

Satu Heinänen ja Riikka Koistinen
Diakonia-ammattikorkeakoulu
Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan
palvelutuotannon kehittäminen
Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto
Sosionomi (YAMK) ja sairaanhoitaja (YAMK)
Opinnäytetyö 2019

EETTISELLÄ JOHTAMISTAVALLA KOHTI TEHOKKAAMPIA JA LAADUK- KAAMPIA SOSIAALI- JA TERVEYSPAL- VELUITA

**Laadullinen teemahaastattelututkimus sosiaali- ja terveysalan
ammattikorkeakouluopiskelijoille**

TIIVISTELMÄ

Satu Heinänen ja Riikka Koistinen

Eettisellä johtamistavalla kohti tehokkaampia ja laadukkaampia sosiaali- ja terveyspalveluita

85 s., 6 liitettä.

Syksy 2019

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen

Sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto, Sosionomi (YAMK) ja Sairaanhoidtaja (YAMK)

Sosiaali- ja terveyspalveluissa on tulevaisuudessa tarve tasavertaisimmille palveluille kansalaisten keskuudessa. Palveluiden saatavuuteen, laatuun ja läpinäkyvyyteen vaikuttaa oleellisesti johtaminen. Taloudelliset reunaehdot luovat johtamiselle paineita. Tulevaisuudessa pyritään löytämään tehokkaita, mutta laadukkaita ratkaisuja ja toimintamalleja sote-palvelutuotannossa.

Eettisellä johtamisella voidaan vaikuttaa palveluiden laatuun erityisesti inhimilliset tarpeet huomioiden. Tehokkuus on palvelutuotannossa mukana, jolloin yhteiskunnan verovarot kohdennetaan oikein. Eettisessä johtamistoiminnassa oleellista on huomioida yhteiskunnallinen vaikuttavuus, ja toiminnassa korostuu vuorovaikutus myös organisaation sisällä.

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakouluopiskelijoiden ajatuksia tulevaisuuden eettisestä sote-palveluiden johtamisesta. Opinnäytetyö linkittyy SotePeda 24/7 -hankkeeseen (2018-2020). Laadullinen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmän avulla, toteutuen kahtena ryhmähaastatteluna. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Aineistosta muodostui kaksi pääluokkaa: tulevaisuuden sote-palveluiden eettinen johtaminen ja tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen. Tulosten pohjalta tulevaisuuden eettinen johtaja toimii koko palvelutuotantoprosessin ajan läpinäkyvästi. Tulevaisuuden eettinen johtaja kykenee yhdistämään laadukkaan sekä tuloksellisen toimintatavan. Tulevaisuuden eettisen johtamisen nähtiin liittyvän vahvasti henkilökunnan motivointiin. Motivoituneen henkilöstön todettiin tuottavan laadukkaampaa ja eettisempää palvelua. Yhteiskehittämisen avulla luodaan yhteistä eettistä keskustelukulttuuria työyhteisön sisällä. Eettinen johtaja tukee kehittymistä sekä tuo esille yksilölliset voimavarat.

Asiasanat: tulevaisuuden sosiaali- ja terveyspalvelut, tulevaisuuden johtaminen, eettisyys, eettinen johtaminen

ABSTRACT

Satu Heinänen and Riikka Koistinen

Towards more efficient and high-quality social and health care services through ethical leadership

85 p., 6 appendices.

Autumn 2019

Diaconia University of Applied Sciences

Master`s Degree Programme in the Development of Leadership and Socially Effective Service Provision

Degree: Master of Social Services

In social and health services, there are need for more equal services among citizens in the future. The availability, quality and transparency of services are crucially influenced by management. Economic boundary conditions put pressure on management. In the future, efforts will be made to find efficient but high-quality solutions and operating models in social and health care service production.

Ethical leadership can influence the quality of services, especially with human needs in mind. Efficiency is involved in the production of services, which means that the tax resources of society are properly allocated. In ethical leadership, it is essential to consider social impact, and interaction within the organization is emphasized.

This thesis explores the ideas of social and health students in universities of applied sciences about the future ethical management of social care services. The thesis is linked to the Finnish SotePeda 24/7 project (2018-2020). The qualitative material was collected in two group interviews using thematic interview method. The data was analysed by theory-guided content analysis.

The material consisted of two main categories: ethical management of future social services and future ethical management competence. Based on the results, the ethical leader of the future will operate transparently throughout the service production process. The ethical leader of the future can combine a high-quality and profitable approach. The ethical leadership of the future was strongly related to the motivation of the staff. Motivated personnel were found to provide a higher quality and ethical service. Co-development creates a common ethical discussion culture within the work community. An ethical leader supports development and brings out individual resources.

Key words: future social and health services, future management, ethics, ethical leadership

SISÄLLYS

JOHDANTO	4
1 MUUTTUVA JOHTAMINEN JA UUDISTUVAT SOTE-PALVELUT.....	6
1.1 Johtamisen muutos ja nykytila Suomessa	6
1.2 Uudistuvien sosiaali- ja terveystalveluiden johtaminen	8
1.3 Tulevaisuuden johtaminen	10
2 EETTINEN JOHTAMINEN	12
2.1 Eettisyys sote-alalla	12
2.2 Eettinen johtamistoiminta	13
2.3 Eettinen päätöksenteko ja tehokas palvelutuotanto	16
2.4 Arvo- ja hyvejohtaminen.....	19
2.5 Henkilöstöjohtaminen.....	21
3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	23
4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN	24
4.1 Metodologiset valinnat	24
4.2 Tulevaisuuden tutkimusmenetelmät.....	26
4.3 Tutkimushenkilöt ja aineistonkeruu	27
4.4 Aineiston analyysi	30
4.4.1 Abduktiivinen sisällönanalyysi.....	30
4.4.2 Analyysin eteneminen	31
5 TUTKIMUSTULOKSET	34
5.1 Tulevaisuuden sote-palveluiden eettinen johtaminen	35
5.1.1 Tulevaisuuden työ- ja toimintaympäristöt	36
5.1.2 Eettisesti toimiva palvelujärjestelmä	38
5.1.3 Tehokas ja laadukas palvelutuotanto	43
5.2 Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen	45
5.2.1 Johtajan kompetenssi	46
5.2.2 Motivoitunut henkilöstö.....	48
5.2.3 Yhteiskehittäminen ja koulutus.....	50
6 POHDINTA	53
6.1 Tulosten pohdintaa ja tarkastelua	53
6.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	57
6.3 Prosessin arviointi ja ammatillinen kehittyminen	62
6.4 Loppupäätelmät ja aiheen kehittäminen	64
6.4.1 Johtopäätökset.....	64
6.4.2 Jatkotutkimusideat	66
LIITE 1. Saatekirje haastatteluun osallistumisesta.....	76
LIITE 2. Suostumuslomake	78

LIITE 3. Teemahaastattelurunko.....	79
LIITE 4. Ote redusointitaulukosta.....	80
LIITE 5. Ote klusterointi- ja abstrahointitaulukosta.....	82
LIITE 6. Posterit tuloksista	85

JOHDANTO

Sosiaali- ja terveydenhuollon mittavan kokonaisuudistuksen (sote-uudistus) yhtenä merkittävänä tavoitteena on kaventaa kansalaisten välisiä hyvinvointi- ja terveyseroja sekä kuroa umpeen taloudellista kestävyysvajetta. Kansalaisten tulisi saada yhdenvertaisia oikea-aikaisia palveluita, tiedonkulkua parantaen ja digitaalisia palveluita lisäten. Tavoitteena on sujuva siirtyminen palvelusta toiseen. (Maakunta- ja sote-uudistus. Alueuudistus. Yleisesittely.)

Ammattilaisilta vaaditaan eettistä herkkyyttä ja kykyä tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä heidän tulee varmistaa jokaisen asiakasryhmän pääsy palveluiden piiriin monituottajaverkostoissa (Juujärvi ym. 2019, 5). Palvelupolkujen onnistuneen integraation edellytys on sujuva verkostoyhteistyö. Verkostoyhteistyössä korostuu yhteinen näkemys asiakkaan kannalta. Yhteinen tekijä vahvistaa sitoutumista ja luottamusta. Yhteisten mallien löytymisen avulla voidaan saavuttaa muun muassa asiakastyytyväisyys sekä laadukas, mutta samaan aikaan tehokas palvelutuotanto. (Sitra 2018, 6-7.)

Tämä rajapintoja ylittävä johtamistyö lisää johtamisen haasteita. Johtamisodotukset ovat nousseet, erityisesti tehokkuutta vaativien toimintaprosessien myötä. Tuottavien, mutta laadukkaiden palveluiden tuotannossa eettinen näkökulma johtamisessa korostuu. Eettinen johtaminen nähdään liittyvän eettiseen päätöksentekokykyyn sekä harkintaan, suhteessa ulkoapäin tuleviin vaatimuksiin sekä yhteiskunnallisiin odotuksiin. Eettinen päätöksenteko voidaan nähdä ratkaisuiden sarjana, jossa oleellisena on valintatilanne. Eettinen johtaja punnitsee eri ratkaisuvaihtoehtoja, pohtien myös päätöksenteon seurauksia. (Viinamäki 2017, 1-4.)

Opinnäytetyömme linkittyy SotePeda 24/7 -hankkeeseen (2018-2020). Hankkeen yhtenä tavoitteena on vahvistaa eri alojen opettajien, opiskelijoiden ja ammattilaisten osaamista soten digitaalisten palvelujen ja rakenteiden käyttämisessä, johtamisessa ja kehittämisessä. Hankkeessa etsitään vastauksia

myös siihen, millaisia ovat ne toimintamallit, joilla tulevaisuudessa sote-alalla toimitaan. (SotePeda 24/7 -hanke 2018.)

Hankkeeseen osallistuu laajan yhteistyöverkoston lisäksi 24 yhteistyökorkeakoulua. Opinnäytetyömme yhteistyökumppaneiksi valikoitui, maantieteellisen sijainnin mukaan, Laurea-ammattikorkeakoulun Tikkurilan toimipaikka sekä Diakonia-ammattikorkeakoulun Helsingin toimipaikka. Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) vastaa koko hankkeen aikana kokonaisuudesta, yhdessä Karelia-, Saimaa, - sekä Hämeen ammattikorkeakoulujen kanssa, joka on nimetty tulevaisuuden työksi ja eettiseksi osaamiseksi. Tämän kokonaisuuden yhtenä tavoitteena on lisätä ennakointia tulevaisuudessa tehtävään sote-alan työhön vahvistamalla monialaista eettistä osaamista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tulevaisuuden sote-alalla tehtävästä johtamistyöstä sekä tehdä näkyväksi sitä, mitä haasteita ja osaamisvaatimuksia se tuo erityisesti tulevaisuuden eettiseen johtamistyöhön.

1 MUUTTUVA JOHTAMINEN JA UUDISTUVAT SOTE-PALVELUT

Tulevaisuudessa johtamisessa tarvitaan kykyä johtaa moninaisia verkostoja, jossa yksittäiset työntekijät saattavat olla hyvinkin etäällä toisistaan. Tällöin sähköisen vuorovaikutuksen merkitys kasvaa. Vahvan sektorikohtaisen asiakaslähtöisen osaamisen ja työskentelyn lisäksi on hyvä panostaa sote-kokonaisuuksissa yhteisen osaamis pohjan luomiseen. Tämä yhteinen osaamis pohja nousee alakohtaisen substanssiosaamisen rinnalle vahvana ja selkeänä. Osaamis pohjan sisällöstä tuomme esille erityisesti yhteisen eettisen osaamisen, asiakaslähtöisen ohjauksen sekä johtamisen. (Juujärvi ym. 2019, 3-4.) Hyviä yhteisiä käytäntöjä sekä yhteiskehittämistä tarvitaan, jolloin keskiössä ovat erityisesti yhteinen vuorovaikutus-, käytännöt-, sekä päämäärät.

1.1 Johtamisen muutos ja nykytila Suomessa

Suomalaiseen johtamiseen ovat vaikuttaneet muun muassa johtamisen rakenneteoriat, jotka ilmenivät vahvimmillaan 1970-1980-luvuilla. Vahvana suuntauksena nousi tuolloin myös strateginen johtaminen. Tällöin nähtiin yritysten hierarkioiden monimutkaistuvan ja kansainvälistyvän sekä niiden koko kasvoi. Organisaatio nähtiin järjestelmänä suhteessa ympäristöönsä, jossa työntekijä oli sen yksi osa. Tehtäviä ja rakenteita ryhmiteltiin yksiköihin, ja suunnittelua, hierarkiaa sekä kontrollin järjestämistä lisättiin. Rakenteita muuttamalla pyrittiin parantamaan tuottavuutta. Päätöksenteko nähtiin johtamisen ydinprosessina, ja se tapahtui työntekijöiden puolesta. (Seeck 2012, 184, 187, 159-161, 195.)

Juuti ja Vuorela (2002) kuvaavat muutaman vuosikymmenten takaista esimiestä auktoriteettina, joka käytti käskyvaltaista johtamistyyliä. Hän johti yksinvaltiaan tavoin kaikkea organisaation sisällä. Esimies tiesi, mikä oli alaisilleen parasta. (Juuti & Vuorela 2002, 9-13.) Johtajakeskeisellä tavalla on nähty ratkaistavan selkeitä ongelmia ja vakaita tilanteita (Juuti 2013, 13-14).

Tästä huolimatta johtajuus on lähtökohtaisesti ollut Suomessa suhteellisen tasa-arvoista historiallisesti tarkasteltuna. Ennen itsenäistymistä, Venäjän valan aikana, eliittiin kuuluivat pelkän aateliston sijaan sekä aatelisto että talonpojat. Matala taso hierarkiassa on tehnyt johtajista helposti lähestyttäviä, ja luottamus on ollut melko helposti saavutettavissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020, 6-7.)

1990-2000-lukujen myötä johtamisoppeihin vaikuttivat kulttuuri- ja innovaatio-teoriat, jossa vahvana pyrkimyksenä oli sosiaalistuminen, uudistumiskykyisyys ja työntekijöiden sitouttaminen osaksi organisaatiota. Innovaatiot, ja siihen liitetty luovuus, ovat nähty keinoina muun muassa kilpailukykyisyyden vahvistamisessa. Jokaisessa organisaatiossa nähdään olevan oma kontekstisidonnainen kulttuurinsa, joka määrittelee kunkin organisaation raamit. Morgan (1997) näkee kulttuuriin liittyvän yhteisen todellisuuden rakentamisen. Tämä auttaa ihmisiä tapahtumien, puheen sekä tekojen ymmärtämisessä. Johtajan tehtävänä on, hyvän vuorovaikutuksen avulla, kiteyttää arvot ja normit, yhteistä visiota rakentaen. (Seeck 2012, 296-297, 274, 207, 226.)

2000-luvun alusta alkaen, erityisesti kansainvälistymisen sekä tietotekniikan nopean kehittyminen, ovat vauhdittaneet työelämän muutosta. Kehityksen on nähty alkaneen 1980-luvulta tieto- ja osaamisyhteiskunnan synnyn myötä. 2000-luvun työelämää on kuvannut nopealiikkeisyys, muutos ja tilapäisyys. Toimintojen tehostaminen, taloudellisuus sekä jatkuva uudistumis- ja kehittämiskykyisyys haastavat työyhteisöjä ja sen johtamista, tuoden siihen melkoisen määrän paineita. (Juuti & Vuorela 2002, 5-11; Sydänmaanlakka 2014, 20-22.) Sydänmaanlakka (2014, 20-22) kuvaa siirtymää verkostomaiseen yhteiskuntaan, jossa kehityksen suurin tekijä on ollut tiedon globalisoituminen, digitalisaatio. Verkostoyhteiskuntaan siirtyminen on lisännyt pirstaleisuutta, yllätyksellisyyttä sekä monimutkaisuutta.

Mäki (2017) ilmentää tutkimuksessaan nykypäivän esimiestyön keskeisintä tehtävää eli sitä, miten selkiyttää muuttuvia ja monimutkaisia toimintaympäristöjä. Erityisesti keskijohto eli lähiesimiehet toivat ilmi, että tulevaisuuden kokonaiskuva organisaatiossa ei ole täysin selkeä. Työntekijöiden

johtajuusodotukset olivat osin paradoksaalisia, ristiriitaisia. Työntekijöillä on tarve autonomiaan, vapauteen ja itsenäisyyteen, mutta samalla he kokevat jäävänsä yksin valintojen edessä. Tällöin tarvitaan avointa vuorovaikutusta tarpeista, keskinäisistä vastuunjaosta ja yhteisistä tavoitteista. Lisäksi verkostomainen asiantuntijatyö lisää kytköksien määrää, jolloin riski sisältöjen katkeamiseen kasvaa. Esimiestyön haasteena, kokonaiskuvan selkiyttämisen lisäksi, on jännitteiden tunnistaminen sekä hyvän keskustelun synnyttäminen, niin työyhteisön yksilö- kuin yhteisö tasollakin. (Mäki 2016; Juuti 2002, 87-89.)

Myös Työelämä 2020-hankkeessa tehty tutkimus (2018) tuo ilmi johtamiseen liittyviä paradokseja. Johtajuus voidaan luokitella ominaisuuksiksi, jotka voivat olla samanaikaisesti sekä vahvuuksia että heikkouksia. Tutkittavat näkivät, ettei ole olemassa "suomalaista johtamista", vaan johtamista pidettiin hyvin tilannesidonnaisena. Hyvään johtajuuteen luettiin vuorovaikutuskyvyt sekä kehittämismyönteisyys. Toisena paradoksina pidettiin prosessijohtamista, asiakkeskeisyyttä, jossa ihmislähtöisyys ei ole vahvaa. Tosin hiljalleen ollaan sitä kohti menossa. Suomalainen johtaminen tukeutuu faktoihin, numeroihin sekä valvontaan, jolloin kehittäminen ja uusien toimintamallien kokeileminen jää helposti pois kokonaan. Kolmas paradoksi liittyi suomalaiseen vaatimattomuuteen ja nöyryyteen, jossa usein puuttuu rohkeus asettaa tavoitteet korkeiksi. Kehuminen ja kerskailu eivät yleisesti ottaen kuulu suomalaiseen johtajuuteen, sillä taustalla on pelko epäonnistumisesta tai joutumisesta naurunalaiseksi. Yhteistä suomalaiselle johtajuudelle löytyi: Vahvana yhdistävänä tekijänä pidettiin yhteistä arvopohjaa. Suomalaista johtajaa pidetään lupauksensa pitävänä ja rehellisenä. Tämä tunnetaan myös maailmalla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020, 10-17.)

1.2 Uudistuvien sosiaali- ja terveystalouden johtaminen

Uudenlainen sote-palveluiden perusta vaatii huolellista suunnittelua sekä aitoa aktiivista sitoutuneisuutta. Muutoksen konkreettisia toteuttajia ovat lopulta johtajat sekä esimiehet yhdessä henkilöstönsä kanssa, jolloin huomiota on

hyvä suunnata heidän saamaan tukeen sekä muutoksen toteuttamisen keinoihin. (Ranta 2017.)

Uudessa sote-mallissa tulisi edistää niin kansallista, kuin alueellistakin palvelutuotannon monitoimijuutta sekä asiakaslähtöisten palveluiden kehittämistä. Monituottajat, niin yksityinen, - julkinen-, kuin kolmaskin sektori muodostavat yhteisen monitoimijakentän. Tässä uudenlaisessa sosiaali- ja terveyspalveluiden ja verkostojen ekosysteemissä korostuvat vuoropuhelu, uudenlainen toimintaympäristö, teknologiset innovaatiot, arvonluonti sekä uudenlainen ohjausmekanismi. (Tevameri 2018, 1-9.)

Sote-toimintaympäristön muutoksen tuomaa yhteistä osaamisvaatimusta on kehitetty COPE-hankkeessa (2016-2019), jonka tavoitteena on varmistaa osaavan työvoiman saatavuus sote-muutoksessa. Hanketta toteuttaa muun muassa terveyden- ja hyvinvoinnin laitos (THL). Hankkeen laajoja kokonaisuuksia ovat muun muassa yhteisen osaamis pohjan luominen eri osa-alueille. Osaamiseen liittyviä kehittämisalueita ovat erityisesti mainitaksemme yhteisen asiakastyön eettisen perustan luominen, monialaisen yhteistyön kehittäminen sekä kokoava johtaminen. Kaikessa suunnittelussa on tärkeää huomioida asiakkaan näkökulma. Yhteisen pohjan luominen on katsottu osittain haastavaksi, sillä sote-koulutuksissa painotetaan edelleen omia substanssialueita. (Juujärvi ym. 2019, 1-4.)

Sote-uudistuksessa on muutoksen johtamista tuettu sosiaali- ja terveysministeriön sekä valtiovarainministeriön Muutosjohdon akatemia -hankkeella. Hankkeen tavoitteena oli lisätä toimijoiden ymmärrystä uudenlaisesta rajapintoja ylittävästä johtamisesta, kun sote-palveluiden systeemi on murroksessa. Muutosjohdon akatemia työskenteli yhteistyössä viiden yliopiston sekä maakuntien kanssa vuosien 2017-2019 aikana. Yhteistyön tuloksena syntyi pilottivalmennusohjelma, joka on tarkoitettu ylimmälle sekä keskijohdolle. Ohjelman kattavia teemoja ovat muun muassa tulevaisuusorientaatio ja uudistamisen johtaminen sekä kustannustehokkuus ja vaikuttavuus. (Muutosjohdon akatemia. Etusivu; Muutosjohdon akatemia. Ohjelma lyhyesti.)

Hallituspuolueiden puheenjohtajat ovat linjanneet toukokuussa 2019 jatkavansa sote-uudistusta siten, että 18 maakuntaa olisivat ne itsehallinnolliset alueet, joiden vastuulle palveluiden järjestäminen tulevaisuudessa siirtyisi. Palveluita on ensisijaisesti ehdotettu tuotettavan julkisin hartein, jolloin yksityinen sekä kolmas sektori toimisivat palveluita täydentävinä tahoina. Tästä ollaan tekemässä selvitystä tämän vuoden loppuun mennessä. (Maakunta- ja sote-uudistus. Alueuudistus. Ajankohtaista. 2019.)

1.3 Tulevaisuuden johtaminen

Johtamisen on nähty olevan tulevaisuudessa yhä enemmän jatkuvan kehittämisen ja kehittymisen johtamista. Se on entistä enemmän työyhteisön sisäisten- ja yhteisöverkostojen välisten vuorovaikutuksien johtamista. Johtajat nähdään yhteisten merkityksien, suunnitelmien ja strategioiden luomisen avaintekijöinä sekä tulkkeina ympäröivän maailman hahmottamiselle. Merkityksiä muodostetaan johtajuuskeskusteluiden sekä dialogin (vuoropuhelu, kaksinpuhelu) avulla. Esimiehen tärkeimmiksi taidoiksi tulevaisuudessa on kuvattu vuorovaikutustaidot. Tulevaisuuden esimies kykenee tunnistamaan vaikeitakin asioita sekä luomaan näille asioille toimivan vuorovaikutuksen foorumin. Esimiestaitoihin kuuluu lisäksi empatiakyky, jossa kyetään tunnistamaan erilaisuus ja näkemään asioita toisen kannalta. Erilaisuuden tunnistaminen voidaan hyödyntää valjastamalla erilaisuus laaja-alaiseksi osaamisen kokonaisuudeksi. (Piikkilä, Soikkanen ja Trapp 2016.)

Monimutkaistuvat ja haasteellistuvat asiakastarpeet lisäävät asiantuntemuksen vaatimuksia. Töiden välinen riippuvuus toisistaan on suurta ja henkilöstön koulutusaste on korkea. Johtajat ovat tuoneet ilmi halua sitouttaa ja voimaannuttaa alaisiaan sekä kehittää yhteistyötaitojaan. (Juuti 2013, 13-14.) Asiakastarpeiden haasteet näyttävät lisäävän työntekijöiden vaatimuksia samalla, kun heidän pitäisi kyetä toimimaan entistä itsenäisemmin. Johtajien edessä on siis melkoinen haaste siinä, että he saavat työntekijät luottamaan omiin kykyihinsä ja tekemään itsenäisiä päätöksiä.

Uudistava näkökulma on johtajuuden roolin jakaminen laajemmalle organisaation sisällä. Itseohjautuvuutta korostetaan niin yksilö- kuin tiimi tasollakin. Itseohjautuva malli tarvitsee rinnalleen edelleen vahvaa johtamista, ja erityisesti yhteisten tavoitteiden sekä päämäärien luomista. (Taajamaa 2018.) Yhtenäiset säännöt, normit, arvot ja ajattelutavat vahvistavat Scheinin (2004) mukaan kahta keskeistä aluetta. Vahva sisäinen kulttuuri auttaa ulkoisiin toimintaympäristöihin sopeutumisessa. Toiseksi se lisää sisäistä yhtenäisyyttä, jolloin ymmärrys tavoitteista, toimintatavoista sekä strategioista auttavat mukautumista ulkoiseen muutokseen. (Mäki 2017, 27-29.)

Työelämä 2020 -hankkeen (2018) tutkimuksen mukaan suomalaisen johtamisen tulevaisuuden haasteita ovat globaalisti ajatteleva johtaminen, rohkeuden lisääminen sekä yhteiskunnassa ja organisaatioiden sisällä olevan osaamisen maksimaalinen hyödyntäminen. Mahdollisuuksia nähdään syntyvän matalasta hierarkiasta, jolloin hyvää vuorovaikutusta voidaan kehittää ja itseohjautuvuutta tukea. Vahva yhteinen arvomaailma antaa hyvän yhtenäisen kulttuurillisen pohjan, josta voidaan olla ylpeitä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työelämä 2020, 20-21.)

