



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi, Ylempi AMK
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen

Johtamisen kehittäminen Sote- alalla: näkemyksiä johtamisen uudistamiseen

Anu Kaarnavaara

Opinnäytetyö, Maaliskuu 2023

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Maaliskuu 2023
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi Ammattikorkeakoulututkinto

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä(t)
Anu Kaarnavaara

Nimeke
Johtamisen kehittäminen Sote-alalla: näkemyksiä johtamisen uudistamiseen

Toimeksiantaja
Karelia Ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Sote-alan johtamisen ongelmia sekä henkilökunnan että esihenkilöiden näkökulmasta. Näiden kantojen kautta on lähdetty hakemaan vaihtoehtoisia vastauksia siihen, että miten johtamista tulisi kehittää ei vain esihenkilöiden kautta, mutta myös työntekijöiden kautta. Johtaminen on ihmisten keskinäistä kanssakäymistä, jossa esiintyy aina ristiriitoja. Sosiaali- ja terveystalvet ovat kuitenkin hoiva-alaa, jossa tarkoitus on tuottaa laadukasta asiakaspalvelua, jolloin ammatillinen osaaminen ja taidot kohdata erilaisia ihmisiä työtehtävissä korostuvat.

Tuloksia haettiin haastatteleamalla Sote-alalla työskenteleviä esihenkilöitä ja henkilökuntaa ja tutkittiin organisaatioiden johtamista muutoshankkeiden kautta. Toimintatutkimuksen avulla perehdyttiin organisaatioiden toimintaan ja havainnointiin työyhteisöjen toimintatapoja ja organisaatiokulttuuria. Tuloksina tuli kehittämistarpeita koulutuksen, työtehtävien, ajan käytön ja työhyvinvoinnin suhteen. Organisaatioiden ylimmän johdon havaittiin vaikuttavan eniten niiden toimintakulttuuriin ja arvoihin.

Johtopäätelmiksi saatiin erilaisia kehittämisehdotuksia, mutta tärkeimpänä korostui työyhteisöjen tarve avoimelle keskustelulle luottamuksen rakentamiseksi. Näiden puute estää organisaation terveen organisaatiokulttuurin kehittymisen.

Kieli
suomi

Sivuja 69
Liitteet
Liitesivumäärä

Asiasanat
sote-ala, johtaminen, kehittäminen, työhyvinvointi, koulutus, työyhteisö



THESIS
March 2023
Degree Programme in Business Management and Leadership, Master's degree

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author (s)
Anu Kaarnavaara

Title
Leadership Development in Social and Health services: Insights to reform management

Commissioned by Karelia University of Applied Sciences

This work studies the problems of management in Social and Health services from aspects of employees and managers. Through to these aspects has been applied to have alternative answers how to develop management not only by forepersons but also by employees. Management is mutual interaction of people and there will always be conflicts. Industry is a nurture industry where to aim is to provide quality customer service and where professional skills and skills to encounter different people.

Results were gathered by interviewing forepersons and employees in the social and health care industry and by studying leadership in organizations through transformation projects. With action research it was possible to explore the operation of the organizations and also observe the mode of operation in the work communities and organization culture.

As conclusion were different development proposals, but the most important was the need to a open conversation for building trust between workers and management. Lack of trust and openness will hinder the progress for healthy organization culture. Results revealed clear needs to improve training, work assignments, time management and occupational well-being. It was also detected that the senior management in the organization effected the most to the culture and values of the organizations.

Language
Finnish

Pages 69
Appendices
Pages of Appendices

Keywords
Social and healthcare, management, development, occupational wellbeing, education, work community

Sisältö

1	Johdanto.....	5
1.1	Työn tausta.....	7
1.2	Työn tavoitteet ja rajaus.....	10
1.3	Työn rakenne.....	12
2	Sote-alan henkilöstö.....	12
2.1	Sote-alan johto.....	15
2.2	Sote-alan työntekijät.....	20
2.2.1	Työntekijöiden koulutuksesta.....	20
2.2.2	Työntekijöiden sairauslomat.....	22
2.3	Kehittämistarve.....	26
3	Kehittämistyön näkökulmat ja tiedonhankinnan menetelmät.....	28
3.1	Kehittämisen lähtökohdat.....	28
3.2	Näkökulmia kehittämiseen.....	31
4	Sote-alan johtamisen kehittämiskohdat teoriasta käytäntöön.....	32
4.1	Asiakaskeskeinen työyhteisö.....	33
4.2	Työhyvinvointi.....	34
4.3	Palkitseminen.....	36
5	Tutkimuksen tekeminen ja raportointi.....	37
5.1	Tutkimuksen tiedonhankinta.....	37
5.2	Alkuehavainnot.....	40
5.3	Toimintatutkimuksen alkutilanne.....	41
5.3.1	Työntekijöistä tehdyt havainnot ennen muutosta.....	42
5.3.2	Esihenkilöistä tehdyt havainnot ennen muutosta.....	42
5.3.3	Havaintojen koonti ennen muutosvaihetta.....	44
5.4	Muutostyö.....	45
5.4.1	Muutoshanke organisaatio 1.....	46
5.4.2	Muutoshanke organisaatio 2.....	48
5.4.3	Muutostyön jälkeen.....	49
6	Kehittämisasiat.....	52
6.1	Johtamisen kehittäminen esihenkilöiden näkökulmasta.....	54
6.2	Johtamisen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta.....	60
7	Johtopäätökset ja reflektio.....	66
7.1	Pohdintaa.....	66
7.1.1	Ihmisten ala.....	67
7.1.2	Luottamus.....	68
7.1.3	Keskustelua.....	69
7.2	Itsearviointi.....	70
	Lähteet.....	73

1 Johdanto

Julkisuuteen nousee aika ajoin otsikoita johtamisesta tai erilaisten työnantajien tekemisistä, erityisesti vuonna 2022 aihe oli tiheästi esillä johtuen Sote-alan työtaisteluista koskien hoitajaliittojen esittämiä palkankorotustoiveita. Artikkeleissa ei kuitenkaan ollut sen täsmällisemmin määritelty, mitä se huono johtaminen oli. Opinnäytetyön tutkimusta tehtäessä kuului samaa haastattelujen yhteydessä samaa, että johtaminen tai johto on huonoa, mutta kysyttäessä tarkennusta, että mikä on sitä huonoa johtamista, vain harva osasi vastata, mitä se huono johtaminen on konkreettisesti. Johtaminen helposti personoituu ihmiseen, siihen henkilöön, joka antaa organisaation johtamiselle kasvot. Henkilö on kuitenkin vain osa kokonaisuutta, sillä johtamiseen vaikuttaa organisaation kulttuuri, henkilöstö, toimiala ja johtamisen tilanne: onko kysymys muutosjohtamisesta, esihenkilön vaihdoksesta tai yksinkertaisesti henkilökemioiden epäsovivuudesta, jolloin ryhmässä työskentely ei toimi?

Johtamisoppaita on kirjoitettu lukemattomia määriä ja johtamisluentoja ja johtamiskoulutuksia on järjestetty vuosikymmeniä, joten voidaan olettaa, että tietoa ja osaamista on markkinoilla jokaisen tarpeeseen. Johtaminen on muuttunut vuosien mittaan parempaan suuntaan ja elää yhä koko ajan muutoksessa. Tämä tarkoittaa myös sitä, että ihmistenkin on muututtava tilanteiden mukana. Johtajan on mukauduttava organisaation tilanteeseen, saatava työryhmä toimimaan tuloksellisesti ja samalla kehittää tätä kokonaisuutta. (Åhman 2004, 13-14.)

Yhtenä tärkeimpänä johtamisessa on kysymys organisaatiokulttuurista, joka saa ihmiset toimimaan ryhmässä niin, että he tekevät työnsä laadukkaasti ja ammattimaisesti. Tiedetään, että ihmiset ovat erilaisia ja täydellistä yhteistyötä ei voida saavuttaa missään organisaatiossa. Siksi voidaan nykyään ajatella, että ei ole yhtä johtajatyyppeä, joka soveltuu johtamaan joka paikassa vaan tietty johtajatyyppeä soveltuu johtamaan tietynlaisiin organisaatioihin tietyssä tilanteessa. Erilaiset tilanteet vaativat erilaisia luoteenpiirteitä, kuten muutosjohtaminen asiantuntijaorganisaatiossa tai työnjohtaminen konepajassa. (Mäki 2022, 40-41). Huomioitavaa on myös se, että johtaja myös itse muuttuu

organisaatiossa, varsinkin vinoutuneita luonteenpiirteitä omaava henkilö saattaa vinoutua lisää ja huonosta johtamisesta tulee entistä huonompaa (Juuti 2018, 120-121).

Sosiaalityössä inhimillisyys, asiakastyötaidot ja ymmärrys ihmisen haavoittuvuudesta korostuvat entisestään. Tämä vaatii johtajalta ainakin osittaista substanssiosaamista, riippuen johtajan asemasta organisaatiossa, mutta ennen kaikkea korostuvat taidot erilaisten ihmisten kanssa. On osattava johtaa työntekijöitä ihmisinä, mutta myös kohdattava asiakkaat ihmisinä ja nämä ovat päältäpäin katsottuna kaksi täysin erilaista ryhmää, mutta mitkä ovat todelliset erot? Jokainen asiakas on oma yksilönsä, hänelle tehdään yksilökohtainen suunnitelma, häntä tulee kuulla hoitoa suunnitellessa ja hänen kanssaan pitää rakentaa luottamus, jotta hoitosuhde on toimiva (Holmberg 2010, 112-115). Työntekijän kanssa tilanne ei kuitenkaan lopulta juuri poikkea tästä, koska siinäkin pitää rakentaa luottamusta, kuunnella työntekijää ja olisi hyvä olla jonkinasteinen suunnitelma siitä, miten työntekijän työura etenee, vaikka koulutuksen tai lisätyötehtävien muodossa (Suonsivu 2020, 23-25). Molemmissa ryhmissä on siis periaatteessa sama toimintamalli, jolloin hyvät asiakastyöntaidot omaavan pitäisi osata myös johtaa työntekijöitään. Sote-alalla esihenkilön tehtäviin hakevalla pitää olla määrätty määrä esihenkilökokemusta ja alan työkokemusta sekä sosiaali- ja terveysalan korkeakoulututkinto, jotta on soveltuva Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontaviraston mukaisesti sosiaalipalveluja tuottavan toimipisteen vastuuhenkilöksi (Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira). Jos viranomaisten silmissä on pätevä johtajaksi, miksi epäonnistumisia tulee, vaikka asiakkaiden kanssa saavuttaa taas onnistumisia? Onko vika yksinomaan johtamisessa? Voiko olla, että osa työntekijöistä ei sovellu työhön juuri tietyn asiakasryhmän tai asiakastyöhön ollenkaan? Lähihoitajan ammattitutkinnon opintoja on supistettu vuoden 2018 jälkeen ja lisäksi soveltuvuustestit poistettiin pääsyvaatimuksista vuonna 2013 (Toivanen 2019). Soveltuuskokeet palautettiin vuonna 2019, mutta ei valtakunnallisiksi, joten osa kouluista ottaa yhä opiskelijoiksi henkilöitä, joilla ei ole alalle motivaatiota tai soveltuvuutta yleensä ottaen. (Järvelä 2018b). Sairaanhoitajien AMK-koulutus taas saa kritiikkiä opiskelijoilta siitä, että opintoja suoritetaan yksin, vaikka kysymys on työskentelystä ihmisten kanssa, opettajat

taas kritisoivat, että työaika ei ole riittävästi opettamiseen ja opiskelijoiden harjoittelupaikoille ei ole ajallisesti mahdollista enää mennä. Tuotetaan Sote-alan osaajia, joilla ei kuitenkaan ammattitaitoa riitä työelämään ja tätä kautta ammatillista itseluottamusta ei ole. Jos johtajilta vaaditaan soveltuvuutta tietynlaiseen työhön tai työyhteisöön, miksi sen ei katsota olevan enää tärkeää työntekijöiden osalta, jotka työskentelevät yhteiskunnan heikoimmassa asemaassa olevien ihmisten kanssa? Voisiko huono johtaminen selittyä myös sillä, että alalla työskentelee ihmisiä, joiden ei kuuluisi siellä olla tai joiden osaaminen ei riitä kuin perustehtäviin? Tällaisten henkilöiden läsnäolo organisaatiossa vaikuttaa johtamiseen, työilmapiiriin ja asiakkaisiin väkisininkin negatiivisesti ja työyhteisö myrkytty. (Järvinen 2009, 109-110).

Tämä opinnäytetyö keskittyy pohtimaan Sote-alan johtamisen ongelmia ja sen kehittämistä. Opinnäytetyön aihe valittiin toimeksiannon johdosta, mielenkiinnosta Sote-alan johtamista kohtaan sekä halusta löytää ratkaisuja yhä kasvaviin ongelmiin Sote-alalla. Lisääntyneiden ongelmien, mutta vähäisen tutkimustiedon myötä aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa luotettavaa ja monipuolista tietoa johtamiskulttuurista kirjallisessa muodossa ja tutkimuksen tuottamia tuloksia sekä päätelmiä testattiin haastatteluin alan ammattilaisten kanssa. Tavoitteena on tulosten hyödynnettävyys tulevaisuudessa Sote-alan johtamisen koulutuksessa. Valitut tutkimuskysymykset ovat: Mikä on huonoa johtamista Sote-alalla? Mitä koulutusta esihenkilöt tarvitsevat? Mitä tulee huomioida esihenkilöiden valinnassa? Lisäksi opinnäytetyössä sivutaan myös henkilöstön kokemusten lisäksi myös muuta huonon johtamisen vaikutuksia. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Karelia ammattikorkeakoulun Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon koulutus.

1.1 Työn tausta

Työn tausta tästä aiheesta tulee nimenomaan johtamisen saamasta negatiivisesta julkisuudesta erityisesti Sote-alalla. Halusta ja tarpeesta selvittää, että mitä kaikkea huono johtaminen on ja voi olla. Julkisuuden antama kuva leimaa koko alaa, mutta on vaikea uskoa, että koko alaa johdetaan huonosti.

Mutta jotta asiaa voi lähteä avaamaan tarkemmin, ensimmäiseksi tulee ymmärtää, että huonoksi kutsutussa johtamisessa pitää kiinnittää huomiota siihen, mistä näkökulmasta ja missä tilanteessa johtamisesta puhutaan. Kuten aiemmin todettiin, johtaminen personoituu usein esihenkilöön, koska henkilö on konkreettinen, johon ihmisten on helppo kiinnittyä. Huono johtaja on henkilönä helppo perustella, mutta sitten kun puhutaan organisaatiokulttuurista, työilmapiiristä tai työtehtävistä, huonon johtamisen perusteleminen tulee huomattavasti vaikeammaksi.

Työilmapiiri on abstrakti käsite, siihen on hankala saada todellista tarttumapintaa ja tämän vuoksi se on lähes aina henkilökohtaisesti koettava tunne. Esimerkkinä Paukkerin artikkeli Tehyn johtaja Rytkösestä, jonka alaiset kokevat pelottavana. Rytkönen itse kommentoi väitteitä ylimalkaisina, joihin ei voi tarttua. Oli Rytkösen johtaminen sitten pelottavaa tai ei, niin kysymys on nimenomaan työntekijän omasta kokemuksesta, jota voi olla hankala artikuloida ja se perustuu henkilön omaan tunnetilaan. Tässä astuu myös kuvaan johtajan ja työntekijän kyky itsereflektointiin. Jos johtajaa syytetään pelottelusta, niin silloin hänen pitää osata kysyä itseltään, olenko toiminut niin, että herätän pelkoa? Olenko vaientanut alaiseni? Myös alaisen tulee kysyä ennen syytöstä, että oliko minulla siinä tilanteessa syytä pelätä aidosti? Missä aiheessa minut vaiennettiin? Työilmapiirin hyvyys tai huonous ei ole yksin johtajan luomaa, vaan se voi johtua myös alaisten keskinäisistä suhteista, jolloin siihen puuttuminen on entistä hankalampaa. Ihmisiä kun ei voi pakottaa tulemaan keskenään toimeen ja usein asia ratkeaa valitettavasti vasta, kun joku työntekijöistä vaihtaa työpaikkaa.

Työilmapiiriä huomattavasti laajempi käsite on organisaatiokulttuuri, joka on usein erilainen maiden ja kansallisuuksien välillä. Organisaatiokulttuuriin vaikuttaa syvästi maan tavat ja maan oma kulttuuri taas vaikuttaa siihen, millaiseksi kulttuuri näistä tekijöistä johtuen muodostuu organisaation sisällä (Hofstede 2001, 7-10). Organisaatiokulttuuri on jokaisessa organisaatiossa erilainen, se muuttuu vuosien mittaan henkilöstön myötä ja muuttaa myös henkilöstöä. Henkilön mennessä uuteen työpaikkaan uusia työtehtäviä opeteltaessa on myös sulauduttava organisaatioon ja opeteltava sen

toimintatavat. Joissain organisaatioissa toimintatavat saattavat olla niin juurtuneita eli vakiintuneita, että kaikki henkilöt eivät pysty toimimaan tällaisessa joustamattomassa organisaatiossa ja tällöin usein keskinäiset henkilökemiatkin joutuvat törmäyskurssille. Organisaatiokulttuuri voi pitää sisällään useitakin toimintamalleja ja tapoja, mutta mitä pitkäikäisempi on yritys ja mitä pitkäaikaisempi henkilöstö sillä on, sitä muuttumattomampi kulttuuri on. Tällaisissa organisaatioissa johtaminen on usein hierarkkista, toiminta on joustamatonta ja muutoksia tehdään hyvin vähän. Tämänkaltaisissa organisaatioissa muutosten tekeminen on äärettömän hidasta ja vaikka muutos olisi välttämätön, esimerkiksi joitain asioita on tehty perusteellisesti väärin ja ne pitää viranomaisten pyynnöstä korjata, asiat saatetaan pinnallisesti korjata, mutta niitä ei tosiasiallisesti muuteta oikeiksi. Oikeita toimintamalleja ei edes lähdetä vakiinnuttamaan organisaatioon. Näissä organisaatioissa henkilöstö on usein tyytymätön ja johtoa ei arvosteta, mutta pitkän työuran vuoksi organisaatioissa pysytään, mikä toisaalta taas mahdollistaa johdolle väärin toimintamallien jatkamisen ja huonon johtamisen kulttuurin. Tällaisissa organisaatioissa ei juuri muutosjohtamista tapahdu kuin ainoastaan koko johdon vaihtuessa. Nämä organisaatiot ovat vähenemään päin, koska Suomessa on viime vuosikymmeninä ymmärretty henkilöstön arvo tuottavuuden ja talouden näkökulmasta (Silvo 2021).

Organisaatiokulttuurit ovat muovautuneet yhä joustavimmiksi ja työsuhteet lyhenevät, jolloin henkilöstön vaihtuvuus myös lisää organisaation uudistumista sisältä sekä yhä enemmän siirrytään keskinäisen sopimisen suuntaan. Tämä lisää johdon ja henkilöstön keskinäistä keskustelua organisaatiossa ja lyhentää niiden välimatkaa toisin sanoen. Johto ei ole ylhäällä ja kaukana vaan lähellä ruohonjuuritasolla, jolloin sen oma ymmärrys arjen työstä ei jää pelkkien numeroiden tulkinnan tasolle. Organisaatioiden kulttuurin ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voidaan myös tarkastella ja tutkia myös itse johtamista. Johtaminen ei ole yksilölaji, vaan johtaja tarvitsee aina toiminnalleen jonkinasteisen tuen organisaatiosta ja aina löytyy ihmisiä, jotka ovat valmiita tukemaan johtajaa, olivat hänen tapansa sitten hyviä tai huonoja. Tämä osaltaan toimii nimenomaan huononkin johtamisen mahdollistajana ja niin kauan kuin tukea riittää, johtaja pysyy toimessaan. (Uski 2021, 107-109.)

