi.

Muutosjohtamisen tarvetta esimiehet kokivat kaikki tarvitsevansa, viimeisin organisaatiomuutos osoitti sen, miten vahva esimiehen on oltava, jotta muutokset saa vietyä läpi yhdessä henkilöstön kanssa. Uusi sote-muutos jo odottaa.

PO3: Esimies-alaistilanteet, muutoksissa johtaminen, siihen tarvitsee olla niin vahvana siinä, muutosvastarinta niin vahvana siinä, pitää olla vahva tieto itsellä siitä muutoksesta. Hyviäkin perusteita saattaa työntekijöiltä nousta, ja ettei keskustelu mene eipäs-juupas-keskusteluksi.

PO5: Kun ajattelee lähiesimiestyötä, niin kyllä se varmaan on henkilöstöjohtaminen, onko se tällaista ihmisten tuntemista, jaksamisen ongelmaa, työhyvinvointia, työaikalainsäädäntöä, työsopimussäädökset, mitä voi työntekijällä teettää. KVTES-koulutus on tarpeen, tietoa pilvin pimein, kokemuksien ja tapausesimerkkien avulla tiedät, miten toimia seuraavalla kerralla, tietoa on mahdottomasti, koulutuksesta saat



tietoa pilvin pimein, sitten kun tapaus tulee eteen, niin väännät sitä rautalangasta ja opit tekemällä.

Muutosjohtamisen lisäksi kaivataan tiimityön johtamiskoulutusta. Kaikissa organisaatioissa on tiimityön malli käytössä ja siinä on tullut näkyviin persooniltaan voimakkaiden työntekijöiden vaikutus työhön. Työvuorot ja asiakaslistat eivät välttämättä jakaudu tasapuolisesti tiimin sisällä. Se aiheuttaa huonoa työilmapiiriä ja heijastuu sitä kautta asiakastyöhön ja pahimmillaan aiheuttaa ylimääräisiä sairauspoissaoloja. Esimiehen on tarpeen käyttää aikaa asioiden kertaamiseen säännöllisesti ja jaksettava muistuttaa samoista asioista useaan kertaan.

Tiimityön aloittamiseen on annettu koulutusta vain vähän, esimiehet ovat kehittäneet itse omia toimintatapojaan tiimiensä kanssa, miten saisivat tiimit toimimaan.

Jokainen esimies toi esiin vuorovaikutuksen tärkeyden työssä, oli sitten kyseessä esimiehen tai työntekijöiden vuorovaikutustaidot. Esiin nousi myös kysymys ovatko ne taidot opittavissa vai ovatko ne ominaisuuksia, joita on tai ei ole.

**PO2:** Pullikoiijat ovat niin kovin isoäänisiä, he saavat tavallisten työntekijöiden mielen kääntymään, he ovat koko ajan äkeenä siellä. On semmoinen persoonallisuus, että minä olen tämmöinen ja sen persoonallisuuden taakse saa mennä, jatkuvasti huutaa, meuhkata ja sit vaan sanotaan, kun minä olen tällainen. Persoonallisuus työssä on ihan ok, kaikki me olemme omia persooniamme, mutta kyllä se joskus voisi olla vähän vähemmällä se persoonallisuus, kun tullaan töihin ja puetaan työvaatteet päälle, ollaan X:n kaupungin työntekijä.

Erilaisten persoonallisuustyyppien tunnistaminen saattaa helpottaa esimiestä saamaan viestinsä työntekijöille perille, kaikki eivät ota viestiä vastaan samalla kaavalla annettuna.

**PO1:** Koen, että sellainen muutosjohtaminen ja työnkierto olisivat kyllä hyvä asia, pääsisi vähän katsomaan, kuinka muualla tehdään jotenkin ei pääsisi tähän leipääntymään, tehdään asioita erilailla, voi olla että ne ovat hyviä tai vähemmän hyviä, mutta aina niistä jotain saa itselleen.

Kaksi esimiehistä nosti esiin työnkierron mahdollisuuden hyödyntämisen esimiehille, he näkivät siinä hyötyä omalle työlleen. Molemmilla oli kokemusta työnkierrosta ja he olivat kokeneet sen omaa työtä rikastuttavana kokemuksena.

Lakeihin liittyvät koulutukset ovat tarpeellisia, esimiesten on pysyttävä ajan tasalla työaikalainsäädöksistä, työturvallisuuteen liittyvistä laeista, asiakaspalvelulaeista, työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ja niin edelleen.

PO5 Velvoitteita tulee lisää. mikään ei poistu, täytyy ihan rehellisesti sanoa että on ihan pohjaton kaivo. Periaatteessa johtamiseen keskittyminen jää vasemmalla kädellä johtamiseen. Sinä teet ne kaikki muut pakolliset hommat ja vasta sitten sinulle jää aikaa johtamiseen. Vaatimukset ja resurssit eivät kohtaa.

#### **5.4.4 Voimavarat**

##### **Työtyytyväisyys ja oman työn haasteet**

Työtyytyväisyydessä esiin nousivat työn itsenäisyys, vastuu, mahdollisuus oppia työssä ja vaikuttamismahdollisuudet. Itsenäisyys työssä oli jokaisen vastauksessa ensimmäisenä. Se merkitsee haastatelluille paljon. Työssä pääsee tekemään itsenäisiä päätöksiä. Työ antaa tyydytystä ja on antoisaa.

Työssä oppii uutta, varsinkin hankalat tapaukset opettavat työtä varten.

PO1: Huomaa että olen saanut jotain hyvää aikaiseksi ja pystyn saamaan työntekijän havahtumaan, ne ovat työvoittoja, pidemmän ajan juttuja.

PO4: Kotihoito on niin itsenäinen työ, samoin työntekijöille, saan hirvittävän tyydytyksen tästä työstä. Enhän minä tätä tekisi jos en tästä tykkäisi.

PO5: Joka ikinen päivä on erilainen, on erilaisia kohtaamisia, haastavia tilanteita, opin aina joka kerta, opin omista virheistäni, ihmisten kanssa on ihana tehdä töitä, olkoon he sitten työntekijöitä tai asiakkaita.

##### **Työn haasteina koettiin ongelmat työssä, palaute ja oman työn hallinta.**

Ongelmina työssä nousivat esiin erilaiset ristiriita-tilanteet. Usein ne liittyvät työntekijöiden keskinäisiin riitoihin, joihin esimiehen on puututtava. Samoin työntekijöiden motivaatio-ongelmat ovat vaikeita hoitaa. Resurssipula vaikuttaa esimiesten työhön, sijaisia on joskus hankala löytää.

PO3: Haasteelliset esimiestehtävät työntekijöitten kanssa, asiakkaitten kanssa haasteelliset omaiset, yrität tehdä kaikkesi toisen eteen ja saat vain kuran niskaan.

PO4: Kaksi asiaa uuvuttavat eniten, resurssien löytyminen ja ristiriidat henkilöstön välillä, kyllä minä kaikesta muusta selviän.

PO2: Sekin tässä on pikkuisen haasteellinen paikka esimiehenä, kun ei voi koskaan sanoa mitä oikeasti ajattelee, työntekijät voivat puhua mitä vaan. Voin joutua neuvottelemaan esimerkiksi jostain vuosiloma-asiasta, ja äkkiä jokin koneisto on jo siellä pyörimässä, on luottamusmiehet, on työsuojelu, että mitä sinä oikein touhuat siellä kun sinä riistät tätä työntekijää. Koko ajan tässä täytyy miettiä mitä oikein teen.

Huonon palautteen saaminen asiakkailta, omaisilta tai työntekijöiltä tuntuu esimiehistä raskaalta.