Räsänen ja Nyfors (2014, 52-57) korostavat tulevaisuudessa lähijohtamisen ja hoitotyön johtamiskompetenssin tärkeyttä. Tutkimuksen mukaan koulutus ja työkokemus keskustelevat keskenään johtamiskompetenssin kanssa: Kompetenssia voidaan kehittää eri osa-alueiden vuorovaikutuksella sekä innovatiivisella johtamisella. Omaan johtamiseen vaikuttavat oma asenne ja persoona, hahmotuskyky, rohkeus, innostus, yrittämisen halu, pitkäjänteisyys, vuorovaikutustaidot sekä itsensä kehittäminen. Lähijohtamisen vaikutuksia terveydenhuollossa ovat hoitotyön laadun paraneminen, palveluiden yksilöllisyys, yhteiskunnallinen terveystyöskäytäytyminen, hoitotyön koulutus ja vallitsevat asenteet. Lähijohtaja pystyy vaikuttamaan tulevaisuudessa kaikkiin näihin.

Johtamisessa on tulevaisuudessa paljon vielä opittavaa sosiaali- ja terveysalalla. Hyvän johtajan tulisi oppia ensin tuntemaan ja ymmärtämään itseään, jotta voi johtaa muita hyviin tuloksiin. Hyvän johtajan tulisi tunnistaa omia heikkouksiaan ja vahvuuksiaan. (Bach & Ellis, 2012, 136-137.)

2 EETTINEN JOHTAMINEN

2.1 Eettisyys sote-alalla

Valtakunnallinen terveydenhuollon eettinen neuvottelukunta ETENEN (2011) on julkaisussaan määritellyt eettiset suositukset sosiaali- ja terveysalalle. Etiikan määrittelyä etsivän vastausta kysymykseen ”mikä on oikein?”. Arvojen ja päämäärien selvittämiseen tarvitaan usein eettistä keskustelua. Eettisiin kysymyksiin vastaaminen tapahtuu myös osittain yksilön kokemien tunteiden kautta. Sosiaali- ja terveysalan toiminnan perusta on ihmisen ja ihmisarvon kunnioittaminen. Potilaalla on aina ihmisen perusoikeudet, itsemääräämisoikeus, valinnanvapaus ja ihmisoikeudet. Potilaan tulee aina olla mukana häntä koskevassa päätöksenteossa, ja hoito sekä palvelu vaativat aina potilaan suostumusta ja osallisuutta. Työnantajan päätökset ja linjaukset tulisivat olla samalla viivalla ammattihenkilöstön eettisten periaatteiden kanssa. Työyhteisön tulee arvioida eettisyyden toteutumista asiakkaisiin sekä työntekijöihin liittyvän kohtelun näkökulmista. (ETENE 2011, 4-10, 30.)

Etiikkaan sisältyvät ihanteet, periaatteet ja arvot, joita etiikka pyrkii perustelemaan oikeiksi ja vääriksi, tai hyviksi ja pahoiksi. Toistensa perusteiden tutkiminen, ja valintojen tekemisen auttaminen kuuluvat myös eettiseen ajatteluun. Etiikan avulla ihmistä autetaan tekemään oikeita valintoja sekä arvioimaan perusteita omalle toiminnalle. (ETENE 2001, 4-5.) Valitsimme eettisyysnäkökulman tulevaisuuden johtamiseen liittyen, sillä se liittyy keskeisesti tulevaisuuden muutoksien johtamiseen. Eettiset kysymykset johtajuudesta nousevat monessa eri lähteessä keskeisesti esille. Eettistä ajattelua ja toimintaa tarvitaan, kun ratkotaan monimutkaisia kokonaisuuksia ja haasteellisia kysymyksiä, joilla on suora yhteys kansalaisten hyvinvointiin. Asiakaslähtöisten palveluiden toteutuminen on eettisen johtamisen kulmakivi: Miten asiakas todellisuudessa otetaan mukaan ja miten hän voi itse vaikuttaa?

Eettisyys ei pelkästään ole valintoja oikean tai väärän kesken, vaan se on kokonaisvaltaisen seurausmekanismin ymmärtämistä. Jokaisella päätöksellä on

aina yhteys myös laajempaan kokonaisuuteen. On tärkeää tunnistaa perustellut tehdyille päätöksille sekä hahmottaa seuraukset laajemmassa kontekstissa, tulevaisuuden näkökulma huomioiden. Päätöksillä vahvistetaan ja tehdään näkyväksi myös organisaatioiden linjauksia. (Heiskanen 2018, 86.) Päätöksien avulla pystytään myös kuvaamaan organisaatioiden arvomaailmaa, ja ne voivat toimia ikään kuin käyntikortteina.

Eettisyys on kirjattu Suomessa myös osaan lainsäädäntöä, esimerkiksi perustus-, hallinto-, ja tasa-arvolakiin, jolloin se on perustana myös johtamisen etiikalle. Eettinen regulaatio (sääntely) näkyy sekä laeissa, että erilaisissa eettisissä ohjeistuksissa. Regulaatio toimii pohjana johtamistoiminnalle. Eettistä regulaatiota noudattamalla voidaan vahvistaa työyhteisöjen eettistä ilmapiiriä. (Salminen 2010, 28-30.) Eettisyys ei siis ole vain subjektiivista harkintaa, vaan se on universaali ohjenuora ihmisten välisessä toiminnassa. Oleellisena lähtökohtana eettisen toiminnan arvioimisessa on, että peilinä toimiva pohja on osaltaan yhteinen, säädöksiä sekä lakien pohjalta määritelty.

2.2 Eettinen johtamistoiminta

Eettinen johtaminen ja siihen liittyvien ulottuvuuksien tarkastelu on opinnäyte-työmme keskeinen sisältö. Koko ajan muuttuvien organisaatorakenteiden, tulevaisuuden vaatimusten sekä päätöksenteon pitkäaikaisten seurauksien tiedostaminen lisäävät eettisen johtamistavan vaatimuksia ja sen korostamista. Henkilöstön työskennellessä entistä itsenäisemmin ja itseohjautuvaisemmin vähenee suoraviivaisen johtamisen tarve, jolloin korostuu yhteisen arvopohjan muodostaminen sekä yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen. (Viinamäki 2017, 4-6.)

Rovon ym. (2005) mukaan hyvän johtajuuden olettamukset organisaatiossa rakentuvat seuraavien väittämien ympärille vielä suhteellisen usein: 1) johtaja ottaa asioista lopullisen vastuun. 2) johtaja on päätöksentekijä. 3) johtajalla on vahva tietämys. 4) johtaja vaikuttaa alaisiin, jotta saavutetaan päämäärät. 5) johtajan tehtävä on suunnitella, kontrolloida sekä organisoida. Nämä

olettamukset liittyvät usein sellaisiin toimintaympäristöihin, joihin sisältyy paljon epävarmuustekijöitä, ja joissa tarvitaan edelleen vahvaa yksilöjohtamista. (Mäki 2017, 10.)

Vastavuoroisessa prosessissa Seeck (2013) näkee johtajuuden toiminnaksi, jossa hyödynnetään ja kohdennetaan ihmisten voimavarat sekä työpanos, jotta päästään tiettyyn tavoitteeseen (Mäki 2017, 11). Hyvyyden tavoitteluun päästään Juutin (2013, 140-141) mukaan keskustelevan johtamisen keinoin. Johtaminen on voimaannuttavaa toimintaa, jossa pyrkimyksenä on saada ihminen kukoistamaan. Tavoitteen taustalla on ikivanha eettinen lähtökohta. Keskustelevan johtajuuden eettinen ajatus voidaan kiteyttää toisen auttamiseen niissä valinnoissa, jotka edistävät hyvän lisääntymistä elämässä. Myös Levinas (1996) pitää keskustelevaa johtajuutta eettisenä toimintana. Vuorovaikutus perustuu dialogiin, ja siinä tarkastellaan asioita monesta eri näkökulmasta, luopuen minäkeskeisyydestä. Käytännössä keskusteleva johtaminen toteutuu muun muassa valmentavana johtamisena, mentorointina sekä työohjauksena. (Juuti 2013, 140-141.)

Valmentavan johtamisen tarkoituksena on luoda arvostava, tavoitteellinen ja osallistava ilmapiiri työyhteisön sisälle. Jokaisen työntekijän työpanos ja osaaminen yksilöidään niin, että työyhteisö ja koko organisaatio hyötyy yksilön taidoista. Valmentavaa johtamista käytetään erityisesti muutostilanteissa, jolloin tiedon ja osaamisen kehittäminen kulkee rinta rinnan muutoksen aikana. Uusien sukupolvien johtaminen eroaa perinteisestä johtamistavasta: Nuoret kyseenalaistavat, tuovat uusia näkökulmia ja kehittämis ehdotuksia työhönsä. He myös usein vaativat työltään enemmän innostavuutta. Työyhteisön yhteisöllisyys korostuu valmentavassa johtamisessa, sillä silloin pyritään kehittämään uutta yhdessä. Työyhteisön voimavarojen esille tuominen ja yhteiskehittäminen tuo yleensä työyhteisöön yhteisöllisyyttä, jolloin työntekijöiden on helpompaa motivoitua ja sitoutua työhönsä. (Kankainen 2009.)

Juuti (2013) kuvaa eettistä johtamistoimintaa myös palvelevan johtamisen avulla (Servant Leadership), jossa edistetään hyvyyttä. Esimies on asemansa vuoksi aina korkeammassa asemassa alaisiinsa nähden. Palvelevassa

johtamisessa ihminen asettuu Scheinin (2009) mukaan askeleen toisen alapuolelle, mikä vaatii nöyryyttä. Ihminen, joka ei halua olla vallassa, edistää hyvän lisääntymistä eettisin keinoin. Tällöin esimies asettautuu herkästi yhteisöä palvelemaan ja auttavaan asemaan. Tämän on nähty tasapainottavan ja lisäävän tasa-arvoisuutta alaisten ja esimiesten välillä. Tasavertainen suhde alaisiin lisää alaisten kykyä ottaa vastuuta sekä tuoda esille mahdollisia epäkohtia. (Juuti 2013, 147-149; Gunnarsdóttir 2014, 53-55; Viinamäki 2017, 28.)

Yhdysvalloissa on hoitotyön tutkimuksissa osoitettu, että palvelevalla johtamisella on yhteys työtyytyväisyyteen sekä parempiin työsuorituksiin. Myös islantilainen kyselytutkimus neljään sairaalaan osoitti, että palvelevan johtajuuden elementeistä löytyi yhteys työtyytyväisyyden kasvuun. Voimavaroja tukevan johtamistavan sekä työtyytyväisyyden välinen linkki on siis nähtävissä. Tästä tarvitaan kuitenkin vielä laajemmin näyttöä ja tutkimusta, jotta aiempien tutkimusten tulokset vahvistuvat. Eurooppalainen terveydenhuolto kaipaa yhteneväisiä ja kestäviä henkilöstöresursseja tukevia malleja, joissa painopiste olisi joustavuudessa, moniammatillisessa tiimityöskentelyssä ja henkilöstön osallistumisessa päätöksentekoon sekä heidän elinikäisessä oppimisessa. Palvelevasta johtajuudesta voidaan löytää pohjoismaista organisaatiorakenteen ajattelua tukevia elementtejä, jossa luottamus, yhteiset arvot, normit ja päämäärät sekä sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat tärkeässä asemassa. (Gunnarsdóttir 2014, 53-54.)

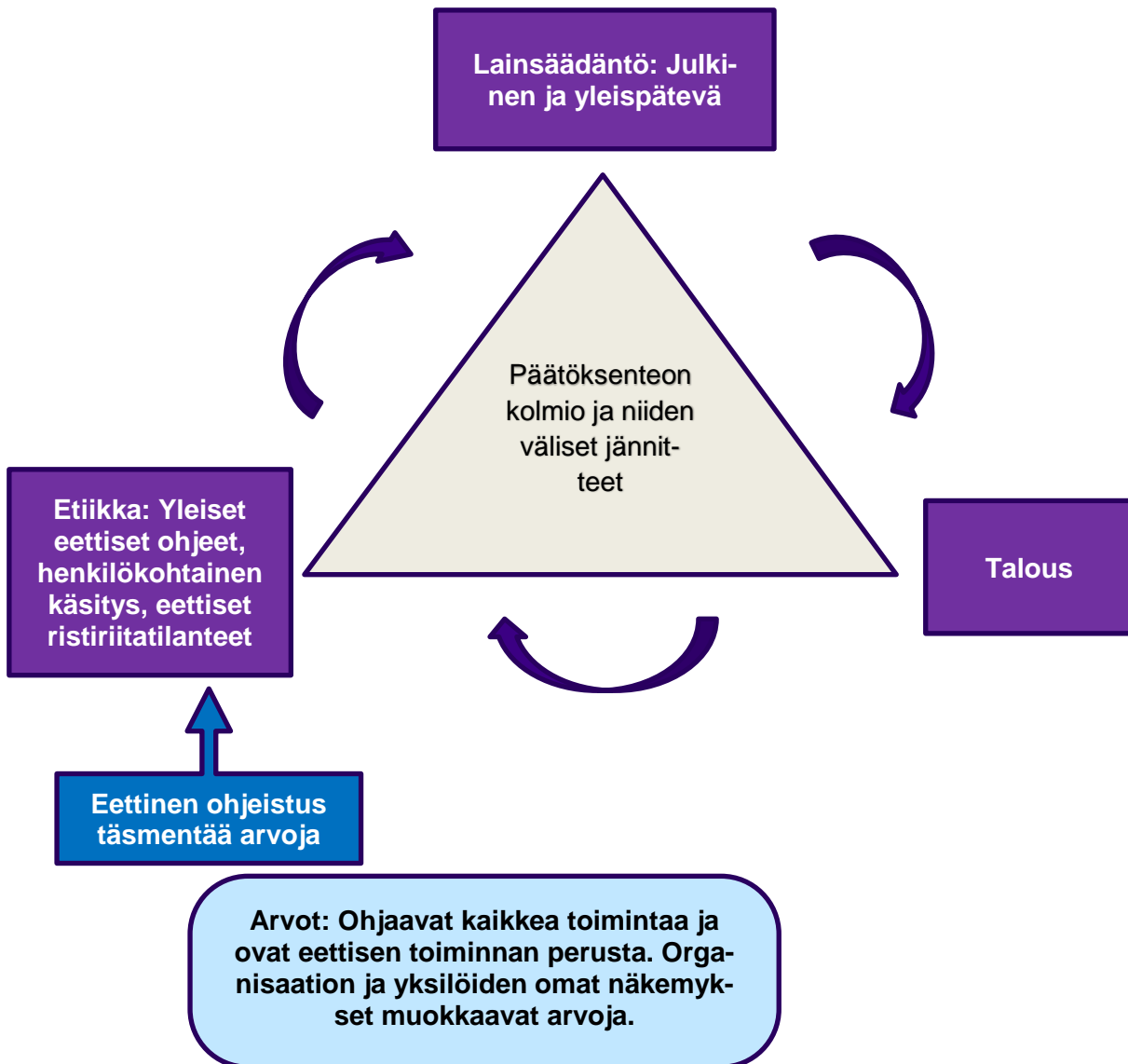
Palvelevaa johtamisteoriaa tarkasteltaessa näyttää, että siihen liittyy vahvasti samoja toistuvia piirteitä ja ominaisuuksia, kuin yleiseen lukemaamme eettisen johtamisen tematiikkaan. Palveleva johtaja on hyvä kuuntelija, ja empatiakykynsä avulla hän pyrkii ymmärtämään muita sekä hyväksyy ihmiset sellaisina kuin he ovat. Kaukonäköisyyttä tarvitaan, jotta esimies kykenee yhdistämään menneisyyden, nykyisyyden sekä tulevaisuuden mielekkäällä tavalla. Palveleva esimies kehittää yhteiskuntaa, ja hän pyrkii vaikuttamaan toimillaan laajemmalle yhteiskunnassa. Hän ottaa hoitaakseen asiat, kuin ominaan. Hän on luotettava yhteistyökumppani, joka pyrkii eheyttämään organisaation ja sen ihmiset. (Juuti 2013, 147-149; Mäki 2017, 11; Viinamäki 2017, 28.)

2.3 Eettinen päätöksenteko ja tehokas palvelutuotanto

Asianmukaiseen johtamiseen ja päätöksentekoon kuuluu eettisen näkökulman huomioiminen: Lopputuloksen tulisi olla perusteltu, eikä vain päätetty. Hyvää ammattitaitoa on substanssiosaamisen lisäksi yhdistelmä eettistä osaamista, vuorovaikutustaitoja sekä erilaisten säädösten- ja ohjeistusten noudattamista. Haasteita lisää se, että ammattilaiset joutuvat usein priorisoimaan asiakkaille tarjottavia palveluita. He joutuvat pohtimaan ja tekemään valintoja asettamalla asioita tärkeysjärjestykseen, jossa talous ja palveluntarve saattavat olla ristiriidassa. (ETENE 2001, 8-14.) Eettinen päätöksenteko näyttäytyy haasteellisena prosessina, jossa usein joudutaan tekemään valintoja talouden sanelemien reunaehtojen puitteissa. Pohdittavaksi jää se, miten asiakkaan etu toteutuu.

Eettisellä harkinnalla voidaan jatkaa lainsäädäntöä, jolloin eettinen arviointi täydentää asetettuja normeja. Lainsäädäntö antaa toiminnalle raamit, mutta pelkästään lakeihin nojaten ei voida täysin arvioida sitä, onko toiminta eettisesti oikein vai väärin. (Ikola-Norrbacka 2011, 92.) Eettisen harkinnan avulla lisätään päätöksenteon moniulotteisuutta.

Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen ja Vartiainen (2010, 114-117.) kuvaavat sosiaalialan johtajan päätöksenteon ohjausnuoraa talouden, eettisten ohjeiden sekä lainsäädännön kautta. Näistä muodostuu päätöksenteon kolmio (kuvio 1). Näiden kolmen ulottuvuuden välillä on jännitteitä, jotka aiheuttavat kitkaa päätöksenteossa. Lainsäädännön nähdään toimivan yleispätevänä ja julkisena näkemyksenä. Eettisen päätöksenteon perustana on arvoihin perustuva päätöksenteko. Arvot ohjaavat toimintaa ja ne ovat sidoksissa yksilön henkilökohtaisiin näkemyksiin, käsityksiin sekä ne ovat organisaatiotasolla kontekstisidonnaisia. Myös asiakastyön kautta tulevat eettisesti ristiriitaiset tilanteet heijastuvat vahvasti päätöksentekoon. Ristiriitojen ratkaisun avaimet löytyvät useimmiten rohkealla puheeksi ottamisella, neuvottelemalla sekä yhtenäistämällä toimintakriteereitä.



Kuvio 1. Eettinen päätöksenteko (Mukaillen Niiranen ym. 2010, 114-117.)

Eettisen harkinnan on katsottu tuovan johtamiseen haasteita. Martikaisen (2005) mukaan eettisen herkkyyden vaatimukset kuormittavat johtajia. He kokevat epävarmuutta tilanteista, joissa punnitaan sitä, tulisiko päätöksenteossa ottaa mukaan eettinen harkinta. (Viinamäki 2017, 3-4.) Henkilökohtaisen tason vahvistaminen ei siis ole täysin mutkatonta, ja sen huomioiminen ei ole samalla tavalla suoraviivaista, kuin esimerkiksi ohjeistusten tai lainsäädännön tason huomioiminen on.

Niiranen ym. (2010) pitävät johtajan roolia työyhteisön eettiselle toiminnalle suurena, sillä johtajan oman toiminnan ja esimerkkien avulla tapahtuu

todellinen eettinen ohjaus. Tällöin kohtaavat eettiset yhdessä sovitut linjaukset sekä käytännön toiminta. (Niiranen ym. 2010, 113.)

Eettisellä johtamisella voidaan vahvistaa samaan aikaan sekä hyvinvointia että myös tuottavuutta. Pietiläinen & Syväjärvi (2016) kuvaavat tätä inhimillisenä ja tehokkaana. Humaani käsitys ihmisestä vahvistaa eettisen johtamisen toteutumista. Ihmissuhdetaidot eivät tosin yksistään riitä, vaan eettisyys ilmenee rohkeutena ja nopeana päätöksentekokykynä. Tämä on tehokasta johtamista. Inhimillisuus ja eettisyys on panostamista siihen, että haluaa ymmärtää ristiriitoja ja käyttää aikaa asioiden ja tilanteiden ratkomiseen. (Heiskanen 2018, 71; Pietiläinen & Syväjärvi 2016, 325, 319-320.)

Tämän kaltainen näkökulma korostuu erityisesti nyt, kun sote-uudistuksen tavoitteena on julkisen talouden tasapainottaminen. Eettisesti tehokas johtamistoiminta on järkevää taloudellisten tavoitteiden näkökulmasta. Tehokkuutta pidetäänkin yhtenä eettisenä periaatteena, sillä talouden ollessa tiukalla, on eettisesti järkevää toimia tehokkaasti yhteiskunnan varojen suhteen. Tehokkuus ei saisi kuitenkaan mennä inhimillisyyden edelle, vaan se toimisi eettisesti tarkoituksenmukaisena välineenä hyvinvointitavoitteiden saavuttamisessa. (Hallamaa 2018, 16.)

Myös Sinkkonen (2010) yhdistää eettisen johtamisen reiluun, oikeudenmukaiseen ja tulokselliseen johtamiseen, jossa päätöksenteko eettisestä näkökulmasta on sosiaalialan tärkeä osa. Hyvä eettinen johtaja saa työntekijän tekemään moraalisesti oikeita ratkaisuja. (Sinkkonen 2010, 6-9.) Eettinen johtaja on rehellinen itselleen ja kokonainen. Sisäinen integriteetti eli eheys vaikuttaa johtajan linjakkuuteen lahjomattomana persoonana. (Heiskanen & Salo 2007, 70, 144.)

Integriteetin on nähty olevan eettisen johtajan tai yhteisön oleellinen osa. Siinä eettisesti toimiva yksilö tai yhteisö kykenee määrittelemään oikean toimintavan, joka tukee eettisyyden toteutumista. Ulkoiset tekijät vaikuttavat päätöksentekoon ja toimintaan mahdollisimman vähän. Henkilökohtaisina tekijöinä

integriteetissä ovat kunniantunto, omatunto sekä rehellisyys. (Viinamäki 2017, 17.)

Eettisessä päätöksenteossa tavoitellaan ensisijaisesti yhteisen hyvän kasvamista, sen sijaan että yksilön etu lisääntyisi. Tällöin puhutaan altruismista. Altruistinen ajattelu ja päätöksenteko koetaan eettisen johtajan yhdeksi tärkeimmistä näkökulmista. (Viinamäki 2017, 17.)

Tulevaisuudessa on pyrkimyksenä loiventaa ihmisten eriarvoisuutta yhteiskunnassa: Sosiaalinen pääoma pitäisi jakautua tasaisesti, ja tapahtumassa olevat muutokset ratkaista sosiaalialan keinoin yksilön ja yhteisöllisyyden parhaaksi. Digitalisaation ja teknologian haasteet olisi jatkossa otettava huomioon yhteisöjen ja yksilön kannalta, sisältäen myös digitalisaation mahdollisuudet ilmastonmuutoksen ja sen seurannaisvaikutusten hyväksi. (Uramo 2018, 18-19.)

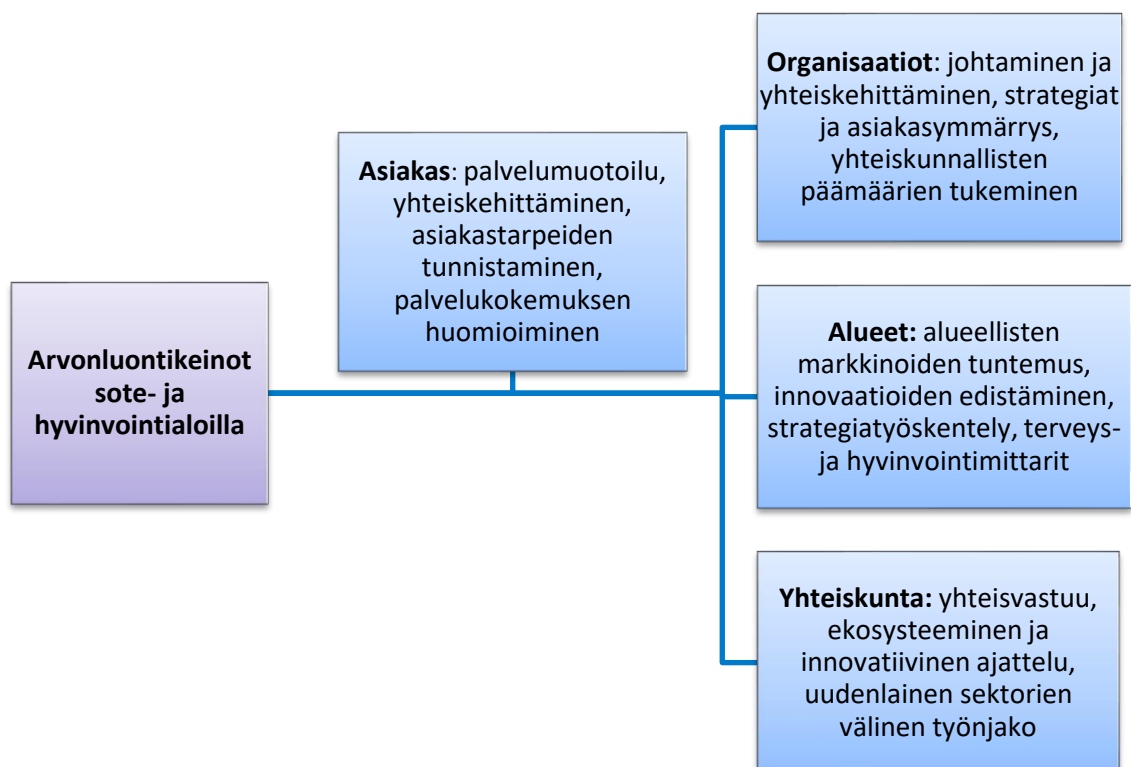
Sosiaali- ja terveysministeriön (STM 2019) mukaan Suomi on tällä hetkellä kansainvälisesti arvostetussa asemassa sähköisessä tiedonhallinnassa terveyden ja hyvinvoinnin alalla. STM:ssä on tehty linjaus, että kaikessa digitalisaation kehittämisessä tulee huomioida ensin ihminen. Paremman tiedon hankinnan muodostaminen on mahdollista vain digitalisaation avulla, kuitenkin niin, että asiakas on aina tärkein. Parempien valintojen, toiminnan ja palvelujen järjestäminen vuoteen 2025 mennessä on tämän hetkinen tavoite. (Sosiaali- ja terveysministeriö. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Digitalisaatio.)