Organisaation kulttuurista riippumatta voi työntekijä sanoa johtamista huonoksi, vaikkapa vain siitä syystä, että hän joutuu tekemään epämiellyttäviä tehtäviä, tai johtajan oma esihenkilö voi todeta johtamisen olevan huonoa, kun sillä ei saavuteta tiettyjä tavoitteita, mutta työntekijät sen sijaan pitävät johtajaa hyvänä. Huonoksi kutsuttu johtaminen ei siis ole yksiselitteinen, mutta voidaan lähteä siitä oletuksesta, että johtaminen on huonoa, jos johtaja ei osaa oman ammattinsa perusasioita eikä osaa kertoa henkilökunnalleen, että mikä on oma työtehtävä ja miten se tulisi tehdä. Onhan selvää, että johtaja, joka ei ole perustehtäviensä tasalla, ei voi henkilökunnaltakaan edellyttää osaamista tai asettaa heille tavoitteita. Toisaalta ammattitaitoista ja vaativaa johtajaa kutsutaan joskus huonoksi, kun hän edellyttää henkilökunnalta hyvää suoriutumista, mutta ei osaa viestiä asioita oikealla tavalla. Kuitenkaan kaikilta ominaisuuksiltaan ja ammattitaidoltaan hyväkään johtaja ei pääse täyttämään potentiaaliaan, jos hän ei saa riittävästi tukea omalle työlleen organisaatiosta eikä henkilökunta jaa samoja työnteon arvoja. Eli tässä astuu kuvaan edellä mainittu organisaatiokulttuuri, joka nimenomaan toimii joko johtamisen tukena tai vastustaa sitä. Organisaatiokulttuurissa pitää siis olla sisällään sopimus siitä, miten asioita tehdään ja miten asiat viestitään kaikille samoin keinoin. Vaikka kulttuurin pitäisi edustaa yhdenmukaisuutta, kulttuurissa voi siis olla hajanaisuutta organisaation sisällä, varsinkin isoissa organisaatioissa yksiköiden toimintamallit voivat poiketa toisistaan huomattavasti, jos niistä ei ole sovittu keskitetysti. (Järvinen 2008, 49-50).

1.2 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön painopiste on ollut Sote-alalla työskentelevien henkilöiden haastatteluissa sekä kahdenorganisaationkulttuuriin perehtymisessä siltä kannalta, millaiset olivat niiden johdonjohtamis- ja työskentelytavat. Lisäksi on perehdytty näiden organisaatioiden historiaan ja huomioitu myös haastatteluissa haastateltavan oma historia Sote-alalla. Tutkimus keskittyy keskijohtoon ja alaisiin. Keskijohto on se ryhmä, joka vastaa kaikissa organisaatioissa siitä, että yksikkö toimii. Sen vastuulla on niin lain edellyttämien velvoitteiden täyttäminen kuin henkilöstön riittävydestä

vastaaminen. Keskijohdon tehtävät ovat organisaatiosta huolimatta kaikkein laajimmat, juuri sen vuoksi, että heille usein lankeavat ne tehtävät, joita kukaan muu ei tee. Tehtävien laajuutta ei varmasti tiedosteta, koska ne ovat sitä näkymätöntä työtä. Tämä näkymätön työ on kuitenkin äärimmäisen kuormittava tekijä, joten johtamista pohdittaessa oli hyvä miettiä myös esihenkilöiden kuormittuneisuutta. Sillä on väistämättä vaikutuksia johtamisen laatuun ja siihen, kuinka paljon on aikaa omalle henkilökunnalle.

Lisäksi tutkimuksessa tuodaan myös esiin ylemmän johdon vaikutukset. Ylempi johto voi olla hallitus, johdon muodostama ryhmä tai yksi henkilö. Ylempi johto muodostelmasta riippumatta määrittelee loppukädessä toimintamallin, jolla yritystä johdetaan sekä asettaa arvot että tavoitteet laadun suhteen. Ylempi johto vaikuttaa niin vahvasti keskitason johtamiseen, että sen vaikutusta johtamisen laatuun ei voi olla huomioimatta, joten siksi on myös hyvä pohtia, että millainen ylimmän johdon tulisi olla, jotta arjessa esihenkilöiden työ olisi laadukasta asiakkaille ja henkilöstölle hyvää?

Tutkimuksen aikana osassa organisaatioita tehtiin erilaisia muutosprosesseja, jotka antavat tietoa siitä, että mikä on ollut organisaation tila ennen, mitä muutettiin tai yritettiin muuttaa, mitä muutoksella tavoiteltiin, miten muutos vaikutti ja jos muutos onnistui, mitä sillä saavutettiin. Vastaavasti, jos muutosta ei onnistuttu tekemään, saatiin prosesseista siitä, mikä tai mitkä aiheuttivat epäonnistumisen. Ilman muutosprosesseja ei olisi tähän tutkimukseen saatu tietoa siitä, miten asiat olivat ja niiden olisi pitänyt olla juuri näissä tutkimuskohteissa. Toisin sanoen organisaatioiden lähtötilanteiden tuli olla sellaisia, joissa johtaminen oli osittain tai kokonaan epäonnistunut ja asioita oli lähdetty korjaamaan. Tätä kautta havainnoidaan myös sitä, että miten kokonaisvaltaisesti huono johtaminen vaikuttaa kaikkiin organisaation toimintoihin ja miten vaikeaa asioiden korjaaminen on, mitä pidempään asiat ovat olleet huonosti hoidettu. Tämä sai ajattelemaan ja jopa huolestumaan siitä, että kuinka yleistä tällainen tilanne Sote-alan yksiköissä on. Yritetäänkö yksiköissä korjata tilannetta vai karsitaanko laadusta resurssipulan vuoksi?

Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia ja hakea vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä Sote–alan johtamisongelmat johtuvat?
- Millaisia haasteita Sote-alan johtajilla on?
- Mitä ratkaisuja johtamisongelmiin voisi löytyä?

Tavoitteet rajataan Sote–alalla aikuissosiaalityön toimipisteisiin. Opinnäytetyön tutkimuksessa mukana oleva otos ei ole laaja, mutta se antaa hyvän ja riittävän kuvan johtamisesta tutkimuksessa mukana olevista toimipisteistä kolmen vuoden aikana, jolloin tutkimustietoa kerättiin.

1.3 Työn rakenne

Luvussa 1 esitellään opinnäytetyössä käsiteltäviä johtamisen ongelmia ja organisaatiokulttuurien vaikutusta johtamiseen. Luku 2 pureutuu Sote-alan kehittämisiin kohtiin sekä esihenkilöiden että alaisten kohdalla ja luvussa 3 pohditaan kehittämistyön näkökulmia ja kerrotaan tutkimuksen tiedonhankinnasta.

Luvussa 4 kerrotaan tutkimuksen tekemisestä ja raportoinnista. Luvussa esitetään havaintoja ennen ja jälkeen muutostöiden. Luvussa 5 esitellään kehittämissideoita johtamiseen ja reflektoidaan tehtyä opinnäytetyötä ja luku 6 pitää sisällään työn johtopäätökset.

2 Sote-alan henkilöstö

Sote-ala on yksin säädellyimpiä aloja, jossa tarkat vaatimukset sen suhteen, kuka voi toimia alalla ja missä tehtävissä. On ymmärrettävää, että ala, jossa työskennellään suoraan tai välillisesti ihmiselämää koskevissa tehtävissä, on ammattiosaamisen ja ihmissuhdetaitojen oltava asianmukaiset. Mutta kuten tämä tutkimus tuo esiin sen, että koulutus, alan työkokemus ja teoreettinen osaaminen eivät takaa kykyä ja taitoa johtaa. Johtaminen on henkilön persoonan piirteistä rakentuva kokonaisuus ja erityisen suuri vaikutus on sillä, että missä johdetaan ja mitä johdetaan. On kaksi eri asiaa, jos johtaa hyvin tuottavaa yritystä alalla, jossa henkilöstö on motivoitunutta ja korkeasti

koulutettua ja työntekijöistä riittää tarjontaa, kuin johtaa resurssipulasta kärsivällä alalla, tiukalla budjetilla vähimmäiskoulutuksen saaneita työntekijöitä, jotka eivät motivoitu työstään.

Koulutus on Suomessa ollut pitkällä aikavälillä maailman parhainta, mutta viime vuosina koulutustaso on laskenut (Kallunki 2023). Se väistämättä johtaa siihen, millaisia osaajia siirtyy työelämään. Koulutuksen tarkoitus ei ole antaa pelkästään tietyn alan teoreettista osaamista, mutta myös opettaa ne pelisäännöt, joita tarvitaan työelämässä. Ne erityiset tiedot ja taidot, joita alalla vaaditaan, ne taas jalostuvat työuran edetessä samaan aikaan kuin ihminen itsessään kasvaa ammattilaiseksi. Ei voida siis liikaa toistaa ja korostaa koulutuksen merkitystä yhtenä ratkaisevana tekijänä alan ongelmien ratkaisussa. Koulutuksen pitää tuottaa parempaa ammattiosaamista ja se voi myös tuottaa parempia johtamistaitoja.

Huono johtaminen ei ole yksiselitteinen eikä yksisyinen asia. Julkisuudessa korostetaan työntekijöiden huonoa asemaa, mutta harvemmin nostetaan esiin tutkimuksessa esiinnoussutta keskijohdon uupumista, työtaakkaa ja sitä, että he ovat kaikkein haastavimmassa asemassa yleensä organisaatiossa. On vastuu yksiköstä, sen henkilökunnasta ja asiakkaista, mutta samalla pitää vastata ylemmälle johdolle, tuottaa tulosta ja pysyä budjetissa. Kun työtehtäviä on liikaa, laadusta joudutaan tinkimään. Tässä on yleensä kaksi suuntaa; joko laiminlyödään työtehtävät, joita ei osata tai koetaan, että niillä ei ole merkitystä, tai yritetään suoriutua kaikista tehtävistä jollain tavalla, usein niin, että lopputulos ei ole riittävä laadullisesti tai normien mukainen. Sote-ala on kuitenkin äärimmäisen haastava tällä hetkellä ja se vaatii paineensietokykyä, itsensä johtamista ja vahvaa ammattitaitoa, jotta tehtävistään suoriutuu. Lisäksi ajan puute on yksi, jopa merkittävien tekijä, että esihenkilöt eivät ehdi johtamaan henkilökuntaa niin kuin toivoisivat.

Johtajan persoona on erittäin haastava ratkaistava, sillä millään koulutuksella ei voida johtajaksi sopimatonta ihmistä muokata hyväksi johtajaksi.

Persoonallisuus huonoina piirteineen on jotain, mitä ihmisestä ei voida poistaa kokonaan. Huonoja piirteitä voi ihminen yrittää harjoittelulla häivyttämään

itsestään ja oppia tiettyjä käytösmalleja haastaviin tilanteisiin (Juuti 2018. 190-192).

Johtaminen on vuosikymmenten saatossa muuttunut radikaalisti ja siitä on tullut pehmeämpää. Johtajalta odotetaan kannustamista ja kykyä huomioida toisten tunnetiloja. Johtajan rooli on kuin valmentaja rooli, jonka tulisi luoda työyhteisö, jossa korostuu sekä yksilön että yhteisön vahvuus sekä ratkaisukeskeinen työote (Rogers 2000, 14-19). Hyvän johtajan tulisi siirtää ja jakaa osaamistaan työntekijöilleen. Valmentaja voi olla myös mentori, joka ei ainoastaan toimi perehdyttäjänä vaan myös tukee työntekijöidensä urakehitystä. (Kram 1983).

Huutaminen, käskytyks ja nöyryytys ovat vanhoja toimintamalleja, jotka ovat nykyään kiellettyjä toimintatapoja, mutta näitä yhä esiintyy erilaisissa organisaatioissa eikä niistä todennäköisesti koskaan tulla lopullisesti pääsemään eroon. Aliarvostamista, tylyä käytöstä ja kiusaamista esiintyy yhä eri asteisesti ja ne johtuvat yksinkertaisesti vain ihmisluonteesta, vaikka ihminen ymmärtäisi käyttäytyvänsä väärin, usein tilannetajun ja itsehillinnän puute johtaa epätoivottuun käytökseen. Eivätkä nämä ole siis vain esihenkilöiden piirteitä vaan yhtä lailla näitä piirteitä on työntekijöissä ja tässä kohtaa pitää muistaa asetelma, että esihenkilö on usein yksin ja työntekijöitä useampi. Esihenkilön on siis paljon todennäköisempää itse kohdata huonoa käytöstä kuin käyttäytyä huonosti itse. Esihenkilön on selvittävä haastavista työntekijöistä, mutta huonoon työntekijään käytetty aika on aina pois siitä ajasta, jonka voisi käyttää hyvään johtamiseen koko ryhmälle. Huonon työilmapiirin vaikutusta johtamisen laatuun ei voi vähätellä. (Juuti 2018. 180-183).

Tutkimuksessa halutaan tuoda esiin alan korkeat sairauspoissaololuvut, joiden vähentäminen on ehdottoman tärkeää koko alalle ja siellä työskenteleville ihmisille. Vuosia on tilastoitu hoitajien korkeat sairauspäivien määrät, jotka nyt ovat jo noin kuukauden vuodessa. Sairauspoissaolot ovat tämän tutkimuksen tuloksena monen syyn summa, josta on tullut itseään ruokkiva kierre. Tutkimuksen aikana ilmeni, että sairauslomalla oltiin pitkiäkin aikoja, mutta mitään hoitoa ei kuitenkaan tarjottu työterveyshuollosta esimerkiksi

uupumukseen. Uupumuksen perimmäisiä syitä ei myöskään selvitelty eikä esihenkilöillä ollut mahdollista puuttua asiaan. Ratkaisu vaatii usean eri tahon yhteisiä toimia ja yhteisiä linjauksia, jotta poissaolomääriä saadaan vähennettyä.

Tämä luku on jaettu kahteen osaan, esihenkilöihin ja työntekijöihin. Käydään läpi molempien ryhmien koulutustaso ja lisäksi pohditaan työntekijöiden sairauspoissaolojen kokonaisvaikutuksia alaan. Lopuksi näistä tehdään luvun loppuun yhteenvetona kehittämiskohteina.

2.1 Sote-alan johto

Mistä on Sote-alan johtajat tehty? Sote-alalla toimivat esihenkilöt, yksikön päälliköt ja palveluvastaavat ovat nykyään sosiaali- ja terveysalan AMK - tutkinnon suorittaneita. Pohjakoulutus voi olla lukio tai lähihoitajan ammattitutkinto, josta on sitten kouluttauduttu töiden ohella joko sosionomiksi AMK tai sairaanhoitajaksi AMK. Enenevässä määrin esihenkilöillä on nykyään lisäksi YAMK-tutkinto, koska sitä vaaditaan yhä enemmän johtotehtävissä. Vaatimus esihenkilötehtävissä ylemmästä korkeakoulututkinnosta ei tarkoita yliopisto-opintoja vaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon katsotaan vastaavan vaatimukseen. Kaikilla aloilla YAMK -tutkintoa ei mielletä ylemmäksi korkeakoulututkinnoksi, koska siitä ei tiedetä vielä tarpeeksi laajasti tai sen oletetaan olevan yliopistotutkintoa vähäisempi arvoltaan.

Ammattikorkeakoulututkinto joko sosionomin tai sairaanhoitajan linjalta antaa riittävät tiedot toimia alalla viranomaisen näkökannasta, mutta johtamiseen se ei anna yksistään pätevyyttä. Aluehallintovirasto edellyttää, että alan työkokemuksen ja koulutuksen lisäksi on oltava tietty vuosimäärä työskentelyä johtotehtävissä tai sitten on oltava suoritettuna jokin johtamisen tutkinto, kuten JET eli Johtamisen erityisammattitutkinto (Aluehallintovirasto).

Alalle on vuosien saatossa päässyt paljon henkilöitä, joilla soveltuvuutta ei alalle ole. Osa heistä on jopa ylentynyt johtotehtäviin kenenkään objektiivisesti arvioimatta henkilön ammattitaitoa ja ja/tai johtamiskykyä. Pääsykokeet, joilla voidaan mitata soveltuvuutta, tulivat vuonna 2019 takaisin

sairaanhoidajaopintoihin. Ongelma on se, että soveltuvuudesta puuttuu kuitenkin yhtenäinen määritelmä. Jokainen oppilaitos voi muotoilla pääsykokeet omanlaisikseen ja niillä mitataan eri asioita. Tunneälyä on alettu painottaa, mutta kysymys on työstä, jossa tunneälyä vaaditaan erilaisissa tilanteissa erilaisten ihmisten kanssa, usein vielä paineen alla. Hetkessä tehtyä arviointi toimii varmasti siinä hetkessä hyvänä karsijana, mutta pidemmän aikavälin soveltuvuutta tulisi pystyä arvioimaan työelämässä, koska kuinka moni pystyy niin vahvaan itsereflektointiin, että ymmärtää olevansa väärällä alalla, varsinkin jos työryhmä koostuu saman tyyppisistä henkilöistä kuin itse on? Ei johtajaopinnoissakaan kukaan mittaa opiskelijan soveltuvuutta johtotehtäviin, mikä on huono asia, koska tässä kohtaa voitaisiin vielä vaikuttaa, millaisia henkilöitä johdossa tulevaisuudessa on. Kukaan ei karsi pois niitä persoonaltaan vinoutuneita tyyppisiä, jotka usein aiheuttavat pitkällä aikavälillä sen, että heidän oma työyhteisönsä voi pahoin (Juuti 2018. 180-183).

Huolta lisää se, että Sote-alan henkilöstön koulutuksen ei katsota olevan enää riittävää työelämän tarpeisiin. Vuosia on ammattikorkeakouluja kritisoitu liian helpolla läpipäästämisestä ja ”Näyttää hyvin selkeästi siltä, että nykyinen rahoitusmalli aiheuttaa painetta madaltaa vaatimustasoa, kun valmistumisesta tulee itseisarvo. Tämä tie on johtamassa vaatimustason alentamiseen”, tiivistää Sairaanhoidajaliiton kehittämispäällikkö Liisa Karhe: ”Vika ei ole opettajissa vaan resursseissa, jotka eivät mahdollista laadukkaaseen ja kehittävään opetukseen.” (Suomen sairaanhoitajat ry, 2020).

Sote-alalla, kuin muillakin aloilla yhtä lailla, toimii esihenkilöitä, jotka ovat päässeet johtotehtäviin ilman pätevyyttä, puutteita voi olla siis ammatillisessa osaamisessa tai johtamistaidossa tai molemmissa. Ongelmia organisaatioissa tulee, kun johdossa ei ole osaavaa johtoa tai se ei ole alansa tehtäviensä tasalla. Jos organisaation tulee uusia esihenkilöitä, heidän on vaikea toimia oikein tai oppia toimimaan oikein, jos vanhan johdon antama työmalli ja tiedot työn laatuvaatimuksista on väärät. On siis muodostunut organisaation sisälle kulttuuri, jossa sallitaan väärät toimintatavat, tehottomuus ja laaduttomuus. Kulttuuri on syntynyt vuosien mittaan, kun johto on pysynyt muuttumattomana,

mikään ulkopuolinen taho, kuten viranomainen ei ole päässyt puuttumaan toimintaan eikä ole tullut mitään muutakaan sellaista pakottavaa voimaan organisaatioon, joka olisi käynnistänyt muutoksen. Uuden esihenkilön on itse myös tällaisessa organisaatiossa vaikea saada asioita muuttumaan, koska vuosia jatkuneita vääriä toimintamalleja on yksinkertaisesti vaikea lähteä muuttamaan, varsinkin ilman organisaation tukea. Pitää huomioida, että vääriä toimintamalleja ei tällaisissa organisaatioissa usein edessä tunnisteta, sillä niihin on vähän kuin varkain ajauduttu. Alalla toimintakriteerit ovat saattaneet muuttua myös vuosien mittaan, mutta jos niihin ei ole osattu perehtyä tai ei ole haluttu, toiminta on voinut jopa vuosikymmeniä jatkua alle standardien. Samalla huonosti esihenkilötehtäviin soveltuvat pysyvät alalla, koska ovat oma organisaatio mahdollistaa sen ja sama organisaatio voi vielä tuottaa seuraavan sukupolven tähän huonoon malliin, jolloin kierre on valmis. (Uski 2021, 109-111).