Esimies kuitenkin kokee tehneensä kaikkensa asian eteen. Henkinen kuormittavuus kasvaa näiden palautteiden vuoksi.

PO5: Tuntuu että lähiesimiehen pitää ottaa kaikki se palaute vastaan ilman mitään kontrollia. Tolkku siinä, millaista palautetta annetaan. Enhän minäkään omaa esimiestäni nyt kuinka vaan, jonkinmoinen tolkku että millaista palautetta annetaan.

PO6: Kun tulee niitä ongelmatilanteita, käydään sitä keskustelua mitä varten olemme täällä, ja se tapa miten työtä tehdään.

Oman työn hallinta tuntuu joskus vaikeata, riittämättömyyden tunteet nousevat tekemättömistä töistä, aikapula ajoittaista. Esimiehet kokivat näitä ajoittain, on olemassa jaksoja, jolloin työt kasaantuvat ja pitkään esimiestyötä tehneet esimiehet osaavat priorisoida työt ja tehdä kiireellisemmät ensin ja antaa muiden töiden odottaa rauhallisempaa aikaa.

Työ koetaan antoisana ja itsenäisenä. Toisaalta taas työn hallinta on joskus vaikeaa, työ kuormittaa säännöllisesti ajoittain ja vaatii työn priorisointia. Työssä ja työstä oppiminen antaa mahdollisuuden kehittyä esimiehenä, siihen tarvitaan asioihin perehtyvää ja asioista kiinnostuvaa persoonallisuutta. Ristiriitatilanteet työssä ja motivaatio-ongelmat koetaan esimiehenä hankalina työhön kuuluvina tehtävinä. Samalla ne ovat kuitenkin heidän mielestään opettavaisia tilanteita.

## 6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän pro gradu-tutkielman tarkoituksena oli selvittää kotihoidon lähiesimiesten työn muuttumista organisaatiomuutoksissa ja osaamistarpeita työssä. Aihe on tärkeä, koska laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvveluista (980/2012) eli niin sanottu vanhuspalvelulaki ja ikäihmisten laatusuositus (STM 2013:11) esittelevät johtamisen ja lähijohtamisen tärkeyden vanhustyössä. Tutkimus on ajankohtainen, kotihoito on vanhustenhuollon keskiössä, uuden tulevan muutoksen myötä on tarpeen ottaa huomioon lähiesimiestyön merkitys muutosten läpiviemisessä.

Tutkimuksen tarkoitus oli tuottaa tietoa siitä, miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet lähiesimiesten työhön ja millaisia osaamistarpeita esimiestyössä on. Tutkimuksessa haastateltiin kahdeksaa kotihoidon lähiesimiestä Pohjanmaan, Satakunnan ja Hämeen alueilla. Tutkimus oli laadullinen ja tulokset analysoitiin sisällönanalyysin avulla.

Tutkimuskysymyksiin miten työ on muuttunut organisaatiomuutoksissa ja millaista osaamista lähiesimiestyössä tarvitaan lisää, saatiin vastaukset. Aineistosta nousi esiin moniammatillisen tiimityön haasteet, kehittämisen vaikeudet ja esimiesten toiveet työntekijöiden omaaloitteellisuudesta, johtamisen haasteet ja kipupisteet. Samalla myös nousivat esiin ne syyt, miksi esimiehet pitävät työstään.

Työ on muuttunut organisaatiomuutoksissa laajemmaksi, työnkuva on laajentunut, moniammatillisuus ja tiimityö on tullut niiden mukana. Laki haastaa huomioimaan ikäihmisten parissa tehtävän ennaltaehkäisyn tärkeyden.

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin aikaisemman tutkimuskirjallisuuden. Tutkimus havainnollistaa esimiestyön ongelmia ja kehittämisen tarpeita, joiden olemassaolo tutkimuksen kentällä hyvin tiedetään. Organisaatioiden kaikilla tasoilla on tarpeen ymmärtää lähijohtamisen haasteet ja hyvän lähijohtamisen merkityksen kotihoidon kentälle.

**Kehittäminen ja kehittämisen esteet:**

Kehittämisen esteitä ovat liian laajaksi kasvanut työmäärä ja liian isot työntekijämäärät yhdelle esimiehelle. Kehittäminen on aikaa vievää työtä ja siihen tarvitaan hyvää yhteistyötä omien työntekijöiden kanssa.

Tutkimukseen osallistuneet esimiehet kertoivat, että aikaa kehittämiselle ei ole. Vain yksi kahdeksasta esimiehestä koki, että hänellä on aikaa kehittämiseen, mutta hänellä on tämän tutkimuksen pienin työntekijämäärä johdettavanaan. Lähiesimiestyön ajan vievät hallinnolliset tehtävät, uusi laki toi mukanaan vielä lisää hallinnollista rutiinia. Kehittämiseen tarvitaan aikaa, yhteistyötä johdon ja työntekijöiden kanssa. Työyhteisön pitää olla avoin uudelle, oppimishaluinen ja johdon tukea lähijohtamista. Esteenä on hidas organisaatio, liian isot alaismäärät yhdellä esimiehellä ja liian vähäinen johdon ja lähiesimiesten välinen kommunikaatio. On tarpeen suunnitella yhdessä johdon kanssa toteutettavat uudistukset ja koulutukset.

Johtamisen hyvää laatua painotetaan sekä vanhuspalvelulaissa että laatusuosituksessa. Tutkimuksen tulosten mukaan esimiehille on muutosten seurauksena tullut lisää työntekijöitä johdettavakseen ja lisää hallinnollista työtä. Syntyy paradoksi, miten näiden uudistusten myötä voidaan odottaa esimiestyön laadun paranevan samalla kun työmäärä ja työntekijämäärä kasvavat?

Kotihoidon esimiestyö on erilaista verrattuna esimiestyöhön, jota tehdään saman talon sisällä, esimerkiksi laitoshoidon esimiestyö. Työn luonne on haastavaa, työntekijät ovat kaukana, pitkien matkojen päässä eri tiimeissä ja työntekijät tekevät työtä asiakkaiden kodeissa. Työntekijät käyvät toimistolla vain tauoillaan kirjaamassa käyntinsä ja viettämässä ruoka- ja kahvitauot.

Työn hallittavuuteen vaikuttavat työn hajanaisuus, keskeytykset ja tehtävänantojen epäselvyys. Vanhuspalvelulaki on tuonut lisää hallinnollista työtä, se on lisännyt päätösten tekemistä ja tilastojen ylläpitämistä terveyden- ja hyvinvoinnin laitokselle, niitä kerätään puolivuositain. Hallinnollisen työn lisääntyminen taas vie aikaa esimiestyöltä.

Kotihoidossa on meneillään valtakunnallinen murros, vanhustenhuollon painopiste on siirtymässä kotihoitoon. Nykyisillä resursseilla pitää pystyä tekemään töitä useamman asiakkaan luona kuin aikaisemmin. Kehittämisen esteitä ovat isot organisaatiot, joissa tieto kulkee hitaasti ja esimiesten yhteistyö omien esimiestensä kanssa on huonosti organisoitua. Muita tutkimuksessa nousseita esteitä olivat kuntien huono taloustilanne ja kehittämiseen tarvittavan ajan puute sekä johdon tuki.

## **Rakenteelliset muutokset esimiesten työssä**

Reikkon ym. (2010) mukaan juuri organisaatioiden muutoksissa tulevat esiin esimiesten osaamisvajeet, joita esiintyy talousosaamisessa, yleisissä johtamisvalmiuksissa ja ihmissuhdetaidoissa. Muutostilanteissa työnkuvat ja työn sisällöt saattavat muuttua ilman uuteen perehdyttämistä. Taipaleen (2004) ehdotus on arvioida esimiesten pätevyys ennen organisaatiomuutoksia. Se mahdollistaa tarvittavan koulutuksen ja kehittämisohjelman laatimisen esimiehille.