2.4 Arvo- ja hyvejohtaminen

Arvot toimivat sitouttajina yhteisesti sovittuun toimintaan. Johtajan tulee toimia sovittuja arvoja vastaavalla tavalla, ja arvoja ristiriidassa olevaan toimintaan tulee puuttua. Työntekijöiden tulee sitoutua ja toteuttaa sovittuja arvoja. Heillä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluiksi. (Niiranen ym. 2010, 115.) Johtamiskoulutuksen aikana johtajien eettistä osaamista työyhteisössä olisi hyvä vahvistaa arvojohtamisen avulla ja oikeudenmukaisina työskentelyn

keinoina. He ovat oleellisesti luomassa eettistä toimintakulttuuria. (Juujärvi ym. 2019, 6.) Arvojen luominen ja toteutuminen tapahtuu yhdessä, mutta johtaja näyttää olevan avainhenkilö arvokeskustelun synnyttämisessä sekä arvojen mukaisen toiminnan varmistamisessa.

Tulevaisuudessa sote-palvelutuotannossa merkittävimmäksi tekijäksi muodostuu lopulta yhteistyön sujuvuus eri sektoreiden välillä. Yksittäisiä tuotteita muutetaan tulevaisuudessa yhä enemmän palveluiksi. Arvonluonti synnyttää kilpailua tehokkaista arvonluontimalleista. Ensisijaisesti arvoja luodaan asiakkaille, joka muodostaa edellytyksen muille tahoille tuotettaviin arvoihin. Asiakasarvoon sisältyy subjektiivinen kokemus tuotettavasta palvelusta. Lisäksi arvoja tuotetaan yhteiskunnalle-, organisaatioille-, sekä alueille. Arvonluonnin keinot ilmenevät eri tahoille omilla tavoillaan. Kuvaamme nämä Tevameren, Lapin ja Martikaisen (2018, 54-55) antamat keinot mukailen ja tiivistetysti alla olevaan kuvioon (kuvio 2).



Kuvio 2. Arvonluonnin keinot eri tahoille (Mukaien Tevameri ym. 2018, 54-55.)

Eettiseen johtamiseen ja sen teoriaan on katsottu oleelliseksi liitettävän hyve-etiikan. Hyveiden nähdään liittyvän luonteenpiirteisiin. Johnson (2012) kuvaa hyve-etiikan liittyvän eettisesti korkeaan luonteeseen. Luonteella nähdäänkin olevan tärkeä paikka johtamisessa. Johtajalta odotettuja hyveitä ovat Northousen (2004) mukaan muun muassa rehellisyys, toisten palveleminen ja kunnioittaminen sekä oikeudenmukaisuus. Lisäksi hyveitä omaava johtaja pyrkii rakentamaan yhteisöllisyyttä. Vance ja Trani (2008) pitävät hyve-etiikkaa vahvasti henkilökohtaisena, jolloin se on intuitiivista ja yksilöllistä. Sen heikkoutena voidaan nähdä, ettei siitä voida saavuttaa yhteneväistä linjaa esimerkiksi, kun ratkotaan eettisiä ongelmatilanteita. (Pitkänen 2017, 21-23.)

Luonteenpiirteisiin vahvasti liitettävät hyveet ovat siis henkilökohtaisella tasolla ilmeneviä ominaisuuksia, joita voidaan täydentää yleisellä eettisellä ohjeistuksella sekä lainsäädännöllä. Korkean eettisen luonteen omaava johtaja tuo organisaatioon eettistä lisäarvoa.

2.5 Henkilöstöjohtaminen

Nykypäivän tiimimäisissä organisaatioissa hyvä johtaminen on onnistumisen edellytyksen kivijalka. Se luo pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle. Onnistuminen on nähty olevan kiinni vuorovaikutuksesta sekä osaamisesta. Esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä on saada ihmisten voimavarat esille. Jokaisella työntekijällä on hiljaista tietoa, joka parhaimmillaan voidaan valjastaa koko organisaation käyttöön. (Juuti & Vuorela 2002, 7-17.) Hyvä johto kykenee tuomaan vähemmän kuultujen näkemykset esille ja luomaan uusia keskusteluisältöjä (Piikkilä ym. 2016).

Tämän päivän työelämän katsotaan kuormittavan enemmän kuin aiemmin ja kiireen tunne on merkittävästi lisääntynyt. Kiireen tunnetta lisää henkilökunnan mielestä eniten se, että työmäärä on korkeampi kuin siihen on tekijöitä. Samoin aikataulut ovat laadittu tiukoiksi. Työhyvinvoinnin näkökulmasta positiivisesti vaikuttavana tekijänä on se, miten henkilö voi itse vaikuttaa työn sisältöön ja työtahtiin. (Manka 2016, 28.)

Työssä tapahtuvat sisällölliset muutokset ja tuloksellisuuden korostaminen lisäävät johtamisen haasteita, jolloin osaamisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen johtamisessa korostuu. Johtaja huolehtii, että hänen omat taitonsa sekä työyhteisön yhteinen oppiminen kehittyvät. Erityisesti johtajan kannustava rooli on merkityksellinen. Tähän on hyvä liittää myös vahvaa menetelmäosaamista, jolloin johtaja kykenee soveltamaan ja muokkaamaan menetelmällisiä keinoja kehittämistyössä. (Niiranen ym. 2010, 138-139.)

Honkalampi (2009) pitää tärkeimpänä arvona henkilöstöjohtamisessa oikeudenmukaisuutta. Tuloksellisuuden ja tavoitteiden paranemiseen tarvitaan riittävät resurssit, hyvinvoiva henkilöstö ja koulutukselliset tukipalvelut. Henkilöstön eteenpäin viemisessä on otettava huomioon näyttöön perustuvan toiminnan kehittäminen, tiimityöskentelytaitojen osaaminen ja työnjaon oikeudenmukaisuus. (Honkalampi 2009, 18.) Niirasan ym. (2010, 121) mukaan tuloksellisuus, oikeudenmukaisuus ja reiluus ovat eettisen johtajan yleisimpiä tunnusmerkkejä.

Heiskanen ja Salo (2007) korostavat, eettisessä ja oikeudenmukaisessa johtamistavassa, luottamuksen kasvattamista, puolueetonta ja oikeudenmukaista suhtautumista työntekijöihin ja integriteetin (eheyttävä, loukkaamaton, koske-maton) vahvistamista. Eettinen johtaja osaa antaa kriittistä palautetta ja kiitosta henkilöstölle niin, että työntekijät kokevat sen reiluna. (Heiskanen & Salo 2007, 16.)

Johtajalla on merkittävä asema eettisyyden edistämisessä koko organisaatiossa. Eettisen johtajuuden on katsottu näkyvän Lawtonin ja Macualayn (2009) mukaan alaisuhteissa käytännössä kahdella tavalla. Eettinen johtaja toimii eettisenä roolimallina, sillä johtajan esimerkillä on suuri vaikutus siihen, miten alaiset lopulta itse toimivat. Toisena ilmenemismuotona on se, miten hän kohtelee alaisiaan. (Pitkänen 2017, 48-49.)

Iso Britanniassa julkaistun Ellisin (2016) artikkelin mukaan esimiesten on hyvä tiedostaa heidän oman eettisen toiminnan merkitys sille, miten heidän alaiset ottavat siitä vaikutteita. Pettingerin (2000) mukaan esimiehet voivat hyödyntää omaa vaikutusvaltaansa, näyttämällä alaisilleen esimerkkiä omien arvojensa,

asenteiden sekä toimintansa kautta. Eettisen ulottuvuuden puute esimiehissä voi lisätä hoitajien kokemaa moraalista kärsimystä. Tämä johtuu muun muassa siitä, ettei eettisesti pulmallisista kysymyksistä ole keskusteltu työyhteisössä riittävästi. Ristiriitaa voi aiheuttaa lisäksi se, että hoitohenkilökunta tietää miten eettisesti toimia, mutta eivät käytännössä pysty sitä toteuttamaan. Zuzelonin (2007) tutkimuksen mukaan kehittämisehdotuksena nähtiin johtajien eettisen osaamisen ja ymmärryksen vahvistamista, sillä johtajien kautta henkilökunta saa parhaimman tuen eettisten kysymysten ja tilanteiden ratkaisemiseen. Vain johtajien antaman tuen avulla voidaan vähentää hoitajien kokemaa moraalista ahdistusta. Vaikka eettisenä johtajana toimimisen on nähty kuormittavan johtajia enemmän, olisi sen hyvä olla kaiken johtamistoiminnan perusta, ja eettisyyslupaus olla aktiivisesti läsnä eri johtamistilanteissa. (Ellis 2016, 58-60.)

3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä laadullisen teemahaastattelumenetelmän avulla ajatuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden sote-palveluiden eettisestä johtamisesta. Tavoitteena oli lisätä ymmärrystä tulevaisuuden sote-alasta ja siinä tehtävästä eettisestä johtamistyöstä. Tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, mitä eettisiä johtamisratkaisuja voitaisiin tulevaisuudessa tehdä.

Tutkimuskysymykset:

1. Millaista on eettinen sote-palveluiden johtaminen tulevaisuudessa?
2. Millaisia eettisiä ratkaisuja tarvitaan, jotta hyvä eettinen johtaminen voidaan saavuttaa?

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön aineisto kerättiin laadullisen teemahaastattelumenetelmän avulla. Haastatteluissa kerättiin sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakouluopiskelijoiden (YAMK) ajatuksia ja näkemyksiä tulevaisuuden sote-palveluiden eettisestä johtamisesta. Haastattelukysymykset jäsenyivät tulevaisuuden tutkimuksen-menetelmiä hyödyntäen, ja haastattelut toteutettiin ryhmähaastatteluina.

4.1 Metodologiset valinnat

Käytettävä menetelmä valikoitui aiheeseen tutustumisen sekä tutkimusongelman rajaamisen jälkeen (Salonen 2015, 15-17). Valitsimme laadullisen menetelmän, sillä Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2007) mukaan sitä suositetaan silloin, kun halutaan saada esille tutkittavien näkökulmat sekä heidän oma ”ääni”. Tiedonhankinta on kokonaisvaltaista, ja tiedonkeruun välineinä suositetaan ihmisiä. Laadullisessa tutkimuksessa ei varsinaisesti tuoteta yleistettävissä päätelmiä. Ajatuksena voidaan kuitenkin pitää, että tutkittaessa yksittäistä tapausta riittävän tarkoin, voidaan saada selville mikä aiheessa on merkityksellistä ja mikä toistuu usein. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007, 160, 176-177.)

Kiinnitimme huomiota myös kohderyhmän valintaan. Ylemmän ammattikorkeakoulun opiskelijoilla on kohderyhmänä takanaan alan työkokemusta sekä useampi opiskeluvuosi alalta. Ennako-olettamuksena meillä oli, että heille on muodostunut jonkin näköinen kuva sote-alan työstä ja sen johtamisesta. Vilkan (2005, 114) sekä Tuomen ja Sarajärven (2018, 86) mukaan yksi peruste tehdä valinta haastateltavien suhteen on heidän asiantuntemuksensa sekä tietonsa tutkittavasta aiheesta.

Laadulliseksi menetelmäksi valikoitunut teemahaastattelu on avoimen- ja lo-makehaastattelun (strukturoitu) välimalli. Teemahaastattelulle on tyypillistä,

että aihepiirit eli teemat ovat ennalta tiedossa. Kysymysten tarkoin laadittu muoto ja järjestys ei ole valmiina. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Teemahaastattelut toteutuivat kahtena ryhmähaastatteluna. Menetelmä valikoitui tehokkaan tiedonkeruun muotonsa vuoksi, jolloin saimme samaan aikaan tietoa usealta eri ihmiseltä. Lisäksi ryhmän katsotaan voivan auttaa toinen toistaan keskustelun aikana. Ryhmä voi toisaalta estää tiettyjen asioiden esille tulon, jos aihe on liian herkkä tai henkilökohtainen. Ryhmässä saattaa olla myös keskustelua dominoiva henkilö. (Hirsjärvi ym. 2007, 205-206.) Meidän roolina olisi tuolloin voinut korostua keskustelun säätely ja puheenvuorojen jakaminen. Tämä ei kuitenkaan ollut tarpeen. Aihe ei myöskään ollut liian henkilökohtainen. Emme nähneet riskinä sitä, että asioita olisi jätetty kertomatta. Tutkimusprosessimme on esitetty alla olevassa kuviossa (kuvio 3).



Kuvio 3. Tutkimusprosessi

Aiheen taustoitusta varten osallistuimme Diakonia-ammattikorkeakoulun Helsingin kampuksella järjestettyyn tulevaisuuden työpajaan 26.11.18, jossa tavoitteena oli lisätä näkemyksiä ja ajatuksia siihen, mitä on eettinen osaaminen ja työ tulevaisuudessa monitoimijaisissa ja digitalisoituissa toimintaympäristöissä. (Diakonia-ammattikorkeakoulu. SotePeda 24/7 -tulevaisuustyöpaja Helsingin-kampuksella.) Työpajaan osallistuminen antoi hyviä näkökulmia sekä vahvisti tulevaisuuteen suuntaavien tutkimusmenetelmien käyttöä ja hyödyntämistä tässä opinnäytetyössä, joista hyödynsimme muistelu- ja Backcasting menetelmiä.

4.2 Tulevaisuuden tutkimusmenetelmät

Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmistä tutustuimme kolmeen eri menetelmään: Skenaario, - muistelu, - ja Backcasting-menetelmiin. Valitsimme näkökulman siitä syystä, että koimme sen vastaavan parhaiten opinnäytetyömme kehittämistehtävää eli tulevaisuuden tarkastelua. Skenaariomenetelmässä tuotetaan kuvauksia mahdollisesta, ehdollisesti mahdollisesta, todennäköiseltä, toivottavalta tai kartettavalta kuvaukselta tulevaisuudessa. (Rubin 2018.) Tulevaisuuden tarkastelu voi auttaa tavoitteiden muodostamisessa sekä toiminnan kohdentamisessa. Backcasting-menetelmässä ei ole tarkoitus luoda ennusteita, vaan kuvaamalla toivottua tulevaisuutta voidaan tunnistaa siihen vaadittavat toimenpiteet. Tavoitteisiin on hyvä kirjoittaa sisään eettinen näkemys eli se, mitä pidetään eettisenä toimintana ja tavoiteltavana asiana. Mikä on tulevaisuudessa tärkeää ja oikeudenmukaista? Menetelmä virittää ajatukset hyvän ja arvokkaan pohtimiseen. (Bremer, Frilander & Rowley 2018, 201-202.)

Käytimme teemahaastattelurungon suunnittelussa ja kysymysten muodostamisessa hyödyksemme tulevaisuuden muistelu- ja Backcasting -menetelmien ajatusta. Menetelmissä suunnataan katse suoraan tulevaisuuteen. Opinnäytetyömme haastatteluosuuden ensimmäisessä vaiheessa pohdittiin tulevaisuuden sote-palveluita ja niiden eettistä johtamista. Selvitimme opiskelijoiden ajatuksia ja näkemyksiä siitä, millainen on haluttu visio ja tavoiteltava

tulevaisuuskuva. Seuraavassa vaiheessa muodostettiin ajatuksia siitä, miten haluttu tulevaisuus voidaan saavuttaa. (Talvela & Stenman 2012, 7, 37-38, 56-57.) Tämä oli hyvä tapa muodostaa kyselyrunko, ja tulevaisuutta onkin tutkittu juuri kyseisten menetelmien avulla.

4.3 Tutkimushenkilöt ja aineistonkeruu

Kutsuimme ryhmähaastatteluihin Sote-Peda-24/7 -hankkeesta valitsemamme kahden yhteistyökorkeakoulun Diakin sekä Laurean YAMK-opiskelijoita. Kutsuimme kaikkia opiskelijoita saatekirjeellä sähköpostitse (LIITE 1). Laurean opiskelijoita rekrytoimme heidän opettajien välityksellä niin, että yksi opettajista välitti saatekirjeen opiskelijoilleen. Diakin opiskelijoita rekrytoimme lisäksi Moodle-alustalla, paikan päällä sekä Diak-viestinnän ylläpito laittoi Diakin Facebook-sivuille tiivistetyn kutsun. Laureasta emme saaneet osallistujia.

Haastattelut toteutuivat kahtena ryhmähaastatteluna keväällä 2019, joista kumpikin Diak-Helsingin kampuksella. Ensimmäisessä ryhmässä oli neljä, ja toisessa ryhmässä kolme osallistujaa. Ensimmäisen ryhmän haastattelu kesti hieman yli tunnin, ja toisen 50 minuuttia. Ryhmähaastatteluiden sijasta olimme suunnitelleet toteutettavaksi parihaastattelut, jos emme olisi saaneet ryhmiä kasaan. Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alamuoto, ja sitä koskee pitkälti ryhmähaastatteluun liittyvä ohjeistus (Hirsjärvi ym. 2007, 205).

Saimme kaksi motivoitunutta ja innostunutta ryhmää, vaikka haastatteluryhmien määrä jäi tavoitteestamme. Grönfors (1982) on todennut, että ryhmä voi antaa mahdollisuuden vapautuneeseen keskusteluun (Hirsjärvi ym. 2007, 205). Haastattelun lopulliseen tulokseen katsotaan vaikuttavan keskeisesti vuorovaikutus meidän ja haastateltavien välillä, ympäristötekijät sekä ajatusemme ja mieltymyksemme haastattelun pääaiheista (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelutilanteisiin pyrimme ensisijaisesti panostamaan niin, että ilmapiiiri oli avoin ja luottamuksellinen. Olimme aiemmin varanneet rauhalliset tilat haastatteluiden toteuttamiselle, jotka osoittautuivat toimiviksi. Lisäksi toteutimme testihaastattelut ennen varsinaisia haastatteluita, joita suositellaan

Hyvärisen (2017, 37) mukaan tehtäväksi. Hyödynsimme saamaamme palautetta haastatteluiden toteutuksessa ja kysymysten kohdentamisessa.

Haastattelukäytäntöihin liittyviä eettisiä ratkaisuja teimme haastatteluiden useassa vaiheessa. Opinnäytetyömme tutkimuskysymys toi jo ensimmäisen eettisen näkökulman siitä, miten tutkittavana olevaa asiaa/ilmiötä voitaisiin parantaa? Lisäksi otimme koko suunnitelmassa huomioon sen, että saimme tutkimusluvan teemahaastatteluiden tekemiselle sekä informoimme haastateltavia aiheesta, jota tutkimme. Suostumuksen tulee olla tietoista. Mietimme myös tutkimuksesta tulevia mahdollisia seurauksia haastateltaville kohdehenkilöille. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 20; Ryen 2011, 418-419; Hyvärinen 2017, 32.) Ennen haastatteluiden alkua jokaiselta osallistujalta pyydettiin lupa julkaista heiltä saamaa tietoa erillisellä suostumuslomakkeella (LIITE 2).

Ryen (2011, 431) pitää tärkeänä, että tutkija on tietoinen siitä, että tutkimus voi aiheuttaa tutkittavilleen myös haittaa. Tässä kohtaa näimme mahdollisena sen, että haastateltavat kokevat painetta siitä, että heidän tulisi tietää aiheesta paljon. Tästä syystä olimme antaneet teemahaastattelurungon (LIITE 3) etukäteen osallistujille ja kertoneet, että siihen voi halutessaan tutustua, joskin se ei ole välttämätöntä.

Haastattelurungon antaminen etukäteen osoittautui toimivaksi ratkaisuksi, sillä useat haastateltavat kertoivat pohtineensa teemoja jo etukäteen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 85-86) pitävät ennakkoon annettua kysymysrunkoa perusteltuna, sillä tarkoitushan on saada mahdollisimman kattavasti vastauksia tutkittavasta aiheesta. Tämän katsotaan lisäävän myös tutkimuksen eettisyyttä, kun haastateltavat tietävät paremmin, mihin ovat lupautuneet.

Hyvärinen (2017, 38) puolestaan kritisoi kysymysten antamista etukäteen. Hän katsoo, että haastateltavien roolina on muukin, kuin vain valmiisiin kysymyksiin vastaaminen. Tätä emme pitäneet uhkana, sillä haastattelurunko oli väljä. Lisäksi aiheen oletetun haasteellisuuden vuoksi halusimme tehdä aiheet helpommin lähestyttäväksi. Haastattelun ei myöskään katsota olevan

tietovisa, joten kysymyksiin monotonisesti vastaamista emme nähneet todennäköisenä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85).

Haastatteluteemoja oli kaksi (LIITE 3). Olimme miettineet valmiiksi teemat, joiden alle kysymykset luotiin ja joiden avulla haastattelu eteni (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Opinnäytetyömme teemoina olivat tulevaisuuden eettinen sote-palveluiden johtaminen sekä ratkaisut eettisen johtamistyön saavuttamiseksi. Teemojen avulla aihetta oli helpompi rajata. Tulevaisuuden tutkimusmenetelmien avulla muodostetut teemat ja kysymykset tukivat suoraan opinnäytetyömme tutkimuskysymyksiä. Lisäksi kysymyksien avulla pyrittiin saamaan näkökulmaa SotePeda 24/7 -hankkeen tavoitteisiin tulevaisuuden eettisen osaamisen näkökulmasta.

Kiinnitimme erityistä huomiota eettiseen toimintaan ja meidän asialliseen neutraaliin rooliin. Haastattelut taltioitiin äänitallennuksena niin, että haastateltavien anonyymiys säilyi koko haastattelun ajan. Haastattelut Diakin opiskelijoille vaativat meiltä erityisen neutraalia roolia haastattelutilanteissa, sillä osa opiskelijoista oli tuttuja aiemmilta yhteisiltä kursseilta. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2017) mukaan neutraaliuden katsotaan olevan haastattelijan tärkeimpiä ominaisuuksia, jolloin omaa roolia pyritään minimoimaan. Kenenkään vastauksia ei hämmästellä tai korosteta liiaksi, tai toisaalta ryhdytä väittelemään asioista. Myöskään kommentointi ei kuulu neutraaliin rooliin. (Ruusuvuori & Tiittula 2017, 68-69.)

Etuina haastatteluissa voidaan pitää aineistonkeruun joustavuutta, jolloin meillä oli mahdollisuus syventää tietoa, pyytää perusteluita sekä esittää lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Haasteena pidetään, että haastattelut vievät paljon aikaa, ja ne on syytä suunnitella huolella. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää haastateltavien pyrkimys tuottaa miellyttäviä vastauksia, jos he kokevat itsensä esimerkiksi uhatuiksi. Lisäksi haastateltava voi antaa tietoa aiheesta, jota ei kysytä tai tarkastella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85, 88; Hirsjärvi ym. 2007, 199-201.)

Ajattelimme aluksi, että haastattelutilanteessa haasteellista saattaisi olla rajatussa aiheessa pysyminen. Oletimme, että useamman ihmisen vuorovaikutuksessa aiheet saattavat lähteä eri teille. Kiinnitimme kuitenkin huomiota, että emme johdatelleet keskustelua liikaa. Haastatteluita ei lopulta tarvinnut rajata juuri lainkaan, vaan keskustelu eteni sujuvasti haastatteluteemojen mukaan. Lisäkysymyksiä ja tarkennuksia esitimme tarpeen mukaan. Vuorovaikutus oli vapautunutta alusta alkaen.

Tämän katsotaan saattavan liittyä haastatteluryhmän koostumukseen. On katsottu, että jos haastateltavat ovat jollain tapaa tuttuja toisilleen, menee tutkimusvaiheeseen usein vähemmän aikaa ja keskustelu alkaa sujuvammin. (Pietilä 2017, 120.)

4.4 Aineiston analyysi

4.4.1 Abduktiivinen sisällönanalyysi

Kuten suurimmissa osissa laadullisia tutkimuksia, myös me käytimme analysointimenetelmänä sisällönanalyysia. Tällöin analyysitapa on ymmärtämiseen pyrkimistä sekä päätelmien tekemistä. (Hirsjärvi ym. 2007, 216-219.) Laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto puretaan ensin osiin, jonka jälkeen se kasataan niin, että se muodostaa uudenlaisen kokonaisuuden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sisällönanalyysi soveltui hyvin kohteeseemme, kun tavoitteenamme oli lisätä ymmärrystä ja mahdollisesti uutta tietoa tulevaisuuden eettisen johtamistyön tematiikasta.