Hyvin suoritettujen opintojen ja alalle soveltuvuuden lisäksi on paljon kiinni ihmistyyppistä, jotta on hyvä johtaja ja onnistuu työssään. Tällöin suuri vaikutus on juuri sillä työnantajan organisaatiolla ja organisaatiokulttuurilla, että se saa jalostettua ihmisestä hyvän johtajan ja osaa opettaa tekemään oikeita asioita oikein. Hyvin paljon on työnantajan vastuulla, kun ammattilaisesta lähdetään kasvattamaan esihenkilöä, että annetaan oikeita, juuri oman työn haastavia ammattitehtäviä, ja tehtäviä tulee antaa oikea määrä, ei liikaa eikä liian vähän. Työnantajan tulee osata puuttua väriin toimintatapoihin ja kannustaa oikeassa kohtaa. Panostaa koulutukseen, niin että ammatillinen osaaminen kasvaa ja siten voidaan vastuuta antaa lisää. Jos työnantaja ei kouluta eikä puutu virheisiin, ammatillista kasvua ei tapahdu ja oman vastuun alueen tehtävien hoidon laatu kärsii. Samoin, jos vääränlaiseen käytökseen, kuten epäasiallisiin tapoihin ei puututa, niin varsinkin jo valmiiksi vinoutuneiden persoonienvinoumat kasvavat entisestään ja tällaisia luonteen valuvikoja on lähes mahdoton lähteä korjaamaan. Henkilö ei välttämättä ole tietoinen persoonansa vinoutumisesta, mutta ne vaikuttavat kuitenkin käyttäytymiseen ja tätä kautta johtamiseen. Esihenkilön persoonasta johtuvaa huonoa johtamista esiintyy nimenomaan silloin, kun henkilön persoona on vinoutunut, tyypillisiä vinoutumia ovat narsismi, sadismi, psykopatia ja ahneus. Vinoutunut henkilö voi käyttää

organisaatiota omiin tarkoituksiinsa, jotka eivät palvele organisaatiota itsessään. Toisaalta taas organisaation aiheuttama paine ja vaatimukset saattavat aiheuttaa sen, että henkilön oma persoonallisuus muotoutuu organisaation vaatimukseen ja se vinoutuu sen myötä (Juuti 2018, 120-121).

Enemmistö Sote-alalla toimivista esihenkilöistä on siis edennyt vastuutehtäviin ylenemällä, joten alalla toimivat ammattilaiset ovat usein vain oman alansa tekijöitä. Esihenkilöiden joukossa on alanvaihtajia, mutta puhtaasti toiselta toimialalta Sote-puolelle johtotehtäviin siirtyneitä esihenkilöitä yksiköiden vastuutehtävissä ei toimi, johtuen tietysti Aluehallintovirastojen asettamista säännöistä. Pohdinnan arvoista onkin, on se, että onko asian oltava näin? Sote-alalla voi toimia esihenkilö johtotehtävissä, jos ei ole vastuuhenkilönä missään toimipisteessä, koska yksikköä ei voi vetää ilman alan koulutusta ja vuosien työkokemusta. Sääntö on ymmärrettävä mutta palveleeko se loppukäyttäjää eli asiakasta aina? Onko eri alalta tuleva johtaja vähemmän pätevä, vaikka ei ole alan osaamista, kuin alaa osaava johtaja, joka ei sovellu alalle? Jos asiaa mietitään ihan puhtaasti henkilöstöhallinnan kannalta, niin muulla alalla työskennellyt johtaja voi parhaassa tapauksessa antaa paljon enemmän organisaatioon ja sen kulttuuriin, kuin vain pelkästään yhdellä alalla työskennellyt henkilö, joka voi olla vielä työskennellyt samassa organisaatiossa koko uransa ajan, jolloin näkemys on varsin suppea omastakin alasta. Voisiko toiselta alalta Sote-alalle siirtyville esihenkilöille pohtia sellaista kevennyttä koulutuslinjaa, jossa voisi työn ohella opiskella alaa niin, että voisit toimia esihenkilönä ja vastuuhenkilönä tiettyjen suoritettujen opintopisteiden jälkeen? Onhan nyt jo mahdollista, että hoiva-avustaja saa toimia itsenäisesti yksikössä, kun lähihoitajan opintopisteitä on riittävästi suoritettu. Sote-ala kärsii suuresta osaajapulasta kaikilla tasoilla ja johtaminen on suuri ongelma alalla, niin ratkaisuja pitää lähteä hakemaan uudesta näkökulmasta.

Sote-alan esihenkilönä keskijohdossa toimiminen ei nimittäin ole nykyään helppoa. Kuten luvun alussa kerrottiin, asema organisaatiossa on erittäin haastava. Tämän vuoksi olisi tärkeää, että ammattiosaamista löytyy ja tätä kautta ammatillista itsevarmuutta. Pitää osata monia eri asioita, mutta samalla olla se oikea persoona johtamaan. Koulutuksen kautta saa ammatillista

osaamista, mutta johtamista voi opettaa vain tiettyyn pisteeseen saakka. Mikäli molemmat ulottuvuudet ovat henkilössä kohdallaan, pitää löytyä vielä sellainen organisaatio, joka tukee esihenkilöä kasvussaan johtajaksi.

Organisaatioiden ylempi johtoon se, joka luo ja edistää organisaation arvoja. Se tekee päätökset, joiden mukaan organisaatio toimii. Ryhmän ei tarvitse koostua alan ammattilaisista, mutta olisi toivottavaa, että siinä toimisi alan ammattilaisen lisäksi osaajia myös talouden ja henkilöstöhallinnon alueilta. Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot ja niistä haastatellut henkilöt olivat sekä isoja että pieniä organisaatioita. Pienillä organisaatioilla ei ollut päätöksiä tekevissä ryhmissään sellaista isoa ja laajaa asiantuntemusta omaavaa joukkoa, kuten on pörssiyrityksissä tai julkisen sektorin organisaatioissa. Usein isoilla organisaatioilla on myös taloudellista liikkumavaraa aivan eri tavalla kuin pienillä organisaatioilla. Silloin kun varoja on rajallinen määrä, alalla on pulaa työvoimasta ja kilpailu on kovaa, on oikeiden päätösten tekeminen kaikkia organisaatiota koskevissa asioissa sitäkin arvokkaampaa. Jos päätöksen tekijöiden ryhmä on hyvin etäällä organisaation käytännön asioista, todellista kosketuspintaa itse työhön ja asiakaskuntaan ei ole ja kaiken lisäksi osaamisessa on puutteita niin talous- kuin henkilöstöpuolellakin, vääriä ja taloudellisesti kannattamattomia ratkaisuja tulee todennäköisemmin tehtyä useammin kuin oikeita ja kannattavia ratkaisuja. Jos ei käytetä ulkopuolisia neuvonantajia, kuten talouskonsultteja tai alan erityisosaajia neuvonantajina, päätökset perustuvat siihen suppeaan tietoon, joka johdolta kokouksissa saadaan. Johto usein suosittelee tiettyä vaihtoehtoa, johon sitten yhdytään. Näissä tapauksissa usein edistetään organisaatiossa vain yhtä asiaa, kuten vaikkapa taloudellinen voitto, mutta laadun tavoittelu unohtuu ja se jää arvoksi paperille. Tämä heijastuu pitkällä aikavälillä välinpitämättömyytenä organisaation alimmille tasoille ja vaikuttaa näin asiakastyön laatuun. Toinen, pahempi vaihtoehto on se, että johtoryhmä lähtee itse johtamaan organisaatiota ymmärtämättä alaa, jolloin päätökset perustuvat puhtaasti omiin näkemyksiin, ei tietoon. Silloin riskinä eivät ole vain taloudellisesti kannattamattomat päätökset, vaan väärät henkilöstöratkaisut tai palvelun tuottaminen säännösten vastaisesti, kun ei ole tietoa itse säädöksistä.

2.2 Sote-alan työntekijät

2.2.1 Työntekijöiden koulutuksesta

Tämä tutkimuksen työntekijät koostuvat lähihoitajan ammattitutkinnon suorittaneista sekä ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneista sosionomeista ja sairaanhoitajista. Kuten sairaanhoitajienkin kohdalla, myös lähihoitajien opinnoista poistettiin soveltuvuuskokeet ja ammattiin pääsi opiskelemaan sinne soveltumattomia ja ei-motivoituneita henkilöitä. Lähihoitajien opintoihin palautettiin soveltuvuuskokeet keväällä 2019 (Grekula 2019). Samalla tutkintoa uudistettiin niin, että oppiminen tapahtuu valtaosaksi työpaikalla ja vain teoriaosuus olisi koulussa opiskeltavaa. (Järvelä 2018a). Reformi ei ole kuitenkaan ollut kovin onnistunut, sillä moni opiskelija on tullut töihin riittämättömillä tiedoilla ja taidoilla. Opintoja pitäisi suorittaa töiden ohella, töissä joutuu resurssipulan vuoksi tekemään täysin muita tehtäviä tai pahimmillaan opiskelija joutuu harjoittelupaikkaan, jossa hänellä ei ole mitään mahdollisuutta suorittaa tehtäviään puutteellisten taitojen vuoksi. (Sarell, 2019).

Tässä nousee siis esiin sama työnantajan vastuu, kuin edellisessä kappaleessa mainittu, eli henkilön jalostaminen ammattilaiseksi aktiivisella otteella puuttamalla ja kouluttamalla. Jos otetaan esimerkiksi oppisopimuksella lähihoitajaksi opiskeleva henkilö organisaatioon, niin se vaatii aikaa ja resurssia, jotta henkilöstä lähdetään kehittämään juuri sen organisaation asiakasryhmän tarpeisiin osajaa. (Järvelä 2017). Opiskelija tarvitsee ohjaajakseen sellaisen ammattilaisen, joka osaa paitsi oman työnsä, mutta osaa myös kouluttaa. Lisäksi tarvitaan esihenkilö seuraamaan kehitystä ja olemaan tukena osaamisen kasvun takaamiseksi. Alan henkilöstövajeen vuoksi tällaiset resurssit eivät aina ole kunnossa tai sitten työnantaja ei osoita opiskelijalle oikeaa ohjaajaa opiskelun ajaksi. Täysin väärä ohjaaja opettaa työnteon väärät mallit ja opiskelija saattaa keskeyttää opinnot, koska ei koe alaa näistä syistä omakseen. Jos kuitenkin on yhteiskunnan vastuulla kouluttaa tulevaisuuden osajaa ja tekijöitä, miksi vastuusta yhä enemmän siirretään työnantajille? Hyvä puoli on se, että työnantaja voi tätä kautta lähes täsmällisesti kouluttaa itselleen tekijöitä juuri tiettyyn alaan ja yksikköön. Nykyisillä resursseilla se ei vain ole

mahdollista. Vain harva tuleva lähihoitaja saa juuri haluamansa harjoittelupaikan haluamaltaan työnantajalta ja valtaosa päättyy itselleen sopimattomaan paikkaan (Sarell, 2019). Työ parhaiten tekijäänsä opettaa, mutta koulujen tulisi kuitenkin hoitaa oman osansa koulutuksesta, jotta opiskelijalla on riittävä perusosaaminen ja riittävästi tietoa, jotta työpaikalla ilmenevät, haasteelliset tilanteet eivät tule yllätyksenä. Moni luopuu opiskeluista, koska ala on liian raskas, mutta myös siksi, että ei yksinkertaisesti osaa tehtäviään koulutuksen vajavaisuuden vuoksi.

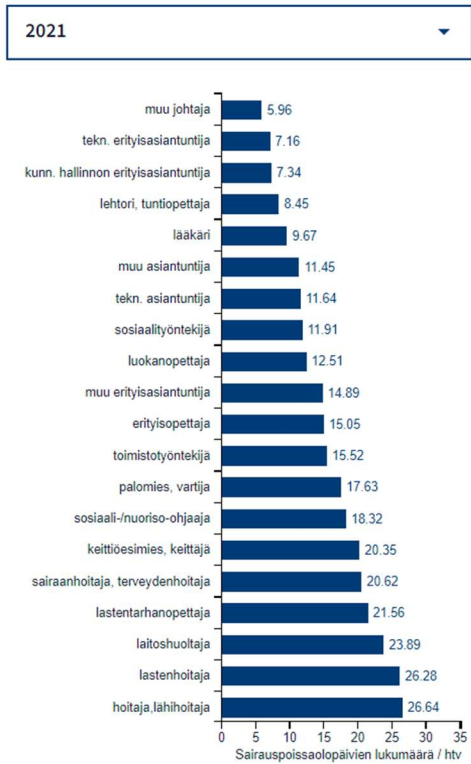
Tutkimuksen aikana käytiin hoitajien palkkaneuvotteluja kuntatyönantajan ja ammattiliitojen välillä, jossa hoitajaliitot vaativat huomattavan korkeita korotuksia palkkoihinsa, jolla ratkaistaan alan työvoimapula, kun hoitoala alkaa vetää tekijöitä riittävän palkan myötä. Hoitoalalle on syntynyt jatkuva pula työntekijöistä ja esimerkiksi sairaanhoitajien vaje on kaksinkertaistanut viidessä vuodessa (Tuominen, 2022). Vaikka korkeammilla palkoilla saataisiin jollain aikavälillä alalle lisää opiskelijoita ja sitä kautta tekijöitä, ei korkea palkka takaa mitenkään, että alalle hakeutuu siihen soveltuvia ihmisiä tai heistä saadaan koulutettua hyviä hoitajia. Soveltuvuuden testaus ei yhä edelleenkään ole pakollista opintojen hakiessa, eivätkä työnantajat alalla, valittavasti, käytä soveltuvuustestejä työvoimapulan takia. (Järvelä 2018b). Tekijöitä ei juuri ole ollut työnantajien muutoinkaan mahdollista valikoida, päinvastoin. Hoitotyö oli ennen kutsumusammatti ja sinne hakeutuivat aidosti ne ihmiset, jotka haluavat auttaa ihmisiä. Varmasti nykyäänkin alalla on näitä ihmisiä, mutta myös kasvavissa määrin uudelleen koulutettuja ihmisiä, joille hoitoalalle hakeutuminen on ollut jossain määrin ainut vaihtoehto työllistytäkseen. Huolestuttavaa on, että tätä mallia halutaan jatkaa, jopa alivaltiosihteerin E. Pylkkänen esitti, että aloilla, joissa on ylitarjontaa, nämä ihmiset uudelleen kouluttautuisivat alalle, jossa on työvoimapulaan (Yle 2022b). Lausunto on ihan validi ja ajatuksen tasolla sillä ratkaisisi hoitoalan työvoimaongelmia, mutta kuinka pitkälle tämän asian toteutusta ja onnistumista on todella pohdittu? Onko ajateltu, että nämä ihmiset eivät välttämättä sovellu alalle, varsinkin jos he eivät tunne mitään kutsumusta työhön? On toivottavaa, että työllistämisen toivossa ihmisiä ei ainakaan painostettaisi hakeutumaan alalle, jota ei koe houkuttelevaksi ja oppilaitoksissa pidetään soveltuvuusarvioinneista kiinni, jotta alalle ei ajaudu sinne

sopimattomia tekijöitä. Erityisesti päihde- ja mielenterveystyössä tarvitaan hyviä ihmissuhdetaitoja, inhimillisyyttä ja taitoa kohdata erilaisia ihmisiä, kun he ovat elämässään hyvinkin haasteellisessa tilanteessa. ”Hoivassa usein tärkeintä on taito ja halu kohdata ihminen. Tämä ei vaadi monen vuoden koulutusta vaan oikean ihmisen. (Hyvinvointiala Hali ry, 2022).

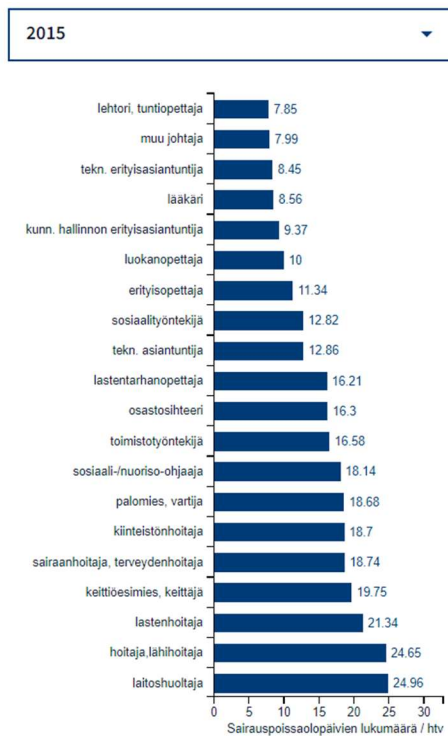
Alalla on siis jo nyt ihmisiä, joilla ei sinne ole soveltuvuutta ja lisää tulee yhä enemmän, juuri tämän uudelleen koulutuksen myötä. Jos näiltä ihmisiltä puuttuu soveltuvuuden lisäksi motivaatio työtä kohtaan, niin johtamisongelmia tulee. Vika ei ole silloin vain johtajassa, johtamistavassa tai organisaatiokulttuurissa vaan silloin pitää aidosti pohtia, että keitä tässä johdetaan? Jos suurin osa henkilökunnasta ei halua tehdä työtään, keinot ovat kenellä tahansa vähissä saadakseen siitä työryhmästä tehokkuutta irti, saati että samaan aikaan pitää huolehtia työyhteisöjen jaksamisesta.

2.2.2 Työntekijöiden sairauslomat

Kun katsotaan sairauspoissaoloja tilastoja kunnittain Suomessa vuosi 2015-2021, eniten sairauspoissaoloja on lähihoitajilla, mutta myös sairaanhoitajilla. Sairauspäivien määrä on kasvanut lähihoitajilla kuudessa vuodessa 1,5 päivää ja sairaanhoitajilla lähes kaksi päivää (kuviot 1. ja 2.). Mistä tämä kertoo ja mitä se kertoo itse alasta? Miten se vaikuttaa työnantajiin taloudellisesti ja resurssin kannalta? Entäpä vaikutus asiakastyön laatuun ja omaan työyhteisöön ja johtamiseen?



Sairauspoissaolot kunnittain 2021.



Sairauspoissaolot kunnittain 2015.

Kuten kuvioista 1 ja 2 (Työterveyslaitos) näkyy, hoitajilla on vuodessa sairauspoissaoloja kuukauden verran. Hoitajien sairauspoissaoloja selittää liiallinen kuormittuminen, ergonomian puutteet ja sisäilmaongelmat. Kuormittuminen on sekä henkistä että fyysistä (Super ry 2020). Kuitenkin nuorilla mielenterveysyyt aiheuttavat poissaoloja enemmän kuin fyysiset syyt. Mielenterveysyytä selitetään huonona palautumisena ja pitkäkestoisena kuormituksena. (Karvonen 2022). On tutkittu, että mielenterveysyyistä johtuneet poissaolot olivat yleensä vähintään kahden viikon pituisia ja enintään kahden kuukauden pituisia. Yhtäläistä näille poissaoloille oli se, että ne alkoivat välittömästi sen jälkeen, kun työpaikalla oli tehty jokin muutos tai uudistus ja työntekijän piti sopeutua muuttuneeseen tilanteeseen. Tämä tilanne voidaan käsittää kuormittuneisuutena myös, koska uusi tilanne tuo mukanaan uuden opettelua ja muutoksia toimintatapoihin. Niemisen artikkelissa tuodaan esiin, että ulkoistetun työterveyshuollon kanssa ei näihin sairauspoissaoloihin saatu ratkaisua, samoin kuin tutkimuksenkin organisaatioissa kävi. Sairauspoissaolo todettiin, mutta mitään seuranta ja jälkikyselyä ei tullut työntekijälle eikä työnantajalle. Nyt Eksotessa onkin otettuun käyttöön Omahoitaja – malli, joka tulee organisaation sisältä ja pystyy tätä kautta paremmin etsimään ratkaisuja poissaolojen vähentämiseksi (Nieminen 2020).