Tässä tutkimuksessa nousi esiin, miten Paras-hanke vaikutti organisaatioiden rakenteisiin ja muutti työkuultuuria. Sote-uudistuksen mukana vuonna 2009 yhdistettiin kotipalvelu ja kotisairaanhoidon kotihoidoksi. Siinä yhdistettiin kaksi erilaista toimintakulttuuria ja samanaikaisesti työ viimeistään muuttui moniammatilliseksi tiimityöksi. Esimiehet kokivat muutoksen muuttaneen organisaatiota isommaksi. Muutoksen myötä kotihoidon tiimit muuttuivat moniammatillisiksi tiimeiksi ja haasteena esimiehet kokivat muutosjohtamisen ja moniammatillisen työn käyntiin saattamisen. Tiimien myötä Lindströmin ja Leppäsen (2002) mukaan pahimmillaan hävitetään työnjohto rooli kokonaan pois ja ajatellaan tiimin toimivan autonomisesti itseään johtaen. He totesivat sen yleensä epäonnistuvan. Esimies on tiimille kuitenkin kokoava voima. Tässä tutkimuksessa lähijohtamisen tarpeellisuus tuli näkyviin, kotihoidon työssä on tapahtunut paljon muutoksia viimeisen vuosikymmenen aikana ja ikäihmisten määrän kasvu varmistaa lähijohtamisen tarpeellisuuden kotihoidossa.

Uusi huoli on herännyt tulevasta sote-uudistuksesta. Esimiehet silti uskovat siinä uudistuksessa kotihoidon saavan enemmän huomiota kuin edellisellä kerralla, koska lakiin on kirjattu kotihoidon vahva painotus ikäihmisten palveluissa.

Viitalan ja Koivusen (2014) tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat hyvää johtamista ja joutuvat hyväksymään etäisyyden ja yhteisöjen hajanaisuuden. Tässä tutkimuksessa myös esimiesten isot alueet ja useat tiimit herättävät tyytymättömyyttä kotihoidon kentällä. Lähijohtamisen pitää olla nimensä mukaista johtamista, esimiestä pitää saada tavata muutenkin kuin tiimipalavereissa. Esimiesten koulutukseen hyvä työväline koulutettavaksi on pedagoginen työote. Jotta se toteutuu lähijohtamisessa, niin se vaatii työn seuranta ja työn arviointia sekä palautteen antamista. Lähijohtamisessa pedagoginen ote on hyödyllinen työväline. Se on opettamista työssä ja itse

oppimista työstä ja esimiesten keskinäisellä yhteistyöllä on mahdollista saada pedagogiikka lähijohtamisen yhdeksi työvälineeksi kotihoidossa, kuten Taipale (2004) tutkimuksessaan toteaa.

### **Uusi laki ja ikäihmisten laatusuositus ja niiden vaikutus**

Uusi vanhuspalvelulaki (2012) ja ikäihmisten laatusuositus (2013) toivat nyt viimeistään työhön mukaan ennaltaehkäisevän, toimintakykyä ylläpitävän työotteen hoitotyöhön. Se vaatii työyhteisöjen, tiimien johtamista niin, että uusi työtapa omaksutaan työhön pysyvästi. Hallinnolliseen työhön esimiehille tuli lisää päätöksien tekemistä. Laatusuosituksessa tuodaan esiin lähijohtajien osaaminen ja osallistavan johtajuuden kehittäminen. Sen avulla turvataan henkilöstön hyvinvointi, luottamus ja turvallisuus ja siten turvataan työyhteisöjen vetovoima. (Laatusuositus 2013.)

Kehittämisen ja muutoksen perusteena on uudistuminen. Kuntouttavan työotteen käyttöön saaminen vaatii työntekijöiltä ja esimiehiltä uuden omaksumista, ja lain hengen mukaisesti työn tekemistä. Asiakkaan hoito- ja palvelusuunnitelmaa päivitetään vähintään kaksi kertaa vuodessa, ja jos tilanne muuttuu, niin useammankin kerran vuodessa. Siihen kirjataan palvelujen muutokset ja asiakkaan toimintakyky, sen mukaisesti palveluja joko lisätään tai vähennetään

Kirjaaminen kotihoidossa muuttuu uusien, viimeisimmän koulutuksen saaneiden työntekijöiden myötä osaksi kotihoidon työtä. Kotihoidon kentällä on kuitenkin edelleen paljon pitkään kotihoidon/ kotipalvelun työssä olleita hoitajia, jotka arastelevat kirjaamista ja kokevat sen vaikeaksi. Tämäkin on asia, johon lähiesimiehen pitää saada aikaa ja mahdollisuuksia puuttua ja kannustaa sekä neuvoa kirjaamisten tason nostamiseen ja neuvoa, miten kirjauksia tehdään oikealla tavalla. Kotipalvelu on kirjannut asiakaskäyntejään vasta viimeisen kymmenen vuoden ajan ja kirjauskäytäntö on vielä uusi työtapa entisen kotipalvelun työntekijöille.

Niin kuntouttavan työotteen kuin laadukkaan kirjaamisen käynnistäminen vaatii lähiesimieheltä seurantaa ja taitoa saada työntekijät mukaan työn kehittämiseen.

## **Johtaminen ja tulosten yhteenveto**

Esimestyötä kuormittavat eniten henkilöstöasiat, resurssin varmistaminen ja henkilöstön väliset kiistat, joita esimiesten on tarpeen selvittää. Tämän lisäksi esimiehiltä odotetaan kehittävää otetta työhön. Kehittämiseen tarvitaan hyvää yhteistyötä kentän kanssa ja seuranta siitä, että uudet käytännöt lähtevät käyntiin ja muuttuvat osaksi jokapäiväistä työtä. Esimiehet kokivat, ettei kehittämiseen jää riittävästi aikaa, sitä ei hoideta vasemmalla kädellä, vaan se vaatii aikaa ja paljon yhteistyötä työntekijöiden kanssa. Ilman seuranta ja tavoitteita palataan vanhoihin toimintatapoihin takaisin.

Työn kuormittavuus on kasvanut, vanhuspalvelulaki on lisännyt työtä, hallinnollista päätösten tekoa ja tilastointia. Kotihoidon työntekijöiden ammatinhallinta vaihtelee, motivoinnin hankaluus työssä koettiin raskaana, työntekijöiden kirjausten taso vaihtelee eikä täytä niiltä vaadittuja kriteereitä. Ennaltaehkäisy ei toimi, se rasittaa esimiehiä. Organisaatiomuutosten myötä seitsemän kahdeksasta koki, että johto on kaukana verrattuna aikaan ennen muutosta.

Lähiesimiesten odotetaan olevan muutosjohtajia, tiimijohtajia, kykenevän viemään palaverien avulla ja kehityskeskustelujen avulla muutokset tiimin tiedoksi ja seuraavan, että muutokset toteutuvat ja muuttuvat työkäytännöiksi. Heidän odotetaan tuntevan lait ja asetukset, joiden mukaan toimitaan, hallitsevan tilastojen ylläpitämiset, päätökset, hallintopäätökset ja kirjaukset.