Laadullisen sisällönanalyysin yksi ulottuvuuksista on abduktiivinen päättely eli teimme sisällönanalyysia teoriaohjaavasti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) käyttävät abduktiivisesta nimitystä teoriasidonnainen. Abduktiivisuus nähdään sijoittuvan aineistolähtöisen eli induktiivisen päättelyn alaluokaksi, jota pidetään perusteltuna vaihtoehtona. Puhtaan induktiivisen päätelmän tekeminen olisi ollut haasteellista, sillä tekemämme havaintojen katsotaan sisältävän aina aiemman

teoriasidonnaisuuden. Teoriaohjaavassa analyysissä teorian mukaan ottaminen on joustavaa. Mitä myöhäisemmässä kohtaa teoria otetaan peilipinnaksi, sitä lähempänä ollaan aineistolähtöisyyden kanssa, ja päinvastoin suhteessa puhtaasti teorialähtöiseen eli deduktiiviseen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-97, 99-100.) Abduktiivinen tapa antoi meille mahdollisuuden valita, miten etenemme teorian mukaan ottamisen kanssa. Teimme valinnan, että otamme sen vasta analyysin loppuvaiheessa, jotta alkuvaiheessa opiskelijoiden kertoma pääsisi mukaan puhtaimmillaan.

Tuomen ja Sarajärven (2018, 109-110) mukaan analyysin alussa olisikin hyvä keskittyä siihen, mitä haastateltavat itse kertovat ja mitä sieltä selviäisi. Alku tapahtuisi mahdollisimman aineiston omilla ehdoilla siten, että aiemmin lukemamme teoria ja se mitä tiedämme ei ohjailisi liikaa. Omiin ennakkokäsityksiin on hyvä suhtautua tietoisesti analyysiprosessin aikana.

Keskustelimme ennen koodaamisen ja analyysin aloittamista niistä ennakkokäsityksiä mitä meillä oli, ja mitä aineistosta saatamme huomioda ja pitää merkityksellisenä. Huomasimme innostuvamme siitä, että haastatteluista oli jo alkuun havaittavissa samoja teemoja, kuin olimme jo ehtineet kirjoittaa teoreettiseen osuuteen. Sovimme kuitenkin, että unohtaisimme sen mitä teoriaosuudessa jo oli.

4.4.2 Analyysin eteneminen

Haastatteluaineistoa lähestyimme alkuun litteroinnilla. Tämän katsotaan helpottavan aineiston käsittelyä. Määrittelimme ja perustelimme myös litteroinnin tarkkuuden. (Ruusuvuori ym. 2010, 13-14.) Teimme litterointia tarkasti, sillä pyrimme saamaan ilmiöstä esille uutta ja odottamatonta. Emme luoneet etukäteen liian tiukkoja analyysiyksiköitä, sillä se olisi jättänyt aineiston ulkopuolelle oleellista tietoa. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 37 sivua, fonttikoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Vaikka litterointi on Vilkan (2005, 115) mukaan melko aikaa vievää, lisää se vuoropuhelua aineiston ja tutkijan välillä sekä auttaa aineiston järjestelmällisessä tutustumisessa.

Lisäksi luimme litteroidut tekstit hyvin ennen varsinaista analyysia. Tämän katsotaan tekevän sisällöstä tutumpaa, jolloin meidän oli helpompi siirtyä sen eri kohtiin analyysivaiheiden aikana. (Eskola & Suoranta 1998, 151; Corbin & Strauss 2008, 163.)

Tämän jälkeen aloitimme Miles ja Hubermanin (1994) mukaisesti määritellyn kolmivaiheisen sisällönanalyysiprosessin, joka alkoi redusoinnilla eli pelkistämällä. Tutkimustehtävä ohjasi tätä vaihetta, ja koodaus/analyysiyksiköt muodostettiin aineistosta käsin siten, että pyrimme niiden avulla vastaamaan tutkimuskysymykseemme. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-123.) Tällöin ne toimivat Eskolan ja Suorannan (1998, 150-152) mukaan hyvänä koodauksen apuvälineenä, ja ne helpottavat aineiston kohdentamista ja lukemista.

Olimme tulostaneet litteroidut haastattelut paperiversioiksi, ja koodasimme alkuun tulostetun aineiston värikynien avulla siten, että ilmaisuja alleviivattiin erivärisin kynin. Tässä vaiheessa samaa kuvaavat ilmaisut alleviivattiin samalla värillä. Tässä vaiheessa emme tehneet tekstiin mitään muita merkintöjä, jota suositellaankin vältettäväksi, jotta haastateltavien oma kertoma pääsee esille. Myöhemmässä vaiheessa analyysia kirjoitimme ylös niitä teoriakytkentöjä sekä muita huomioita, joita olimme tehneet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123; Eskola 2018, 219-221; Corbin & Strauss 2008, 163.)

Pelkistämisen vaiheessa muutimme ilmaisumuotoja selkeämmiksi ja tiiviimmiksi niin, että litteroituja lauserakenteita ja kokonaisuuksia yksinkertaistettiin pelkistettyyn muotoon. Pelkistetyt ilmaisut kirjoitimme Word-taulukkoon, johon jätimme rinnalle myös alkuperäisilmaisun. Kaikki epäoleellinen jätettiin pois. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 123-124, 104.) Taulukkoon nostettuja alkuperäisiä lauseita/ilmaisuja tuli yhteensä yli 200. Taulukosta tehdyssä otteessa (LIITE 4) näkyy myös analyysiyksikkö/koodiavain, joiden avulla olimme käyneet tekstit lävitse. Ne nimettiin aineistosta käsin eli ne muodostuivat tekstien sisällöstä ja tekemiemme alleviivausten perusteella.

Tämän jälkeen pelkistetty aineisto ryhmiteltiin eli klusteroititiin. Luokittelimme samaa tarkoittavat sisällölliset ilmaisut omiin ryhmiinsä. Tässä vaiheessa

katsotaan korostuvan erityisesti meidän oma näkemyksemme ja tulkinta siitä, mitkä asiat kuuluivat samaan luokkaan. Analyysia jatkettiin yhdistämällä samaa tarkoittavia luokkia toisiinsa. Tällöin syntyi sekä ylä-, että alaluokkia. Syntyneet luokat nimettiin. Viimeisessä vaiheessa opinnäytetyön viitekehys ohjasi käsitteellistämistä eli abstrahointia, jolloin teorian merkitys korostui. Analyysin tuloksia peilattiin valitsemaamme teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95-96, 108-113, 101.) Olettamuksena kuitenkin oli, että analyysistä syntyisi uutta aineistoa, käsitteitä ja teemoja, joita ei valitsemassamme teoriassa esiintynyt.

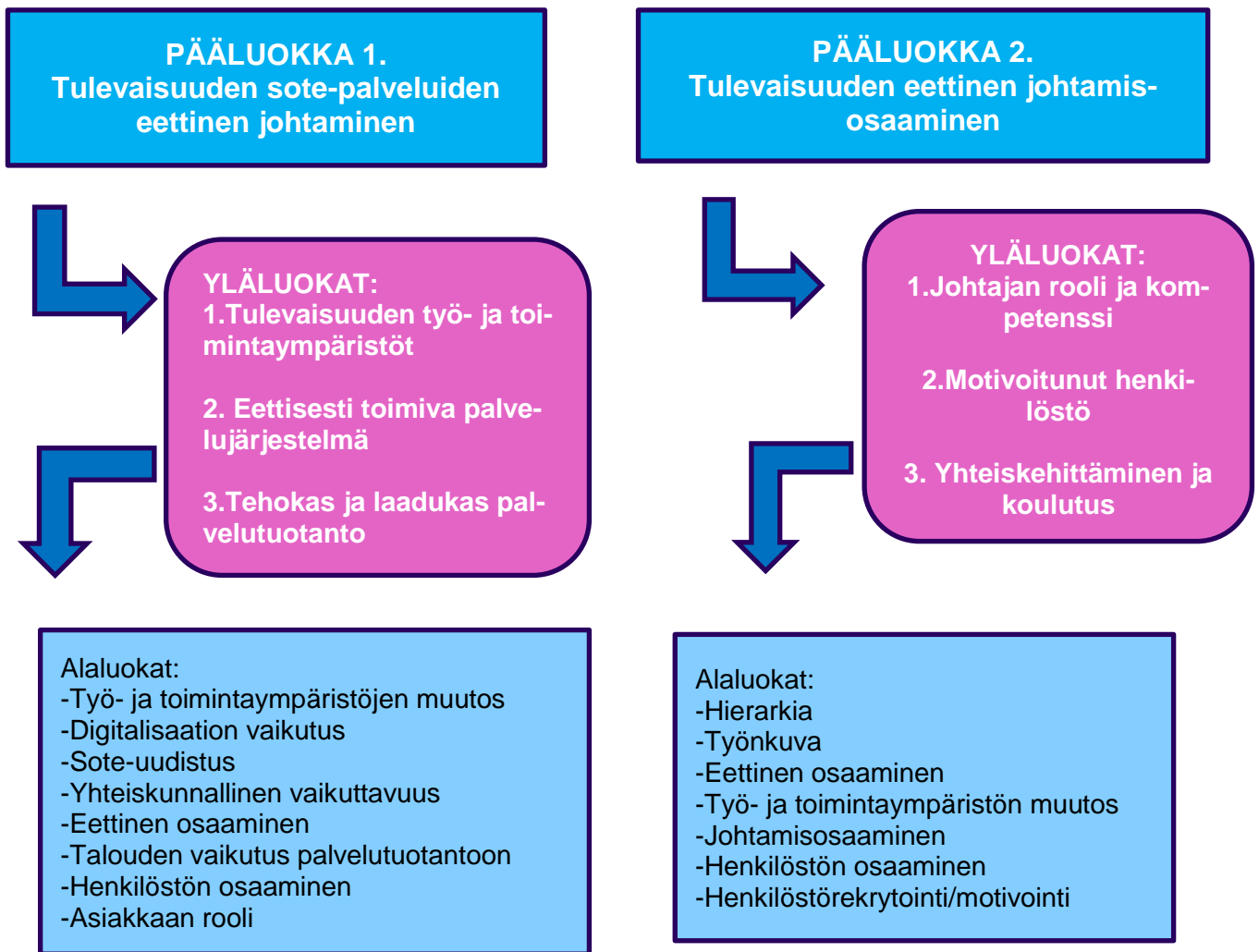
Käsitteellistämisen vaiheessa teoriaohjaavuus näyttäytyi siten, että aineistolähtöisesti syntyneet alaluokat pakotettiin osin sopimaan olemassa olevaan teoriaan, mikä onkin teoriaohjaavuuden yksi tapa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Liitimme tähän otteen (LIITE 5) klusterointi- ja abstrahointitaulukosta, josta ilmenee esimerkkejä luokitteluperusteista. Teoriasidonnaisuuden (ts. teoriaohjaavuus) olisi voinut näyttäytyä myös siten, että empiria ei olisi vastannut olemassa olevaa teoriaa lainkaan (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Näin ei kuitenkaan ollut.

Kiviniemi (2018, 78) näkee, että jokainen tutkimuskohde sisältää oman yksilöllisen käsitteistönsä, jonka tutkija pyrkii tulkintojensa ja analysoinnin avulla saamaan esille. Käsitteistön selkiytyminen antaa vinkkejä siitä, mihin teoriaan on hyvä tutustua vielä tarkemmin. Tästä johtuen tutustuimme henkilöstöjohtamisen aiheeseen tarkemmin. Lisäksi syvensimme yhteiskehittämisen sekä tehokkaan ja laadukkaan palvelutuotannon näkökulmia.

Analyysin loppuvaiheessa haasteena katsotaan olevan luotettavien ja johdonmukaisien johtopäätöksien tekeminen sekä se, että löytäisimme mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia. Grönfors (1982) haastaa sisällönanalyysin tekemistä siten, että uudelleen järjestetty aineisto ei jäisi tutkimuksen tuloksiksi, vaan se toimisi pohjana johtopäätösten tekemiselle. (Wilkinson 2011, 169; Tuomi & Sarajärvi 2009, 103.) Laadukkaassa tutkimuksessa johtopäätöksiin ja ilmiöön liitetään aiempaa teoriatietoa, jolloin ilmiö asettuu uudessa kontekstissa tuoreella tavalla (Ruusuvuori ym. 2010, 29).

5 TUTKIMUSTULOKSET

Abduktiivisen sisällönanalyysin pohjalta saimme tuloksena kaksi pääluokkaa, joiden alle muodostui kolme yläluokkaa. Näistä muodostui opinnäytetyömme tutkimustulokset. Pääluokat olivat: 1. Tulevaisuuden sote-palveluiden eettinen johtaminen ja 2. Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen. Tulokset kasattiin syntyneiden pääluokkien alle (kuvio 4). Pääluokan 1. alle syntyneet osiot vastaavat osaltaan siihen, millainen on tulevaisuuden sote-ala ja sen toimintaympäristöt sekä millaista tulevaisuutta tavoittelemme johtamiseen sote-palvelutuotannossa. Pääluokka 2. vastaa enemmän siihen, millaista johtamisosaamista tarvitaan. Molemmissa tulosluokissa on sisällään ratkaisuehdotuksia tavoitteisiin pääsemiseksi.



Kuvio 4. Analyysin pohjalta muodostetut tulokset

5.1 Tulevaisuuden sote-palveluiden eettinen johtaminen

Tämä pääluokka kuvaa analyysin pohjalta syntyneitä tuloksia liittyen tulevaisuuden sote-palveluiden johtamiseen. Tuloksista ilmenee, millaisina haasteltavat näkivät tulevaisuuden sote-toimintaympäristöt ja sen ympärillä olevan asiakaspalvelutuotannon sekä niiden eettisen johtamisen. Tähän pääluokkaan liitimme lisäksi eettisen palvelutuotannon näkökulman osittain eettisen vision pohjalta.

5.1.1 Tulevaisuuden työ- ja toimintaympäristöt

Kysyttäessä tulevaisuuden työ- ja toimintaympäristöjen muutoksesta ja tulevaisuuden sote-alan johtamisesta, haastateltavat kertoivat työ- ja toimintaympäristöjen muuttuvan tulevaisuudessa fyysisesti yhä monimuotoisemmiksi. Kokonaisuuksien hahmottaminen nähdään yhä haastavampana, jolloin muutoksia tarvitaan. Johtajalta tarvitaan kykyä toimia monialaisesti ja fyysisesti eri paikoissa. Monialaisuus tuo johtamiseen lisää haasteita. Fyysisen toimintaympäristön nähtiin laajentuvan ja työn nähtiin sisällöllisesti muuttuvan monimuotoisemmaksi. Etätöiden osuuden nähtiin kasvavan, mutta samalla kotiin tuotavien palveluiden nähtiin lisääntyvän.

Et semmoinen niin kuin kokonaisuuden hahmottaminen on entistä haastavampaa, ja työ sisällöllisesti tulee tapahtuu muutosta lähiaikoina entistä nopeammin, mihin ei oo ehkä totuttu, et se työ sisällöllisesti muuttuu. Muutosta tarvitaan.

Pois siitä, et mä oon täs yksikössä, ja hoidan tätä yksikköä, muuttuu sellaiseksi, et ollaan tekemisissä muiden asiantuntijayksiköiden kanssa.

Jotenkin et ehkä se johtaja joutuu olemaan, tai hänen alaisensa on eri paikoissa. Ei oo vaan se yks toimisto, missä ollaan ja johdetaan.

Digitalisaation nähtiin muuttavan tulevaisuudessa työnkuvaa ja työtehtäviä. Digitalisaation myötä lisääntyy eettisen keskustelun tarve. Digipalveluita suunniteltaessa palveluita tulisi tarkastella eettisesti ja kokonaisvaltaisesti.

Tietysti digitalisaatio, kaikkien lempiaihe, kaikki tekniset kysymykset, et miten paljon muuttaa tätä kenttää, meidän kaikkien työtä. Toisaalta sitä johtamista, palveluita varmasti muuttaa hyvinkin paljon teknologia.

Ja sitten tää digitalisaatio varmaan, missä tulee nää omat eettiset haasteensa, että myöskin punnitaan niitä, jos me päädytään johonkin uudenlaiseen, vaikka palveluun, niin pohditaan yhdessä sitä, että mitä ehkä eettisiä dilemmoja, jonkin teknisen palvelun ympärille voi liittyä.

Työnmurros on varmaan sitä digitalisaatiota pitkälti. Tietyt työtehtävät tulee muuttumaan, eli niin kuin poistumaan ja automatisoitumaan sitten tän digitalisaation myötä.

Näiden lisäksi eräs haastateltava toi mukaan näkemyksen työ- ja toimintaympäristön muutoksesta monikulttuurisuuden kautta. Monikulttuurisuuden nähtiin tulevaisuudessa haastavan laajasti koko sote-kenttää. Hän kuvasi asiaa näin:

Ja sit ehkä toi monikulttuurisuus tulee varmasti kasvamaan yhä enemmän. Et se haastaa johtamista, ja työntekijöitä, työtä ja palveluita.

Merkittävimmit muuttujiksi, suhteessa tulevaisuuden työ- ja toimintaympäristöihin, eräs haastateltava toi esille digitalisaation, väestön ikääntymisen sekä monikulttuurisuuden vaikutuksen.

Myös sote-uudistus ja sen ympärillä olevat muutokset puhututtivat molemmissa haastatteluissa, ja niiden nähtiin vaikuttavan koko alaan ja henkilöstöön laajasti. Uudistuksen tekeminen johtamisen näkökulmasta nähtiin haastavaksi, eikä keinojen esiin tuominen ollut yksinkertaista.

Sen uudistuksen tekeminen on tosi haastavaa, tai et löydetään se minkälainen se uusi sote olisi, niin se on jo ylipäätään iso kysymysmerkki edelleen. Ja mistä se ratkaisu siihen löytyy, ja silti vahvasti tiedossa, et jotain täytyy kuitenkin muuttaa, et ei tää nykyinenkään oo toimiva. Jotain tarvitaan. Kun se on ylipäänsä moniulotteinen, ja monimutkikas, jo pelkästään tän uudistuksen aikaansaaminen, niin mitä se sitten vaatisi siltä johtajuudelta, ja johtajuuden eettisyydeltä, se joku uusi. Niin tuntuu et on aika haastavaa lähteä sitä edes hahmottaa sen takia, kun ei edes tiedetä, et miten se toteutuu.

Sote-alan tulevaisuuden kannalta merkittävässä roolissa nähtiin olevan lainsäädännön ja hallinnollisten ratkaisujen. Sote-uudistuksen hallinnolliset linjaukset ja sote-uudistuksen loppuun vieminen nähtiin haastavana. Päätöksien vaikutusta arkeen kuvattiin näkyväksi. Sote-uudistus herätti epävarmuutta ja ihmetystä läpi molempien haastatteluiden.

Siis kyllähän toi kuuluisa sote-uudistus herättää vähän kysymyksiä, kun se taas nyt jälleen kerran kuopattiin, niin kuin aiheuttaa sellaista epävarmuutta.

Kyllä tämmöiset tosi isot linjat vaikuttavat siihen niin kuin hallinnollisesti siihen arkeen, minkälaisia palveluita tuotetaan, ja miten ne liittyvät siihen vaikuttavuuteen, minkälaisia palveluita meillä on sisällöllisesti.

Niin, että jotenkin kuitenkin lainsäädännölliset ja muut asiat otetaan huomioon, kuitenkin niin et aikaiseksi saataisiin jotain sellaista uudenlaista niinku tulosta sille asiakkaalle, saatais hänen asioitaan hoidettua tehokkaammin.

No jos lähdetään taas korkealta ja kovaa, jos mietitään näitä hallintoja ja tälleen, niin varmaan jonkinlainen sote-uudistus sitten, jos semmoinen saadaan jossain muodossa maalin, niin se olisi aika kova juttu.

Haasteista huolimatta yhteisratkaisu sote-uudistuksessa nähtiin tärkeäksi ja sen toivottiin syntyvän mahdollisimman pian. Viimeisimmän sote-uudistuksen katsottiin herättäneen epävarmuutta. Päätöksien nähtiin liikkuvan liikaa suuntaan ja toiseen ensin päättämällä, sitten purkamalla. Tämän katsottiin yleisesti ottaen synnyttäneen luottamuspulaa ja epävarmuutta koko uudistusta kohtaan.

5.1.2 Eettisesti toimiva palvelujärjestelmä

Sote-uudistuksen aihetta tuotiin esiin molemmissa haastatteluissa useasti. Eriyisesti palveluiden alueellinen riippumattomuus ja koko Suomen kattavat laadukkaat sote-palvelut nousivat esille. Palveluita toivottiin tarjottavan keskitetysti samasta paikasta sekä myös niin, että ne tarvittaessa räätälöityisivät yksilöllisten tarpeiden pohjalta. Tasalaatuisen ei nähty tarkoittavan kaikille samaa. Alueellisten kasvukeskusten nähtiin korostuvan tulevaisuuden sote-muutoksessa. Eräs haastateltava näki tulevaisuudessa korostuvan kolmen ison kasvukeskuksen, johon hakeudutaan niin työn kuin palveluidenkin perässä. Yleisenä huolena oli se, miten alueellisuus otetaan huomioon suhteessa pienempiin kaupunkeihin ja keskuksiin. Alueellisuus korostui yleisesti

ottaen haastatteluissa siten, että tulevaisuuden eettisenä tavoitteena olisi koko Suomen kattavat laadukkaat palvelut. Myös pienten paikkakuntien palvelut tulisi turvata niin, että alue ei määritä sitä millaista palvelua ihminen saa. Samat palvelut tulisi saada huolimatta siitä, asuuko ihminen Helsingin keskustassa tai esimerkiksi Kainuussa.

Jotenkin siltä kannalta, et suunnitellaan isoja palvelukeskuksia. (tauko) et ne saisi keskitetyksi samasta paikasta ne palvelut. Ja ne varmaan sitäkin kautta keskustelis paremmin keskenään ne eri tahot, niin se ois semmoinen haaste.

Asiakkaalla saattaa olla monenlaisia haasteita, niin se, et ne ois vähän niinku saman katon alla se sosiaali- ja terveystoimi. Ja, et ne ois tekemisissä toistensa kanssa.

Alueellisuus, jos miettii väestönkehitystä. Meillä on tulevaisuudessa kolme tämmöistä isoa aluetta, Helsinki, Turku ja Tampere, ja kaikki keskittyy vähitellen näihin kolmeen isoon kasvukeskukseen, niin mitä se tarkoittaa sen alueellisuuden kannalta, että kylähän se tavallaan näivettää kaikkia niitä muita alueita, jotka ei sitten liity noihin kolmeen alueeseen alueellisesti.

Kysyttäessä asiakastyön muutoksesta suhteessa johtamiseen, asiakkaiden tietoisuuden nähtiin lisääntyneen. Tämä osaltaan on edistänyt, mutta samalla haastanut palveluntuottajia. Asiakkaat nähtiin entistä tietoisimpina siitä mitä heille kuuluu. Myös eettiset kysymykset kiinnostavat kuluttajia yhä enemmän. Tämän nähtiin muuttavan tulevaisuuden asiakastyötä ja sitä, miten johtaja asiakastyössä toimii ja mikä asiakastyön johtamista osaltaan haastaa.

Kyllähän ne eettiset valinnat ja eettiset perusteet kiinnostaa yhä enemmän asiakkaita ja kuluttajia.

Ja ehkä asiakastyössä kuitenkin se, että varmasti on enemmän tietoisia asiakkaita omista oikeuksistaan, ja siitä et mitä kaikkee mulle kuuluu, et se ehkä haastaa.

Eettisyys tulevaisuuden asiakaspalveluissa nähtiin kohtaavana, kuuntelevana ja erilaisuutta hyväksyvänä. Kysyttäessä eettisen sote-alan tulevaisuudesta, nähtiin sen liittyvän vahvasti vuorovaikutukseen sekä kohtaamiseen. Lisäksi

se, että palvelut olisivat tasavertaisesti kaikille saatavilla, riippumatta siitä kuka tai mikä taho palvelun tarjoaa. Nykyisen palvelutuotannon nähtiin olevan jossain määrin sekava, ja ero esimerkiksi yksityisen ja kunnallisen palvelun välillä oli olemassa.

Mun mielestä eettistä ois se, et miettis, et miten vois kaikki saada tasalaatuisesti saada ne samat palvelut, et olis oikeus niihin.

Varmaan semmoista kohtaavaa ja kuuntelevaa, dialogista ja erilaisuutta hyväksyvää. Kaikkea näitä ja oikeudenmukaisuutta. Perus eettiset toimintatavat.

Kyllä se aina palautuu siihen ihmisen kohtaamiseen. Jotenkin pitäisi päästä siihen, että sitä ihmistä kuunnellaan ja pyritään hänen kannaltaan optimaalisiin ratkaisuihin. Hänen lähtökohdistaan, ja toiveistaan ponnistaen.

Oon miettinyt moneen kertaan useamman vuoden ajan, et joo on ne yksityiset ja on tää kunnallinen, et kun ei se jollain tapaa oo semmoinen pysyvä ratkaisu. Et pitäis saada hyviä palveluita. Ihan sama onko se yksityistä, vai onko se kunnallista, mut nyt me ollaan semmoisessa sekavassa välivaiheessa et on semmoista ja tämmöistä, ja laatu on sitä ja tuota, mutta millä me löydetään, et se ei oo ratkaisevaa, et onko sen palveluntuottaja mikä.