Valitettavasti kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta omaan hoitajaan eikä lääkäriin, vaan käytössä on vain ulkoistettu työterveyshuolto, usein yksityisen sektorin lääkäriasema. Se on ulkoinen toimija, joka ei ole vastuussa vähentämään työntekijöiden poissaoloja tai edes pohtimaan itse ongelmaa, vaan tuottamaan todistuksen poissaolosta. Sote-alalla tämä on sama kuin laittaisi laastarin avohaavan päälle. Tapauksissa, joissa työntekijä on ollut töistä poissa useita viikkoja useita kertoja vuoden aikana samasta syystä, silloin työnantaja on velvollinen keskustelemaan yhdessä työterveyshuollon ja työntekijän kanssa, että miten työ tulevaisuudessa järjestetään. Yhdessäkään tutkimuksen tapauksessa neuvottelut eivät olleet työnantajalle hyödylliset, koska joko työntekijä palasi hetkellisesti töihin jäädäkseen taas uudestaan pois tai jatkoi sairauslomaa. Sairauden syytä saati hoitoa ei jääty työterveyshuollon osalta ratkaisemaan, joten mihin (kallista) työterveyshuoltoa tarvitaan? Jos se ei anna oikeaa tukea työnantajalle niihin asioihin, joissa eniten apua tarvitaan,

miksi käyttää näitä palveluja? Tätä ei tutkimuksessa tutkittu, mutta todettiin yksityisen työterveyshuollon olevan hyödyöntukipalvelu työnantajalle, kun suurimpien poissaolojen syitä ei saatu vähentymään. Sairauspoissaolot maksavat miljoonia euroja vuositasolla, esimerkiksi kolmen työntekijän pitkät sairauslomat sijaisineen maksavat lähes yhden hoitajan vuoden palkan.

Sairauspoissaolot kuormittavat muuta työyhteisöä, koska usein sijaisia ei saada ja poissaolijan tehtävät jakaantuvat paikalla olijoiden kesken. Julkisuudessa on syksyn 2022 keskusteltu tulevasta vanhuspalvelujen mitoituksista, joka nostetaan entisestään, vaikka nykytilanteessakaan mitoitukset jäivät alle vaaditun ja paikkojen määrä on vähennetty, koska ei ole hoitajia (Nalbantoglu 2022). Mitoituksista ei jäädä ainoastaan vanhuspuolella vaan kaikilla alan muissa yksiköissä. Mitoituksessa jäädään eniten lomakausina, eli alkutalvesta ja kesällä. Aina ei saada lomien ajaksi riittävästi sijaisia, ja jos saatiin, niin sairauspoissaoloja korvaamaan ei enää saatu, jolloin mitoituksista jäätiin. Mitoituksista jäämiseen vaikuttavat sairauspoissaolot merkittävästi ja niistä syntyy organisaatioihin itseään ruokkiva kierre. Muut kuormittavat toisten poissaoloista, jolloin hekin jossain vaiheessa jäävät sairauslomalle. Mutta myös vanha organisaatio kulttuuri itsessään ruokkii poissaoloja, kuten aiemmin kerrottiin, että erityisesti muutostilanteissa poisjääminen haettiin sairausloman turvin. Tutkimuksessa organisaatioiden työntekijöistä valtaosa kuormittui muutoksista ja osa jäi sairauslomalla. Poisjääminen ei ratkaise tilannetta ja usein näissä tilanteissa tuli ilmi, että työntekijä oli heikosti motivoitunut ja ammatillinen osaaminen heikko. Näihin ei ymmärrettävästi voi työterveyshuolto auttaa, mutta työnantajakin on voimaton näissä tilanteissa, koska jos työntekijä ei itse lähde pohtimaan sitä, että voinko itse muuttaa jotain? Työnantaja voi tarjota eri toimipistettä tai mahdollisuuksien mukaan eri tehtäviä, mutta jos hoitoala itsessään ei motivoi, niin työntekijän on itse oltava valmis hyväksymään se ja opiskella esimerkiksi sellainen ammatti, jota haluaa tehdä.

Sairauslomalla olija jää jälkeen muusta työryhmästä ja erityisesti aikuissosiaalityössä, jossa hoitaja on usein asiakkaalle nimetty, luottamussuhde kärsii, kun asiakas joutuu asioimaan vaihtuvan henkilökunnan kanssa. Johtamiselle tämä on erityisen haastavaa, koska poissaolijaa ei voi kouluttaa

aktiivisesti muun työryhmän vauhdissa ja varsinkin heikosti motivoitunutta työntekijää on haasteellista valmentaa työssään. Jos henkilö ei koe työtä omakseen, oli syy sitten heikossa osaamisessa tai motivaation puutteesta, se ei ole suoraan huonoa johtamista. Huono johtaminen voi pahentaa motivaation puutetta ja lisätä sairauspoissaoloja, mutta se ei yksin aiheuta kaikkea. Yhtä lailla huonoa tai hyvää johtajaa kuormittaa resurssipula, mutta jos tekijöitä ei saada, se ei ole johtamisen vika yksin vaan monen asian summa.

Sairauspoissaoloihin tulisi puuttua enemmän, pohtia niiden syitä ja hakea ratkaisuja. Mikäli työterveyshuolto ei osaa ja halua auttaa, niin pitää pohtia myös, että mihin poissaolotodistus sitten kirjoitetaan, kun syytä ja hoitoa ei etsitä? Poissaoleminen töistä ei paranna tilannetta, jos työssä ei viihdy tai poissaolo johtuu huonosta johtamisesta. Silloin pitää puuttua huonoon johtamiseen tai työntekijän kohdalla juuri niihin syihin, miksi hän on poissa. Työntekijä tulee huomioida työnantajan osalta ja useissa organisaatioissa on huomattu, että tiheästi käydyt keskustelut työnantajan aloittamina ovat vähentäneet poissaoloja. On jääty herkästi pois töistä, koska keskusteluyhteys esihenkilöön on puuttunut. Kun työntekijä on saanut kerrottua, että hän tekee epämiellyttäviä työtehtäviä tai hän kokee työssään ahdistuneisuutta, on voitu rakentaa luottamusta ja lähteä siitä pohtimaan ratkaisua uudestaan henkilön työtehtäviin. Usein jo, kun työntekijä on joutunut myöntämään oman pahanolonsa ääneen, se on ollut usein se muutoksen avaaja, että miten hän jatkossa ja miten työnantaja lähtee muutoksen mukaan. Töiden uudelleen järjestelyt, toimipisteen vaihtaminen ja työaikojen muutos ovat olleet tehokkaita ja kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja, mutta joskus on työntekijä myös todennut, että ala tai työ ei vastaa enää hänen toiveitaan ja on näin tehnyt ison muutoksen omassa elämässään.

2.3 Kehittämistarve

Sote-ala kärsii työvoimapulasta, niin esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osalta. Toimialan eri yksiköissä jäädään jatkuvasti mitoitusvaateista, alalla työntekijät sairastavat kuukauden vuodessa, alalla työskentelee soveltumattomia ihmisiä, koulutusta on supistettu ja koulutuksen laatu on

heikentynyt. Huonoon johtamiseen on organisaatiossa hankala puuttua, syynä resurssipula, mutta myös organisaation johdossa ei ole välttämättä tietoa johtamisen laadusta eikä työntekijöiden työn laadusta. Ei osata puuttua virheisiin eikä korjata niitä, pitkällä aikavälillä huonoista toimintatavoista tulee ainut toimintatapa. Tilanne on siis haastava johtamistaidoista huolimatta kenelle tahansa.

Yhteenvetona voidaan todeta, että nykyisellään koulutus ei tuota työmarkkinoille riittävän osaavaa henkilökuntaa, oli se ammatti- tai ammattikorkeakoulutettua Sote-alan henkilöitä. Opetusta ei ole riittävästi mahdollistamaan sitä, että työelämään siirtyy ammatillisesti osaavia ja itsevarmoja työntekijöitä. Syy on osittain siinä, että opiskelemaan on päässyt ilman soveltuvuutta. Samat ihmiset ovat ylentyneet esihenkilöiksi, vaikka siihen ei ole ollut taitoja eikä soveltuvuutta. Johtamistutkinnot – ja kurssit eivät soveltuvuutta testaa vaan ihmiset vain valmistuvat johtajiksi.

Jotta voidaan tuottaa laatua, pitää ymmärtää mitä on laatu. Teorian laadukkaan työn vaatimuksista saa kouluista ja sen soveltamista käytäntöön oppii vain työssä. Kouluista tulisi saada sellainen määrä opetusta ja teoriaa, että se antaa valmiudet tehdä laadukasta työtä ja jopa kehittää oman työn laatua, kun sen perusteet on työelämässä oppinut. Mutta jos ala ei motivoi, sitä on opiskelulta joko pakosta tai paremman vaihtoehdon puutteen vuoksi, työntekijä ei ole tuottava eikä tuo laatua, koska ei ole halua tehdä työtä. Vähäinkin halu katoaa viimeistään siinä vaiheessa, kun tietää, että ei osaa työtään eikä suoriudu niistä. Motivaation puute voi johtaa sairauspoissaoloihin, joita alalla on muutenkin jo merkittävästi. Alalle takaisin tuodut soveltuvuskokeet karsivat tulevaisuudessa sinne kuulumattomat hakijat, mutta se ei ole taas vastaus alan henkilöstövajeeseen.

Sairauspoissaoloihin tulisi saada alalla ratkaisu, työntekijöiden itsensä vuoksi, mutta myös kustannussyistä. Kustannuksia syntyy työnantajalle ja koko yhteiskunnalle, kun työntekijä on pitkään poissa töistä ja voi pahimmassa tapauksessa olla työelämästä kuukausia ja jopa vuosia. Jos työnantaja huomaa, että työterveyshuolto ei osaa puuttua poissaoloihin on ratkaisu löydettävä työnantajasta itsestään ja usein se tarkoittaa suoraa vuoropuhelua

työntekijän ja esihenkilön välillä. Suomessa on valitettavasti yhä valloillaan sellainen kulttuuri ja käsitys, että jos työnantaja puhuu suoraan työntekijälle tämän sairauspoissaoloista, se koetaan työntekijän häirintänä tai painostamisena. Tämä pitäisi nähdä jatkossa työnantajan aitona huolena työntekijää kohtaan, jossa haetaan ratkaisua olemassa olevaan ongelmaan. Tällaiset kohtaamiset auttaisivat työntekijääkin kohtaamaan vallitsevan tilanteen ja ratkaisua ongelmaan lähdeittäisiin hakemaan myös itsestä työnantajan lisäksi. Työnantaja saisi tärkeää tietoa, jos työntekijä kokee jotkin tilanteet tai tehtävät haasteellisiksi jostain syystä tai työilmapiirissä tunnelma on muuttunut painostavaksi jostain syystä. Suomalaisessa kulttuurissa puhumattomuus on osa tätäkin ongelmaa. Olemme rehellistä kansaa, pitäisi osata myös olla rehellinen itselleen. Jos oma työ ei enää tunnu omalta, se tulee osata myöntää itselleen ja työnantajalle, jolloin ratkaisun hakeminen muutoksen kautta on siten helpompaa. Samoin työnantaja tarvitsee työntekijöiden rehellisyyttä ja perusteltuja arvioita, jotta se voi kehittyä ja parantaa toimintaansa. Esimerkiksi liian kiireisten työpäivien ja liiallisten työtehtävien määrä kuormittaa työntekijöitä ja esihenkilöitä, jolloin uuvutaan sairauslomalle. Näiden epäkohtien rehellinen myöntäminen ja sitten niiden korjaaminen ovat avainasemassa sairauspoissaolojen vähentämisessä.

3 Kehittämistyön näkökulmat ja tiedonhankinnan menetelmät

3.1 Kehittämisen lähtökohdat

Tässä opinnäytetyön kehittämistyön näkökulmaksi on valittu toimintatutkimus. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistoja ja menetelmiä. Aineistoja voidaan kerätä sekä laadullisesti että määrällisesti, joten laadullinen tutkimus ei näin kuulu suoraan joko laadullisen tai määrällisen tutkimuksen kategoriaan (Kallinen & Kinnunen 2021). Toimintatutkimuksessa ongelmien ratkaisu on keskeinen piirre, joka tekee siitä hyvän oppimisprosessin koulutukseen. Toimintatutkimuksella pyritään kehittämään tutkimuskohdetta parempaa, jolloin se myös kyseenalaistaa vallitsevia käytäntöjä. (Suojanen 1999).

Jotta voidaan lähteä kehittämään johtamista tai mitä tahansa uutta toimintatapaa, pitää ensin selvittää ja perehtyä siihen, mistä kehitystarve tulee, mihin ja kenen tarpeeseen kehittämällä vastataan. Vaikka kysymys on johtamisen kehittämisestä Sote-alalla, mitään yhtä yleistä kehitysmallia ei voida kuitenkaan alalle tuottaa, vaan usein kehittäminen tapahtuu organisaatiossa tai organisaation yksittäisissä yksiköissä, josta se voidaan mallintaa organisaatioon ja luoda sitä kautta organisaation kulttuuriin johtamisen malli. Koska johtaminen on ihmisten persoonista ja organisaatioista riippuvaa, joskus jopa tilannekohtaista tekemistä, jossa ihmisten yhteistyöllä pyritään saavuttamaan asetetut päämäärät, ei välttämättä hyvätkään johtamisen kehitystyökalut toimi läheskään kaikissa organisaatioissa. Voidaan kuitenkin löytää yhteisiä piirteitä johtamisessa ja työntekijöiden toiminnassa, jotka heikentävät tai vahvistavat johtamista sekä yhteistyötä organisaation kaikilla tasoilla. Tätä varten tarvitaan tietoja kaikilta organisaation tasoilta, perehtymistä itse organisaation toimintaan ja erityisen tärkeää on perehtyminen organisaation historiaan, josta usein nähdään esimerkiksi talouslukujen, henkilöstömuutosten tai muun merkittävän muutoksen kautta johtamisen vaikutuksia. On tärkeää kuulla henkilökuntaa, erityisesti pitkäaikaisia työntekijöitä, jotka usein avoimen keskustelun kautta antavat tärkeää tietoa organisaatiosta ymmärtämättä välttämättä itse tiedon merkitystä.

Tässä opinnäytetyössä on johtamisen kehittämistarpeen selvittämiseksi sekä johtamisen kehittämistä varten haastateltu sekä työntekijöitä että esihenkilöitä eri Sote-alan organisaatioista. Haastattelut ovat sekä laadullisia että määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. Haastatteluja voidaan tehdä sekä yksilö- että ryhmähaastatteluina. Haastatteluissa on tunnusomaista käyttää joko valmista kysymysrunkoa ja lomakkeita (strukturoidu malli) tai haastattelu voi olla teemahaastattelu, joka on muodoltaan avoimempi ja jossa haastattelu rakentuu aihepiirin ympärille (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Avoin haastattelu on väljin haastattelumuoto eli muodoltaan strukturoimaton. Haastattelun tulee pysyä aiheessa ja haastattelu etenee kertomuksen varassa. (Eskola & Suoranta 1999, 80-83). Haastattelun tapahtuessa kasvotusten tulee haastattelijan myös

havainnoida haastateltavaa, sillä usein eleet ja ilmeet eli sanaton viestintä kertoo myös paljon. (Kylmä & Juvakka 2007).

Lisäksi on perehdytty tarkemmin kahden organisaatioon, niiden kulttuuriin, historiaan ja toimintaan. Organisaatioista on saatu myös suoraan tapauskohtaista tietoa muutoshankkeista koskien johtamista. Tarkastellaan myös ylemmän johdon vaikutuksia organisaatiokulttuuriin sekä mitä erityispiirteitä alalla on, jotka vaikuttavat johtamiseen. Myös asiakkaiden näkökulmaa sivutaan, koska organisaatioiden on tuotettava lain mukaan laadukasta palvelua, vastattava asiakkaiden tarpeisiin ja kunnioitettava jokaisen asiakkaan itsemääräämisoikeutta. Tämä edellyttää alalla työskenteleviltä ammattiosaamista, moniammatillista yhteistyötä ja haastaviin tilanteisiin sopeutumista.

Havainnoissa tarkkaillaan sitä, miten asiat käytännössä ja luontaisessa ympäristössä tapahtuvat. Tässä tutkimuksessa tutkija on toiminut passiivisena havainnoijana. Havainnoiduista tilanteista pidettiin päiväkirjaa ja muistioita, joita myös organisaatiot pitivät itse erilaisissa ryhmätilanteissa. Usein tutkimuksissa tilanteet videoidaan, jotta ihmisten käytöstä voidaan vielä tarkemmin analysoida jälkikäteen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 72).

Havainnointi tapahtuu usein haastattelujen tukena. Tässä tutkimuksessa havainnointi käytettiin tukemaan haastatteluja, mutta myös todentamaan sitä, että mitä haastateltavat kertoivat, esimerkiksi oliko oma käyttäytyminen asiakastilanteissa oman kertoman mukaista. Havainnointi antaa käsityksen vuorovaikutustilanteista, joita on haastattelujen kautta vaikea selvittää ja kuvata. Vuorovaikutustilanteessa oma ympäristössään haastateltavan käytös on todellista ja samassa voidaan havainnoida koko työyhteisön käytöstä (Muotio 2022).

Tutkimuksen haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, eli kysymyksiä ei ollut tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Haastateltavien kokemuksilla on suuri painoarvo ja haastatteluissa keskustellaan paljon myös menneisyydestä.

Haastattelussa pyritään selvittämään säännönmukaisuus ja oletukset saattavat muuttua tutkimuksen myötä. (Ruismäki 2010).

3.2 Näkökulmia kehittämiseen

Organisaatiot ovat osiensa summia, joten jos ajatellaan yksinkertaistettua rakennetta ylhäältä alas: ylin johto – keskijohto – työntekijät, niin koko ketju tulisi tavoitella samoja asioita tehden laadukasta työtä lain edellyttämässä puitteissa. Jos ketjussa yksi tai kaksi ei toimi sovittujen normien mukaisesti, ei voida tuottaa laadukasta palvelua. Erityisen haasteellinen on keskijohdon asema, mikä tutkimuksessakin tuli esille, eli sen asema voi heikentyä tai vahvistua ylimmän johdon toimista ja tuesta riippuen. Myös hyvin yhteistyössä toimiva työntekijöiden joukko on yhtä tärkeä keskijohdon asemaa ajatellen, sillä keskijohdon voidaan katsoa onnistuvan työssään, jos työntekijät tuottavat laadukasta palvelua. Laadukkaan palvelun tuottamiseksi Sote-alalla tulisi palvelua tuottavan organisaation täyttää seuraavat vaatimukset:

- sosiaalihuoltolain toteuttaminen
- tehokkuusvaatimus eli tehokkaasti tuotettu palvelu
- taloudellisesti kestävä palvelu

Jotta nämä edellytykset täyttyvät tulisi organisaatiossa kaikilla tasoilla työskentelevillä olla asiakaslähtöinen työskentelytapa. Tähän vaikuttaa ensisijaisesti henkilöiden oma motivaatio alaa ja työtä kohtaan, mutta myös organisaatio voi valmentaa henkilön työskentelyotetta asiakaslähtöisemmäksi ja tätä kautta myös kasvattaa henkilön ammatillista osaamista ja tietämystä. Mutta, jotta alalla on hyvät perustaidot – ja tiedot osaavia tekijäitä, tulee koulutuksen suunnatumpaan ja laadukkaampaan, kuten aiemmin on mainittu, miten koulutus on heikentynyt viime vuosina.

Näkökulmia voidaan tutkia toimintatutkimuksen kautta, joka tässä opinnäytetyössä osoittautui sekä parhaaksi tavaksi että ajallisesti se osui samaan aikaan, kun tutkimuksen organisaatioissa toteutettiin muutoshankkeita. Toimintatutkimuksessa tutkitaan ja yritetään samalla saada muutos vallitseviin

toimintatapoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tutkimuksen osalliset ovat osa tutkimusta, kuten tässä tutkimuksessa, kun organisaatioissa toteutettiin muutoksia. Toimintatutkimuksen perustajana pidetään Kurt Lewiniä, joka Harwoodin tehtaassa tutkimuksella osoitti, miten työntekijöiden osallistumismahdollisuudet paransivat työtyytyväisyyttä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sote-alalla työntekijöillä ja keskijohdolla on ollut tähän mennessä hyvin vähän vaikutusvaltaa omaan työhönsä ja Sote-alan organisaatioita on johdettu ylhäältä alas. Kuten Lewinin tutkimus osoittaa, että kun työntekijät pääsevät vaikuttamaan omaan työhönsä enemmän, se kasvattaa työhyvinvointia.