Esimiesten työhön kuuluvat myös asiakaskontaktit, puhelut, palaverit, kotikäynnit ja hoitopalaverit sekä henkilöstöhallinto ja KVTES:n tunteminen. Vähäkangas ym. (2012) tutkimuksessaan tuovat esiin huolensa siitä, että esimestyössä on uhkana etäännyä käytännön toiminnasta jos hallinnolliset rutiinit täyttävät työpäivät. Kehittäminen hiipuu ja henkilöstön sitouttaminen kehittämiseen kärsii.

Tärkeää on henkilöstöjohtaminen ja työilmapiirin luominen, työn kehittäminen yhdessä työntekijöiden kanssa. Ongelmana on, mistä siihen saa aikaa. Rutiininomaiset työt vievät ison osan työpäivästä.

Paras-hanke toi organisaatiomuutokset työhön, alueet kasvoivat ja viimeistään silloin lähti käyntiin moniammatillinen tiimityö yhdistetyssä kotihoidossa. Uusi vanhuspalvelulaki ja ikäihmisten laatusuositus korostavat muun muassa johtamisen laatua, ikäihmisten parissa tehtävää ennaltaehkäisevää ja kuntouttavaa työtä. Samalla niiden mukana on tullut lisää hallinnollista työtä ja kirjaamisten merkitys asiakastyössä on kasvanut.



Työssä selviytymisen yhteydessä (Piili 2006) puhuu ammattitaidosta, kvalifikaatiosta, pätevyydestä tai kompetensseista. Näillä tarkoitetaan sitä, että työntekijä hallitsee ja osaa työnsä sekä teoriassa että käytännössä. Tutkimuksesta nousee esiin esimiesten oma kouluttautuminen omalla ajallaan, työ koetaan haasteellisena ja se on saanut aikaa halun opiskella lisää omaa työtään varten. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet ovat alansa asiantuntijoita, nykyinen työtahti ei anna mahdollisuutta käyttää osaamista laaja-alaisesti, työpäivät kuluvat rutiinien hoitamiseen ja tulipalojen sammuttamiseen.

### **Esimiesten kokemukset työstään**

Tutkimuksessa yllätti se, miten vähän organisaatioissa on huomioitu aika lähiesimiehille kehittämiseen ja ennaltaehkäisevän työn käyntiin saattamiseen. Laatusuosituksen mukaisesti lähiesimiesten on huolehdittava kannustuksesta palvelutoiminnan kehittämiseen ja uusien toimintatapojen innovointiin. Organisaatioilla on haaste saada lähiesimiestyö toimimaan niin, että resursseja kehittämiseen löytyy.

Esimiehet itse tarvitsevat oman osaamisensa vahvistamiseksi KVTES:n päivityksiä säännöllisesti, lain ja asetusten samoin. Lisäksi he tarvitsevat henkilöstöjohtamisen, tiimimäisen johtamisen oppimista, työntekijöiden oman ajattelun esiin saamista sekä vuorovaikutustaitojen ymmärtämistä. Muutosjohtamisen ja tiimityön johtamisen haasteet ovat isoja, niiden läpiviemiseen tarvitaan johdon tukea ja aikaa asioiden toteuttamiseen. .

Työn hallittavuuteen vaikuttavat työn hajanaisuus, keskeytykset ja tehtävänantojen epäselvyys. Nikkilän ja Paasivaaran (2008) mukaan lähijohtajan työssä onnistumisen edellytyksiä ovat taito tulkita ja toteuttaa ylemmän johdon ohjeistukset ja samanaikaisesti vielä taito edistää työntekijöiden etuja ja asiaa. Tutkimuksessa näkyi tuloksissa, millä tavalla ristiriitaiset ohjeistukset ylemmältä tasolta organisaatiossa rasittavat esimiestyötä. Esimiehet kaipaavat selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita työhön. Niin sanotut työkalut työn hallintaan ovat välttämättömiä, ja hyvä yhteistyö omien esimiesten kanssa.

Reikko ym. (2010) väittävät, että lähijohtaminen ei ole koskaan aikaisemmin ollut työnä yhtä vaativaa kuin nyt 2010-luvulla. Lähijohtajilta edellytetään entistä enemmän spesifisiä johtamistaitoja sekä heidän työtään tukevaa tutkimustietoa ja kohdennettua koulutusta. (Mt. s, 11.)

Työnkuvan laajeneminen kotipalvelun muututtua kotihoidoksi ja lakiin kirjatut haasteet kotihoidolle haastavat esimiesten osaamista uudelle tasolle. Tutkittua tietoa on paljon lähijohtamisesta, ja tämä tutkimus vahvistaa jo olemassa olevaa tutkimustietoa.

Tutkimuksessa näkyi esimiesten oman työn arvostaminen, Luthansin ym. (2008) psykologinen pääoma näkyi esimerkiksi esimiesten omalla ajalla tapahtuneena opiskeluna. Psykologinen pääoma on toiveikkuutta ja tavoitteiden asettamista itselleen, se osoittaa sitkeyttä pyrkiä etsimään lisää tietoa omaan työhönsä liittyen ja uskoa itseensä työn ongelmista ja haasteista huolimatta.

### **Tulosten merkitys kotihoidon lähiesimiestyölle**

Tämä tutkimus osoittaa, että organisaatiomuutokset vaikuttivat lähiesimiesten työhön, esimiesten piti yhtäaikaaisesti vastata moniammatillisen työn kehittamisestä ja tiimityön käyntiin saattamisesta. Uusia haasteita työhön ovat tuoneet vanhuspalvelulaki ja ikäihmisten laatusuosituksen esiin nostamat tarpeet ikäihmisten ennaltaehkäisevän työn tarpeellisuudesta ja lähiesimiestyön keskeisistä tarpeista vanhustyössä.

Kotihoito on nyt valtakunnan tasolla nostettu vanhusten huollon keskipisteeksi ja se vaatii vähenevien resurssien ja lisääntyvien asiakasmäärien yhtälössä todellista kehittämistä. Teknologia on osa tulevaa kehittämistä, tiimityön tehostaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen kehittämiseen samoin. Vanhuspalvelulaki ja ikäihmisten laatusuositus haastavat panostamaan kuntouttavaan työhön ikäihmisten kotihoidossa. Tulosten perusteella vielä kaikissa organisaatioissa ei ole aloitettu kuntouttavan työtteen kouluttamisesta. Se on tiedossa kaikilla haastateltavilla ja siihen on tarkoitus hankkia koulutusta henkilöstölle.

Omien organisaatioiden sisällä esimiesten yhteisten palaverien sisältö pitäisi sisältää esimiehen kanssa läpikäytyjä tapauksia, joista työnohjauksellisella otteella lähiesimiehet kykenisivät oppimaan yhteiset toimintatavat, jotka eivät vaihtelisi esimiehen mukaan. Esimiesten on tarpeellista tavata toisiaan oman esimiehensä kanssa säännöllisesti, saada tukea toisiltaan ja käydä haasteellisia asioita ja tilanteita yhdessä läpi. Vertaistuki on yksi mahdollisuus saada oman organisaation sisällä toimintoja kehittymään. Samalla esimiehet oppivat toisiltaan käymällä haasteellisia tilanteita läpi.