Digitalisaatiosta ja teknologiasta huolimatta haastateltavat toivat esille sitä, että vuorovaikutuksen ja kohtaamisen olisi hyvä säilyä. Teknologian nähtiin helpottavan arkea, mutta asiakastyössä se ei saisi korvata inhimillistä kohtaamista kokonaan. Digipalveluita suunniteltaessa asiakaslähtökohtien huomioiminen on ensiarvoisen tärkeää. Teknologian nähtiin helpottavan osaa työtehtävistä, mutta sen ei katsottu korvaavan kohtaamista.

Mä koen et sote-alalla on semmoinen, ku äskenkin sanoin siitä kohtaamisesta ja inhimillisestä ulottuvuudesta, et mä oon sitä mieltä, et se ei sais muuttua, ja sitä mieltä, et ei se kovin äkkiä muutukaan.

Toivoisin et se ei mee siihen, et tekoäly ja robotit hoitaa jatkossa ne hommat. Toivon et se pysyis se kohtaaminen.

Eettisessä palvelutuotannossa tuotettavan palvelun nähtiin kestävän eettisen tarkastelun. Palvelutuotannon läpinäkyvyys nousi molemmissa haastatteluissa voimakkaasti esille. Eettinen palvelutuotanto on ennen kaikkea läpinäkyvää. Palvelutuotannon läpinäkyvyyttä toivottiin näkyväksi kaikissa palvelutuotannon prosessin vaiheissa. Eräs haastateltava kuvasi läpinäkyvyyden olevan tulevaisuudessa myös kilpailutekijä, jolla voitaisiin saada eettistä kilpailua palvelutuottajien välille. Tämä saattaisi karsia epäeettisiä toimijoita pois markkinoilta.

Mä uskon, että jos toi läpinäkyvyys saadaan paranemaan, niin että kaikki toimijat yhä paremmin raportoivat omista, omasta vastuullisesta, toiminnasta, vaikuttavuudesta, budjetit näkyviin, ja hoidon tulokset. Niin se, että kaikki lähtisivät tähän läpinäkyvyyskilpailuun niin sanotusti, niin se parantaa kaikkien laatua, ja niin ollen asiakkaan loppukokemusta.

Ja sitten se läpinäkyvyys, ja semmoinen että se ihminen on siinä keskiössä, että vaikka niin kuin yksityiselläkin on totta kai, että tehdään tulosta ja voittoa, mutta että se, kenen kustannuksella se tehdään, että tehdäänkö se ihmisten, asiakkaiden, työntekijöiden, että kuka tavallaan. (tauko) Ettei kukaan joudu kärsimään siitä, että niin kuin nyt on käynyt, kyllähän siellä on tosi paljon laiminlyöntejä ollut, mitä nyt on uutisissa ollut ja muuta.

Just toi läpinäkyvyys. Että se on. Sen on jotenkin pakko tulla. Koska ei kukaan enää voi ottaa sitä riskiä, mitä on tällä hetkellä, just niin kuin sanoitkin. Tuntuu, että on tuudittautunut siihen, että sitä hommaa tehdään siellä jossain. Se ei niin kuin, että nyt on kaikki vaan räjähtänyt käsiin yksityisillä toimijoilla. Niin eihän jää oikeastaan mitään muuta vaihtoehtoa kuin nyt niin kuin tehdä se muutos. Tai niin mä toivon, ja niin varmaan moni muukin toivoo.

Molemmissa haastatteluissa käytiin keskustelua uutisoinnista, joka oli alkuvuodesta 2019, liittyen erityisesti yksityisiin sote-palvelutuottajiin etenkin vanhuspalveluissa. Haastateltavat olivat osin huolissaan siitä, kuinka myöhään eettinen keskustelu ja näkökulma on tullut ajankohtaiseksi. Haastateltavien näkemyksen mukaan toiminnan tulisi olla alusta asti eettisen tarkastelun kestävää ja eettisyys tulisi olla vahvasti mukana jo suunnitteluvaiheessa.

Tää on niin hyvä, et se tulee keskusteluun, et se oikeesti tulee. Mikään muu ei saa näitä yrityksiä muuttamaan toimintatapaansa, kuin se, että ne tajuaa et okej, meiltä lähtee asiakkaat, ja meillä ei oo kohta mitään millä tehdään tulosta. Tällaista keskustelua tarvitaan, mitä ollut alkuvuodesta.

Mut tärkeetähän se olisi, siinä koko valmistelutyössä, pitää nää eettiset näkökannat jo siinä mukana, ettei niin, et ollaan tehty joku juttu ja uudet mallit, ja sote on nyt tämmöinen. Aletaan miettii, et mitä tää tarkoittaa eettisyyden kannalta. Täytyyhän se olla siinä valmisteluprosessissa mukana, ja siellä pitäisi olla sitä eettistä asi-
antuntijuutta ehdottomasti, nyt tän koko prosessin ajan.

Palveluiden tuottamisen nähtiin lähtevän eettisyydestä. Johtamisessa sen tulisi olla mukana alusta asti. Eräs haastateltava kuvasi sen olevan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia, ja johtajassa itsessään sisällä. Eettisyyden ei nähty olevan irrallinen osa johtamistyötä, vaan se on johtamistyön sisällön tärkeä osa-alue. Yleisesti ottaen nähtiin, että sote-palveluiden eettinen johtaja tavoittelee muutakin kuin voittoa. Tulevaisuuden eettinen johtaja osaa kilpailuttaa sote-palvelun myös laatutavoitteiden perusteella.

Jotenkin tulee mieleen, että se eettisyys siinä johtamisessa, että se ei olisi päälle liimattua jotenkin, että sehän kulkee jatkuvasti, se on läsnä. Sillä tavalla sen pitäisi olla, että ei sun tarvitse erikseen miettiä, että minäpä hoidan tämän nyt eettisesti. Vaan niin kuin, että se on oikeesti sulle iskostunut, ja se on sun tapa olla.

Pitää näkyä jotakin muuta sen perusteissa ja tarkoituksissa, kuin voiton tavoittelu.

Varmaan kilpailutuksessa hyvä, kun ollaan päättämässä kilpailutuksen ehdoista, niin ainakin niissä voi huomioida eettisiä seikoja, ettei se menisi niin kuin hintakärjellä, vaan huomioidaan myöskin hyvän palvelun toteutuminen.

Eettisesti toimiva sote-palvelujärjestelmä nähtiin myös panostuksena hyvinvointiin kuluista huolimatta. Hyvinvoivat ihmiset kykenevät luomaan hyvinvointia ympärilleen. Eettisyyden toteutumista ei pidetty täysin mutkattomana. Kysyttäessä tekijöistä, jotka saattavat hidastaa eettisyyden toteutumista, nähtiin niiden liittyvän muun muassa resurssien puutteeseen sekä työelämän realiteetteihin.

Ja sitten ehkä tietynlainen paradigman muutos siinä, että sote-palvelut ei nähtäisi pelkästään kulueränä, vaan nimenomaan investointeina ihmisen hyvinvointiin.

Mutta toisaalta ne työelämän realiteetit, kun menee sinne työelämään, niin ehkä sitten sanelee vähän muuta silloin tällöin.

Varmasti kustannuskysymykset on isoin.

5.1.3 Tehokas ja laadukas palvelutuotanto

Sote-toimialalla nähtiin markkinavoimien vaikuttavan voimakkaasti, ja eräs haastateltava näki kovien arvojen osin lisääntyneen. Markkinaehtoisuutta ja talousnäkökulmaa ei palvelutuotannossa voida sivuuttaa. Eräs haastateltava kuvasi nykyisen ilmapiirin olevan sellainen, että aina pitäisi saavuttaa voittoa tai tulosta. Yleisesti ottaen talouspuoli nähtiin johtamistyössä tärkeänä.

Et niin vahvana tällaiset kuuluisat näkymättömät markkinavoimat jylläävät, ja yleisesti ajatellaan, et kun jotakin teet, niin sitä pitää tehdä et saavutetaan jotakin tulosta.

Kysyttäessä tulevaisuuden asiakastyön johtamisen muutoksista, kuvattiin väestön ikääntymisen ja käytettävissä olevien rahojen ja resurssien vaikuttavan palvelutuotannon rakenteisiin. Resurssipula ja säästötavoitteet ovat yhteydessä siihen, miten palvelurakenne olisi hyvä suunnitella mahdollisimman toimivaksi. Palvelutuotannossa tarvitaan niin kunnallisen, yksityisenkin, kuin kolmannen sektorin toimijoita. Tavoitteena olisi toimiva palveluverkosto eri tuotajasektorien välillä.

Laadukkaan ja tehokkaan palvelutuotannon samanaikaisuus puhututti runsaasti. Kysyttäessä siitä, miten tulevaisuudessa laadukas ja tehokas voisivat olla samaan aikaan läsnä, oli näkökanta läpi molempien haastatteluiden ilmeinen. Eettisenä visiona nähtiin olevan tehokkaan ja laadukkaan palvelun samanaikaisuus. Voiton tavoittelun rinnalle toivottiin vahvaa tavoitetta laadusta. Toiminnan nähtiin voivan olla samaan aikaan sekä tehokasta, mutta silti

eettisesti kestävä. Eettisyyden toteutuminen ei aina vaadi paljoo rahaa, vaan pienemmälläkin budjetilla pystytään toimimaan eettisesti.

Se pitää tapahtua mun mielestä sellaisessa ilmapiirissä, ja ihmisten ajattelutavoissa, et voidaan tavoitella jotain muutakin. Ja nää voi olla saamaan aikaan läsnä. Voi olla saamaan aikaan kannattavaa, ja tulosta tekevää toimintaa, ja että se voi olla laadukasta, eettisesti, kestävästi tuotettua. Ja et se kestä sellaisen suurenuslasitarkastelun. Mutta oma kokemus on se, et se vaatii tosi vahvat arvot siltä tuottajalta.

Mullekin tuli semmoinen tuloksellisuuden ja eettisyyden tasapaino. Että niiden ei tarvitse olla vastakkain.

Pelkkä voiton tavoittelu puhututti. Erityistä huolta herätti maksimaalisen voiton tavoittelu välittämättä keinoista, mikä oli haastatteluissa yhteydessä alkuvuoden 2019 uutisointiin yksityisistä vanhuspalveluiden tuottajista. Laatu ja tuotavuus nähtiin olevan vielä melko erillään toisistaan, ja sen suhteen toivottiin muutosta ilmapiirissä, toiminnassa sekä yleisessä keskustelussa ja ajattelutavoissa.

Jos on lähetty ajamaan voimakkaammin sitä talous puolta, joka nyt käytännössä tarkoittaa enemmän suoritteiden oman työn kannalta. Niin tuntuu et unohtuu se, et miten just ne arvot ja se työn laatu (tauko) Et ei yhtään mietitä. (tauko) Et se unohtuu, et ne toiset on poissulkevia. Et palvelu vois olla vaan niinku laadukasta, tai sit tuottavaa.

Mikä siinä on et tunnistan itsestänikin sen, et hirveen vahvasti laittaa vastakkain, joko sen taloudellisen tuloksen tai laadukkaan, kautta eettisen toimintatavan.

Myöskään raha ei aina ole esteenä eettisen toiminnan olemassa ololle, vaan ihmisellä itsellään ja hänen perusteissaan voi olla sisällään eettinen ajattelutapa. Eräs haastateltava kuvasi asiaa siten, että eettinen ajattelutapa ja eettisyyden toteutuminen liittyi enemmän identiteettiin kuin rahaan.

Jos on sellainen johtaja, joka ei päätä mistään budjetoinnista välttämättä, tai ei ole päävastuussa, mutta vaikka suhteessa työntekijöihin, että mikä sitä estää toimimasta eettisesti, tai yleensäkin.

Jos joku toimii epäeettisesti, niin mistä se johtuu. Johtuuko se siitä persoonasta, ihmisestä itsestään, vai ulkopuolisista seikoista.

Johtajan vastuulla nähtiin olevan asiakastyön laadun seuraaminen sekä osto- palveluiden toteutuminen. Johtaja huolehtii siitä, että palvelun laatu on tasainen sekä prosessit ovat toimivia. Asiakkaat näkevät työntekijän roolin käytännön työn kautta, vaikka vastuu on viimekädessä johtajalla.

Eettisiä johtamis- ja kehittämissuhteita kysyttäessä, suhteessa tavoiteltavaan tulevaisuuden visioon, haastateltavat kertoivat ratkaisujen liittyvän muun muassa rakenteellisiin muutoksiin. Asiakkaan olisi hyvä saada tulevaisuudessa sote-palvelut keskitetysti saman katon alta. Saman katon alta saatavien palveluiden kerrottiin lisäävän taloudellista hyötyä, etenkin silloin kun asiakkaalla on tarvetta usean eri toimijan palveluihin.

Asiakkaalla saattaa olla monenlaisia haasteita, niin se, et ne ois vähän niinku saman katon alla se sosiaali- ja terveystieteiden puoli. Ja, et ne ois tekemisissä toistensa kanssa. Uskon et semmoinen vois tuoda monenlaisia etuja, sekä työntekijöille että asiakkaille, ja ehkä siinä yhteiskunnallisessa ulottuvuudessa myös veron maksajille.

Kaiken kaikkiaan tehokkaassa ja laadukkaassa palvelutuotannossa nähtiin oleellisena ilmapiirimuutoksen rahan ja laadun vastakkainasettelussa, jolloin ideaalitalanteessa ne voisivat olla ikään kuin samassa korissa. Laatutekijöillä voi yhtä lailla kilpailla, eikä hinnan tulisi aina ratkaista. Tuloksellisuudessa ja eettisyydessä olisi hyvä saavuttaa tasapaino.

5.2 Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen

Tämä pääluokka kuvaa sote-palveluiden johtamistyön sisältöä. Tämä eettisen johtamisosaamisen osio kuvaa erityisesti eettisen johtajan kompetenssiin ja henkilöstöjohtamisosaamiseen liittyviä näkemyksiä. Lisäksi liitimme tähän

pääluokkaan yhteiskehittämisen ja koulutuksen osion, joka kuvastaa ratkaisuja ja kehittämisehdotuksia tulevaisuuden eettisen johtamistyön tueksi.

5.2.1 Johtajan kompetenssi

Tulevaisuuden sote-alan ja sote-palveluihin liittyviä johtamistyön osaamisvaatimuksia haastateltavat kuvasivat toimintaympäristöjen ja työn sisällöllisten muutosten kautta. Tämän nähtiin haastavan johtamista. Kokonaisuuksien hahmottaminen on entistä haastavampaa, ja yhteistyö eri toimijoiden välillä lisääntyy.

Varmaan ainakin sen työnsisällön monimuotoisuus tulee lisääntymään, joka tekee johtamiselle sen haasteen, että mikä sen johtajan rooli siinä on. Ei oo enää mitenkään tarkkaan rajattu, mikä on hänen hallinnassa.

Haastavaa. Justiinsa siltä kantilta, et on aika arvaamatonta, nopeasyklistä tää muutos nykyään, ja on paljon eri tekijöitä, jotka pitäisi saada toimimaan, et siitä tulisi toimiva kokonaisuus, et jotenkin semmoinen mielikuva on siitä, et se tulee olee haastavaa.

Johtajien digiosaamisen tarve kasvaa sekä asiantuntijuuden vaatimus lisääntyy. Tiedolla johtaminen lisääntyy. Tulevaisuudessa johtajan olisi tunnettava asiakasryhmänsä entistä paremmin.

Mä luulen, et kaikki tommonen digitaalisten välineiden ja erilaisten teknologisten palveluiden käyttöönotto ja hallinta on semmonen mitä joutuu tekemään siis johtajat enemmän, tai saa tehdä.

Sote palveluissa kohdataan ihmisiä, ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuuluu nimenomaan tämä inhimillinen ulottuvuus, joka tulee sen johtajankin ymmärtää, vaikka hänen varsinaisiin perustehtäviinsä ei kuulu asiakastyö.

Tuo oli tärkeä pointti, et johtaja on tiedettävä et millaisia ne asiakkaat on. Kenen kanssa ollaan tekemisissä.

Tulevaisuuden johtajalta vaaditaan kykyä johtaa ja viedä läpi muutoksia. Eettisiä johtamisratkaisuja haastateltavat kuvasivat muun muassa muutosjohtamisen keinoina. Tulevaisuuden johtajan eettisiin ratkaisuihin ja toimintatapoihin kuuluu ympäristönäkökulman huomioiminen.

Kykyä muutosjohtamiseen, tavallaan löytyisi järkevä konsensus siihen et vaik tulisikin muutosvastarintaa, ois kykyä ja voimaa viedä se muutos läpi.

Ajattelen edelleen muutosjohtamisen kannalta, et oisi jotenkin taitoo siihen muutosjohtamiseen, kun sä sanoit et se on aika epävarmaa tällä hetkellä, et mitä se käytännössä tulee tarkoittamaan. Mitä tapahtuu. Siitä huolimatta olisi semmoinen osaaminen siihen muutosjohtamiseen, niin eettinenkin puoli pysyy siinä mukana.

Mietin, että tommoinen kestävä toiminnan ajattelutapa pitäisi olla siinä johtamisessa mukana: kestävä kehitys, ekologisuus ja ympäristöasiat vois olla siinä yhtenä tosi tärkeänä elementtinä mukana.

Digitalisaation ja automatisaation myötä johtamistyössä eräs haastateltava kuvasi, että johtamisen resursseja voidaan käyttää enemmän ihmisjohtamiseen. Onnistuneessa johtamistyössä kyetään yhdistämään asia- ja ihmisjohtaminen sulavasti toisiinsa. Ihmisjohtamisen ja vuorovaikutuksen näkökulma esiintyi molemmissa haastatteluissa. Kysyttäessä tulevaisuuden johtajan tärkeimmästä eettisestä tehtävästä eräs haastateltava kuvasi sen olevan vastuullisen ja laadukkaan työn varmistaminen.

Varmaan sitten kanssa se, miten onnistuu yhdistämään sen asiajohtamisen ja ihmisjohtamisen, jotenkin ehkä siitä kombinaatiosta syntyy sitten se eettisyys, se hyvinvointi sitten siinä työntekijälle, ja sitten johtajalle, ja asiakkaille, sille koko kokonaisuudelle.

Ideaalitilanteessa hyvä johtaja luottaa henkilöstöönsä sekä kykenee tuomaan jokaisen työntekijän potentiaalin työyhteisön käyttöön. Tätä pidettiin tärkeänä molemmissa haastatteluissa. Eräs haastateltava toi vastapainona esiin näkökulman, missä perinteinen johtamistapa soveltuu edelleen osalle

työntekijöistä. Yhtenä ratkaisumallina, toisessa haastattelussa, tarjottiin valmentavan johtamisen keinoa.

Avoin keskustelu, tiedon kulku, että tavallaan kunnioitetaan työntekijöitä, ja heidän osaamista, ja otetaan se voimavaraksi huomiioon, eikä niin että he on vaan suorittavia. Ikään kuin vaan tekee sen, mitä käsketään, vaan oikeasti hyödynnetään se ihminen. Ihmisen kaikki, kokonaisuutena.

Tämmöinen näkökulma, et on paljon ihmisiä, jotka vallaan hyvin toimii sillä tavalla perinteisessä mallissa, että johtaja on johtaja, ja sieltä kertoo et tee näin. Ja sellainen oikeesti sopii joillekin ihmisille. Munkin ideaali on juuri tällainen, et sparraan ne kaikki tuleen täällä.

Jotenkin sen valmentavan johtajuuden. (tauko) Valmentava johtaja, joka saa työntekijät kukoistamaan niin kuin omilla vahvuusalueillaan, ja toteuttamaan just sitä yhteistä arvo pohjaista työtä. Se on varmaan aika ideaalitalanne.

Haastatteluissa lueteltiin erilaisia ominaisuuksia, joita tulevaisuuden eettiseltä johtajalta toivottiin löytyvän. Näitä ominaisuuksia olivat muun muassa oikeudenmukaisuus, luotettavuus sekä sitoutuneisuus. Eettisen johtajan nähtiin toimivan vastavuoroisesti, avoimesti ja ulospäinsuuntautuneesti. Johtaja kykenee ottamaan vastaan kritiikkiä, ja häneltä löytyy myös nöyryyttä. Eettisen johtajan tehtävänä on luoda eettinen kulttuuri yhdessä koko työyhteisön kanssa.

Se et miten se eettinen johtaminen. Se tarkoittaa sitä, et miten se johtaja saisi aikaan, että siihen yksikköön, sen työporukan ja sen työprosessin, et alkaa rakentuu semmoinen eettisesti vahva työ-kulttuuri, ja siellä lähtis semmoinen eettinen keskustelu erilaisten valintojen ja ratkaisuiden tekeminen, myös niin kuin eettisten näkökulmien kautta.

5.2.2 Motivoitunut henkilöstö

Sote-alalla tehtävä asiakastyö nähtiin muuttuneen haastavammaksi. Tämä on lisännyt lisäkoulutuksen tarvetta. Haastateltavat toivat esille sitä, että työn tekeminen hyvin edellyttää aikaresurssien huomioimista. Työssäjaksamista haastavat muun muassa resurssien vähentyminen sekä toimintojen ja

prosessien jatkuva tehostaminen, jolloin jäljelle jäävä henkilöstö joutuu tiukemmalle. Henkilöstöön panostaminen ja lisäkoulutuksen tarjoaminen nähtiin merkityksellisenä. Tämän nähtiin haastavan tulevaisuuden johtamista ja se on johtamisosaamisen tärkeä sisältö. Huolta tuotiin esille henkilöstön pysyvyyteen liittyvissä asioissa.

Mun mielestä et asiakkaiden haastavuus on ehdottomasti lisääntynyt.

Että se porukka, joka sinne jää jäljelle, tekee sitten pienemmällä resurssilla tehokkaampaa työtä.

Mut jotenkin tää on semmosta, et ihmiset kouluttautuu tälle alalle, sit ne lähtee tekeen jotain ihan muita töitä. Näitä kokemuksia on lähipiiristä monta.

Läpi molempien ryhmähaastatteluiden henkilöstön motivointiin ja henkilöstön saatavuuteen liittyviä asioita tuotiin esille. Haastateltavat puhuivat näkökulmasta, jossa motivoitunut henkilöstö tuottaa myös laadukkaampia asiakaspalveluita. Sote-alan työntekijöitä ei haluttu nähdä pelkästään kutsumusammattilaisina, ja halu saada naisvaltainen sote-ala arvostetumpaan asemaan oli selkeä. Tämä näkyisi yleisesti niin, että sote-ala olisi tulevaisuudessa kaikin puolin houkuttelevampi. Erityisesti palkkausta pidettiin merkittävänä motivaattorina. Samoin mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön sekä itsensä kehittämiseen. Eettinen johtaja kykenee tunnistamaan työntekijöiden koulutuksen tarpeen sekä hän panostaa työntekijöiden kehittymismahdollisuuksiin. Koulutuksen nähtiin lisäävän motivaatiota, ja sitä kautta henkilöstön pysyvyyttä.

Kun puhutaan isosta vastuusta, niin kyllä osaava ihminen menee muualle, jos se tietää, että siellä on parempi palkka.

Jotenkin toi sote-ala on vähän semmoinen, se on hyvin naisvoittoinen, ja sitten se on vähän sellainen kutsumus niin kuin, puhutaan paljon. Nythän on herätty, ja sairaanhoitajat on ajanut pitkään itselleen jo parempia palkkoja ja muuta.

Me satsataan työntekijöihin, ja me lisätään heidän osaamistaan säännöllisesti. Se varmasti liittyy oleellisesti eettiseen henkilöstöjohtamiseen.

Kysyttäessä tulevaisuuden sote-johtajan tärkeimmistä eettisistä tehtävistä, haastateltavat kuvasivat asiaa muun muassa näin:

Kaikille löydetään ne oikeat roolit työyhteisössä, ja kaikki pääsevät käyttämään omia vahvuuksiaan siellä työyhteisössä, kaikki pääsisi vaikuttamaan ja kukoistamaan omilla vahvuusalueillaan.

Jotenkin, että löytää työntekijöille oikeanlainen positio, ja kannustaa heitä siinä kehittymään.

Ja ehkä jotenkin se, että jos sä onnistut johtajana luomaan työntekijöille sellaisen fiiliksen, että työntekijät kokevat, että on kiva tulla töihin, niin sitten sä oot onnistunut jo tosi monessa asiassa.

Johtajan ja henkilökunnan välistä avointa vuorovaikutusta ja viestimistä korostettiin. Johtajan on hyvä kyetä antamaan palautetta. Positiivisen palautteen antaminen koettiin lisäävän työntekijöiden motivaatiota. Vuorovaikutustaidot liittyvät vahvasti johtajan kompetenssiin.

Sillä tavalla, millä johtajat sitten kohtaa alaisiaan, on merkitys siihen työhön myös, miten työntekijät itse tekevät työtään ja miten se vuorovaikutus siinä työyhteisön sisällä rakentuu ja toimii.

Se vuorovaikutus jotenkin... Niin kuin se avoimuus ja semmoinen viestiminen. Mikä on aidosti sellaista vuorovaikutuksellista, että se, kuunnellaan myöskin niin kuin työntekijöitä ja asiakkaita, että se ei tule pelkästään ylhäältä se kaikki informaatio.

Motivoitumiseen ei aina tarvita isoja muutoksia, vaan eräs haastateltava korosti arjessa pienten asioiden merkityksellisyyttä. Pienin kannustimin voidaan saada työntekijä kokemaan, että hän tekee merkityksellistä työtä. Työ- ja vapaa-ajan yhteensovittaminen koettiin myös tärkeänä.