4 Sote-alan johtamisen kehittämiskohdat teoriasta käytäntöön

Osa ihmisistä uskoo, että johtajaksi synnyttään. Se on sisäänrakennettu taito, jota ei voi opettaa. Tosin, Järvinen on asiasta eri mieltä, hänestä johtajan taidot voi oppia, kysymys on vain siitä, että haluaako ihminen oppia hyväksi johtajaksi (Järvinen 2008, 13). Tämä on mahdollista, jos ihminen aidosti pystyy perehtymään sisimpäänsä ja refleктоimaan, kuten toteaa myös Sydänmaanlakka (Sydänmaanlakka 2004, 173). Ihmisen on kyettävä nousemaan ”johtajan arvoon” eikä vain tittelin perusteella.

Kukaan ihminen ei kaikkea hallitse ja osaa kaikkea. Johtajan tulee osata ja saada tiimiinsä sellaisia ihmisiä, joiden osaamiset täydentävät toisiaan. Vaatii taitoa tunnistaa osaaminen ja jalostaa se niin, että työntekijä voi antaa kaiken potentiaalinsa tiimiin. Tämä vaatii luottamusta, kontrollin alentamista ja avointa asennetta uusien näkemysten kohtaan. (Åhman 2004, 27-29). Johtajan tulee osata perustella, mutta myös työntekijän ja näistä rakentuu se yhteisymmärrys ja säännöt, joilla mennään. Toki, mitä enemmän johtaja antaa vapauksia työntekijällä, sitä kovempia tuloksia hänen on oikeus odottaa. (Ristikangas ym. 2015, 167-175.)

4.1 Asiakaskeskeinen työyhteisö

Sote-alan organisaatio palvelee kaikilla tasoilla asiakasta: työtä tulee kehittää asiakaskokemusten perusteella, johdetaan työntekijöiden osaamista, vuorovaikutus ja kyky tulla ihmisten kanssa toimeen korostuvat ja työhyvinvointia halutaan parempien asiakaskokemusten saavuttamiseksi. (Juuti 2015, 63-65). Toimiva työyhteisö edellyttää, että kaikilla sen jäseniltä on selkeä kuva siitä, että miksi organisaatio on olemassa ja mitä vaaditaan, että sen olemassaolo säilyy, eli tehtävät ja työnkuvat ovat kaikille selkeät (Järvinen 2008, 49-50). Kun oma rooli ja työnkuva ovat omassa organisaatiossa selkeät, konfliktien määrän riski pienenee. Lisäksi henkilön on osattava pitää erillään ammatillinen rooli ja henkilökohtaisen elämän ihmissuhteet, jolloin työyhteisön toimivuus ei vaarannu (Järvinen 2008, 82-83).

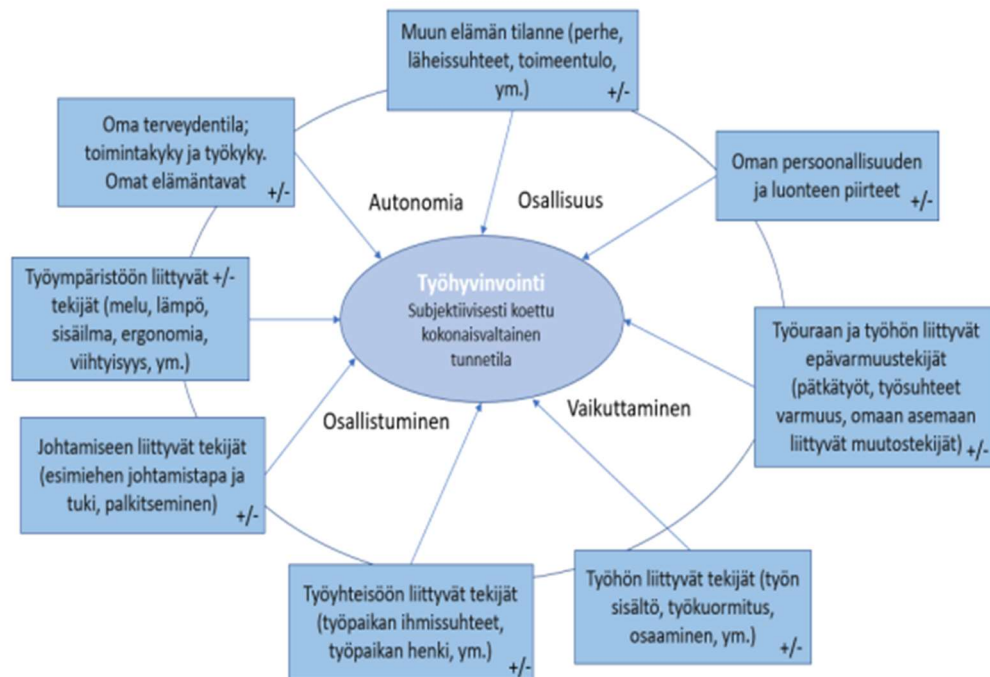
Työyhteisön tulee luoda tavoitteet ja, kun jokainen jäsen pyrkii asetettuja tavoitteita kohti, työyhteisön ammatillisuus korostuu ongelmatilanteiden edessä. Keskinäistä ymmärrystä tulee lisätä yhteisön keskellä ja esihenkilön tulee luoda ilmapiiri, jossa jokaisen on mahdollisuus tuoda omia näkemyksiään (Paasivirta 2010, 105-107). Asiakaskeskeisessä organisaatiossa on erityisen tärkeää korostaa jokaisen henkilön halua tehdä työtä asiakkaalle ja ymmärtää asiakkaan tyytyväisyyden merkitys organisaation jatkuvuudelle (Juuti 2015, 40-41).

Jos organisaatio vaatii muutoksen, muutos tulee tehdä ulkoa sisälle ja henkilöstöjohtaminen rakennetaan asiakkaan näkökulmasta (Juuti 2015, 57). Työntekijät opettelevat tekemään työnsä asiakaslähtöisesti ja ymmärtävät, että käytös omassa työssä välittyy suoraan asiakkaisiin. Onnistuminen asiakastyössä ei tule pelkästään positiivisena palautteena esimieheltä vaan asiakkailta itseltään, joka on omiaan kasvattamaan työhyvinvointia (Juuti 2015, 143). Johtamisen muutoksella luodaan kokonaan uusi asiakaskeskeinen organisaatiokulttuuri ja vanhan kulttuurin rakenteita puretaan hiljalleen muutoksen myötä. Haasteita ovat pitkään vallinneiden tapojen muutos ja asiakkaiden ottaminen oman työn keskipisteeksi. (Juuti 2015, 25-27).

4.2 Työhyvinvointi

Tärkeä osa työhyvinvointia on työntekijän ja esihenkilön saama organisaation tuki työlleen ja kokemus siitä, että hänet huomioidaan yksilönä. Esihenkilön tulee huomioida työntekijänsä ja ansaittava työntekijöidensä luottamus. Haastavaa esihenkilölle on pysyä objektiivisena ja olemaan luomatta henkilökohtaisia suhteita, jolloin on riski, että henkilöstöjohtaminen muuttuu henkilökohtaiseksi johtamista. Silloin esihenkilöntyöhön alkaa vaikuttaa työntekijöiden henkilökohtaiset suhteet. Tätä esittää myös Järvinen tuodessaan esiin ongelmat, joita tulee, kun ihmissuhteet sekoittuvat työhön (Järvinen 2008, 82-83.)

Johtajan pitää osata luoda edellytykset kullekin työntekijälle, jossa hän tuottaa parhaimman mahdollisen tuloksen. Työnantaja ei voi kuitenkaan muokata työolosuhteita rajattomasti niin, että jokaisen henkilökohtaiset vaatimukset tulevat ensisijaisesti huomioiduksi (Järvinen 2008, 84-85). Kehityskeskustelujen käyttäminen työntekijän kehittämis- ja koulutustarpeen määrittämiseksi ovat osa esihenkilön osaamisen johtamista. Näiden toimien kautta voidaan olettaa myös, että työntekijä sitoutuu vahvemmin organisaatioon ja samalla työnantajan osaamispääoma kasvaa (Laine 2017, 66-67.). Kuviossa 3 esitetään kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitelmä. Viitattu tutkimus tehtiin vuonna 2013. (Laine 2017, 91).



Kuvio 3. Kokonaisvaltainen, diskursiivinen työhyvinvointikäsitelmä. Laine (2017, 91).

Työhyvinvointi yhdistyy usein työterveyshuoltoon ja ongelmia helposti ulkoistetaan sinne. Hyvinvointi usein rinnastetaan juuri terveyden tilaan ja työntekijän on usein helpompi puhua terveydenhuollon ammattilaisen kanssa ongelmista kuin esihenkilön. Organisaation sisäisten ristiriitojen ratkaisu ei kuitenkaan ole työterveyshuollon ydinosaa vaan ne asiat tulisi hoitaa organisaation sisällä. Työterveyshuolto voi hoitaa ja edistää terveydellisiä asioita. (Laine 2017, 96-97).

Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole yksin työnantajan vastuulla, vaikka työnantaja vastaakin työturvallisuudesta ja terveydestä työpaikalla (Laine 2017, 116-117). ”Terveyden edistäminen vaatii tulevaisuudessa entistä enemmän jokaisen kansalaisen vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä. Terveydenhuolto on järjestettävä niin, että se teknologisia mahdollisuuksia tehokkaasti hyödyntäen tukee kansalaisten omavastuuta terveydestään. Terveyden ylläpito ei ole vain alan ammattilaisten asia. Se on kaikkien asia” (Eduskunta 2006.) Työnantaja voi omilla toimillaan edistää työhyvinvointia moninaisin keinoin, mutta

loppukädessä on yksilön oman ymmärryksen varassa, että hänen pahoinvointinsa oireet ulottuvat työpaikalle ja vaikuttavat oman työryhmän toimintaan. Yksilön on silloin ratkaistava asiat itsenäisesti ja työnantaja voi olla tukena, mutta ei ratkaisija.

Työhyvinvoinnin merkitystä ei voi vähätellä, koska sillä on hyvin suuri ellei suurin vaikutus sairauspoissaoloihin, jotka erityisesti Sote-alalla ovat suurimmat. Kuten aiemmin todettiin, että sairauspoissaolot eivät ole vain taloudellisesti raskaita organisaatioilla, ne ovat myös koko työryhmälle niiden kuormittuessa ja työmäärän kasvaessa muiden poissaoloista johtuen.

4.3 Palkitseminen

Hyvällä johtamisella voidaan suoraan lisätä työhyvinvointia, työhön sitoutumista ja työssäjaksamista. Samalla se vähentää työntekijöiden sairauspoissaoloja, lisää sitoutumista ja joustoa työhön sekä nostaa työn tuottavuutta, moni yritys olisi paljon aiemmin alkanut johtaa eri tavalla. Samoin on osoitettu, että jos johto antaa vastuuta työntekijöille sekä näin myös valtaa, työntekijät motivoituvat ja keskittyvät paremmin työhönsä ja näin ovat ylpeitä omasta työstään. Työntekijät löytävät työtehtävistään jälleen haasteita sekä työssä etsitään ratkaisuja kuin sen sijaan etsitään ongelmia työnantajasta ja työtehtävistä. (Moisalo 2011, 342-343; Helsilä & Salojärvi 2013, 273).

Palkitseminen toimii parhaiten, kun se on tasapuolista ja se sopii sekä organisaation kulttuuriin että arvoihin. Parhaiten palkitseminen toimii erityisesti aineellisen palkitsemisen kohdalla, kun se on juuri henkilölle sopiva ja henkilön odotusten mukainen. Palkitsemisen ei tarvitse ja kuulu aina olla rahallista vaan aineetonta, kuten vapaapäivä, nimitys tai nimetty vastuualue.

Palkitsemisjärjestelmä on sovittava koko organisaation kesken ja kaikkien on mahdollisuus olla osa sitä. Avoimessa järjestelmässä ei ole sitä riskiä, että tiettyjä henkilöitä palkitaan esihenkilön omalla päätöksellä muiden tietämättä. Palkitsemisesta on myös tehtävä näkyvää, kuten monissa organisaatioissa palkitaan kuukauden työntekijä tai vuoden myyjä. Näkyvyys kannustaa muita työntekijöitä kohti parempia tuloksia ja oman työn tehokkuuden parantamiseen.

Palkitsemisjärjestelmä tarvitsee kuitenkin rinnalleen palautteen antoa ja työn laadullista mittaamista, jotta järjestelmä toimii oikein. (Lenni-Taattola 2021, 15-20).

Palkitseminen on osa työhyvinvointia ja siksi on tarpeen huomioida palkitsemisjärjestelmä luodessa, että se aiheuta kuitenkaan kilpailua henkilöstön kesken. Palkinnon toiveessa on riski, että tuloksia haetaan oikaisemalla muista asioista, joten on syytä seurata, että kaikki hoitavat tehtävänsä laiminlyömättä muita tehtäviä tai laatua.

5 Tutkimuksen tekeminen ja raportointi

5.1 Tutkimuksen tiedonhankinta

Tutkimusdataa kerättiin ensisijaisesti haastatteluin. Lisäksi päästiin perehtymään kahden organisaation toimintaan, jossa voitiin havainnoida yksiköiden toimintaa niiden tekemän työn ja erilaisten tiimipalaverien kautta. Organisaatiosta etsittiin myös erilaisia historia- ja taloustietoja, joista saatiin tietoja, miten organisaatio on muuttunut tai mitä muutoksia organisaatioissa on tapahtunut.

Koska tutkimuksessa oli mukana useita henkilöitä, tutkimuksessa etsittiin toistoja, jotka joko tukisivat yleistä tietoa tai tutkijan oletuksia tai tuloksena olisi se, että tämän tutkimuksen organisaatiossa asiat eivät tapahtuneet minkään edellä mainitun mukaisesti. Sote-alalla on organisaatiossa toistuvia kuvioita, tapahtumia ja tilanteita, jotka tapahtuivat ja tapahtuvat tietyissä tilanteissa eri aikoina ja eri toimipisteissä. Näitä on kuvattu johtamiskirjallisuudessa ja artikkeleissa, mutta myös erilaisten mediakanavien kautta tulee tietoon tapahtumia, kuten esimerkiksi kirjoitus sosiaalisessa mediassa, miten työpaikan kiire ja huono johtaminen saavat työntekijän vaihtamaan alaa.

Lähdeteoksina teoriaa varten tutkimuksessa käytetään erilaista johtamiskirjallisuutta ja asiantuntijoiden haastatteluita. Johtamiskirjallisuudessa

on käytetty erityisesti Sote-alan, asiakastyöhön ja yksilöjohtamiseen liittyviä teoksia. Yksittäisten työntekijöiden haastatteluissa tuomat mielipiteet oli rajattava varsinaisten lähteiden ulkopuolelle, koska saaduista haastatteluista ja kirjoituksista puuttui joko selkeät perustelut toiminnalle tai kuvatut tapahtumat olivat yksittäisiä ja irrallaan kokonaisuudesta, niin niitä ei voinut käyttää. Yksittäisten työntekijöiden käytös tutkimuksen aikana on dokumentoitu, sekä ryhmä- ja yksilötilanteissa, ja näitä havaintoja voidaan vertailla kirjoitettuun teoriaan ja tutkijan käsityksiin.

Tutkimusta varten kerättiin tietoa kokonaisuudessaan 18 kuukauden ajan. Tutkimuksesta varten haastateltiin sekä pienien, keskisuurten ja suurten Sote-alalla toimivien organisaatioiden työntekijöitä ja keskijohtoa. Haastatteluissa käytettiin samoja teemoja:

- koulutus, työnkuva, asema (työntekijä/esihenkilö), työtehtävät
- oman esihenkilön johtaminen
- millainen tulee olla esihenkilön koulutus ja osaaminen
- esihenkilöiden rekrytointi
- henkilöstön kuuleminen esihenkilöiden ja johtamisen suhteen
- alustaidot
- opiskelijoiden koulutus ja osaaminen
- muut kommentit

Haastattelut toteutettiin suurimmaksi osaksi puhelinhaastatteluina. Kysymykset toimivat keskustelujen runkona. Haastateltava sai vapaasti kertoa omasta organisaatiostaan ja työstään, jolloin haastattelijan on helpompi muodostaa kokonaiskuva haastateltavan työstä ja kokemuksista omassa organisaatiossaan. Yhtäläistä työntekijöiden haastatteluissa oli se, että koska ne suoritettiin yksilöhaastatteluna, suurin osa haastateltavista koki olevansa avoimempi kuin ryhmähaastattelussa, jossa ryhmäpaine vaikuttaa omiinkin kannanottoihin.

Lisäksi tutkimuksen aikana kahdessa organisaatiossa tehdyissä muutoshankkeissa mukana olleiden esihenkilöiden kanssa käytiin keskusteluja

ennen hankkeiden alkua, hankkeiden aikana ja hankkeiden jälkeen. Hankkeista pidettiin palaverimuistioita ja päiväkirjaa. Keskusteluista kirjattiin muistiot ja hankkeiden etenemistä seurattiin myös esihenkilön johtamisen näkökulmasta. Esihenkilöille oli tärkeää tätä kautta seurata omaa onnistumista johtajana ja muutosjohtajana. Oma oppimista havainnointiin myös ja tätä kautta kehittymistä ammattilaisena, joka osaa tuoda omaa ammattitaitoaan työryhmälleen.

Tutkimuksessa päästiin myös perehtymään kahden keskisuuren organisaation toimintaan, joissa oli tutkimuksen aikana menossa muutoshankkeita koskien asiakastyötä ja johtamistapoja. Nämä kaksi organisaatiota vastasivat toisiaan sijainniltaan ja olosuhteiltaan toisiaan sekä työntekijöistä niiden muodostui homogeeninen ryhmä, eli koulutus, sukupuoli- ja ikäjakauma olivat samankaltaiset. Lisäksi organisaatiot olivat arvoiltaan, iältään ja rakenteeltaan hyvin samanlaisia, jolloin siellä työskentelevien henkilöiden vertailua tutkimuksen eri tilanteissa voitiin tehdä, koska olosuhteet tai henkilöt eivät poikenneet toisistaan mainittavasti tai lainkaan.

Tutkimuksen aikana etsittiin yhtäläisyyksiä työyhteisöjen ja yksittäisten työntekijöiden työstä (työtehtävät ja asiakkaat), esihenkilöiden työtehtävistä sekä ylemmän johdon vaikutuksesta ja asemasta edellä mainittuihin. Tutkimukseen huomioitiin myös mahdollisten taustatietojen saatavuuden mukaan organisaation rakenne, historia ja taloudellinen tilanne muutoksineen. Sote-alasta puhuttaessa on myös otettava huomioon julkisen vallan tekemät päätökset, koska Sote-alaa rahoitetaan verorahoin ja laki määrittelee ne ehdot, joilla palvelua tuotetaan. Tästä viimeisimpänä esimerkkinä vanhuspalveluiden hoitajamitoitus.

Kaikissa haastatelluissa ja tutkituissa organisaatioissa työntekijät olivat joko sairaanhoitajia (AMK) tai ammattitutkinnon suorittaneita lähihoitajia. Esihenkilönä toimivat joko sairaanhoitaja AMK tai sosionomi AMK. Lisäksi haastateltavien organisaatioissa työskenteli asiakastyössä erikoistuneita lääkäreitä, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä, yhteisöpedagogeja, hoiva-avustajia sekä vertaistukihenkilöitä. Vertaistukihenkilö on usein itse entinen

aikuissosiaalityön asiakas, joka omalla kokemuksellaan pystyy tukemaan asiakkaita ja heillä on parempi ymmärrys siitä, että mitä arjen haasteita asiakkailta on. Näiden edellä mainittujen ammattilaistenyhteistoinnasta puhuttaessa käytetään termiä moniammatillinen työryhmä, ja sen tarkoitus on auttaa, tukea ja löytää asiakkaalle juuri hänelle räätälöity ratkaisu esimerkiksi toipumista tai kuntoutumista varten.

5.2 Alkuvainnot

Tutkimuksen alussa ja sen aikana voitiin havaita, että tutkimuksen pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa toiminta yksiköiden välillä ei ollut yhdenmukaista ja johtaminen ylemmän johdon taholta oli hyvin hajanaista. Tutkimuksen suurissa organisaatioissa toiminta yhdenmukaisempaa ja näin organisaatio pystyi tuottamaan saman tasoista laatua kussakin toimintayksikössään. Pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa ylemmän johdon ja asiantuntijoiden (ei johtoasemaa) määrä vaihteli merkittävästi. Taloustietoihin perehdyttäessä voitiin havaita, että taloudellisesti vahvoissa organisaatioissa oli hallinnollista henkilökuntaa enemmän kuin niissä organisaatioissa, joissa toiminta ei ollut merkittävästi voitollista.