Koulutuksien järjestäminen esimiehille on hyödyllisempää, että sitä järjestetään omassa organisaatiossa yhteisesti kuin se, että yksi lähtee muualle ja tuo mukanaan saatua tietoa. Se ei

tavoita yhtä kattavasti kuin yhdessä saatu tieto, jonka hyödyistä ja käyttöönottamisesta voi organisaatiossa sopia. Mitä useampi saa saman tiedon yhtä aikaa, sen paremmin se saa aikaan oppien hyödyntämisen. Kotihoidon esimiesten säännöllinen yhteisesti tapahtuva kouluttaminen esimerkiksi vuosittain täyttää työnantajan täydennyskoulutusvelvollisuuden, kolme koulutuspäivää vähintään vuodessa mahdollistaa kohdennetun koulutuksen. Lisäksi lähiesimiesten säännölliset yhteiset kokoukset oman esimiehen kanssa etukäteen suunnitellusti, jokaisella on mahdollisuus täydentää esityslistaa ennen tapaamista ja sen avulla saadaan kaikille yhteisesti tietoon mahdolliset ongelmatilanteet ja mielessä pyörivät kysymykset, joihin on mahdollisuus hakea yhdessä vastauksia, jotka kirjataan muistioon, joka jää jokaiselle osallistujalle. Sen avulla on helpompi viedä tietoa organisaatiossa eteenpäin ja niin että se menee samanlaisena tietona kaikille kotihoidon työntekijöille.

Tarpeellista olisi järjestää yli organisaatorajojen kohdennettua koulutusta kotihoidon esimiehille. Sitä pitäisi järjestää alueittain niin, että matkat koulutukseen eivät olisi esteenä osallistumiseen. Hyviä koulutuksia kyllä yleisesti järjestetään, mutta ne pidetään yleensä pääkaupunkiseudulla ja niiden hinnat ovat korkeita.

Lähiesimiehen työnkuvan selkeyttämisen tärkeys, organisaatiossa päätetään, mitkä tehtävät ovat lähiesimiehen tärkeimmät tehtävät ja millaisia tehtäviä vastuutetaan ylemmälle esimiestasolle ja millaisia työntekijätasolle. Kehittämisen vastuun jakaminen useammalle johdon tasolle voi tuoda siihen selkeyttä ja tavoitteellisuutta paremmin kuin nykyisen kaltainen sähköpostilla ohjeistaminen tai palavereissa annetut ohjeet, joiden ymmärtäminen voi jäädä epäselväksi.

Pedagoginen ote kehittämiseen esimiestyössä mahdollistaa esimiehet valtuuttamaan työntekijät mukaan oman työnsä hallintaan.

Pedagogiikan mukaan ottaminen lähiesimiesten koulutuksiin mahdollistaa uuden mallin työntekijöiden vastuuttamiseen ja kehittämistyön käyntiin saamiseen.

## **6.1 POHDINTA**

Haastattelut olivat mahdollisuus päästä kuulemaan eri organisaatioiden kotihoidon esimiesten arkea ja työn hallintaa. Tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten tuloksia, kotihoidon lähijohtaminen on laaja-alaista työtä ja työssä olevat haasteet ovat tiedossa, mutta millä tavalla tiedossa olevat ongelmat ratkaistaan?

### **6.1.1 Kehittämisen avuksi**

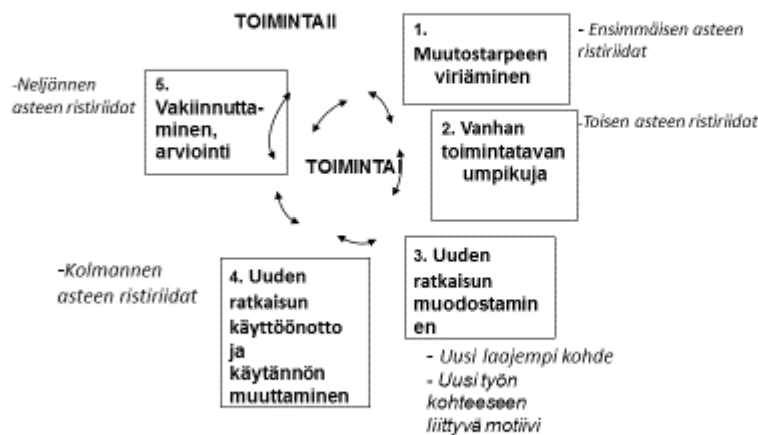
Tutkimuksen tuloksia tukee Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kehä. Se ei ole ollut tutkimuksen viitekehyksenä, vaan saatujen tulosten perusteella se liittää lopputyön tulokset yhteen sopivalla tavalla. Tulosten perusteella se tukee kehittämistä työssä.

Kehittäminen on jatkuvaa työtä, se ei pääty, vaan sen tarkoitus on juurruttaa uudet käytännöt osaksi työtä. Se vaatii esimieheltä sitkeää asian seurantaa ja yhteisiä palavereja sekä johdon että työntekijöiden kanssa. Kehittämisen aikana on myös opittava käsittelemään muutosvastarintaa ja sen mukanaan tuomia haasteita esimiestyössä. Tosiasia myös on, että nykyisessä työkuulttuurissa tulee jatkuvasti uusia asioita kehitettäväksi osaksi työtä. Siksi on tärkeää saada asioita juurrutettua käytäntöön ymmärtämällä, miten kehittämistyö aloitetaan, mitä se tuo tullessaan ja missä vaiheessa voi luottaa siihen, että kehittämisen kohde on saatu juurrutettua mukaan työhön. Sen jälkeen yleensä alkaa taas uusi kehittämisen kehä uuden haasteen kanssa.

### **6.1.2 Ekspansiivisen oppimisen kehä**

Esimiestyön haaste on työn kehittäminen, haasteellisuutta lisäävät vielä kotihoidon työn hajanaisuus, työntekijöiden asiakkaiden luona tehtävä työ ja näistä osittain johtuva työntekijöiden motivoinnin tarpeellisuus. Yksi mahdollinen tapa hallita muutosta ja muutoksen kehittämistä on Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kehän mallin mukainen muutoksen aikaansaaminen.

Toiminnan laadullinen kehittyminen on pitkä, monitahoinen prosessi. Kehitys ei suinkaan ole aina välttämättä ekspansiivista. Muutokset voivat merkitä myös taantumista tai muotoutuneen toimintatavan hajoamista. Kuviossa 5 on esitetty ekspansiivisen (laajeneva) oppimisen kehän malli. Se kuvaa sitä, millä tavalla muutos voisi parhaimmillaan toteutua.



KUVIO 5. Ekspansiivisen oppimisen sykli (Engeström 2002, 92)

Kohteen radikaali laajentaminen edellyttää koko toimintalogiikan uudistamista: uusia työvälineitä, uusia sääntöjä, uutta yhteisöä, uusia työnjakoa. Kun kohde laajenee, laajenee myös vastuu. Ekspansiivinen oppiminen on monivaiheinen, yhteisöllinen prosessi, jossa luodaan ja otetaan käyttöön uusi toiminnan malli ja logiikka. Toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus voivat olla uusien keinojen varanto (Engeström, 2004.)