5.2.3 Yhteiskehittäminen ja koulutus

Kysyttäessä ratkaisuehdotuksia sote-alalla tehtävään johtamistyöhön tulevaisuudessa nähtiin johtajan verkostoitumistaitojen korostuvan. Asiakkailta on

usein monia eri toimijoita ympärillään. Substanssiosaaminen lisääntyy yhteistyön myötä. Yhteiskehittäminen nähtiin tulevaisuudessa molemmissa haastatteluissa tärkeänä. Osaamista olisi hyvä lisätä koko sote-toimialan lävitse. Ideaalitilanteessa toimialat puhaltaisivat yhteen hiileen. Yhteistyö olisi rajapintoja ylittävää, niin koulutusta tarjoavien kuin palveluita tuottavien välillä. Palveluntuottajat ottaisivat myös asiakkaita mukaan palveluiden kehittämiseen.

Verkostojohtamistaitoja. Eli just se, se kun me työskennellään yhä monikanavaisemmin ja sosiaali- ja terveydenhuolto toivottavasti lähenee, ja myöskin kumppanuustyö lisääntyy, niin tarvitaan tosi hyviä verkostotaitoja.

Ja tommoinen voisi lähteä jo opinnoista, että olisi jo enemmän opinnoissa tällaista rajapintoja ylittävää yhteistyötä. Vaikka sosisionomien ja sairaanhoitajien, ja muitten välillä. Että jo opinnoissa niin kuin sopeuduttaisi, ja totuttaisi siihen, että me ollaan tässä niin kun yhdessä ja vedetään yhtä ja samaa narua, samaan suuntaan. Se vois kanssa olla yksi.

Haluttuna eettisenä visiona tulevaisuuden johtamisessa kuvattiin hierarkian muutosta tasavertaisemmaksi. Hierarkian madaltamisen ja yhteiskehittämisen avulla työntekijät voisivat paremmin vaikuttaa omaan työhönsä, mikä lisäisi sitoutumista ja intoa työhön. Molemmissa haastatteluissa tuotiin esille näkökulmaa, missä johtaja tai esimies ei olisi ainut, joka tekee päätöksiä.

Pohdin tällaista, et toivon et hierarkiset rakenteet purettais. Et rivityöntekijät kokis et, johtajat ja esimiehet ois siinä samalla tasolla ja rinnalla miettimässä niitä asioita, kun lähdetään, tekee muutoksii, tai kysymäs et mitä tarttis muuttaa ja miten se käytännössä tarttis teidän mielestä muuttaa. Et se oikeesti tapahtuis niin, et kysytään työntekijöiltä, eikä tuoda jotain valmiiksi mietittyä mallia, joka ei käytännössä sovellu siihen käytännöntyöhön ollenkaan.

Työntekijöiden valtaistaminen. (tauko) Et se ei oo enää se pomo, joka tekee niitä kaikkia päätöksiä.

Ideaalitilanteessa esimies delegoi omalle työyhteisölleen tiettyyn pisteeseen asti niitä asioita. Sitten siellä keskustellaan, ja tehdään yhdessä niitä päätöksiä.

Koulutuksen merkitys nähtiin liittyvän jatkuvana prosessina ammattiin koulutautumisesta alkaen, aina itse työssä saatuun jatkuvaan koulutukseen. Työyhteisöllä olisi hyvä olla ymmärrys työn kehittämisprosesseista. Ideaalitalanteessa työyhteisö luo yhdessä yhteiset päämäärät ja sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin. Eräs haastateltava näki sote-toimialojen olevan vielä melko erillään.

Siihen (lisäkoulutukseen) pitäisi panostaa, et sujuva työnohella, jonkin näköisten pienempien kokonaisuuksien osallistuminen koulutuksiin. Se oikeesti tulis sinne vahvasti mukaan, jos esim. alalla ois vahvempi mahdollisuus itsensä lisäkouluttamiseen niin se myös motivoisi ja sitouttaisi enemmän pysymään tällä alalla.

Sitten jotenkin mun mielestä, että se ihan se työyhteisön ymmärrys pelkästään siitä työn kehittämisestä ja prosessin toteuttamisesta kaikista tällaisista, niin voi olla et siellä on niin eri osaamisella olevaa porukkaa siinä tiimissä, et aika haastavaa myös johdajuuden toteuttaminen sen takia et ihmisillä ei oo minkäänlaista samanlaista perus tietopohjaa.

Toimialat on aikalalla omillaan, kun niillä vois olla paljon opittavaa, ja alkaa semmoinen yhteiskehittäminen vahvemmin, rajoja ylittävää yhteistä.

Kehittämistyö ei synny itsestään, vaan työyhteisön olisi hyvä olla kehittämismyönteinen. Yhteiskehittäminen vaatii oman resurssointinsa. Työntekijät voivat omalla aktiivisuudellaan vaikuttaa siihen, kuinka voimakkaasti he osallistuvat kehittämistyöhön.

Se tarvii myös sen ajan ja resurssin siihen, et se työyhteisö saa aikaa kehittämiselle, ja uuden luomiselle.

Ja käytäis sitä eettistä keskustelua, ja et se ei semmoinen et sen tekee vaan se esimies. Esimies luo niille nyt tän kulttuurin, vaan se rakennetaan yhdessä. Ja siitä tulee sen yhteisön näköinen. Vois vähentyä ne työpaikanvaihdokset, jos tuntee sen työpaikan omakseen. Ja on saanut olla mukana rakentamassa sitä.

Mun mielestä on täysin ok, et työyhteisössä on niitä työntekijöitä, jotka haluaa aktiivisesti osallistuu, kun tulee kehittämisjuttuja, ja sit kun on näitä, jotka ei oo halukkaita kehittämään mitään, ja aukovat päätä.

Eettisen sote-palveluiden johtajan on hyvä huomioida työntekijöiden sekä asiakkaiden näkökulmia. Tulevaisuudessa esimies ei enää voi johtaa niin ylhäältä alas, vaan sekä asiakkaiden ja työntekijöiden on hyvä olla suunnittelussa mukana. Eettisen keskustelun tulisi olla vahvana työyhteisössä läsnä. Johtaja luo rakenteet eettisen kulttuurin synnylle.

Enemmän sellaista, että suunnitteluun otettaisiin mukaan rivityöntekijät, ja sit myös niinku asiakkaat, kun suunnitellaan palveluiden muutosta.

Se johtajan vastuu on niinku siinä. Hänen pitäisi kyetä sinne luomaan ne jonkin näköiset rakenteet, kautta ihan ne käytännön menetelmät sille, et miten se eettinen kulttuuri lähtee rakentumaan.

No ensimmäinen ajatus niin kuin semmoinen, että ihmiset vois hyvin siellä omassa työpaikassaan, niin kuin sitoutuu siihen työyhteisöön ja tietää kaikki ne yhteiset arvot, ja kaikki ajaa samaan suuntaan, niiden arvojen osalta, ja tekee yhdessä töitä, ja pystyy luottamuksellisesti keskustelemaan, jos tulee haasteita, niin kuin aina tulee välillä, ja näin, mutta ehkä siihen pyrkiminen eri keinoin, niin se ois semmoinen pointti.

Johtamisosaamisen nähtiin korostuvan yhteiskehittämisen ja koulutuksen näkökulmista. Johtajat ja esimiehet ovat avainasemassa luomalla työntekijöille mahdollisuuden osallistua toiminnan suunnitteluun sekä itsensä kouluttamiseen. Asiakkaiden osallisuutta suunnittelutyössä ei tulevaisuudessa voida sivuuttaa.

6 POHDINTA

6.1 Tulosten pohdintaa ja tarkastelua

Opinnäytetyössämme haettiin vastauksia kahteen tutkimuskysymykseen, joiden keskeisimmät tulokset kuvasimme posterin muotoon (LIITE 6). Tuloksista

ilmeni selvästi sote-palveluiden ja sote-alan tulevaisuuden näkymät yhä moniulotteisina. Haastatteluista kävi ilmi tulevaisuudessa se, että ympäristö moninaistuu ja digitalisoituu. Sote-uudistuksen kaatuminen keväällä 2019 ja sen pitkä valmistelu oli lisännyt haastateltavien epävarmuutta uudistusta kohtaan. Tevameren (2018) mukaan sote-uudistuksen pitkään jatkunut valmistelu on lisännyt epävarmuutta myös toimijoiden keskuudessa. Toimintaympäristöt tulevat muuttumaan tulevaisuudessa voimakkaasti myös siten, kun lakeihin kirjataan uudistuksia. Tulevaisuuden toimintaympäristöjen muutokset koskettavat tällöin kaikkia toimijoita sektorista huolimatta. (Tevameri 2018, 8.)

Digitalisaation nähtiin muuttavan ja haastavan johtamista tulevaisuudessa. On katsottu, että johtajien tulee johtaa muutosvaihetta niin, että uusien järjestelmien ja työkalujen käyttöönotto on suunnitelmallista ja muutoksista informoidaan henkilökuntaa riittävän ajoissa. Hyvä muutosjohtaminen ja henkilökunnan perehdyttäminen johtaa sitoutuneeseen henkilökuntaan ja parempaan tulokseen. (Terveystieteiden tutkimuskeskus. Ajankohtaista. Tiedotteet ja uutiset. 2019.)

Henkilöstöjohtamisen näkökulma korostui oletettua enemmän, ja sitä ei alkuun ollut teoriaosuudessa juuri lainkaan. Etsimme lisää teoriaa erityisesti siitä, selvittääksemme tutkimusaineiston ja teorian vastaavuutta. Tämä herätti eniten innostusta, sillä löysimme aineistosta uutta ja arvaamatonta, jota emme olleet ajatelleet tulevan esiin.

Muutosten läpivieminen ja niissä onnistuminen edellyttää hyvää johtamista. Mankan (2016) mukaan muutoksen onnistumisen taustalla on henkilöstö, joka on ollut osallisena ja he ovat tietoisia siitä, mitä muutoksen tavoitteet ovat ja mikä heidän oma rooli siinä on. (Manka 2016, 135.) Haastatteluissa palattiin siihen, että myös henkilökunta on avaintekijä muutosprosessissa ja heidän mukaan ottaminen on tärkeää. Enää ei siis riitä, että johto suunnittelee prosessit irrallaan työntekijöistä, kaataen tiedon vertikaalisti alaspäin. Ideaalitalanne olisi, että tulevaisuudessa muutosprosessit ja suunnittelutyö tapahtuu yhä enemmän horisontaalisesta asetelmasta.

Niirasen ym. (2010) mukaan työyhteisön yhteisöllisyyttä voidaan vahvistaa horisontaaliseen johtamisen avulla, jolloin yhteinen näkemys työstä vahvistuu. Tähän vaikuttavat johtajan halu ja kyvykkyys ylläpitää dialogista vuorovaikutusta. Olennaista on, että työyhteisössä olevat rakenteet tämän kaltaiselle toiminnalle ovat kunnossa. Nämä rakenteet voivat olla niin fyysisiä, kuin mentaalisiaakin. Rakenteiden sisällä pohditaan ja tarkastellaan organisaation nykyistä tilaa ja mietitään tulevaisuuteen liittyviä kysymyksiä. (Niiranen ym. 2010, 130-131.)

Eettinen johtaja voimaannuttaa alaisiaan. Hän luo työntekijöihinsä onnistumisen tunnetta ja vahvistaa heidän osaamistaan. Voimaannuttavassa otteessa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Ideaalitulanteessa työntekijöitä motivoidaan niin, että he kykenevät itsenäiseen ajatteluun ja pystyvät myös kyseenalaistamaan. Voimaannuttamisessa tarjotaan tukea sekä osallistetaan. (Pitkänen 2017, 53-54.) Haastatteluissa mukaan ottamisen ja omien voimavarojen vahvistamisen näkökulma tuotiin selkeästi esille.

Haastatteluissa tuotiin esille, että motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö omistautuu työlleen, tuottaen näin ollen laadukkaampia asiakaspalveluita. Heiltä löytyy tällöin halua tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Niirasen ym. (2010) mukaan johtajan roolina katsotaan olevan työntekijöidensä kuuntelu ja heidän tukeminen eettisesti ristiriitaisissa asiakastilanteissa. Johtajan on kyettävä tunnistamaan työntekijöissä mahdollinen tarve lisäkoulutukseen. Johtajan toimiessa eettisesti, on hän eettisiin ristiriitoihin rohkeasti puuttuva, erityisesti suhteessa haasteellisiin asiakastilanteisiin sekä palveluprosesseihin. (Niiranen ym. 2010, 123.)

Salminen (2010) näkee tärkeänä sen, että erityisesti yksityisissä organisaatioissa tulosjohtamisen rinnalla keskitytään myös henkilökunnan motivointiin sekä työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, jolloin työntekijät eivät ole pelkästään väline, jolla säädellään tuottavuutta. Johtamisen haasteet ovat uudenlaisia, kiristyneestä taloustilanteesta johtuen. Pelkkä asijahtaminen ei enää riitä, vaan tarvitaan kannustavia ja luovia henkilöstöjohtamisen keinoja. (Salminen 2010, 39.)

Uudeksi keinoksi henkilöstöjohtamiseen tuotiin haastatteluissa yhdeksi ratkaisuksi valmentava johtaminen. Valmentavassa johtamisessa otetaan kaikkien voimavarat huomioon sekä korostetaan yhteistyötä. Valmiita ratkaisuja ei ole, vaan ne tehdään yhteistyössä henkilöstön kanssa. Yhteistyössä pyritään arvostamaan toista, ratkaisemalla asiat yhdessä osallistamalla työyhteisöä. Tavoitteet asetetaan koko työyhteisölle. Valmentavalla johtamisella voidaan saada työyhteisön kaikki voimavarat käyttöön koko organisaatiossa. (SoteNavi 2019.)

Koulutuksen ja osaamisen vahvistaminen nähtiin haastatteluissa tärkeänä ja oleellisena, suhteessa tulevaisuuden muutoksiin ja haasteisiin. Mankan (2016) mukaan osaamisesta onkin muodostumassa yksi tulevaisuuden tärkeistä selviytymiskeinoista. Voidaan puhua jatkuvan uudistumiskyvyn näkökulmasta, josta tulee yksittäisen työntekijän tärkeä voimavara. Tulevaisuudessa on katsottu, että yksilöt, jotka ovat valmiita päivittämään jatkuvasti omaa osaamistaan ja ovat valmiita kehittymään, ovat työmarkkinoilla vahvoilla. Tämän vaatimuksen negatiivisena seurauksena on se, että osa saattaa syrjäytyä työmarkkinoilta. (Manka 2016, 15.)

Miten sitten työpaikoilla pidetään huolta siitä, että kaikki saavat kehittyä, eivät vain innokkaimmat? Johtajalla on katsottu olevan tärkeä rooli siinä, että hän kykenee tunnistamaan työntekijöissään osaamistarpeet. Johtamisen yksi tehtävistä on huolehtia siitä, että yksilön osaaminen kehittyy ja henkilökunta on sijoitettu oikeanlaisiin työtehtäviin. (Niiranen ym. 2010, 97.)

Haastatteluissa nähtiin hierarkian madaltuneen ja johtajan autoritäärisyyden vähentyneen. Tämä nähtiin hyvänä mahdollisuutena vuorovaikutuksen edistämiseksi. Bowman ja West (2015) toteavat, että julkisten organisaatioiden hierarkioissa on havaittavissa madaltumista, ja rakenteet ovat enemmän verkostomaisia. Rakenteiden madaltuminen on mahdollistanut vahvemman arvokeskustelun niin tiimi-, kuin organisaatiotasolla. Johtajien on katsottu olevan entistä tiiviimmässä keskusteluyhteydessä alaistensa kanssa. Heillä on vastuu siitä, että eettinen keskustelu toteutuu. Pelkkien sääntöjen ja eettisten ohjeistusten yksipuolinen olemassaolo ei riitä, vaan ne kommunikoidaan auki työyhteisön sisällä. (Pitkänen 2017, 51-52.)

Sote-uudistukseen ja sen tavoitteisiin peilaten haastatteluissa tuotiin ilmi samankaltaisia näkemyksiä, liittyen palveluiden tasavertaisuuteen ja alueellisten erojen tasaamiseen. Palveluiden tasalaatuisuus ei suinkaan tarkoita kaikille samaa. Tämä ilmenee Terveyden -ja hyvinvoinninlaitoksen julkaisussa (2019) siten, että perustelut palvelujen tarjoamiselle on rinnastettu kuntien ja kaupunkien asukasmääriin. Esimerkiksi vuosina 2013-2019 terveyskeskusten määrä alle 20 000 asukkaan kunnissa on vähentynyt, vaikka kokonaismäärä on jopa hieman lisääntynyt. Tutkimuksen mukaan kehityksen suunta palvelujen tarjoamisessa ja saatavuudessa jatkuu samansuuntaisesti kuin nytkin. (Parhiala 2019, 1-4.)

Tulevaisuudessa nähtiin tärkeäksi laadukkaan, mutta tehokkaan toiminnan yhdistäminen. Eettinen johtaminen nähdäänkin ennen kaikkea olevan tehokkaan tuloksen varmistamista, johon yhdistyy laadukas ilmapiiri. Tuloksien tavoittelussa ei saisi rikkoa eettisen ohjeistuksen asettamia reunaehtoja. (Niiranen ym. 2010, 122.)

Näemme, että tämän opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa lähiesimiestyössä, kun pohditaan hyviä käytännön ratkaisuja palvelutuotantoon sekä hyvään henkilöstöjohtamiseen. Tulokset ovat merkityksellisiä, peilaten sote-alan tulevaisuuden haasteisiin, esimerkiksi henkilöstön saatavuudessa sekä monialaisessa kehittämistyössä.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Kontekstisidonnaisuus eli aika-, paikka-, ja tilannesidonnaisuus vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin (luotettavuus, toistettavuus). Tutkimus ei siis ole koskaan täysin toistettavissa. Tutkimuksen sisäisen laadun varmistavina elementteinä ovat toistettavuuden sijaan käytettävien menetelmien vastaavuus, suhteessa ilmiöön ja aineistoon. (Mäki 2017, 244-245.)

Luotettavuuden ja laadun katsotaan vahvistuvan, kun käyttämämme menetelmä vastaa sitä ilmiötä, jota olemme tarkastelemassa sekä miten pystymme

vastaamaan kerätyllä aineistolla tutkimuskysymyksiimme tarpeeksi hyvin. (Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet; Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.) Luimme myös aiempia haastattelututkimuksia sekä teoriaa samasta aiheesta. Tämän katsotaan Hirsjärven ym. (2007, 133) mukaan vahvistavan menetelmän soveltuvuutta suhteessa omaan kohteeseemme.

Jälkeenpäin tarkasteltuna onnistuimme menetelmävalinnassa hyvin. Menetelmät tuntuivat aineistonkeruun ja sen analyysin aikana luontevilta. Tutkimuskysymyksiimme saimme vastauksia hyvin, vaikka aineiston määrä jäi melko pieneksi. Haastatteluiden pituudet tuntuivat riittävältä aiheen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, sillä keskustelu oli intensiivistä ja tehokasta koko haastatteluiden ajan. Saimme litteroidusta haastatteluaineistosta hyödynnettyä lähes kaiken aineiston.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) ohjeistuksessa neuvotaan muun muassa erityiseen huolellisuuteen koko prosessin aikana, toimintakäytäntöjen tarkkaan kuvaamiseen, huolelliseen suunnitteluun, toisten tekemän aiemman tutkimustyön kunnioittamiseen sekä tutkittavien aseman ja oikeuksien huomiointiin. (Kuula 2006, 33-35.) Vilkan (2005, 158-159) mukaan olemme viime kädessä tämän työn luotettavin mittari, sillä arvioinnissa tarkastellaan niitä valintoja ja ratkaisuja, joita olemme tämän opinnäytetyöprosessin aikana tehneet. TENK:n (2012) mukaan piittaamattomuus ja ylimielinen suhtautuminen tutkimuksen prosessiin sekä sovittuihin käytäntöihin olisi ollut erittäin haitallista, puhumattakaan vilpillisestä toiminnasta, kuten tulosten vääristelystä tai harhaanjohtamisesta. Näistä syntyvän haitan ei katsota vaikuttavan pelkästään tutkimusta tekeväälle itselleen, vaan myös koko tiedeyhteisöä kohtaan. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6-9.)

Tärkeimpänä asiana pidimme meidän sitoutuneisuutta ja sitä, ettemme suhtautuneet välinpitämättömästi mihinkään osa-alueeseen, vaikka se saattoi tuntua mitättömältä. Tarkistimme erityisesti sen, että olimme kirjoittaneet vain sen, mitä olimme oikeasti tehneet. Tuomen ja Sarajärven (2009, 136) mukaan tämä lisää validiteettia, kun varmistamme useaan otteeseen, että olemme tehneet ja tutkineet sitä mistä olemme puhuneet ja kirjoittaneet.

Vastuullinen tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksesta, tavoitteista, vapaaehtoisuudesta sekä aineiston käsittelystä etukäteen. Mitä selkeämmin käyttötarkoitus ja prosessin kulku on tutkittaville tiedossa, sitä paremmin ihmiset lupautuvat tutkimuksen kohteeksi. Nämä seikat ovat hyvä ilmetä tutkimuskohteelle lähetettävässä ennakkokirjeessä tai esitteessä. (Kuula 2006, 101-102.) Näistä kerroimme saatekirjeessä, jonka lähetimme kutsuna molempien koulujen opiskelijoille (LIITE 1). Jälkeenpäin tarkasteltuna olisimme voineet kiinnittää enemmän huomiota saatekirjeen ulkoasuun, aiheen lähestyttävyyteen ja houkuttelevuuteen, jotta olisimme saaneet mahdollisesti rekrytoitua lisää halukkaita haastatteluihin.

Kuulan mukaan oleellisena eettisenä tutkimuksellisena ulottuvuutena on tutkimusaineiston säilytys, käsittely, ja aineiston hankinta. Näitä sovelsimme omaan kohteeseemme, sillä on katsottu, että aina ei täysin voida soveltaa valmiita ohjeita tai sääntöjä. (Kuula 2006, 11-12.) Käytimme haastatteluiden taltiointisiin sekä puhelinta että lainattua nauhuria. Siirsimme samana päivänä tallenteet nauhurilta henkilökohtaiselle koneellemme ja hävitimme tallenteet nauhurista sekä puhelimesta. Tallenteet litteroitiin muutaman päivän sisällä haastatteluista. Opinnäytetyömme julkaisemisen jälkeen hävitimme kaikki aineistot ja tarkistimme, ettei aineistoa enää löytynyt mistään.

Aineiston käsittelyn kohdalla merkittävään rooliin nousee tunnistetiedot. Yksityisyydensuojasta tulee pitää kiinni tarkoin. Jos oleellisia tunnistetietoja, kuten osoitteita tai syntymäaikoja tarvitaan, tulee siitä sopia erikseen henkilöiden kanssa. (Kuula 2006, 108-109.) Näitä ei oikeastaan ollut, sillä emme puhuneet toisistamme nimillä tai muilla tunnistetiedoilla haastatteluiden aikana. Tunnistettavia asioita oli opiskelijan rooli Diakissa. Korostimme haastateltaville, että teemme haastattelut anonymiteettisyyttä kunnioittaen.

Luotettavuuden tarkastelussa eniten pohdintaa herätti meissä saadun aineiston koko. Laadullisen tutkimuksen kentällä vastaus riittävyteen on hieman epämääräinen. Opinnäytetyöt, jotka ovat väitöstutkimusta alemmalla tasolla, ovat tieteelliseltä arvoltaan arviolta alempia, kuin yhden suhde sataan. Käytännössä alle yksi sadasta opinnäytteestä on tieteellisesti merkityksellinen.

(Tuomi & Sarajärvi 2018, 97-98.) Jäimme pohtimaan, olisimmeko voineet lisätä tieteellistä arvoa sillä, että olisimme saaneet muutaman haastattelun lisää. Tieteellisen merkityksellisyyden rinnalla oleellisempaa on merkitys työn sisällölliselle kehittämiselle sekä työelämälähtöisyydelle. Ylemmän ammattikorkeakoulujen opinnäytetoilla onkin kiinteä yhteys työelämän kehittämiselle, ja opinnäytetoista tuotettua tietoa pystytään hyödyntämään monipuolisesti.

Oppineisuuden näkökulmasta painoarvon katsotaan olevan merkittävämpi, ja sitä se oli myös meille. Aineiston kokoa ei Tuomen & Sarajärven (2018, 97-98) mukaan tule pitää tärkeimpänä kriteerinä. On katsottu, että merkityksellisempää on se, miten kohderyhmä on valittu niin, ettei valintaperuste ole satumanvarainen.

Vaikka haastateltavien määrä jäi melko pieneksi, oli kohderyhmä tarkoituksenmukainen ja sopiva tutkimuskohteeseemme. Saimme kohderyhmiltä tärkeää tietoa. Myös Pietilä (2017, 119) pitää oleellisena sitä, että haastateltavan joukon tulee soveltua kohderyhmäksi, kun sitä peilataan suhteessa tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten luonne määrittelee siis sen, mikä kohderyhmä soveltuu. Tässä onnistuimme hyvin.