Suurissa organisaatioissa oli luotu palveluntuotantoon standardit, organisaation sisäiset ohjeistukset ja toimintamallit, joita noudatettiin kaikissa sen toimintayksiköissä. Pienistä ja keskisuurista organisaatioista ne puuttuivat joko kokonaan tai niitä ei oltu päivitetty useisiin vuosiin. Isoissa organisaatioissa asiantuntijat myös mahdollistivat sen, että esihenkilöillä oli käytössään riittävä tuki ja erityisosaaminen haasteellisissa tilanteissa. Samoin merkittävä määrä ylempää johtoa varmisti isoissa organisaatioissa sen, että sisäistä valvontaa harjoitettiin, organisaation vastuualuille oli määrätty erikseen henkilö ja johtaminen tapahtui suunnitellusti. Pienissä organisaatioissa havaittiin paljon tehtäviä, joista ei ollut organisaatiossa kukaan suoraan vastuussa, jolloin ne kaatuivat keskijohdon tehtäviksi. Oli myös tehtäviä, jotka voitiin selkeästi katsovan kuuluvan ylemmän johdon tehtäviin, mutta usein nekin olivat keskijohdon hoidettavina. Isoissa organisaatioissa oli myös paremmat

mahdollisuudet ottaa opiskelijoita harjoitteluun, järjestää heille ohjaajat ja ohjaajille aikaa opiskelijoiden ohjaamiseen.

Yhtäläisyyksinä huomattiin organisaation koosta huolimatta keskijohdolle kasautuvat työt, resurssipula ja työntekijöiden työtehtäviin kuului töitä, jotka eivät olleet työntekijän oman työnkuvan mukaisia. Nämä olivat myös kuormittavimmat tekijät keskijohdon ja työntekijöiden työssä. Lisäksi alan resurssipula aiheutti erityisesti haasteita työssäjaksamisessa toimintayksiköissä.

5.3 Toimintatutkimuksen alkutilanne

Toimintatutkimuksessa päästiin siis perehtymään kahden organisaation toimintaan erilaisissa toimintayksiköissä. Organisaatiot olivat kooltaan pieniä ja keskisuuria. Molemmissa organisaatioissa oli tutkimuksen aikana käynnissä muutoshankkeet, joissa pääpaino oli keskijohdon vaihdoksella, jonka kautta lähdeittäisiin muuttamaan toimintayksiköiden toimintamalleja, jolloin yksiköt tuottaisivat asetettujen standardien mukaista laadukasta ja taloudellisesti kannattavaa palvelua. Näissä hankkeissa ei ollut kysymys pelkästään onnistuneesta johtamisesta vaan myös muutosjohtamisesta. Heti hankkeiden alussa havaittiin ensimmäisenä haasteena yksiköiden työntekijöiden hyvin pitkät työsuhteet. Normaalisti ajatellaan, että pieni henkilöstön vaihtuvuus on hyvä asia työnantajalle, mutta tässä tutkimuksessa tuodaan päinvastainen näkökulma. Vaihtuvuutta tarvitaan toimipisteiden toimivuuden takaamiseksi ja muutosten aikaansaamiseksi, vanhoihin toimintamalleihin tottunut henkilökunta lähtee hitaasti tai ei ollenkaan mukaan muutokseen eli muutosvastarinta on jyrkintä, mitä pidempiaikaisempaa henkilökunta on. Pitkät työsuhteet ovat omiaan luomaan organisaatiokulttuuria, joka näissä tapauksissa oli luonut pysähtyneisyyden ilmapiirin, jonne oli haasteellista tuoda uutta ja vielä lähteä kehittämään sitä.

5.3.1 Työntekijöistä tehdyt havainnot ennen muutosta

Esihenkilöt kokosivat ennen muutoshankkeen käynnistymistä toimintayksiköiden henkilökunnasta havaintoja, jotta heillä olisi tiedossa, mitä haasteita ja muutoksia liittyy työntekijöihin, kun muutoksia lähdetään viemään yksiköissä. Kaikilta esihenkilöiltä saatiin samat havainnot:

1. Työntekijät ovat heikosti motivoituneita.
2. Työntekijöiden henkinen huono vointi.
3. Asiakkaiden epäasiallinen kohtelu.
4. Viranomaisten asettamia vaatimuksia ei oltu täytetty. Esimerkiksi sosiaalihuoltolain edellyttämä yksiköiden Omavalvontasuunnitelma puuttui joko kokonaan tai se oli päivittämättä usean vuoden ajalta.
5. Asiakkaan asema heikko kaikissa toimipisteissä. Itsemääräämisoikeuden käsitteen ymmärtämisessä oli puutteita.
6. Työntekijöiltä puuttui voimassa ammatinharjoittamiseen liittyviä lupia.
7. Sairauspoissaoloja oli paljon ja useilla työntekijöillä.
8. Koulutuksen puute, joka näkyi muun muassa asiakastietojen kirjaamisessa, joka oli virheellistä tai epäasiallista. Esihenkilöiden ehdottaessa kirjaamiskoulutusta, henkilökunta ei halunnut osallistua.
9. Asiakastyötä välteltiin erilaisin keinoin ja tehtiin toisia työtehtäviä, usein muita suorittavia työtehtäviä.
10. Suppea vaihtuvuus henkilöstössä, joka mahdollisti sen, että vuosien mittaan yksiköihin olivat muotoutuneet omat toimintamallit, jotka eivät vastanneet lain ja viranomaisten vaatimuksia.

5.3.2 Esihenkilöistä tehdyt havainnot ennen muutosta

Havainnot on koottu toimintayksiköiden edeltävistä esihenkilöistä sekä uusista esihenkilöistä tehtiin. Havaintojen koontiin osallistui myös esihenkilöitä, jotta saatiin tutkimukseen todellinen arvio siitä, millä tasolla ammatillinen osaaminen oli. Alla listatut puutteet havaittiin kaikissa toimintayksiköissä:

1. Puutteet asiakastyön osaamisessa aikuissosiaalityössä 75 %:lla Puuttui taitoa kohdata asiakas, tieto järjestää hänelle tarvitsemiaan palveluja tai halu tehdä asiakastyötä puuttui kokonaan, vaikka esihenkilön työaikaan kuuluu asiakastyö.
2. Sosiaalihuoltolain puutteellinen tieto ja ymmärrys 75 %:lla.
3. Viranomaisvaatimusten puutteellinen tieto ja ymmärrys 75 %:lla.
4. Omavalvontasuunnitelma eli toimipisteellelaadittu kirjallinen suunnitelmapuutteellinen tai päivittämätön. Omavalvontasuunnitelman osasi laatia esihenkilöistä 25 %.
5. Objektivisen johtamisen taidoissa puutetta oli 60 %:lla esihenkilöistä. Oma johtajan roolia ei osattu rakentaa niin, että henkilökohtaiset asenteet ja mielipiteet eivät olisi vaikuttaneet työhön ja henkilöstöön.
6. Esihenkilöistä 75 %:lla oli muodostanut tai muodosti jonkinasteisen ystävyyssuhteen työntekijöihin. Toimipisteissä oli nopeasti havaittavissa kahtiajako: esihenkilön ystävistä koostuvat ”suosikit” vastaan syrjäytetyt työntekijät.
7. Esihenkilöiden kouluttamis- ja opettamistaidot: vain 35 %:lla eli alle puolet osasi erilaisten viikko- ja kuukausitasolla olevien työpajojen yhteyteen rakentaa koulutuksellisen osuuden. Oma ammattiosaamista ei osattu viedä työryhmään.
8. Henkilökunnalla oli paljon eripituisia ja eri syisiä sairauspoissaoloja, joista erityisesti pitkiin sairauslomiin oli esihenkilöiden hankala puuttua ja työterveyshuollosta ei saatua ratkaisuja näihin. Varhaisen välittämisen malli ja kolmikanta työterveyshuollon kanssa osoittautui turhaksi kaikille esihenkilöissä kaikissa toimipisteissä. Työntekijöiden suuret sairauspoissaolot (noin 28 päivää/ työntekijä vuodessa) vaikuttivat esihenkilöiden toimintaan myös muulla tavoin, joka heikentää johtamisen laatua ja tavoitteiden saavuttamista. Alla listattu kerätyt havainnot tutkimuksen toimipisteistä:
 - a. Yhtenäisyys työryhmässä heikkoa, koska osa henkilökunnasta pitkiä aikoja poissa.
 - b. Esihenkilö usein lyhyiden poissaolojen korvaavana työntekijänä, kun sijaisia ei ollut saatavilla tai omasta henkilökunnasta ei löytynyt sijaista.

- c. Taloudelliset haitat organisaatiolle poissaoloista.
 - d. Asiakkaiden on vaikea rakentaa luottamusta ja pitkäkestoista suhdetta työntekijöihin, koska työntekijä saattoi olla poissa useita viikkoja kerrallaan. Eli asiakastyön laatu kärsi suurista poissaoloista.
9. Työvuorosuunnittelussa vaikeuksia 90 %:lla. Työaikalaki ei toteutunut kaikissa työvuoroissa ja erityisesti taloudellisesti kestävien työvuorojen suunnittelu hyvin heikkoa.
10. Omassa toimipisteessä haasteita tehdä taloudellisia ratkaisuja ja hankintoja sekä budjetissa pysyminen tuotti vaikeuksia 90 %:lle.

5.3.3 Havaintojen koonti ennen muutosvaihetta

Yllä listatut havainnot ovat huomioita, joissa ei oteta huomioon organisaatioiden kulttuuria, jolla on kuitenkin merkittävä vaikutus organisaation toiminnallisuuteen. Kootuista havainnoista voi tehdä johtopäätöksiä tietyistä asioista, mutta esimerkiksi organisaatioiden kehitystä pitkällä aikavälillä ja historiallista muutosta ei havainnoista voi päätellä. Listatut asiat ovat huomioita, joihin esimerkiksi kunnan, palvelunostajan ja työsuojelun sekä muiden viranomaisten (kuten AVI eli Aluehallintovirasto) tarkastajat kiinnittävät huomiota.

Havaintoja lukiessa, voi alaan perehtymätönkin päätellä, että toimintayksiköissä oli perustavanlaatuisia ongelmia palveluntuotannossa ja sosiaalihuoltolain noudattamisen suhteen. Oletus oli tutkimusta aloitettaessa, että ongelmia ei ymmärretty, niistä ei välitetty ja niitä ei tulisi näin korjaamaankaan.

Huomionarvoista on, että nämä yksiköt eivät ole suuressa organisaatiossa toimivia, joissa, kuten aiemmin mainittiin, toimintamallit ovat kaikissa yksiköissä samoja ja sisäisellä valvonnalla huolehditaan siitä, että palvelua tuotetaan standardien mukaisesti. Eli pienissä ja keskisuurissa organisaatiossa yksiköt eriytyvät organisaatiosta siinä määrin, että niillä on oma toimintakulttuuri, joka vuosien mittaan muotoutunut esihenkilöiden ja työntekijöiden toimesta

omanlaisekseen ja se ei silloin välttämättä tuota palvelua niin kuin laki edellyttää.

Voisi olettaa, että pienessä organisaatiossa olisi helpompaa pitää yllä yhdenmukaista toimintamallia ja yksiköt tuottaisivat palvelua samalla tavalla. Pienen ja keskisuuren organisaation olisi helpompaa organisoida ja ylläpitää pienellä henkilöstöllä ja valvonta olisi helpompaa. Näin ei kuitenkaan ollut tämän tutkimuksen organisaatiossa vaan nimenomaan suurissa organisaatioissa palveluntuotanto oli johdonmukaista, yhdenmukaista ja selkeästi organisoitua niin, että jokainen tuotti palvelua niin kuin se sopimuksissa sovitti. Jotta iso organisaatio voi toimia ja tuottaa taloudellista voittoa, sen on oltava hyvin organisoitunut ja tuotettava kaikissa yksiköissään tasaista laatua, jotta sen palveluja ostetaan jatkossakin ja pysyy näin alalla vahvana toimijana.

5.4 Muutostyö

Tarve muutokseen tai pakko tehdä muutos vaatii usein organisaatiossa ulkopuolisen voiman, joka käynnistää muutoshankkeen. Taloudellinen paine, it-järjestelmien muutos tai tuotannolliset syyt ovat perinteisiä muutosajureita. Sote-alalla eniten medianäkyvyyttä ovat saaneet vanhuspalvelut, joissa on havaittu, että hoitajia asiakasta kohden on liian vähän. Liian pienellä henkilöstömäärällä ei ole voitu tuottaa laadukasta palvelua, ennen kaikkea sitä hoivapalvelua, joka sosiaalihuoltolakiin on kirjattu. Tämä oli se voima, joka pakotti lainmuutokseen, jossa vanhuspalveluiden hoitajamitoitusta lähdettiin nostamaan portaittain, kunnes hoitajamäärä on 0,7 hoitajaa asiakasta kohden. Tämä kuitenkin myöhemmin paljastui liian kunnianhimoiseksi hankkeeksi, kun havaittiin, että ei ole hoitajia hoitamaan ikääntyneitä ihmisiä, joiden määrä vain kasvaa vuosittain. Esimerkki osoittaa sen, että vaikka muutostarve tulee pakosta, siihen pitää lähteä huolellisesti valmistellen, varata siihen riittävästi aikaa ja resurssia sekä toivottavasti siihen löytää siihen oikeat ihmiset.

Tässä tutkimuksessa mukana olleet kaksi organisaation muutoshanketta osoittavat sen, että mitkä kaikki tekijät vaikuttavat hankkeen onnistumiseen tai

epäonnistumiseen. Samat tekijät vaikuttavat myös siihen, että miten hanketta vetänyt esihenkilö suoriutuu työssään. Esihenkilö voi olla hyvä johtaja, mutta muutosjohtaminen ei välttämättä olekaan oma vahvuus. Tai jos on hyvä muutosjohtamisessa, ei välttämättä onnistu, jos organisaatiossa on niin paljon vastavoimia muutosta kohtaan. Olosuhteet, aika ja ihmiset määrittävät paljon, jotta voidaan onnistua niin muutosjohtamisessa kuin johtamisessa yleensä.

Tämän tutkimuksen kohteissa muutostyö ei olisi koskaan kummassakaan organisaatiossa lähtenyt käyntiin ilman henkilöstövaihdoksia. Uusien esihenkilöiden osaaminen, motivaatio ja edeltävä työkokemus olivat tekijöitä, jotka mahdollistavat muutoksen tekemisen. Motivaatiossa tässä muutoksessa on nimenomaan kysymys asiakkaasta, asiakastyön laadun parantamisesta ja vastaaminen palvelunostajan tarpeeseen sen vaatimien standardien mukaisesti.

5.4.1 Muutoshanke organisaatio 1

Organisaatiossa 1. oli ennen muutosta tiedostettu, että henkilöstöhallinnossa oli ongelmia, mutta palveluntuotannon ongelmia ei oltu havaittu. Organisaation kaikki toimipisteet olivat eriytyneet toisistaan, niin, että niihin oli muodostunut omat toimintakulttuurinsa, jolloin organisaatiossa itsessään ollut yhtenäisiä arvoja eikä yhtenäisyyttä edistävää toimintaa. Myöskään kommunikaatio ei toiminut johdon ja henkilökunnan välillä, jolloin henkilökunnan epäluottamus johtoa kohtaan kasvoi eikä johto ollut tehnyt mitään korjaavia toimenpiteitä ilmapiiriin parantamiseksi. Lisäksi talousongelmat aiheuttivat haasteita palveluntuotantoon. Johdosta puuttui talousosaamista, jonka avulla päätöksen tekoon olisi saatua tukea ja neuvoja. Toiminta oli taloudellisesti kannattamatonta ja palveluntuotanto ei ollut asianmukaisella tasolla.

Muutostyö käynnistyi, kun organisaation keskijohdossa tapahtui henkilöstövaihdoksia. Muutos aloitettiin saattamalla palveluntuotanto viranomaisten edellyttämälle tasolle kaikissa yksiköissä. Tämä edellytti sitä, että kaikki palveluntuottajilta vaadittava dokumentointi oli osittain tehtävä kokonaan uusiksi ja osittain päivitettävä. Kun näitä dokumentteja päivitetään ja luodaan, kuten Omavalvontasuunnitelma, se myös edellyttää, että näitä suunnitelmia

noudatetaan. (Talentia ry). Tähän tulee osallistua koko henkilökunnan, mikä tarkoittaa työntekijöiden toimenkuvien muutosta ja muutoksia tapaan suorittaa työtehtäviä. Tämä osoittautui erittäin haastavaksi, koska organisaatio oli ollut käytännössä katsoen pysähtyneisyyden tilassa useiden vuosien ajan ja kaikki muutokset, joita palveluntuotantoon oli tullut, niitä ei oltu tuotu eikä luotu organisaatioon.

Tärkeimpänä oli muutos, jossa toimintamalli muutettiin asiakaskeskeiseksi eli otettiin käyttöön malli, jossa jokainen asiakas sai oman vastuuhenkilön. Tämä on yleisesti käytetty malli niin aikuissosiaalityössä kuin organisaatioissa, joissa tuotetaan eri asteisia päihde- ja mielenterveyspalveluja. Lisäksi asiakkaista tehtäviin kirjauksiin annettiin uudet ohjeistukset, jotta se olisi yhdenmukaista sen kanssa, että miten yleisesti asiakaskirjaukset tehdään sosiaalipalveluissa.

Työntekijöiden toimintayksiköitä vaihdettiin, jotta saatiin työryhmiin vaihtelua. Työryhmäpäivien ja tiimipalaverien määrää lisättiin sekä niihin lisättiin koulutuksellinen osio, jonka tarkoituksena oli asiakastyön laadun parantaminen. Palkitsemisjärjestelmää lähdettiin luomaan ja työntekijöille annettiin itse suunnitella omat työvuoronsa eli autonominen listasuunnittelu tuotiin organisaatioon.

Tukipalveluja ulkoistettiin, jonka kautta pyrittiin vähentämään työntekijöiden tehtäviä suorittavista tehtävistä ja lisäämään työaikaa asiakkaiden kanssa. Taloudessa tehtiin eriasteisia säästöjä ja kannattavuutta parannettiin hinnoittelun kautta, jolla saatiin taloudellista liikkumavaraa.

Muutostyötä tehtiin intensiivisesti vuoden ajan, mutta se ei onnistunut juurtumaan organisaatioon. Muutoshankkeessa mukana olleiden esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen ja palaverimuistioiden avulla saatiin koottua lista, miksi muutoshanke epäonnistui:

1. Pitkäaikaiset työntekijät eivät sopeutuneet uuteen toimintamalliin. Asiakastyön uusiin vaatimuksiin ei sopeuduttu ja työtehtäviin ei saatu näin muutoksia.

2. Työntekijöiden pitkät sairauspoissaolot hidastivat muutosta. Kaikki eivät työryhmissä päässeet mukaan muutokseen.
3. Pitkäaikaiset työsuhteet olivat juurruttaneet työntekijöiden toimintamallit niin syväälle, että uusia malleja ei yksinkertaisesti opittu ja halua tehdä asioita toisin ei ollut. Muutosvastarinta oli liian vahva.
4. Koulutukseen ei haluttu osallistua.
5. Muutokseen varattu aika oli liian lyhyt, 12 kuukautta oli liian lyhyt aika. Muutokseen olisi vaadittu ainakin 18 kuukautta.
6. Muutoksia lähdettiin tekemään liikaa kerralla ja liian monessa yksikössä. Muutos olisi pitänyt saada ensin vietyä läpi yhdessä yksikössä ja saada yksikkö toimimaan ja sitten viedä muutos muihin yksiköihin.
7. Ylemmältä johdolta olisi tarvittu vahvempaa tukea muutokseen ja ylemmässä johdossa olisi pitänyt olla vahvempaa osaamista ja asiantuntijuutta alasta.