Esimerkkinä ekspansiivisen oppimisen syklin hyödyntämisestä tässä tutkimuksessa käytetään esimerkkiä kuntouttavasta työotteesta. Ensimmäisessä vaiheessa herää muutostarve, joka lähtee vanhuspalvelulain asettamasta tavoitteesta, ikäihmisten ennaltaehkäisevästä työstä. Kotihoidossa se tarkoittaa palveluiden piirissä olevien asiakkaiden toimintakyvyn ylläpitämisestä ja mahdollisesta parantamisestakin. Ensimmäisen asteen ristiriidat työyhteisössä tulevat siitä, että kentällä koetaan, ettei siellä ole aikaa toimintakyvyn huomioimiseen. Sen jälkeen tullaan vanhan toimintatavan

umpikujaan, toisen asteen ristiriidat heräävät ja työntekijät kentällä haastavat esimiestään. Muutosvastarinta voi olla voimakasta ja esimies saa palautetta siitä, että kotihoidon hoitajat eivät ole fysioterapeutteja, eivätkä saa palkkaa kuntouttamisesta vaan hoitamisesta. Tässä vaiheessa siirrytään uuden ratkaisun muodostamiseen, esimiehen on osattava perustella työhön liittyvä motiivi, miksi kuntouttava työote on kotihoidossa tarpeen. Siitä lähtee yhteisesti palavereissa pohdittu uuden ratkaisun muodostaminen kotihoitoon. Tässä vaiheessa kotihoidon kentällä uutta toimintatapaa on käytetty jo jonkin aikaa ja kolmannen asteen ristiriidat nousevat esiin. Kehittämisen kehä opettaa sen, että kehittämistyössä palataan vielä useasti haastamaan uusien työtapojen tarpeellisuutta. Kotihoito on kohdassa neljä, uuden ratkaisun käyttöönotossa ja käytännön muuttamisen vaiheessa. Nyt esimiehellä on syytä olla yhteisesti sovittuja mittareita käytössä, millä tavalla kuntouttavaa työtä on kentällä tehty ja millaisia tuloksia siitä on saatu. Tämä edellyttää yhteisiä palavereja työntekijöiden kanssa, jotta tietoa tulee esiin. Kun käytännön muuttaminen on mahdollistunut, päästään vakiinnuttamisen ja tilanteen arvioinnin vaiheeseen. Syklin aikana toiminta on laajentunut ja kaikki ovat siihen osallisia ja mukana kuntouttavan työotteen kehittämisessä.

Ekspansiivinen oppiminen vie kohti uutta toimintatapaa. Tavoitteena on vakiintuneiden toimintarakenteiden kehittäminen ja muuttaminen sekä työvälineiden että työn sosiaalisen organisaation osalta niin, että nykytoiminnan hankaluudet saadaan ratkaistuksi.

Muutoksen eteenpäin viemisessä työyksiköissä Engeströmin ekspansiivisen oppimisen kehä auttaa hahmottamaan kehittämisen syklejä, ja miten kehittämisen vaiheet etenevät vaikka jossain kehittämisen kohdassa tunnutaan joskus olevan umpikujassa. Lähiesimiesten on myös sitouduttava muutoksen läpiviemiseen, Järvisen (2005) mukaan ilman sitoutumista kehittäminen voi jopa estyä.

Kotihoidon lähiesimiestyössä tarvitaan työkaluja oman työn hallintaan ja perustyön kehittämiseen. Nykyinen tilanne ei anna kehittämiselle mahdollisuuksia. Pedagoginen johtajuus antaa keinoja esimiehille tehdä yhdessä tiimien kanssa työtä ja saada tiimit mukaan kehittämiseen ja löytämään kehittämis ehdotuksia työntekijöiltä nykyistä enemmän.

Esimiehen psykologinen pääoma, itseluottamus, sitkeys, toiveikkuus ja optimismi, on tärkeä työkalu haastavassa työssä. Työntekijöiden antama palaute on joskus rankkaa, sen kanssa eläminen vaatii hyvää itsetuntoa ja hankalien tilanteiden selvittäminen antaa mahdollisuuden oppia, mitä

itsessään voi kehittää vastaavan tilanteen varalle. Taipaleen (2004) tutkimuksen mukaisesti myös aineistosta löytyi tarvetta esimiesten psykologian tietoihin ja pedagogiikan hallintaan työyhteisön johtamisessa. Työyhteisöissä oli henkilöstön välisiä ristiriitoja ja motivaatio-ongelmia, joiden ratkaisemiseen kyseiset opit ovat tarpeen.

Esimiehet kuitenkin kokevat työnsä mielenkiintoisena ja se antaa mahdollisuuden oppia aina uutta. Esimiehet ovat opiskelleet omalla ajallaan ja hankkineet sillä tavoin viimeisintä tietoa johtamisesta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että esimiehet kokevat kehittämisen tärkeäksi osaksi työtään ja kokevat tarvitsevansa siihen tukea ja mallia, miten kehittäminen toteutetaan ja saadaan mukaan työkäytäntöihin.

Lähiesimiesten työssä vaaditaan hyviä vuorovaikutustaitoja asiakkaitten, omaisten ja työntekijöiden kanssa toimimiseen. Työ on sosiaalisesti haastavaa ja työssä koetaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia vuorovaikutustilanteissa. Yhdessä muiden samaa työtä tekevien kanssa on mahdollista oppia hankalista tilanteista ja jakaa niitä yhdessä. Muutosjohtaminen on osa nykyhetken työtä, asiat muuttuvat nopeasti ja työn kehittäminen ja muuttaminen tuo lähiesimiehille lähelle tilanteet, jotka pitää saada vietyä kentälle toimiviksi työkäytännöiksi. Hallinto vaatii säännöllistä tietojen päivittämistä, työaikamuodot muuttuvat, lakeja ja asetuksia tulee säännöllisin väliajoin ja ne kuuluvat olennaisena osana esimiehen työhön. Esimiehet kokevat tarvitsevansa omilta esimiehiltään työnohjauksellista tukea ja apua hankaliin tilanteisiin.

## **Työkaluja esimiehille**

Tiivistetysti joitakin työkaluja esimiestyöhön:

### **Palaverit**

- säännöllisesti yhdessä omien työntekijöiden kanssa, kerran kuussa on liian harvoin
- yhdessä johdon kanssa, tavoitteena on saada selkeä kuva siitä, millaisia kehittämistarpeita johdon taholta tuodaan esiin
- säännöllisten yhteisten palavereiden avulla ylläpidetään kehitettyjä asioita

**Koulutukset:**

- omat koulutukset organisaation sisällä omista ajankohtaisista asioista
- alueelliset koulutukset lähialueiden lähiesimiesten kanssa yhdessä, mukana myös vertaistuen hyödyntäminen koulutuksessa

**6.2 Jatkotutkimusaiheet**

Tutkimusta voi hyödyntää muun muassa johtamisen ja kouluttamisen näkökulmasta. Johtamiskoulutuksessa on tarpeen huomioida erikseen lähijohtaminen. Se on laajaa osaamista vaativaa työtä, ja siinä tarvitaan hyviä vuorovaikutustaitoja ja kykyä saada työntekijät mukaan työn kehittämiseen ja työtapojen säännölliseen arviointiin. Lisäksi työ vaatii henkilöstöhallinnon tunteista.

Johtamisen kannalta tutkimus antaa lisää tietoa kotihoidon lähiesimiestyön haasteellisuudesta ja sen merkityksestä osana vanhuspalveluita. Jatkotutkimuksen aihe voisi olla lähiesimiestyön kuviot uuden sote-muutoksen jälkeen. Silloinkin tarvitaan lisää kehittämistä ja uuden oppimista työssä.



**LÄHTEET:**

Aaltonen, Tarja., Henriksson, Lea., Tiilikka, Tiina., Valokivi, Heli & Zechner, Minna.,2014. Vanhuksen hyvä elämä asiakirjoissa ja haastattelupuheessa teoksessa *Terveys ja sosiaalityö* Metteri, Anna., Valokivi, Heli & Ylinen, Satu. (toim.) PS-kustannus. Juva.

Aarva, Kim (2009) *Hoivan ja hoidon lähijohtaminen*. Acta universitatis Tamperensis 1421. Tampere: Tampere University Press.

Ahlroth, Minea & Havunen, Risto (2015) *Pomo puun ja kuoren välissä*. Talentum Media

Alasuutari, Pertti.(2001). *Johdatus yhteiskuntatutkimukseen*. Gaudeamus.

Andersson, Sirpa, Haverinen, Riitta & Malin, Maili. *Yhteiskuntapolitiikka* 69 (2004):5

Engeström, Yrjö. (2002): *Kehittävä työntutkimus*. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki. Edita Prima Oy.