Aineiston lopulliseen kokoon saattoi vaikuttaa aineistonkeruu-aika: Aika haastatteluille oli käytännössä keväällä 2019. Analyysi tapahtui kesän aikana, jotta saisimme tulokset kasaan syksyyn 2019 mennessä. Halusimme valmistua suunnitellussa aikataulussa. Toki olisimme voineet rekrytoida haastateltavia useammasta korkeakoulusta. Alkualettamuksemme kuitenkin oli, että saisimme näistä kahdesta koulusta neljä suunniteltua ryhmää kasaan. Myös tutkimuslupa oli saatu näitä kahta koulua varten. Olisimme voineet panostaa rekrytointiin enemmän, tekemällä saatekirjeestä houkuttelevamman ja aiheen helpommin lähestyttäväksi. Tällöin osallistujainnokkuus olisi voinut olla korkeampi.

Aineiston riittävyttä voidaan tarkastella myös saturaation avulla eli tällöin puhutaan Eskolan & Suorannan (2014) mukaan kylläntymisestä. Käytännössä tämä näkyy niin, että aineistosta ei löydetä enää uutta, vaan sen sisältö toistaa

itseään. Pohjana toimii näkemys siitä, että tietyllä määrällä aineistoa voidaan riittävästi kuvata tutkittavaa ilmiötä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99-100.) Saturaatiota emme omasta aineistosta havainneet. Lisää informaatiota olisi vielä mahtunut, jotta ilmiön peruskuvio olisi ollut vahvempi, ja mahdollisesti aineistosta olisi löytynyt merkkejä saturaatiosta.

Vilka (2005) toteaa, että kooltaan pienikin aineisto voi toimia apuvälineenä ilmiön ymmärtämisessä sekä uuden näkökulman saamisessa, jos analyysi on tehty huolella. Lisäksi johtolankojen löytäminen vaikuttaa työn kokonaislaatuun. (Vilka 2005, 126.) Koska aineiston koko jäi verraten pieneksi, niin sovimme tekevämme analyysin niin tarkoin ja huolella kuin pystyimme. Tämä oli työlästä mutta palkitsevaa, sillä saamastamme aineistosta löytyi paljon meille merkityksellistä lopputuloksen kannalta. Johtolankojen etsiminen ja löytäminen teoriasta oli mielenkiintoista.

Palosen (1988) mukaan laadullisen tutkimuksen sisällä oleva tulkinta on aina ehdollinen, jossa tehty tulkinta on kiistettävissä ja se voidaan korvata vaihtoehtoisella tulkinnalla. On katsottu, että meidän on lähes mahdotonta osoittaa tehtyjä tulkintoja tai käsitteitä todeksi. Voimme tosin antaa lukijalle välineitä ja perusteita arvioida, kykenimmekö muodostamaan aiheesta uskottavan ja johdonmukaisen käsityksen. (Kiviniemi 2018, 85-86.) Meidän osalta erityisesti teoriavalinnoilla oli suuri merkitys siihen, miten lähestyimme tutkimusaineistoa. Olimme teoriaan tutustumisen myötä luoneet itsellemme ennakkokäsityksen aiheesta. Tämä saattoi vaikuttaa siihen, mitä asioita toimme haastatteluaineistosta esille, tai mitä emme ennakkokäsityksen vuoksi pystyneet havaitsemaan.

Tulkinnan näemme tapahtuvan vastavuoroisena. Myös lukija tekee tulkinnan, sillä hänellä on itsellään omat ennakkokäsitykset ja mieltymykset. Vastuu on näkemyksemme mukaan myös lukijalla, jolloin asenteita ja ennakkokäsityksiä on hyvä tarkastella molemmin puolin.

Tulkinnallisuus ja subjektiivisuus esiintyivät laadullisen tutkimuksen arvioinnissa todella voimakkaasti. Jäimme miettimään sitä, miten kehittää mittareita

ja menetelmiä, joilla voitaisiin arvioida laadullisen tutkimuksen luotettavuutta jollain muullakin tapaa. Laadullisen tutkimusten arviointikäytänteet ja niiden ympärillä olevat käsitteet ovat lähtöjään määrällisen tutkimuksen kentältä. Luotettavuuskäsitteisiin liittyvä kritiikki liittyy myös siihen, ettei Lincolnin ja Guban (1985) mukaan löydy sellaista pysyvää ja konkreettista sosiaalista todellisuutta, jota tuloksissa tavoitellaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-161.) Sen sijaan kirjallisuudessa korostettiin, ja jota olemme useaan otteeseen tuoneet ilmi, että prosessi ja sen eri vaiheet olisi hyvä kuvata tarkasti. Näin lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tästä olemme täysin samaa mieltä.

6.3 Prosessin arviointi ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyön toteutuksen ja suunnitteluprosessin tukena jäsensimme sen vahvuuksia, heikkouksia, uhkia sekä mahdollisuuksia eli teimme SWOT-analyysejä (taulukko 1). Tätä analyysiä sovelletaan usein prosessin suunnitteluvaiheessa, kun kehittämispäätös on tehty. Analyysin avulla voidaan ohjata prosessin kulkua sekä huomata tarkemmin prosessin mahdolliset kriittiset kohdat. SWOT on lyhennetty sanoista Strengths (vahvuudet), Weaknesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) ja Threats (uhat). Sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. Vahvuudet ja heikkoudet havaitaan usein nopeasti tehdyistä päätöksistä, verraten mahdollisuuksiin ja uhkiin, joiden tunnistaminen on yleensä haastavampaa. (Opetushallitus. 2018; Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin tutkimuskeskus. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi.)

TAULUKKO 1. Swot-analyysi

SWOT	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
	Uuden tiedon lisääminen ja sen hyödyntäminen oman ammatillisuuden tukena.	Tulosten yleistyttävyyys.	Uutta tietoa, jota voidaan hyödyntää käytännön työssä.	Riittävän validi teoriapohja.
	Oma kiinnostus aiheeseen ja sen kehittämiseen.	Vaikuttaako kontekstisidonnaisuus liikaa tulosten luotettavuuteen.	Oma ammatillinen kehittyminen ja tiedon lisääminen.	Aineiston riittävyys/ ”innoton” haastatteluaineisto.
	Fokus myönteisissä asioissa ja ”hyvän” tarkastelussa.		Tuoda hankkeeseen lisää hyviä aineksia.	Tutkittavien osallistumishalukkuus.

Huomasimme, kuinka jälkeenpäin katsottuna taulukkoon laittamamme asiat olivat osittain toteutuneet. Pystyimme pitämään tarkastelun enimmäkseen kehittämismyönteisissä asioissa. Oma ammatillinen kehittyminen ja tiedon lisääntyminen tuli luontevasti aiheen intensiivisen tarkastelun myötä. Uhkien tarkastelussa onnistuimme riittävän teoreettisen pohjan luomisessa. Uhista puolestaan toteutui tutkittavien innottomuus osallistumaan. Vahvuutenamme oli koko prosessin ajan oma kiinnostuksemme aiheesta, mikä ei lopahtanut missään vaiheessa. Yhteistyömme sujui prosessin aikana hyvin. Molemmat sitoutuivat sovittuihin käytäntöihin.

Ammatillisen kehittymisen näkökulmasta yhteiskunnallinen sote-uudistus, digitalisaatio sekä kansainvälistyminen haastavat meitä tulevaisuuden ammattilaisia kasvattamaan omaa osaamista sekä hahmottamaan laajoja kokonaisuuksia. Tästä on muodostunut yksi tärkeimmistä tavoitteistamme. Haluamme oppia ymmärtämään tulevaisuutta ja kehittämään omia valmiuksiamme toimia tulevaisuuden työkentällä. Tämän opinnäytetyön avulla saimme mahdollisuuden uppoutua tulevaisuuden sote-palveluiden johtamistematikkaan syvemmin.

Omat ammatilliset valmiudet johtamisessa ovat vahvistuneet. Erityisenä ulottuvuutena on ymmärryksen lisääntyminen johtamisen merkityksestä

laadukkaan ja tehokkaan palvelun toteutumisessa. Johtajat ovat esimerkillään avainhenkilöitä eettisen keskustelun luomisessa työyhteisön sisällä. Heidän omalla eettisellä toiminnallaan voidaan lisätä ja vahvistaa eettistä osaamista ja työntekijöiden motivaatiota.

6.4 Loppupäätelmät ja aiheen kehittäminen

6.4.1 Johtopäätökset

Haastatteluissa kävi selkeästi esille tarve palvelutuotannon läpinäkyvyydestä. Palvelutuottajan eettinen toimintatapa tulisi olla vahvasti näkyvillä alusta saakka. Tämä vaatii esimiesten ja johtajien sitoutumista vahvasti eettiseen toimintakulttuuriin. Eettisyyttä ei tulisi päälle liimata jälkikäteen, kun mahdollisesti johdon tasolla tietoisesti tehdyt epäkohdat on havaittu. Havaitsimme, että medialla on ollut viime aikoina suuri vaikutus eettisen keskustelun heräämiselle, ja ylipäätään eettisesti arveluttavien epäkohtien esiintuomisessa ihmisten tietoisuuteen.

Alkuvuoden 2019 uutisissa tuotiin erityisesti vanhuspalveluiden epäkohtia esille, jossa johto ei ollut kuunnellut henkilökunnan tekemiä havaintoja puutteellisista asioista. Tämä lisäsi huolta siitä, miten yritysten omavalvonta voi ylipäätään kunnolla toteutua. Lisäksi joidenkin tuottavien tahojen vanhuspalveluiden laatu ei täyttänyt sille annettuja reunaehtoja. Voittoa oltiin pyritty maksimoimaan muun muassa vähentämällä henkilökunnan määrää alle mitoituksen, mikä suoraan heijastui palvelun laatuun. (Incoronato 2019.)

Näyttää myös siltä, että mediassa ilmenneet esimerkit esimiesten ja johdon toiminnasta vaikuttavat siihen, miten eettisesti organisaatiot näyttäytyvät ulospäin. Johdon antamaa esimerkkiä ei voi väheksyä. Eettisyys lähtee heistä. Tämä asia ilmenee aiemmin mainitsemastamme näkemyksestä johtajan roolimallin asemasta, mikä onkin Brownin, Treviñon ja Harrisonin (2005) mukaan eettisen johtajuuden keskeinen ilmenemismuoto (Pitkänen 2017, 49).

Yleisenä johtopäätelmänä voimme sanoa, että tulevaisuudessa sote-alan mahdollinen työvoimapula voi hyvinkin olla yhteyksissä siihen, miten houkuttelevan kuvan media antaa alasta, jolle ihmiset sitten lopulta päätyvät koulutamaan itsensä.

Eettiseen johtamiseen kuuluu oleellisena osana, niin kuin johtajuuteen yleensä, päätöksenteko. Eettisessä johtajuudessa päätöksentekoon liitetään aiemmin mainitsemaamme eettistä herkkyyttä. Johtopäätöksenä voimme todeta eettisen herkkyyden olevan eettisen johtajan tärkeä ominaisuus. Siinä korostuu eettisesti pulmallisen tilanteen tunnistamiskyky. Johnson (2012) on todennut, että ilman eettisen ongelman tunnistamiskykyä, ei eettisesti ristiriitaiseen asiaan ole mahdollista edes puuttua. (Pitkänen 2017, 46.)

Niin kuin aiemmin totesimme, eettisen herkkyyden käytön on katsottu kuormittavan johtajia (Viinamäki 2017, 3). Voisiko vastuun jakamisella, yhteisellä vuorovaikutuksella sekä työntekijöiden mukaan ottamisella vähentää johtajien kokemaan kuormaa eettisen harkinnan käytöstä? Menzelin (2001) näkemys johtamisen etiikasta välittyy juurikin työyhteisön sisäiseen eettiseen kulttuuriin, sitä vahvistaen ja kehittäen. Myös Northouse (2004) näkee asian niin, että eettisellä johtamisella vahvistetaan eettistä yhteisöä. Eettisyys on siis yhteisön, ei ainoastaan johtajan asia. Tähän kuuluu myös samat pyrkimykset ja tavoitteet, kuin palvelemaan johtamiseen on liitetty. Erityisesti toisten palvelemisen, kunnioittamisen sekä oikeudenmukaisuuden näkökulmista. (Salminen 2010, 4.)

Eettisen johtamisen liitämme lukemamme teorian valossa myös modernin johtamisen piirteisiin. Moderniin johtajuuteen on liitetty oikeudenmukainen ja reilu johtamistapa, jossa työntekijät otetaan mukaan päätöksentekoon. Moderni esimies on luotettava, ja hänen oma esimerkki on eettisesti kestävä. Hän on tunneälykäs kuuntelija, joka huolehtii työntekijöistään ottamalla ongelmat puheeksi tarpeen mukaan. Hänen puoleensa on helppo kääntyä. Hyvä johtaminen on sekä tuloksien ja suorituskyvyn lisäämistä, mutta myös työntekijöiden hyvinvointiin liittyvää. Kehittämällä näitä osa-alueita voidaan saavuttaa hyötyä organisaatiolle. Moderni malli eroaa perinteisestä mallista, jossa työntekijöitä

ja suoritteita valvotaan, ja jossa työtehtävät ovat toistuvia ja yksinkertaisia. Perinteinen johtamismalli erottelee johtamisen asia- ja ihmisjohtamiseksi. (Manka 2016, 141, 134-135.) Johtopäätöksenä eettinen johtaminen on siis varsin modernia, jossa parhaimmillaan yhdistyvät nämä kaksi.

Ilahduttavaa oli huomata se, miten tärkeinä haastateltavat pitivät tehokkuuseettisyys vastakkain asetelman purkamista. Ne voivat olla samaan aikaan läsnä. On myös eettisesti perusteltua toimia taloudellisesti ilman, että palveluita tarvitsevien inhimilliset tarpeet kärsivät. Tämä asetelma ei ole suinkaan täysin mutkaton, ja edelleenkin taloudelliset reunaehdot, mahdollinen voiton maksimointi sekä jatkuvat säästötoimenpiteet saattavat heikentää palveluiden laatua ja hankaloittaa henkilökunnan mahdollisuuksia tehdä työtään mahdollisimman hyvin. Mielikuvaa tulisi muuttaa siitä, että jos palvelu on hyvää ja laadukasta, on se myös kallista. Näemme tämän heijastuvan esimerkiksi kilpailutuksiin, jossa usein halvin tarjous voittaa. Voisiko halvin tuottaa myös laadukainta palvelua?

6.4.2 Jatkotutkimusideat

Mediassa ilmenneet epäkohdat, henkilökunnan vaientaminen, asiasta puhumattomuus sekä pelko työpaikan menettämisestä ovat varmasti hidastaneet puuttumista ja epäkohtien esiin nostamista. Voimme todeta, että omavalvontaan on syytä tehdä tarkennuksia, jolloin epäkohtien esiin tuominen ei olisi niin vahvasti omaisten tai työntekijöiden varassa. Ulkopuolista valvontaa on jatkettava, sillä näyttää siltä, ettei omavalvonta yksityisissä yrityksissä ole toteutunut suunnitellulla tavalla. Jatkotutkimusideaksi ehdotamme omavalvonnan ja läpinäkyvyyskäytäntöjen tutkimista. Mitä keinoja on käytössä, ja miten omavalvonta ja läpinäkyvät toimintaprosessit toteutuvat käytännössä?

Tutustuessamme sote-johtamisen sekä sote-muutoksen kehittämishankkeisiin ja ohjelmiin huomasimme, kuinka niissä painotettiin yhteisen pohjan ja toimintakäytäntöjen luomista. Pidämme erittäin tärkeänä, että rajapintoja ja sektoreita ylittävää yhteistyötä siirretään myös käytäntöön. Näin voidaan

tehokkaammin palvella yksittäistä kansalaista, kun monitoimijat tietävät mitä kukin tekee ja millaisia palveluita tarvitaan.

Tutkintoon johtavissa koulutuksissa parhaiten tähän päästään jo koulutuksien aikana, kun yhteistyötä tehdään tutkintorajojen yli. Hyvänä keinona on esimerkiksi asiakastapauksien tarkastelu, jossa eri ammattilaiset tarkastelevat erilaisia asiakastapauksia ja miettivät ratkaisuja yhdessä. Työelämässä olevat käytännön työtä tekevät otetaan johtajien kumppaneiksi, jolloin heidän ammattitaidostaan ja näkemyksistään tulee keskeinen pääoma kehittämistyössä. Lähi- ja keskijohdon rooli korostuu, ja he voivat vahvistaa työntekijöiden aktiivista roolia. Tulosten mukaan rajapintoja ylittävä yhteiskehittämistoiminta on lisännyt työntekijöiden ymmärrystä muiden ammattiryhmien eri tehtävistä sekä myös omasta työstään. (Juujärvi ym. 2019, 11-12.)

Toisena jatkotutkimusideana ehdotamme johtamisen yhteiskäytäntöjen ja verkostoyhteistyön toteutumisen tutkimista. Haasteena on löytää ne toimintamallit, jotka todella toimivat käytännössä, ja joita verkostot voivat yhteisesti hyödyntää. On selvää, että toimijakenttä laajenee ja palveluntuottajien yhteisen vuorovaikutuksen tarve lisääntyy. Yksittäisten osaamisalueiden rinnalle tarvitaan yhteistä pohjaa ja toimivia yhteisiä käytäntöjä, jonka pohjalta palvelut lopulta yhdessä toteutetaan. Suunta yhteiskehittämiseen on siis oikea, ja näyttää siltä, että tämä on nostettu tulevaisuuden tärkeäksi tavoitteeksi toimintatapojen muutoksen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Bach, S., & Ellis, P. (2012). *Leadership, management and team working in nursing*. Exeter: Learning Matters.
- Bremer, O., Frilander, O., & Rowley, C. (2018). Menetelmiä eettiseen ja innovatiiviseen toimintaan: Tulevaisuusajattelu, yhteiskehittäminen ja kokeilut. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti. (toim.), *Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä*. (s.194-208). Helsinki: Edita.
- Corbin, J., & Strauss, A. L. (2008). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed ed.). Los Angeles: Sage.
- Diakonia-ammattikorkeakoulu. SotePeda 24/7 -tulevaisuustyöpaja Helsingin-kampuksella. Saatavilla 16.11.2018 <https://www.diak.fi/kalenteri/sotepeda-24-7-tulevaisuustyopaja-helsingin-kampuksella/>
- Ellis, P. (2016). Leadership skills: The ethically active manager. *Wounds UK*, 12(1), (s.58-60). Retrieved from 6.11.2019 <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=c8h&AN=114159226&site=ehost-live>
<http://web.a.ebscohost.com/anna.diak.fi:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=996081fe-37ac-45c0-b745-0a073f05bce6%40sessionmgr4007>
- Eskola, J. (2018). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s.209-231). (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gunnarsdóttir, S. (2014). Is servant leadership useful for sustainable nordic health care? *VARD I NORDEN*;34(2).(s.53-55.) Saatavilla <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=c8h&AN=103975549&site=ehost-live>.

- Hallamaa, J. (2018). Katse menneeseen ja suunta tulevaan- ETENE 20 vuotta. ETENE-julkaisu 46. *Sosiaali- ja terveysalan eettiset periaatteet – ovatko ne valideja tulevaisuudessa?* (s.8-17). Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. (2014-2018). Saatavilla 17.6.2019 <https://etene.fi/documents/1429646/12259990/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu/5a137eb6-6e68-8f50-96bb-ac844397343e/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu.pdf>
- Heiskanen, E. (2018). Eettinen johtaminen. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti. (toim.), *Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä.* (s.71-89). Helsinki: Edita.
- Heiskanen, E. & Salo, J. (2007). *Eettinen johtaminen –tie kestävään menestykseen.* Helsinki: Karisto Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Helsinki: Yliopistokirjapaino
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita.* (13. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Honkalampi, T. (2009). Johtaminen avainasemassa muutoksessa. Tehyn julkaisusarja F 2/09. Saatavilla 1.8.2019. https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2009/2009_f_2_johtaminen_avainasemassa_muutoksessa_id_49.pdf
- Hyvärinen, M. (2017). Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja.* (s. 11-45). Tampere: Vastapaino.
- Ikola-Norrbacka, R-M. (2011). Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa E, Hyyryläinen & O-P, Viinamäki (toim.), *Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen.* (s.88-103) Saatavilla https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf
- Incoronato, K. (26.1.2019). Tapaus Esperi Care järkyttää – SuPerin edustaja varoittaa: ”Sote toisi meille valtavan määrän uusia vastaavia” Uusi Suomi. Uutiset. Kotimaa. Saatavilla 4.9.2019 <https://www.uusisuomi.fi/kotimaa/270331-tapaus-esperi-care-jarjytaa-superin-edustaja-varoittaa-sote-toisi-meille-valtavan>

- Juujärvi, S., Sinervo, T., Laulainen, S., Niiranen, V., Kujala, S., Heponiemi, T., & Keskimäki, I. (2019). *Sote-ammattilaisten yhteinen osaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon muutoksessa*. Helsinki: THL. Saatavilla <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-338-0>
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kankainen, S. (2009). Miksi valmentava johtaminen kannattaa? Saatavilla 12.9.2019. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 2, näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (s.73-87). (5. uud. p.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Maakunta- ja sote-uudistus. (23.5.2019). Alueuudistus. Ajankohtaista. Artikkelit. Hallitusneuvottelupuolueiden puheenjohtajien linjaus sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksesta. Saatavilla 29.5.2019 https://alueuudistus.fi/artikkeli/-/asset_publisher/10616/hallitusneuvottelupuolueiden-puheenjohtajien-linjaus-sosiaali-ja-terveydenhuollon-uudistuksesta
- Maakunta- ja sote-uudistus. Alueuudistus. Yleisesittely. Mikä on sote-uudistus? Saatavilla 17.12.18 <https://alueuudistus.fi/mika-on-sote-uudistus>
- Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Muutosjohdon akatemia. Etusivu. Saatavilla 29.5.2019 <https://liiketoiminta-osaamisenvalmennus.fi/>
- Muutosjohdon akatemia. Ohjelma lyhyesti. Saatavilla 29.5.2019 <https://liiketoimintaosaamisenvalmennus.fi/ohjelma-lyhyesti/>
- Mäki, A. (2017). Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihenyminen. Tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa. (Väitöskirja. Acta Wasaensia 371. Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto.) Saatavilla

https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-730-9.pdf

- Mäki, A. (7.6.2016). Akavalainen. Arjessa. Esimiesverkosto. *Esimiestyö ja johtamisen jännitteet*. Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akava. Saatavilla 27.02.2019 https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimiestyo_ja_johtamisen_jannitteet
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Opetushallitus. Säädökset ja ohjeet. SWOT-analyysi. Saatavilla 19.11.2018 https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi
- Parhiala, K. (2019). Avainlukuja perusterveydenhuollon järjestämisestä Suomessa 2013-2019. Tutkimuksesta tiiviisti julkaisuja 34/2019. Terveyden ja hyvinvoinninlaitos THL. Saatavilla 13.10.2019. http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138496/URN_ISBN_978-952-343-386-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pietilä, I. (2017) Ryhmäkeskustelu. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.111-130). Tampere: Vastapaino.
- Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2016). Inhimillisyyden ja tehokkuuden merkitys sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden johtamishaasteille. Teoksessa A, Syväjärvi & V, Pietiläinen (toim.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. (s.319-325) Saatavilla <https://arto.linneanet.fi/vwebv/holdingsInfo?bibId=1774950>
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>.
- Piikkilä, J., Soikkanen, A. & Trapp, K. (10.10.2016). Akavalainen. *Ihmisten ja asioiden johtamisesta vuorovaikutuksen johtamiseen*. Korkeakoulutettujen työmarkkinakeskusjärjestö Akava. Saatavilla 27.02.2019 https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/ihmisten_ja_asioiden_johtamisesta_vuorovaikutuksen_johtamiseen

- Pitkänen, L. (2017). *Nuorten johtajien eettiset profiilit — Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä*. (Väitöskirja. Acta Wasaensia, 385. Julkisjohtaminen. Vaasan yliopisto.) Saatavilla https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf
- Ranta, R. (10.01.2017). Inspiroiva esimiestyö. Esimiestyö, johtaminen ja kehittäminen Sote-puolella. Management Institute of Finland MIF Oy. Saatavilla 15.11.2018 <https://mif.fi/esimiestyo-johtaminen-ja-kehittaminen-sote-puolella/>
- Rubin, A. (2018). Skenaariomenetelmä työkaluna. Topi-Tulevaisuuden oppimiskeskus. Turun Kauppakorkeakoulu. Turun Yliopisto. Saatavilla 20.11.2018 <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaarioajatelu-tulevaisuudentutkimuksessa/skenaariomenetelma-tyokaluna/>
- Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2017). Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa M. Hyvärinen, P. Nikander & J. Ruusuvuori (toim.), *Tutkimushaastattelun käsikirja*. (s.46-83). Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander, & M. Hyvärinen. (toim.) *Haastattelun analyysi*. (s.9-36.) Tampere: Vastapaino.
- Ryen, A. (2011). Ethics and qualitative research. Teoksessa D. Silverman (toim.), *Qualitative research : Issues of theory, method and practice* (s.416-438). (3. ed.) London: Sage.
- Räsänen, M., & Nyfors, H. (2014). Hoitotyön johtamiskompetenssi ja sen vaikutukset lähijohtamiseen. *Premissi: Terveys- Ja Sosiaalialan Johtamisen Erikoisjulkaisu*, 9(5), 52-59
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo. Saatavilla 07.06.2019 https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html
- Salminen, A. (2010). *Julkisen johtamisen etiikka* (3. uud. p. ed.). Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavilla http://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-319-6.pdf
- Salonen, T. (2015). Metodi, teoria ja filosofia- Synteettisiä kiteytymiä. Teoksessa T. Salonen & S. I. Sotasaari. (toim.), *Ajatuksia tutkimiseen:*

- Metodisia lähtökohtia.* (s.11-54) Saatavilla
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-845-9>
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit suomessa: Taylorismista innovaatioteorioihin* (3. uud. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus.
- Sinkkonen, M. (2010). Sosiaalialan johtaja tarvitsee eettistä herkkyyttä. *Premissi: Terveys- Ja Sosiaalialan Johtamisen Erikoisjulkaisu*, 5(3), 6-9.
- Sitra (2018). *Parempia palveluita verkostomalleilla. Sote-järjestäjän työkalut.* (A, Haukilahti. (toim.) Sitran selvityksiä 143.) Saatavilla 20.8.2019 <https://media.sitra.fi/2019/01/03141012/parempia-palveluita-verkostomalleilla.pdf>
- SoteNavi. Uusi tapa johtaa. Saatavilla 18.9.2019. <https://sotenavigaattori.fi/uusi-tapa-johtaa/>
- SotePeda 24/7 -hanke. Etusivu. Saatavilla 15.11.2018 <http://sotepeda247.fi/etusivu-2/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. Hankkeet ja säädösvalmistelu. Digitalisaatio. Saatavilla 24.7.2019 <https://stm.fi/digitalisaatio>
- Sydänmaanlakka, P. (2014). Yllätyksellinen ja kompleksinen tulevaisuus; miten selvitä tulevaisuudesta. Teoksessa P. Sydänmaanlakka. (toim.), *Tulevaisuuden johtaminen 2020: Älykkään johtamisen näkökulmia.* (s.18-37). Espoo: Pertec.
- Taajamaa, T. (29.08.2018). Inspiroiva esimiestyö. Huono johtaminen – työyhteisöjen vaiettu ongelma? Management Institute of Finland MIF Oy. Saatavilla 15.11.2018 <https://mif.fi/huono-johtaminen-tyoyhteisöjen-vaiettu-ongelma/>
- Talvela, J. & Stenman, K. (2012). *Tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä.* Kymenlaakson ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja A. Nro 35. Saatavilla https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47132/tutu_kirja_web_ver3.pdf?sequence=1
- Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet. Saatavilla 16.11.2018 <https://www.stat.fi/meta/kas/index.html?V>
- Terveiden ja hyvinvoinninlaitos THL. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. Kehittämistyön menetelmiä. 2006/2012. Saatavilla 19.11.2018

- https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129
- Terveyden ja hyvinvoinninlaitos THL. (25.2.2019). Ajankohtaista. Tiedotteet ja uutiset. Uutinen. Miten hallita terveydenhuollon digitalisaatiota? THL julkaisi suositukset organisaatioille ja johtajille. Saatavilla 23.7.2019. <https://thl.fi/fi/-/miten-hallita-terveydenhuollon-digitalisaatiota-thl-julkaisi-suositukset-organisaatioille-ja-johtajille>
- Tevameri, T. (15.11.2018). Työ- ja elinkeinoministeriö. Toimialaraportit. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. Saatavilla http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf
- Tevameri, T., Lappi, J. & Martikainen, M. (15.11.2018). Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus – epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun? (s.52-56). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 38/2018. Saatavilla: http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161154/TEMjul_38_2018_Sote.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Tammi.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos ed.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (14.11.2012). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Saatavilla https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (1.4.2018). Työelämä 2020 -hanke. Suomalaisen johtamisen tila ja tulevaisuus. TEM oppaat ja muut julkaisut 5/2018. Saatavilla 22.11.2018 http://netpaper.lonnberg.fi/tem/suomalaisen_johtamisen_tila/mobile/index.html#p=3
- Uramo, M. (2018). Yksilöä ja yhteisöä koskevat ilmiöt nyt ja tulevaisuudessa. ETENE-julkaisuja 46. *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus – ovatko ne valideja tulevaisuudessa?* (s.18-35).