5.4.2 Muutoshanke organisaatio 2

Organisaatio 2.:ssa muutostyö käynnistyi samalla tavalla kuin organisaatio 1.:ssä, eli toimintayksikön dokumentointi päivitettiin ja toimintamalli muutettiin asiakaskeskeiseksi. Haasteena olivat myös työntekijöiden pitkät työsuhteet, joka myös aiheutti jyrkkää muutosvastarintaa. Yksikössä oli myös paljon eripituisia sairauslomia, jotka hidastivat muutostyötä. Mutta, toisin kuin organisaatiossa 1., muutos työ onnistui. Hankkeen onnistumista käytiin yksikön esihenkilön kanssa läpi ja havaittiin seuraavaa:

1. Muutokseen oli riittävästi aikaa. Hankkeeseen kului 15 kuukautta.
2. Esihenkilöllä oli selkeä ylemmän johdon tuki ja organisaation asiantuntijoiden tukipalvelut käytössään.
3. Hanke tehtiin vain yhteen yksikköön, eli voimavarat voitiin keskittää vain yhden työryhmän valmennukseen.
4. Koko yksikön henkilökunta vaihtui vuodessa, jolloin muutosvastarinta heikkeni ja lopulta sitä ei ollut lainkaan. Eli vanhentuneet asenteet asiakastyötä poistuivat henkilöstön vaihdoksen myötä.

5. Pienempi työryhmä mahdollisti henkilökohtaisen ohjauksen ja valmennuksen.

5.4.3 Muutostyön jälkeen

Organisaatiossa 1. palattiin muutoshankkeen jälkeen vanhoihin toimintamalleihin, koska organisaation kulttuuri yksinkertaisesti ei omaksunut muutosta ja henkilöstön liian pienen vaihtuvuuden vuoksi vanhojen työntekijöiden asenteet jäivät organisaatioon. Muutoshankkeessa mukana olleiden esihenkilöiden kanssa käytyjen keskustelujen avulla yritettiin ymmärtää, miksi muutosvastarinta oli niin jyrkkää ja miksi asiakastyön uudistusta ei hyväksytty. Tultiin siihen päätelmään, että organisaatiossa ei ymmärretty muutoksen tarvetta. Esihenkilöt eivät saaneet tarpeeksi vahvasti viestittyä sitä, että miksi palvelua pitää tuottaa tiettyjen asetettujen standardien mukaan ja miksi sosiaalihuoltolain noudattaminen määräävä tekijä palveluntuotannossa. Ylimmältä johdolta puuttui sekä voimaa että tahtoa tukea muutoshanketta ja näin viestiä henkilökunnalle muutoksen tärkeyttä. Ei voida puhua johtamisen epäonnistumisesta, koska ei ollut edellytyksiä onnistua.

Organisaatio 2.:n muutostyön jälkeisissä keskusteluissa koottiin muutosjohtamisen onnistumisen tärkeimmiksi tekijöiksi henkilökunnan vaihdos, muutokseen varattu riittävästi aikaa ja esihenkilön saama tuki muualta organisaatiosta. Esihenkilö sai itsenäisesti tehdä muutoksen ja pystyi näin omia vahvuuksiaan käyttäen etenemään järjestelmällisesti muutoksessa. Valmentavaan johtamiseen oli aikaa henkilökunnan määrän ollessa pieni, jolloin jokaisen työntekijän oli mahdollista saada tukea oman työnkuvansa muutokseen. Muutosvastarinta ei ollut jyrkkää, koska muutoksen tarpeellisuus saatiin viestitettyä henkilökunnalle selkeämmin ja näin muutoksen tarpeellisuus ymmärrettiin.

On siis kyseessä muutostyö, tasaisen laadun säilyttäminen tai ihan peruspalveluntuotanto viranomaismääräyksiä ja sosiaalihuoltolakia noudattaen, asioita ei voi missään organisaatiossa tai toimipisteessä järjestää vain yksi vastuussa oleva esihenkilö. Koko organisaation täytyy alhaalta ylös jakaa

yhteiset arvot palvelun tuotannon laadun ja periaatteiden suhteen ja tehdä niistä se ohjenuora, joka kantaa läpi organisaation. Huonoon työnlaatuun tulisi heti puuttua samoin kuin huonoon johtamiseen, jolloin voidaan ehkäistä sellaisen organisaatiokulttuurin muotoutuminen toimipisteisiin, joka poikkeaa organisaatioon asetetusta linjasta. Nopealla reagoinnilla myös ehkäistään se, että vinoutumat eivät pääse syvenemään sellaisiksi, että niiden korjaaminen vie pitkiä aikoja. Korjaaminen on kuitenkin aina pois siitä ajasta, joka tulee käyttää toiminnan tarkoitukseen eli laadukkaaseen asiakastyöhön. Organisaation johdon tulee olla siis aktiivinen laadunvalvonnan suhteen ja omata substanssi- ja johtamisosaamista siinä määrin, että tunnistetaan vinoutumat ja reagoidaan nopeasti.

Muutoshankkeet etenivät aiemmin mainitun Kurt Lewinin toimintatutkimuksen mallin mukaisesti. Alussa oli toiminnan suunnitelma, josta edetään muutoksen, jonka jälkeen arvioidaan muutosta ja siitä seuraa uusi toiminnan suunnittelu. Tutkimus oli käytännön läheinen, ongelmakeskeinen sekä tässä tutkija pääsi esihenkilöiden kanssa tekemään yhteistyötä muutoshankkeiden edetessä. Muutoshankkeilla pyrittiin nimenomaan saamaan muutos vallitsevaan tilaan ja toisessa organisaatiossa muutos saatiin toteutettua, kun olosuhteet olivat sille suotuisat. Työntekijät olivat itse myös tutkimuksen kohteita, vaikka he olivat myös osa tutkimusta haasteltavienkin roolissa. Koska muutoshankkeissa olivat erilaiset lopputulokset, saatiin toimintatutkimuksen kannalta vastaukset sekä siihen, että miksi muutos tapahtui ja toisaalta miksi sitä ei tapahtunut. Tavoitteena oli parantaa vallitsevaa tilaa, mutta tärkeää oli, että tuli myös epäonnistuminen, jolloin voitiin vertailla niitä asioita, mitkä olivat erilaisia ja vaikuttivat siten lopputulemaan.

Organisaation päättävä elin vaikuttaa toimintaan paljon enemmän kuin tutkimuksen alussa edes oletettiin. Tutkimuksen aikana havaittiin kolme selkeää ongelmaa:

1. Henkilöstöresursseista säästäminen joko taloudellisen voitontavoittelun tai rahallisten säästöjen vuoksi tekee esihenkilöille työn tekemisestä haasteellista ja laadukasta asiakastyötä ei voida tehdä, eli toisin sanottuna,

- tasalaadun tuottaminen jää pyrkimykseksi. Ylimmän johdonymmärtämättömyys keskijohdon roolista entisestään kasvattaa esihenkilöiden vastuuta ja roolia, kun yhä enemmän tehtäviä kasataan heille.
2. Väärät taloudelliset päätökset, kuten osaa henkilöstöä koskettavat palkitsemiset ja/tai turhat hankinnat, voivat viedä organisaation hyvin haasteelliseen taloudelliseen tilaan vuosien saatossa ja samaan aikaan ei kuitenkaan organisaation tuottama palvelu ole laadullisesti hyvää ja tehokasta.
 3. Ylin johto puuttui niin vahvasti arkipäiväiseen johtamiseen, että esihenkilöillä ei ole enää mahdollisuuksia johtaa ja heidän roolinsa supistettiin työntekijän tasolle.

Missään tutkituissa organisaatioissa ei ylin johto ollut enää kosketuksissa arjen toimintaan ja omaa henkilöstöä ei tunnettu. Esteenä perehtymiselle ei ollut organisaation koko vaan isoissakin organisaatioissa oli vuosien mittaan luovuttu ”ylimmän johdon kierroksista”. Ei ollut ajantasaista tietoa, että missä olosuhteissa palvelua tuotetaan, onko asiakaskunta muuttunut ja miten keskijohdolla ja alaisilla menee. Voidaan pohtia, että jos johonkin näihin organisaatioihin tulisi nopea tarve muutokselle tai selviäisi, että niissä on toimittu virheellisesti, olisi aika hankalaa lähteä tekemään muutosta, jos organisaation ruohonjuuritason toimintaa ei ole edes tarkasteltu lähemmin. Eli jos halutaan mitä tahansa muutosta tai tehdä uudistuksia, olisi hyvä ensin perehtyä omaan organisaatioon sen kaikilla tasoilla. Olla selvillä mitä tuotetaan, miten tuotetaan ja ovatko meidän tuotantotapamme oikeat. Asiakkaisiin, työntekijöihin, tukipalveluihin ja kilpailijoihin tulisi perehtyä säännöllisesti. Näin todennäköisemmin törmää asioihin, jotka tulisi korjata tai muokata paremmaksi ja vältetään sellaiset turhat kosmeettiset muutokset, jotka eivät paranna asiakastyötä tai edistä henkilöstön työssäjaksamista.

6 Kehittämisideat

Tutkimuksen aikana kehitysideoita saatiin haastattelujen kautta sekä työntekijöiltä että esihenkilöiltä. Kaikkein vahvimmin nousi esiin molemmilta tahoilta liiallinen työn määrä, joka erityisesti työntekijäpuolella näkyy uupumisena ja kasvavina sairauspoissaoloina. Tästä myös Tehy kirjoitti 1.3.2023 otsikolla Suomessa viimeiset hetket ratkaista hoitajapula (Tehyry 2023). Töiden määrän kasvaessa kiire kasvaa ja nämä asiat heijaustuvat suoraan työhyvinvoinnin laskuna. Poissaolokierre näkyy tässä taas sitten suoraan keskijohdossa, joka useimmiten joutuu paikkaamaan työntekijöitään, jolloin työnjohtamiselle ja laadukkaalle asiakastyölle ei ole aikaa.

Tutkimuksen aikana nousi viisi asiaa, joihin tulisi kehittää ja hakea ratkaisuja:

1. ammatillinen osaamisen heikentyminen
2. työn tehottomuus kaikilla organisaation tasoilla
3. johtoasemassa olevien henkilöiden ihmistyypit eli millaisia ihmisiä on johdon eri portaissa ja miten he vaikuttavat organisaatiossa
4. työntekijöiden ja keskijohdon kuuleminen sekä heidän esittämien ehdotusten aito huomiointi muutostyössä
5. alan huomattavien sairauspoissaolojen vähentäminen.

Jos näitä kaikkia viittä kohtaa voitaisiin kehittää ja parantaa, niillä olisi vääjäämättömästi vaikutus koko alan toimintakulttuuriin ja niiden organisaatioiden kulttuureihin, jotka alalla toimivat. Mutta samassa halutaan korostaa sitä, että alan koulutus tarvitsee myös muutoksia, kuten alun johdannossa tuotiin esiin, että sekä alan kouluttajat, työnantajat ja työntekijät ovat tyytymättömiä nykyisen koulutuksen tasoon.

Kehittämisen haasteena on alan työvoimapula. Miten kehittää ja luoda parempaa, kun edes perustoimintoihin ei riitä henkilökuntaa? Tehy esittää toistuvasti ratkaisuksi parempaa palkkaa, jolloin ala olisi houkuttelevampi. Se on varmasti osa ratkaisua, mutta ei yksin. Huolena on, että alalle ajautuu henkilöitä, jotka sinne eivät sovellu. Toiseksi, sosiaali - ja terveystyöpalvelut

rahoitetaan julkisista verovaroista ja tilanne on kestämaton, jos tulevat palkankorotukset joudutaan maksamaan velalla, ei verotuloilla.

Etlan Aki Kangasharju toi esiin maaliskuussa 2022 palkkaratkaisuvaihtoehtoja pohdittaessa, että hoitajien tehtäviä vähennettäisiin ja tuottavuutta lisättäisiin (Yle2022a.). Toisin sanottuna, jos tehtäviä vähennetään, vähennetään myös henkilökuntaa, jolloin ainakin julkisella puolella on varaa maksaa palkkoja enemmän henkilöä kohti. Samalla nostetaan tuottavuutta, eli jokainen työpanos tuottaa, nykyisinhän tällaista tuottavuusvaatimusta ei Sote-alalla ole. Ehdotus kuulostaa radikaalilta, mutta jos pohditaan asiaa sitä kautta, että alalla on tällä hetkellä kuormittunein henkilökunta. Jos turhat tehtävät poistetaan hoitajilta ja he tekevät pelkästään hoitotyötä ja esihenkilöt hoitavat vain heidän ydintehtävänsä, tämä vähentäisi kuormittavuutta ja lisäisi tuottavuutta siihen ydintehtävään.

Alan houkuttelevuutta pitää parantaa, mutta palkka ei voi olla siis ainut tekijä. Itse ala työnä pitää olla houkutteleva. Sote-ala kärsii tällä hetkellä imagokriisistä, erityisesti koronan jälkeen negatiivinen mielikuva on vain vahvistunut. Kuka haluaa tehdä valtavan paineen ja kiireen alla töitä ylitöiden määrän ollessa loputon? Nyky-yhteiskunnassa vapaa-aika, elämänlaatu ja hyvinvointi ovat yhä tärkeämpiä, niin nuoria on vaikea saada alalle, jossa näistä kaikista pitäisi luopua.

Kun ala on vetovoimainen työntekijöille, se on myös sitä johdolle.

Esihenkilötehtäviin hakeutuisi ammatillisesti osaavia tekijöitä ja alan vaihtaminen houkuttelisi enemmän, kun työntekemisen ympäristö olisi laadukas. Sote-ala tarvitsee Suomessa muutosta ja sitä saadaan vain ihmisten kautta. Alalla on aistittavissa tietynlainen menneisyyden ilmapiiri, jonne mennään nuorena töihin ja siellä ollaan loppuun saakka. Toiselta alalta ei juuri siirrytä Sote-puolen töihin, vaikka ihmisenä olisi oikeanlainen tekemään asiakastyötä.

Sama koskee ulkomaista työvoimaa, jota Suomi kipeästi kaipaa hoitajapulaan. Keräsen Suomen Kuvalehden artikkelissa 1.2.2023 tuotiin esiin, kuinka

ulkomaiset korkeasti koulutetut sairaanhoitajat työskentelevät täällä hoiva-avustajina. Luvan saamiseen, jotta voi työskennellä osaamistaan vastaavissa tehtävissä, voi viedä vuosia eikä täydennyskoulutuksessakaan ole yhtenäistä linjaa korkeakoulujen kesken. Tämän päälle tulevat vielä kielitaitovaatimukset, jotka ovat kaikille samat huolimatta tarvitseeko tekijä sujuvaa suomen kieltä työssään. (Keränen 2023). On siis olemassa suoraan alaa haittaavia tekijöitä, joihin ei pyritä ratkaisuja ainakaan nopeasti hakemaan.

Nyt jo tiedetään, että alan koulutuspaikkoja lisäämällä ei saada alalle tekijöitä, koska se ei houkuta. On siis vaikea saada tekijöitä, jos alan koulutukseen ei enää vedä. Ala on monipuolinen ja sen tulisi ennen kaikkea saada sellaisia opiskelijoita ja tekijöitä, jotka haluavat työskennellä ihmisten kanssa. Kyse on ihmisten auttamisesta ja hoivasta monin eri tavoin, ei ainoastaan sairauksien hoitamisesta. Tämä viesti olisi hyvä saada alaa harkitseville, mutta myös oppilaitoksiin. Opetusta olisi hyvä laajentaa mieluummin sen mukaan, millaisen asiakasryhmän kanssa työskentelee kuin supistaa opetusta ja yksipuolistaa sitä. Nykyisellä opintomallilla on vaikea saada motivoituneita ammattilaisia työelämään.

Tutkimuksen aikana havaittiin alan moninaiset ongelmat, joista johdon kehittäminen on vain osa ongelman ratkaisua. Kuitenkin johdon kehittämisellä on suuri ellei suurin vaikutus alan työntekijöihin, alan kehittymiseen ja siihen, että pystymme hoitamaan ja auttamaan niitä kaikkia, jotka palveluita tarvitsevat.

6.1 Johtamisen kehittäminen esihenkilöiden näkökulmasta

Kuten luvun alussa todettiin, keskijohdon suurin haaste tällä hetkellä on liiallinen työn määrä. Keskijohdon eli esihenkilöiden työtehtäviä tulisi tarkastella ja selkeästi priorisoida sen tehtävät. Organisaatioissa tulisi olla selkeät pelisäännöt niistä tehtävistä, jotka eivät kuulu kenellekään, mutta jotka keskijohto kuitenkin hoitaa oman työnsä ja asiakastyön kustannuksella. Tutkimuksen esihenkilöt toivoivat haastattelussa tähän ratkaisuksi ylemmän johdon työpanosta. Näin ylin johto saataisiin osallistumaan organisaation muihinkin kuin puhtaasti hallinnollisiin tehtäviin ja näin ymmärrystä keskijohdon

kuormittuneisuuteen syntyisi. Esihenkilöt haastatteluissa esittivät myös, että tällä keinolla voitaisiin estää ylimmän johdon vieraantuminen perustyöstä ja se olisi tätä kautta myös osa ongelmien ratkaisua perustason työtehtävissä.

Organisaatioiden kasvaessa ne helposti paisuvat hallinnossa, joka ei kuitenkaan hoida niitä tärkeitä arkisia käytännön tehtäviä vaan siellä tehdään puhtaasti pelkkää asiantuntijatyötä, kuten erilaisia kehityshankkeita ja laatumittareita. Näitä ei kuitenkaan saada käytäntöön tai niillä ei mitata oikeita asioita, jos niiden luojat eivät tiedä organisaationperustehtävistä, niiden määristä ja ennen kaikkea niistä haasteista, joita perustyön tekemiseen liittyy. Useissa tutkimuksen haastatteluissa tuli esiin juuri erilaiset mittarit, joita organisaatiossa on olemassa ja joita sekä kehitetään että tuotetaan lisää. Mittareita varten tarvittavaa tietoa tuli kerätä keskijohdon ja työntekijöiden toimesta, jotta ylin johto voisi sitten analysoida tietoa. Mittarit eivät kuitenkaan antaneet akuutteihin tai pitkäaikaisiin haasteisiin mitään ratkaisuja ja joissain organisaatioissa oli jopa kokonaan lopetettu työhyvinvointimittarit, asiakaspalautteet ja opiskelijapalautteet pois. Eli juuri niitä mittareita, joilla voidaan ilmaista organisaation laatua työnantajana ja palveluntuottajana. Kaivattiin myös sellaista mittaria, joka kertoisi kuinka paljon organisaatiossa käytetään aikaa muihin kuin oman osaamisen työtehtäviin. Jotta johtamista voidaan kehittää, tulisi sen laatua ja työtä mitata oikeanlaisilla mittareilla ja kerätä aktiivisesti palautetta oikeista asioista, jolloin voidaan muutoksiakin tehdä oikeaan suuntaan.

Haastatteluissa ja ryhmäkeskusteluissa esihenkilöiden kanssa ideoitiin erilaisia vaihtoehtoja ja toiveita, miten johtoa voitaisiin kehittää. Huomionarvoista on, että organisaation tulee ensin itse tunnistaa oman johtamisensa ongelmat ja sitten joidenkin hyvin valikoitujen mallien kautta lähteä kehittämään omaa johtamistaan. Eli tulee varoa sitä, mikä monissa organisaatioissa tehdään, eli ostetaan ulkopuolinen konsulttipalvelu luennoimaan ja sanelemaan muutosta. Varsinkin alaan perehtymätön konsultti voi ratkaisullaan enemmänkin pahentaa kuin parantaa tilannetta, kuten muutamien haastateltujen organisaatioissa oli tapahtunut.