Engeström, Yrjö. (2004): *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2005). *Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen*. Kinnunen, Ulla, Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim) kirjassa *Työ leipälajina, Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Keuruu. PS-Kustannus .

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus Laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino. Tampere.

Eskola, Jari. & Vastamäki, Jaana.(2007).*Teemahaastattelu : opit ja koetukset*. Kirjasta ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1.*Metodin valinta ja aineiston keruu*. Aaltola, Juhani. & Valli, Raine. (toim.) (2010). PS-kustannus. Juva.

Hassi, Tyyne Marja. (2009) *Lisensiaatintutkimus*. Yhteiskunnalliset muutossuunnat ja kotihoidon työntekijöiden osaaminen tulevaisuudessa – vanhustyön asiantuntijoiden käsityksiä yhteiskunnallista megatrendeistä ja kotihoidossa vaadittavasta osaamisesta. Tampereen yliopisto

Henriksson, Lea. & Wrede, Sirpa. (toim.) 2004. *Hyvinvointityön ammatit*. Gaudeamus

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme. Helena. (2009) *Tutkimushaastattelu*. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö Gaudeamus Helsinki University Press.

Juuti, Pauli. (2005) *Toivon johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava

Juuti, Pauli. (2006) Organisaatiokäyttäytyminen. Otava.

Juuti Pauli & Salmi Pontus.(2014) Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS-kustannus

Järvinen, Pekka.(2005) Ammattina esimies. Juva. WS Bookwell Oy.

Kalliomäki-Levanto,Tuula. Keskeytykset ja katkokset työn etenemisessä: edeltävät tekijät, epäjatkuvuusolosuhteet ja niistä selviytyminen tietotyössä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 36. Helsinki. Työterveyslaitos.

Kananen, Jorma. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Suomen yliopistopaino Oy- Juvenes Print. Jyväskylä.

Kananoja, Aulikki Niiranen, Vuokko & Jokiranta, Harri (2008). Kunnallinen Sosiaalipolitiikka. Osallisuutta ja yhteistä vastuuta. Jyväskylä. PS-kustannus.

Kesti, Marko. (2010) Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki. Talentum.

Kettunen, Terttu. Ihalainen, Jarmo & Heikkinen, Hannele. (2001). Monimuotoinen sosiaaliturva. Juva.

Kuusela, Sarita (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja (2013:11)

Lindström, Kari & Leppänen, Anneli (toim.) (2002). Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki

Luthans, Fred., Youssef, Carolyn. M & Avolio, Bruce. 2007. Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. Oxford: Oxford University Press.

Mäkiniemi, Jaana-Piia; Heikkilä-Tammi, Kirsi; Manka, Marja-Liisa. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? 2015. Tutkimusjulkaisu-sarjan julkaisu nro 92. Kunnallisan kehittämissäätö. Sastamala 2015.

Niiranen, Vuokko, Puustinen, Alisa, Zitting, Joakim & Kinnunen Juha. Sosiaali- ja terveystalvet kunta- ja palvelurakente- uudistuksissa. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 25.

Niiranen, Vuokko, Joensuu, Minna, Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Suomen Kuntaliitto.

Niiranen, Vuokko, Lammintakanen Johanna & Kerkkänen Mervi. Itä-Suomen yliopisto. Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Abstrakti. Hallinnon Tutkimuksen päivät 24.-26.11.2010 Helsinki:  
Työryhmä: Johtaminen julkisissa ja yksityisissä organisaatioissa – onko muutos mahdollisuus Johtamisosaaminen ja uudistaminen sosiaali- ja terveyspalveluissa – missä olosuhteissa ja miten se tapahtuu?

Nikkilä, Juhani & Paasivaara, Leena. (2008). Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Helsinki. Suomen sairaanhoitajaliitto.

Piili Marjut. (2006). Esimiestyön avaimet Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Tietosanoma Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.

Reikko Kai, Salonen Kari & Uusitalo Ilkka. (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulu Tutkimuksia 31.

Ruusuvuori, Johanna. Nikander, Pirjo. & Hyvärinen, Matti.(2010). Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

Sarvimäki, Anneli. & Heimonen, Sirkkaliisa. & Mäki-Petäjä-Leinonen, Anna. 2010. Vanhuus ja haavoittuvuus. Helsinki: Edita

Sydänmaanlakka, Pentti. (2004). Älykäs johtajuus: ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Talentum.

Sydänmaanlakka, Pentti.(2006). Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Edita.

Taipale, Maria Elina 2004. Työnjohtajasta tiimivalmentajaksi tapaustutkimus esimiehistä tiimien ohjaajina ja pedagogisina johtajina professiorganisaatiossa. Acta Universitatis Tamperensis 1033. Tampere: Tampere University Press.

Tedre, S. 1999. Hoivan sanattomat sopimukset. Tutkimus vanhusten kotipalvelun työntekijöiden työstä. Joensuun yliopiston yhteiskuntatieteellisiä julkaisuja 40. Joensuu.

Their, Siv. 2000. Oletko kehityksen agentti vai jarru? Oppiminen. Fakta, 10. 54-56.

Their, Siv. Pedagoginen johtajuus. 1994.

Tuomi, Jouni., Sarajärvi Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012

Vaarama, Marja, Luoma; Minna-Liisa & Ylönen, Lauri. (2006). Ikääntyneiden toimintakyky, palvelut ja koettu elämänlaatu. Teoksessa Kautto, Mikko. (toim.) Suomalaisten hyvinvointi. Helsinki. Stakes.

Vakkala, Hanna (2012) Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä Suomen kuntaliitto

Viitala, Riitta.(2002). Henkilöstöjohtaminen. Edita. Helsinki.

Viitala, Riitta. (2013). Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki.

Virtanen Petri & Sinokki Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt Tietosanoma.

Wrede, Sirpa. & Henriksson, Lea. 2004. Kahden kerroksen väkeä. Kotihoidon ammatillinen uusjako. Teoksessa Wrede, S. & Henriksson, L. (toim.) Hyvinvointityön ammatit. Helsinki: Gaudeamus, 210–234.

Åhman Helena. (2003) väitös Itsensä johtaminen yrityksen, yksilön ja johtamisen menestystekijänä

*Elektroniset lähteet:*

Kuntaliiton verkkojulkaisu. Jokinen, Esa; Heiskanen, Tuula. 2011. Henkilöstö uudistusten pyörteissä. Väli­raportti Paras-hankkeen arvioinnista. Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia nro 19. Viitattu 3.2.2015. [Arttu henkilöstöraportti](#)

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2013:11. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi.

Mäkelä, Liisa, Viitala, Riitta, Tanskanen, Jussi, Säntti, Risto & Uotila Timo-Pekka. LÄIKE, Lähijohtamisen kehittämällä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta Vaasan yliopiston julkaisuja ja raportteja 191. [www.sosiaaliportti.fi](http://www.sosiaaliportti.fi) luettu 6.2.2014

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Vähäkangas, Pia, Niemelä, Katriina & Noro, Anja. 2012. Ikäihmisten kuntoutumista edistävän toiminnan lähijohtaminen - Koti- ja ympärivuorokautisen hoidon laatu ja kehittäminen. Raportti: 2012\_048. THL. Viitattu 28.2.2015. [URN\\_ISBN\\_978-952-245-688-5.pdf](#)

Työterveyslaitos. Saari, Eveliina; Kalliomäki-Levanto, Tiina; Kurki, Anna-Leena; Tuomivaara, Seppo; Kalavainen, Susanna; Valtanen, Elisa; Kasanen, Raija; Nuorivaara, Sarri. Kuntamuutoksen tekijät. Espoon vanhusten palvelujen kotihoidon esimiesten muutostuki-kehittämishankkeen loppuraportti. 2013. Viitattu 20.9.2015. [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-9614.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-9614.pdf)

Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Viitala, Riitta. & Koivunen, Niina. (2014) kirjassa Viitala, Riitta. & Järnlström, Maria. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. isbn\_978-952-476-537-4.pdf

*Suomen säädöskokoelma:*

Laki kunta- ja palvelurakennemuutoksesta 9.2.2007/169

Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- terveyspalveluista 28.12.2012/980.