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. (2014-2018). Saatavilla 17.6.2019
<https://etene.fi/documents/1429646/12259990/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu/5a137eb6-6e68-8f50-96bb-ac844397343e/ETENE+julkaisu+46+Eettiset+perusteet%2C+kausijulkaisu.pdf>

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. (2011). Julkaisu 32. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. Saatavilla 22.11.2018 <https://etene.fi/documents/1429646/1559058/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf/13c517e8-6644-4fa5-8c5f-193cfdce9841/ETENE-julkaisuja+32+Sosiaali-+ja+terveysalan+eettinen+perusta.pdf>

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE. (2001). Julkaisu 1. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. Saatavilla 22.11.2018
<https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisuja+1+Terveydenhuollon+yhteinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>

Viinämäki, O. (2017). Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa: Miten new public managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? (Vaasan yliopiston raportteja, 4.) Saatavilla
http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-743-9.pdf

Vilkkä, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

Wilkinson, S. (2011). Analysing focus group data. Teoksessa D. Silverman (toim.), *Qualitative research: Issues of theory, method and practice* (s.168-184). (3. ed.). London: Sage.

LIITE 1. Saatekirje haastatteluun osallistumisesta.

Hyvä sosiaali- tai terveysalan opiskelija,

Aihe:

Oletko kiinnostunut kehittämään ja pohtimaan tulevaisuudessa tehtävää sote-alan johtamis- ja esimiestyötä? Kiinnostaako Sinua sote-alan johtamistyön eettiset kysymykset? Olet lämpimästi tervetullut miettimään ja tuomaan oman arvokkaan näkemyksesi aiheeseen, osallistumalla opinnäytetyömme tutkimushaastatteluun. Aiheena on tulevaisuuden eettinen sosiaali- ja terveyspalveluiden johtaminen.

Haastatteluissa pohditaan sitä, mitä on eettinen johtamistyö tulevaisuuden sote-palveluissa sekä mietitään ratkaisu- ja kehittämissuhteita eettisen johtamistyön tueksi. Näkemyksesi sekä ajatuksesi toisivat meille arvokasta tietoa aiheen kehittämisen näkökulmasta.

Opinnäytetyömme linkittyy SotePeda 24/7 -hankkeeseen. Oppilaitoksemme Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) vastaa koko hankkeen aikana työpaketista 6. Tulevaisuuden työ ja eettinen osaaminen. Opinnäytetyömme tuo näkyväksi tulevaisuuden sote-alan työtä sekä eettisen johtamisen kysymyksiä.

Haastatteluiden käytännön toteutus:

Haastattelut toteutetaan koulullanne Diak-Helsinki/Laurea-Tikkurila kampuksella keväällä 2019, sille erikseen varatussa tilassa. Vaihtoehtoja haastatteluiden toteuttamiselle on _____ . Haastatteluiden arvioitu kesto on noin 30-60 min. Ilmoitathan kiinnostumisesi yhteydessä, mikä haastatteluajankohta olisi itsellesi paras.

Haastatteluryhmät muodostetaan osallistujamäärän mukaan, jolloin ne toteutuvat joko ryhmä- tai parihaastatteluina. Haastatteluihin osallistuvat saavat haastattelurungon sähköpostiinsa ennen haastattelua.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Haastatteluaineistoa käytetään anonymisti, eikä siitä voida tunnistaa ketään. Haastatteluaineisto puretaan tekstiksi pian haastatteluiden jälkeen, ja aineistoa tullaan säilyttämään siihen saakka, kunnes se on saatu kirjoitettua opinnäytteemme tulososiin ja työ on julkaistu. Tallennettu sekä analysoitu aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua joulukuussa 2019.

Yhteydenotto:

Jos kiinnostuit opinnäytetyömme aiheesta ja sen kehittämisestä, olisi osallistumisesi meille todella tärkeää ja arvokasta. Vastaamme mielellämme mahdollisiin kysymyksiin haastatteluun ym. liittyen.

Yhteydenotot ja mahdolliset lisätiedustelut sähköpostitse huhtikuun alkuun mennessä:

xxxxxxxx@xxxxxx.diak.fi tai xxxxxxxx@xxxxx.diak.fi

tai puhelimitse WhatsAppilla Satu: xxx-xxxxxxx tai Riikka: xxx-xxxxxxx.

Lisätietoja hankkeesta löytyy myös hankkeen etusivulta: <http://sote-peda247.fi/etusivu-2/>

Ystävällisin terveisin:

Satu Heinänen ja Riikka Koistinen

Diakonia-ammattikorkeakoulu, Helsingin toimipiste. Kyläsaarenkuja 2, 00580 Helsinki. Johtamisen ja yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen, sosiaali- ja terveysalan YAMK-tutkinto.

LIITE 2. Suostumuslomake

SUOSTUMUSLOMAKE OPINNÄYTETYÖN TUTKIMUSOSIOON:

Haastattelijoina toimivat Diakonia-ammattikorkeakoulun ylemmän tutkinnon opiskelijat Satu Heinänen sekä Riikka Koistinen. Opinnäytetyötä linkittyy SotePeda 24/7 -hankkeeseen. SotePeda 24/7 -hankkeen tavoitteiden mukaisesti opinnäytetyömme tavoitteena on vahvistaa eri alojen opiskelijoiden, opettajien sekä ammattilaisten osaamista, erityisesti eettisen johtamisen- ja työn kehittämisen osa-alueilla. Diakonia-ammattikorkeakoulu (Diak) vastaa koko hankkeen aikana työpaketista 6. Tulevaisuuden työ ja eettinen osaaminen. Opinnäytetyömme kehittämisosio liittyy tulevaisuuden hyvään eettiseen johtamiseen.

Haastatteluun osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Osallistujalla on oikeus vetäytyä jokaisessa prosessin vaiheessa. Haastatteluaineistoa käytetään anonyymisti, eikä siitä voida tunnistaa ketään. Haastatteluun osallistuvat numeroidaan aineiston purkamisen helpottamiseksi. Mitään muita tunnistetietoja ei tehdä. Haastatteluaineisto puretaan tekstiksi pian haastatteluiden jälkeen, ja aineistoa tullaan säilyttämään siihen saakka, kunnes se on saatu kirjoitettua opinnäytteemme tulososioon ja työ on julkaistu. Tallennettu sekä analysoitu aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistuttua joulukuussa 2019.

Olen saanut tarpeeksi tietoa voidakseni osallistua kehittämis-/ tutkimushankkeeseen. Ymmärrän, että haastatteluaineistoa käytetään osana opinnäytetyön aineistoa.

Osallistujan nimi

ja yhteystiedot: _____

Paikka ja aika: _____ pvm _____ / _____ 20_____

Allekirjoitus ja

nimenselvennys: _____

Opiskelijoiden

allekirjoitukset

ja nimenselvennys: _____

LIITE 3. Teemahaastattelurunko

Teema 1. Tulevaisuuden eettinen sote-palveluiden johtaminen.

- Millaisia ajatuksia/näkemyksiä teillä on tulevaisuuden sote-alan johtamisesta? (muutos, toimintaympäristöt, sote-uudistus)
- Mitä haasteita se tuo johtamistyöhön, ja millaista johtamisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan?
- Millainen olisi ideaali tilanne tulevaisuudessa sote-palveluiden johtamisessa? Millainen on haluttu eettinen visio?

Teema 2. Tavoitteena eettinen johtaminen: Miten pääsemme kohti sitä?

- Mitä on "eettinen" sote-alalla/palveluissa?
- Millaista on eettinen sote-palveluiden johtaminen tulevaisuudessa?
- Mitä eettisiä johtamisratkaisuja/kehittämisehdotuksia tarvitaan ja olisi hyvä tehdä, jotta tavoiteltava tulevaisuus voidaan saavuttaa?

LIITE 4. Ote redusointitaulukosta

Taulukon (taulukko 2) ensimmäisessä sarakkeessa on alkuperäinen ilmaisu. Toiseen sarakkeeseen on laitettu sama asiasisältö pelkistettynä/karsittuna. Nämä lauseet/sisällöt on koodattu värikynillä sitä vastaavan koodiavaimen/avainsanan mukaisesti. Koodiavain on nostettu aineistosta. Se on siis muodostunut aineiston sisällöstä käsin niin, että koodauksen avulla on pyritty etsimään vastauksia tutkimuskysymyksiimme. Kaikkea ei ole tuotu taulukoon, vaan epäoleellinen on jätetty pois. (Lähde: Tuomi & Sarajarvi 2018, 122-124, 104.) Kysyjän ilmaisut ovat redusoitu.

TAULUKKO 2. Pelkistystaulukko

Alkuperäinen ilmaisu	Redusointi eli pelkistys	Avainsana/koodiavain
<p>KY: Mikä olisi sitten ideaali tilanne tulevaisuudessa? Näkemyksiä haluttuun eettiseen visioon tulevaisuuden johtamisesta?</p> <p>Pohdin tämmöistä, et toivon et hierarkiset rakenteet purettais. Et rivityöntekijät kokis et, johtajat ja esimiehet ois siinä samalla tasolla ja rinnalla miettimässä niitä asioita, kun lähdetään, tekee muutoksii, tai kysymäs et mitä tarttis muuttaa ja miten se käytännössä tarttis teidän mielestä muuttaa. Et se oikeesti tapahtuis niin, et kysytään työntekijöiltä, eikä tuoda jotain valmiiksi mietittyä mallia, joka ei käytännössä sovellu siihen käytännöntyöhön ollenkaan.</p>	<p>Hierakisten rakenteiden muutos tasavertaisemmaksi tulevaisuudessa.</p> <p>Työntekijät otetaan mukaan suunnittelutyöhön.</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p> <p>Yhteiskehittäminen</p>
<p>Kans eilen mietin mikä edistäisi sen hierarkian poistamista, tiimivastuuta ja yhteiskehittämistä, tällaista tarvittais kyllä, ja sitä kautta saatais sitä semmoista ihmisten intoa ja sitoutumista siihen, koska kyllä se rakentuu sitä kautta, et pystyy itse vaikuttamaan omaan työhönsä ja siihen että saa tehdä työtä niin, et se on merkityksellistä, ja voit niin kuin allekirjoittaa sen mitä teet.</p>	<p>Matala hierarkia ja yhteiskehittäminen lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista</p> <p>Kokemus työn merkityksellisyydestä</p>	<p>Henkilöstöjohtaminen</p>
<p>Et se on sun mielestä eettisesti ja arvopohjaltaan sun mielestä hyvin tehtyä se työ, niin silloin se on myös paljon tuottavampaa. Et silloin se tuloksellisuus tulisi varmasti paremmaksi.</p>	<p>Eettisesti ja arvo perusteisesti tehty työ lisäävät työn tuloksellisuutta</p>	<p>Eettisyys</p>
<p>Se tarvii myös sen ajan ja resurssin siihen, et se työyhteisö saa aikaa kehittämiselle, ja uuden luomiselle.</p>	<p>Aikaresurssien huomioiminen asiakastyössä ja kehittämisessä.</p>	<p>Yhteiskehittäminen</p>

<p>Ja käytäis sitä eettistä keskustelua, ja et se ei semmoinen et sen tekee vaan se esimies.</p> <p>Esimies luo niille nyt tän kulttuurin, vaan se rakennetaan yhdessä. Ja siitä tulee sen yhteisön näköinen. Vois vähentyä ne työpaikanvaihdokset, jos tuntee sen työpaikan omakseen. Ja on saanut olla mukana rakentamassa sitä.</p>	<p>Eettinen vuoropuhelu työyhteisön sisällä</p> <p>Eettinen toimintakulttuuri luodaan yhdessä</p>	<p>Eettisyys</p> <p>Yhteiskehittäminen</p>
<p>Mä uskoisin ja toivoisin, olis ideaalitalanne, et ihmiset sais olla itse rakentamassa sitä omaa työyhteisönsä.</p> <p>Kuitenkin me halutaan tehdä sitä työtä hyvin, ja koetaan et siitä on niille asiakkaille hyötyä, ja saatais hyvää palautetta siitä meidän työstä.</p>	<p>Ihmiset rakentavat yhdessä omaa työyhteisöään</p> <p>Työntekijöiden motivaatio tehdä työnsä hyvin</p>	<p>Yhteiskehittäminen</p> <p>Asiakaspalvelut</p>
<p>Tämmöinen näkökulma, et on paljon ihmisiä, jotka vallan hyvin toimii sillä tavalla perinteisessä mallissa, että johtaja on johtaja, ja sieltä kertoo et tee näin. Ja sellainen oikeesti sopii joillekin ihmisille. Munkin ideaali on juuri tällainen, et sparraa ne kaikki tuleen täällä.</p> <p>Totuus on kuitenkin se, kaikki ei syty tällaiseen tuleen, koska he työskentelevät mieluummin sellaisessa ympäristössä, joka turvallisen samankaltainen kuin edeltävinä kymmeninä vuosina,</p>	<p>Perinteinen johtamistapa soveltuu toisille työntekijöille</p> <p>Työympäristön selkeät ja tasanaiset rakenteet tärkeitä osalle työntekijöistä</p>	<p>Johtajan rooli</p> <p>Toimintaympäristöt</p>
<p>Et sais kaikkiin sellaisen uuden luomisen kipinän.</p>	<p>Johtaja lisää motivaatiota työntekijöihin</p>	<p>Johtajan rooli</p>
<p>jonkun verran toimintaympäristö muuttuu radikaalisti koko ajan ja hyvin nopeasti. Ja edellyttää asiakastyöhön muutoksia, ja jo niidenkin muutosten tuominen käytäntöön on haastavaa.</p>	<p>Toimintaympäristöjen muutos, muuttaa asiakastyötä</p> <p>Muutoksen tuominen käytäntöön osin haastavaa</p>	<p>Asiakaspalvelut</p>
<p>Pitäiskö sit jotenkin näiden työntekijöiden koulutukseen satsata, et saatais valmiutta siihen. Et he ois valmiimpia ottamaan vastaan, ja astumaan uuteen ja tekemään. Kuin pysymään vanhoissa rakenteissa.</p>	<p>Koulutuksella lisätään muutokset valmiutta</p>	<p>Koulutus</p>

LIITE 5. Ote klusterointi- ja abstrahointitaulukosta

Taulukkoon (taulukko 3) on luokiteltu alkuperäiset sekä pelkistetyt ilmaisut, luokittelemalla samaa tarkoittavat sisällöt samaan luokkaan. Alaluokalle on annettu nimi. Tämän jälkeen syntyneitä alaluokkia on yhdistelty, ja ne on liitetty samaan yläluokkaan. Alaluokat syntyivät aineistolähtöisesti, mutta abduktiivisessa analyysissä yläluokat on tuotu osin valmiina, aiemmin tiedettyinä. (Lähde: Tuomi & Sarajärvi 2018, 132-133; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Pääluokka on käsitteellistetty tutkimustulos, josta olemme tehneet omat osiot opinnäytetyön tulososioon.

TAULUKKO 3. Luokittelutaulukko

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistys	Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka/Ko-koava käsite
<p>”Sen uudistuksen tekemisen, ja suunnittelun toteutuksen aikana, myös se henkilöstön huomioiminen eettisistä näkökannoista on suurta, tai tärkeätä”</p> <p>”Sote-palveluiden eettinen johtaja ei oikein voi olla sellainen sisäänpäin kääntynyt, omaan toimistoon sulkeutunut.”</p> <p>”Varmaan ainakin sen työnsällön monimuotoisuus tulee lisääntymään, joka tekee johtamiselle sen haasteen, että mikä sen johtajan rooli siinä on. Ei oo enää mitenkään tarkkaan rajattu, mikä on hänen hallinnassa.”</p>	<p>Muutoksessa huomioitava eettinen henkilöstöjohtaminen.</p> <p>Johtaja on ulospäinsuuntautunut</p> <p>Johtajan roolin monimuotoisuus</p>	<p>Johtamisosaaaminen</p> <p>Eettinen osaaminen</p> <p>Työnkuva</p>	<p>Johtajan rooli ja kompetenssi</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaaminen</p>
<p>”Mut tärkeetähän se olisi, siinä koko valmistelutyössä, pitää nää eettiset näkökannat jo siinä mukana, ettei niin, et ollaan tehty joku juttu ja uudet mallit, ja sote on nyt tämmöinen. Aletaan miettii, et mitä tää tarkoittaa eettisyyden kanalta.”</p>	<p>Sote-muutoksessa on tärkeää ottaa alusta alkaen huomioon eettisyys hyvin vahvasti.</p>	<p>Eettinen osaaminen</p>	<p>Eettisesti toimiva palvelujärjestelmä</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen sote-palveluiden johtaminen</p>

<p>"Ja vielä tuohon, että me puhuttiin vähän tuosta eettisestä palvelusta, mutta kyllähän se kaikki lähtee henkilö..... Hyvä eettinen henkilöstöjohtaminen lähtee myös siitä, että me tuotetaan hyvää eettistä palvelua, joka me kommunikoidaan avoimesti työntekijöille. Sieltä tuli hyvä pointti tuosta työntekijöiden kunnioittamisesta."</p>	<p>Tuotettaessa eettistä asiakaspalvelua korostuu eettinen henkilöstöjohtaminen.</p>	<p>Eettinen osaaminen</p>	<p>Eettisesti toimiva palvelujärjestelmä</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen sote-palveluiden johtaminen</p>
<p>"Työntekijäpula varmaan haastaa jonkin verran. Mutta toki senkin takana on usein raha, että itse olen sitä mieltä, että maksamalla paremmin, niin saisit varmasti vähän paremmin myös työntekijöitä.... Mutta tuota tällä meidän alalla ei usein haluta ääneen sanoa."</p> <p>"Me satsataan työntekijöihin, ja me lisätään heidän osaamistaan säännöllisesti. Se varmasti liittyy oleellisesti eettiseen henkilöstöjohtamiseen."</p>	<p>Työn vaatavuutta vastaava palkka lisää henkilöstön pysyvyyttä.</p> <p>Työntekijöihin panostaminen tarjoamalla lisäkoulutusta.</p>	<p>Henkilöstö rekrytointi/motivointi</p> <p>Henkilöstön osaaminen</p>	<p>Motivoitunut henkilöstö</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen</p>
<p>"Näkisin, että vähintään yhtä tärkeitä on semmoiset eettiset asiat siinä rinnalla. Se on kyllä hankalaa laittaa niitä jonkin näköiseen vaakakuppiin, kumpaa mä nyt täs ensisijaisesti toteutan? Laadukasta sote-palvelua vai kannattavaa sote-palvelua? Että pitäis jotenkin päästä semmoisesta vastakainasettelussa."</p> <p>"Et niin vahvana tällaiset kuuluisat näkymättömät markkinavoimat jylläävät, ja yleisesti ajatellaan, et kun jotakin teet, niin sitä pitää tehdä et saavutetaan jotakin tulosta."</p>	<p>Laadukkaan ja kannattavan sote-palveluiden samanaikaisuus.</p> <p>Markkinoiden vaikutus Voiton tavoittelu</p>	<p>Yhteiskunnallinen vaikuttavuus</p> <p>Talouden vaikutus palvelutuotantoon</p>	<p>Tehokas ja laadukas palvelutuotanto</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen sote-palveluiden johtaminen</p>
<p>"Työntekijöiden valtaistaminen...(tauko) Et se ei oo enää</p>	<p>Työntekijöiden mukaan ottaminen päätöksentekoon.</p>	<p>Johtamisosaaminen</p>		

<p>se pomo, joka tekee niitä kaikkia päätöksiä.”</p>	<p>Hierakisten rakenteiden muutos tasavertaisemmaksi tulevaisuudessa</p>	<p>Henkilöstön osaaminen Hierarkia</p>	<p>Yhteiskehittäminen ja koulutus Yhteiskehittäminen ja koulutus</p>	<p>Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen</p>
--	--	--	---	---

Tekijät: Satu Heinänen ja Riikka Koistinen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Johtamisen ja Yhteiskunnallisesti vaikuttavan palvelutuotannon kehittäminen. Opinnäytetyö linkitty Sote-Peda24/7 -hankkeeseen.

LIITE 6. Posterit tuloksista



Opinnäytetyön taustalla on johtamisen muutos ihmis- ja palvelukeskeisempään suuntaan sekä sote-toimintaympäristöjen muuttuminen moninaisiksi ja kompleksisiksi. Soten mittavassa kokonaisuudistuksessa yhteisen osaamis pohjan muodostaminen on tärkeää. Toimintaprosesseissa pyritään tehokkuuteen. Tuottavien, mutta laadukkaiden palveluiden tuotannossa eettinen näkökulma johtamisessa korostuu. Eettisellä johtamisella voidaan vahvistaa samaan aikaan sekä hyvinvointia, että myös tuottavuutta.

Tutkimuskysymyksinä olivat 1. Millaista on eettinen sote-palveluiden johtaminen tulevaisuudessa? 2. Millaisia eettisiä ratkaisuja tarvitaan, jotta hyvä eettinen johtaminen voidaan saavuttaa?

Aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä, jossa haastattelurunko oli puolistrukturoitu. Se toteutui kahtena ryhmähaastatteluna. Haastatteluaineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Purettu, pelkistetty, luokiteltu, ja uudelleen kasattu, osin teoriaan peilattu aineisto, muodosti opinnäytetyön tulokset sekä niistä tehtiin myös johtopäätökset.

Posterin lähteet: Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2007; Juujärvi ym. 2019; Pietiläinen & Syväjärvi 2016; Sitra 2018; Tevameri 2018; Tuomi & Sarajärvi 2018; Viinamäki 2017; Word Online;

Johtopäätelmät: Palvelutuottajan läpinäkyvä ja eettinen toimintatapa tulisi olla vahvasti näkyvillä alusta saakka. Media on tuonut viime aikoina esille eettisiä epäkohtia. Eettinen toimintakulttuuri luodaan vahvasti esimiesten ja johtajien avulla. Rajapintoja ylittävän yhteistyön kehittäminen lähtisi jo koulutuksista.