## **LIITE 1. Teemarunko**

**Mitä asioita pidät johtamiseen liittyvinä?**

### **TEEMA TYÖN KUORMITTAVUUS**

**Työn kuormittavuus, kerro millaiset tekijät kuormittavat työssäsi eniten?**

- resurssit, työntekijöiden ammatinhallinta, työntekijöiden motivointi
- organisaatiomuutokset
- teknologian käyttö kotihoidossa

### **TEEMA VUOROVAIKUTUS**

**Vuorovaikutus työssä, johdon, alaisten ja asiakkaiden kanssa**

- alaiset, montako sinulla on, entä montako tiimiä, miten olet esimiehenä tiimin toiminnassa mukana? itsearviointia oletko tehnyt? 360 astetta kysely? Miten vuorovaikutustaitojasi on arvioitu? Kehityskeskustelut?
- johto, miten toimii? palaverit, s-posti
- asiakkaat
- kollegat
- 

### **TEEMA JOHDON TUKI**

**Entä tukeeko johto niiden tuomia haasteita työssäsi**

**Saatko tukea johdolta työssäsi? Millaista tukea pitäisi saada? Mitä se tuen saaminen tarkoittaa?**

- onko oma esimiehesi tavoitettavissa? Tunteeko kotihoidon työn sisällön?
- luottamus esimieheen
- luottamus ylimpään johtoon

## TEEMA OSAAMINEN

**Mitä sellaisia työn ulottuvuuksia on olemassa, joissa koet oman osaamisesi riittämättömäksi? Nimeä osa-alue (et), jossa/joissa koet tarvitsevasi lisää tietoa, taitoa ja osaamista?**

- Oman osaamisen riittäminen työssä suhteessa työn nykyisiin vaatimuksiin, mm. moniammatillisuus, tarkat kirjaukset, palvelutarpeiden määrittämiset tietyssä ajassa..
- Esimies-alaistilanteet, muutoksissa johtaminen

**Koetko saavasi tarpeeksi koulutusta työsi hallintaan? Jos et, millaista koulutusta tarvitset?**

- onko oma koulutuksesi antanut hyvät valmiudet kotihoidon esimieheksi?
- millaista koulutusta työnantaja on järjestänyt?
- millainen kouluttaminen olisi hyödyllistä esimiestyölle kotihoidossa?

## TEEMA ESIMIESTYÖN HYVÄT/HANKALAT PUOLET

**Mitä hyvää esimiestyössä on?**

- vaikutusmahdollisuudet omassa työssäsi? kehittäminen, resurssit, koulutukset
- 

**Entä esimiestyön hankalat puolet?**

- mikä uuvuttaa työssä? liialliset odotukset/ työntekijät, esimiehet
- tuntuuko haasteelliselta saada uusia käytäntöjä toteutumaan?
- tiedottaminen työntekijöille?

**Kehittäminen**

- Onko siihen aikaa?

## LIITE 2. Tutkimuslupa-anomus

Olen Briitta Lehtilä ja opiskelen Tampereen yliopistossa, Porin yksikössä, työn- ja hyvinvoinnin maisteriohjelmassa ja teen lopputyötäni aiheesta kotihoidon lähiesimiestyö, sen haasteet ja hallinta. Haluan haastatella yksikössänne kotihoidon lähiesimiehiä, ja tarvitsen siihen suostumustanne. Tutkimuskysymykseni ovat: 1. miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet työhön ja 2. mitä johtamiseen liittyvää osaamista tarvitaan lisää?

Esimestyötä tutkitaan paljon työhyvinvoinnin vahvistamisen kannalta, esimies ja hänen oma osaamisensa työn hallinnan avulla uuden vanhuspalvelulain ja laatusuosituksen valossa katsottuna on vähemmän tutkittu alue. Työyhteisöissä tarvitaan toimivia esimestyön välineitä, jotta johtaminen onnistuisi muuttuvissa organisaatioissa niiden strategisten tavoitteiden suuntaisesti. Vanhustyön hoitotyön muutos ankkuroituu kiinteästi yhteiskunnallisiin muutosaaltoihin, koska yhteiskunnassa vallitseva vanhuspolitiikka luo vanhusten parissa tehtävälle ammatilliselle hoitotyölle lainsäädännölliset, toiminnalliset ja taloudelliset edellytykset. Toiveeni on, että tämän hankkeen tuloksilla olisi merkitystä myös suunniteltaessa kotihoidon lähiesimiesten osaamisen kehittämistä näissä kovasti muuttuvissa oloissa.

Viitekehyksenä työssäni on Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi 2013 sekä Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta ja iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta 980/2012

Aineistonkeruu tapahtuu puolistrukturoidun haastattelulomakkeen avulla, lähetän kysymykset etukäteen ja tulen paikan päälle haastattelemaan. Kerään haastattelut näillä näkymin neljän soitepiirin tai kunnan alueelta, en tutki yhden alueen lähiesimiesten tilannetta, vaan tarkoitukseni on yleisellä tasolla tutkia lähiesimiestyön haasteita kotihoidossa. Nauhoitan haastattelut ja litteroin ne aineistokseni, haastateltavat numeroin eli tutkimuksestani ei käy esiin paikkakunnat, joissa käyn haastattelemassa eikä haastateltavien henkilöllisyys ole tunnistettavissa. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Haastateltavalla on oikeus milloin vain keskeyttää osallistuminen



tutkimukseen tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Haastattelu kirjataan tekstitiedostoksi ja siinä yhteydessä haastateltavien ja haastatteluissa esille tulevien muiden henkilöiden nimet poistetaan tai muutetaan peitenimiksi. Tarvittaessa muutetaan tai poistetaan myös paikkatietoja ja muita erisnimiä (työpaikkojen tms. nimet). Nauhoitetut haastattelut hävitän kun olen saanut lopputyöni valmiiksi. Haastattelu kestää noin tunnin ajan. Tutkimustulosten yhteydessä kirjoituksista julkaistaan esimerkkiotteita. Julkaistavista otteista poistetaan tai muutetaan henkilönimet. Julkaistavien otteiden yhteydessä mainitaan kirjoittajan sukupuoli, ikä ja ammatti.

Opinnäyteohjaajana toimii Antti Saloniemi, Tampereen yliopisto, puh. xxx-xxxxxxx

Yhteydenottoa toivoen

Briitta Lehtilä

puh. xxx-xxxxxxx

**LIITE 3. Suostumuslomake****Tampereen yliopisto****Suostumuslomake****Lopputyö Kotihoidon lähiesimiestyö**

Minua on pyydetty osallistumaan yllämainittuun tutkimukseen ja olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa ja mahdollisuuden esittää siitä kysymyksiä työn tekijälle.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä, sekä perua suostumukseni milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

\_\_\_\_\_/ 2015

\_\_\_\_\_/ 2015

Suostun osallistumaan tutkimukseen

Suostumuksen vastaanottaja

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Henkilön allekirjoitus

Haastattelijan allekirjoitus

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Nimenselvennys

Nimenselvennys