Esihenkilöiden kanssa listattiin seuraavia vaihtoehtoja johdon kehittämiseksi:

- Valmentava johtaminen ja valmennuksen lisääminen työnjohdossa
- Koulutuksen lisääminen ja laajempaa koulutusta. Esihenkilö saisi enemmän myös itse vaikuttaa koulutukseen, kuten moni kaipaisi talousosaamista lisää ja koulutusta tähän.
- Toimintayksiköissä, joissa palvelua tuotetaan ympärivuorokauden, olisi kaksi esihenkilöä. Tämä vähentäisi kuormitusta, erityisesti silloin kun työntekijöitä on poissa ja esihenkilö joutuu tekemään työntekijöiden vuoroja omien töiden ohella.
- Esihenkilöiden lisääminen keskijohdossa yleensä. Näin voitaisiin aidosti johtaa, kehittää, kouluttaa työntekijöitä ja tuottaa laadukasta palvelua. Esihenkilöillä olisi myös näin aikaa itse asiakastyöhön se aika, jota edellytetään sopimusten kautta.
- Esihenkilöitä eri aloilta olisi hyvä saada. Tämän uskottiin monipuolistavan organisaation sisäistä kulttuuria ja tuovan toimintakulttuuriin tehokkuutta ja erilaista näkemystä toimintatapoihin.
- Yhteistyön lisääminen organisaation asiantuntijoiden kanssa, jolloin luotaisiin ja kehitettäisiin sellaisia mittareita, jotka aidosti mittaavat asiakastyön laatua ja organisaation omaa osaamista palveluntuottajana ja työnantajana.
- Ylemmän johdon osallistuminen arkeen ja henkilökuntaan. Viime vuosina suuntaus on ollut eri organisaatioissa etäännyminen. Ongelmien tullessa ostetaan ulkoisia konsulttipalveluja ratkaisemaan ongelmia.
- Ylemmän johdon perehtyminen asiakaskuntaan. Etäännyminen vieraannuttanut johdon asiakkaiden hoidon ja hoivan tarpeesta.
- Ylempi johto ei tunnista ongelmia, vain osallistumalla organisaation perustyöhön ongelmia osataan tunnistaa ja ratkaista.
- Itsenäisen työn lisääminen. Koetaan aikaa vieväksi ja turhauttavaksi, kun hyvin pieniä päätöksiä käsitellään johdon eri portaissa.

- Organisaation yhteisistä arvoista ja säännöistä sopiminen yhdessä kaikkien organisaation tasojen kesken. Näin niiden sisältö on kaikille selkeää ja ymmärrettävää, jolloin niitä silloin myös kunnioitetaan ja säännöistä pidetään kiinni. Erityisesti laadun määrittäminen ja asetetun tason pitäminen.
- Turhien kokousten karsiminen. Kokouksissa pitäisi huomioida asiasisältö ja osallistujat sen mukaan. Turhan usein kokouksissa pohditaan suuressa ryhmässä asiaa, jonka voisi ratkaista pieni ydinryhmä.
- Turhat työryhmät pois. Aikaa menee työryhmissä, joilla ei ole mitään merkitystä oman työn kannalta.
- Verkostoitumisen merkitys ymmärretään, mutta usein organisaatio sanelee verkostot ja näin käytetään aikaa verkostoitumisen ja verkostoissa, jotka eivät kuitenkaan anna lisäarvoa omaan työhön.
- Ylemmän johdon suurempi tuki keskijohdolle. Tuki olisi näkyvää ja samoin arvostus. Motivaatio kärsii, kun oma työ ei saa riittävää tunnustusta.
- Moniammatillisten työryhmien laajempi käyttö asiakastyössä. Moniammatillisen työryhmän työskentelytapojen sitouttaminen organisaatioon ja osaksi organisaatiokulttuuria.

Lista kehitystoimenpiteistä on pitkä, mutta se antaa myös sen kuvan, että aidosti on paljon asioita, joita pitää parantaa. Vuosien ajan julkaistut artikkelit huonosta johtamisesta ovat olleet oikealla asialla, mutta ainakaan tämän tutkimuksen aikana, ei löytynyt sellaista artikkelia, jossa olisi edes yhden organisaation johdosta tehty artikuloitu kirjoitus, jossa olisi käyty läpi tarkasti ongelmia. Usein näkökulmakin on hyvin suppea. jolloin lukijan vaikea ymmärtää, että mikä on ”rikki”. Vain niin voidaan myös kehittää, kun kehitettävät asiat ovat kaikki tuotu esiin ja avattu, että miksi nykyinen käytäntö ei toimi.

Lisäksi haastatteluista työntekijöiden kanssa saatiin tietoa, mitä he toivoisivat johdolta. Moni työntekijä koki, että johto, sekä keskitason että ylemmän tason, ei ole heistä kiinnostunut heistä, kuten heidän työtehtävistään ja työssäjaksamisesta. Tämä kokemus herättää jopa ärtymystä, erityisesti, kun

johdossa tapahtuu henkilöstövaihdoksia. Jos ennen esimerkiksi henkilöstöpäällikkö teki säännöllisiä vierailuja yksiköissä ja oli aidosti kiinnostunut henkilökunnan hyvinvoinnista ja uusi henkilöstöpäällikkö ei enää näitä vierailuja tee, se koetaan loukkaavana ja epäarvostavana. Samoin, jos oma esihenkilö ei ole kiinnostunut, miksi hänen yksiköstään lähtee useita työntekijöitä lyhyessä ajassa, se huolestuttaa työntekijöitä. Kolmantena mainittakoon vielä erilaisten poikkeamien käsittely, eli Sote-alalla on uhka- ja vaaratilanteita sekä lääkehoitoon liittyviä poikkeamia, jotka tulisi aina käsitellä työryhmässä esihenkilön kanssa. Haastatteluissa kahdessa organisaatiossa oli näistä kokonaan luovuttu, vaikka tilastollisesti väkivallan määrä on lisääntynyt Sote-alalla. Tämä koettiin ennen kaikkea vähättelynä siksi, että käytännöstä oli vain luovuttu ilman perusteluja. On siis erityisen tärkeää, että kun asioita muutetaan, muutos perusteltaisiin henkilökunnalle. Muutoksen läpivieminen on paljon helpompaa, kun sen taustat ja syyt ovat kaikille selvillä.

Jotta edellä mainitun listan kohtia saadaan käytäntöön organisaatioissa, vaatii se avointa keskustelua ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijöiden välillä. Lisäksi, jos laaditaan jonkinasteista keskijohdon kehittämissuunnitelmaa, olisi hyvä, että siitä ei tehtäisi liian suuripiirteistä ja se kohdistuu kaikilta osin kaikkiin. Kehittämissuunnitelmassa tulisi nimenomaan huomioida yksilön tarpeet, lähtökohdat ja haasteet. Samassa organisaatiossa toimivilla esihenkilöillä ei ole aina täsmälleen samoja haasteita eivätkä he ole ihmisinä samankaltaisia, vaan yksilöitä, joilla on yksilölliset haasteet. Haastatteluissa tuli esiin esimerkiksi osan esihenkilöiden kokevan vaikeuksia oman organisaation moninaisten it-ohjelmien kanssa. Perehdytys ohjelmiin oli ollut heikkoa tai sitä ei oltu saatu lainkaan, joka vaikutti pitkällä aikavälillä siihen, että tiettyjen työtehtävien suorittamiseen kului huomattavan paljon työaika, koska ohjelman käyttäminen hidasta. Osa nuorista esihenkilöistä koki myös oman työnsä tekemisessä epävarmuutta ja olisi tarvinnut selkeästi henkilökohtaista valmennusta, tukea ja työnohjausta. Osassa haastateltujen organisaatiossa tarjottiin työnohjausta, mutta ohjaaja ei usein ollut alan osaaja eikä ymmärtänyt alan moninaisia haasteita. Tämä koettiin esihenkilöiden osalta niin, että ylin johto halusi hoitaa ongelman mahdollisimman pienin kustannuksin ja ulkoistamalla, kuin olisi itse ottanut osaa ongelman ratkaisuun, esimerkiksi olemalla mukana työnohjauksessa.

Merkittävää on myös, että jos työstä halutaan kustannustehokasta, sujuvaa ja laadukasta, pitää työn sisältö yhdessä suunnitella ylemmän johdon ja keskijohdon välillä. Arvojen, tuotettavan laadun ja työtehtävien tulee sopia yhteen. Sellaiset työtehtävät, jotka eivät ole olennaisia työn suorituksen tai laadun kannalta, tulee karsia pois. Esimerkkeinä listassa mainitut turhat työryhmät, palaverit ja omaan osaamisalueeseen tai työtehtävään liittymättömät tehtävät. Mikäli työtehtäviä lisätään, tulee ajallinen ja henkilöstöllinen resurssi olla myös kunnossa. Luottamusta saadaan myös rakennettua johdon eri tasojen välillä, kun keskijohdolle annetaan lisää itsenäistä päätäntävaltaa ja vapautta suunnitella oman toimintayksikön toimintaa, joka vastaa organisaation yhdessä sovittuja laatua ja arvoja. Jokaisen päätöksen hakeminen ylemmältä johdolta koettiin turhauttavaksi ja epäluottamuksen osoituksena. Päätöksenteko oli myös erityisesti isoissa organisaatioissa hidasta ja näin aikaa vievää.

Ylimmän johdon tulisi siis itse vastata näihin keskijohdon haasteisiin ja ymmärtää organisaation tilannetta keskijohdon näkökulmasta, eikä ulkoistaa ongelmia konsulttien tai erillisten asiantuntijoiden ratkaistavaksi. Asiantuntijat ovat tarpeellisia alaa koskevissa erityishaasteissa, mutta henkilöstöongelmat tulisi ratkaista organisaation henkilöstön kesken. Ylemmän johdon tulisi muutenkin välttää toimintamallia, jossa arvot ja tavat sanellaan ylhäältä alas. Työntekijöiden on vaikea sitoutua arvoihin, joita ei ymmärretä tai perustella vaan ne vain esitetään ja niistä pitäisi luoda toimintamallit. Ylemmän johdon on hyvä suunnitella ja hahmottaa organisaation kannalta suuret linjat, mutta toteutus harvoin onnistuu, jos se tulee käskyjen muodossa ilman perusteluja ja keskustelua.

Kokonaisuutta pohtiessa piirtyy kuva ennen kaikkea luottamuksen puutteesta organisaation eri tasojen välillä ja tietynlainen ylemmän johdon tarve kontrolloida työntekijöitä. Keskijohdon antamasta palautteesta pystyy havainnoimaan siis tiettyä turhautumista ja arvostuksen puutetta. Tilanteet, joissa istutaan pitkissä kokouksissa, jotta saadaan päätös hyvinkin pieneen asiaan, jonka esihenkilö olisi itse voinut hoitaa, ovat selkeästi hyvin yleisiä monissa organisaatioissa. Esihenkilöille syntyy tunne, että ei ole ylimmän

johdon luottamusta päätöksentekokykyyn, mutta kun tulee lisätehtäviä, joita ei ketään muu organisaatiossa hoida, silloin luotetaan, että keskijohto osaa ja voi näin hoitaa ne tehtävät. Jos ylimmässä johdossa halutaan kontrolloida päätöksen teon kautta keskijohtoa ja kokousten avulla antaa vallan vaikutelma, tehokkaampaa olisi sisäinen auditointi, jossa toimintayksiköiden laatua ja tulostaa tarkastelee joko ulkopuolinen taho tai organisaation sisäinen oma tarkastaja. Näin saadaan varmistettua, että kukin tuottaa sovittua laatua ja sovituista standardeista pidetään kiinni.

Jälleen kerran on tuotava esiin Sote-alan resurssipula, jota on myös keskijohdossa. Mikäli työhön tyytymättömyys keskijohdossa kasvaa ja alalta lähdetään, on sinne yhä haastavampaan saada tekijöitä. Siksi olisi ylemmän johdon tärkeää vastata keskijohdon haasteisiin ja tukea heitä riittävästi, jotta tekijät pysyvät alalla ja ennen kaikkea kehittyä työssään paremmiksi ammattilaisiksi ja johtajiksi.

6.2 Johtamisen kehittäminen työntekijöiden näkökulmasta

Johtamiseen kehittämiseen tarvitaan myös työntekijöiden näkemyksiä, koska he ovat kuitenkin se suurin työntekijöiden ryhmä, joka vastaa arjen sujuvuudesta ja asiakastyölaadun toteutumisesta johdon ohjeistuksella. Keskijohdon edellä esittämät haasteet, ongelmat ja toiveet eivät lopulta eroa paljon, mitä haastatteluissa työntekijät esittivät. Palautetta tuli johtajien persoonista ja johtamistaidoista henkilöinä.

Tutkimuksen aikana tehtiin haastatteluja sekä esihenkilöille että työntekijöille. Työntekijöiltä sai arvokasta tietoa, että miten he kokivat johdon, johtamistavat ja mitä muutosta he kaipaavat omaan työhönsä. Muutosten uskottiin vahvasti vaikuttava oman organisaation työilmapiiriin, sairauspoissaolojen vähentymiseen ja omaan työssä jaksamiseen. Kehittämistarpeiksi nousivat seuraavat kohdat:

1. Autonominen eli itsenäinen työvuorosunnittelu osastoille / yksiköihin

2. Kontakti ylimpään johtoon edes kahdesti vuodessa. Toivottiin vuoropuhelua ja yhteistä kehittämistä.
3. Keskijohdon rekrytointi aina ulkopuolisen haun kautta. Organisaation sisältä ylenemisen katsottiin olevan huono ratkaisu, joka ei tuota osaamista eikä paranna asiakastyön laatua. Alkurekrytoinneissa käytettäisiin aina ulkopuolisia toimijoita, jolloin rekrytointi olisi mahdollisimman objektiivista ja vältettäisiin ”ystävien” palkkaaminen.
4. Johtamiselle ”Ajokortti” tai vastaava Johtamisen ABC-tutkinto, joka tulee olla kaikkien Sote-alalla toimivien esihenkilöiden suorittamana. Se tulisi uusina tietyin väliajoin ja johtamista arvioitaisiin ulkopuolisten toimijoiden (konsultti), työntekijöiden ja arvioitavan esihenkilön kesken. Näin siis henkilöstö toivoisi, että huonoa johtamista voitaisiin henkilötasolla vähentää.
5. Keskijohdon kanssa käytävien keskustelujen tulisi tapahtua useammin kuin kerran tai kaksi vuodessa. Työntekijän on myös saatava mahdollisuus antaa palautetta esihenkilöille ja niiden toivottaisiin johtavan myös toimenpiteisiin.
6. Turhien työtehtävien poistaminen ja paperitöiden määrän vähentäminen.
7. Työhyvinvointimittarien, opiskelijapalautteen käsittely ja poikkeamien käsittely pakolliseksi organisaatioihin, jolloin esihenkilön vaihdos ei muuta näitä niin, että välillä niitä käsitellään ja välillä ei.
8. Työnohjaus ihan ehdoton työssäjaksamisen kannalta.

Esihenkilöiden haastatteluista ja tutkimuksen aikana heidän työtä tarkkaillessa vahvimmin nousi esiin esihenkilöiden haasteet työntekijöiden kanssa, kun organisaatiossa tehdään muutoksia. Muutosvastarintaa esiintyi, oli tuleva muutos pieni tai suuri ja usein perusteluna oli se, että muutos hankaloittaa työntekoa (vaikka muutoksen olisi tarkoitus helpottaa työtä) ja uuden opettelu on pois varsinaisesta työajasta. Voitiin selkeästi havaita, että muutosvastaisuus johtui enemmän sen tuomasta muutoksesta stabiloituneeseen kulttuuriin kuin varsinaiseen työhön. Esihenkilöt toivoivat, että henkilökunta voisi ottaa muutokset vastaan avoimemmin ja lähteä muutokseen mukaan, ja muutoksen toimivuutta arvioitaisiin vasta muutoksen jälkeen eikä niin, että pitkin prosessia

muutosta hidastetaan olemalla passiivisia ja tekemällä asioita muutoksen vastaisesti.

Esihenkilöt myönsivät, että nykyisellä työmäärällä keskusteluyhteys henkilökuntaan on heikko ja keskustelutilaisuudet tulee tiivistettyä koulutuspäivien yhteyteen. Keskustelua olisi esihenkilöiden mielestä sujuvampaa käydä, kun asiat olisi artikuloitu ja perusteltu etukäteen. On hankalaa käydä kehityshakuista keskustelua, kun henkilökunta kertoo vain negatiiviseen sävyyn työnantajasta ja työtehtävistä. Halutaan muutosta, mutta ei ole perusteltu, että miten muutos toteutetaan tai miten asiat tehdään toisin. Myös kahdenkeskisille keskusteluille esihenkilöt toivoivat lisää aikaa työssään, erityisesti he kokivat, että osa omista työntekijöistä hyötyisi paljon valmentavasta keskustelusta ja ohjaavasta otteesta. Yksilökeskustelujen koettiin myös lisäävän luottamusta esihenkilön ja työntekijän välillä, sekä se mahdollistaa sen, että yksilö pääsee ääneen itsenään eikä mahdollisesti alistu ryhmäpaineessa muiden alle. Valitettavasti osa henkilökuntaa koki usein yksilökeskustelut ahdistavina ja painostavina, työnantajan pelotteluna. Tämä on siis samanlainen tabu kuin sairauslomista puhuminen yhdessä, vaikka työnantajan ja esihenkilön ainut tarkoitus on lisätä luottamusta ja avartaa keskusteluyhteyttä omien työntekijöidensä kanssa. Tämä ongelma ei ole vain organisaatiokulttuurissa vaan suomalaisessa työkuulttuurissa enemmänkin. Kun ensimmäiset one-in-one –keskustelut tulivat organisaatioihin, ne muistuttivat enemmän kuulustelutilaisuutta, jossa kaksi esihenkilöä kyselivät alaiselta kaikkea muuta kuin hänen jaksamisestaan työssään. Ne olivat kaukana siitä kehityskeskustelusta, joksi ne oli tarkoitettu eikä niillä edes haettu kehitystä. Tämä on monen vanhan työntekijän mielissä yhä ja toki siitä muistutetaan sitten uusia työntekijöitä, kun vuosittaiset keskustelut käynnistyvät.

Selkeimmin kaikista kehitystarpeista erottui esihenkilöiden työssä uupuminen ja osa harkitsi vakavasti alan vaihtoa. Uupumisen syitä olivat:

1. Runsaiden sairauspoissaolojen aiheuttamat puutokset työvuoroissa, joita esihenkilöt joutuivat paikkaamaan.

2. Työtehtävien liiallinen määrä. Sekä ylemmän johdon että työntekijöiden tekemättömät tehtävät kaatuivat keskijohdolle. Uudet työtehtävät osoitettiin suoraan keskijohdolle. Epämääräiset työtehtävät eli ei kenenkään työt hoiti myös keskijohto.
3. Lomien ja vapaapäivien puute. Liialliset ylityöt, joita ei voinut vapaana pitää.
4. Oman työn laaduttomuus ajan puutteesta johtuen.
5. Työtehtävien laiminlyönti ajan puutteen vuoksi.
6. Asiakastyön vähäisyys.
7. Omaan henkilökuntaan ei ollut aikaa toisin sanoen johtamiseen ei ole aikaa, jonka vuoksi henkilökunnan työn laatu heikkeni ja työn järjestelmällisyys puuttui.

Uupuminen oli fyysistä ja henkistä. Osa esihenkilöistä myönsi, että välinpitämättömyys kasvoi aika nopeasti ja osa työtehtävistä siten laiminlyötyä. Esihenkilöiden pääasialliset työtehtävät ovat laadun kehittäminen, asiakastyö ja erilaiset alan työryhmät. Kuitenkaan näihin ei ollut niin paljon aikaa, kuin pitäisi olla vaan muut tehtävät veivät liikaa aikaa varsinaisesta työajasta. Markkasen ja Tuomisojan tutkimuksen mukaan neljäsosa keskijohdon työajasta kuluu sellaisiin sekalaisiin töihin, joita kukaan muu ei tee. (Markkanen & Tuomisoja 2014) Lisäksi työtaakkaa lisäsi se, että oli myös niitä esihenkilöitä, jotka tekivät myös oman organisaation muiden esihenkilöiden tehtäviä, koska osaamista ei ollut ja työaika käytettiin väärin asioihin. Tämä epäkohta selkeästi aiheutti eriarvoistumisen tunnetta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta keskijohdon ryhmässä ei ollut. Organisaation tavoitteisiin tulisi kuulua tasalaadun tuottaminen, töiden tasainen jakautuminen ja huolehdittaisiin siitä, että kaikkien ammattitaito olisi samalla tasolla. Ammatillisessa osaamisessa oli selkeitä eroja organisaatiossa kuin myös esihenkilöiden käyttäytymisessä työntekijöitä kohtaan sekä työntekijöiden keskuudessa. Esihenkilöt kokivat, että ylemmän johdon tehtävänä on varmistaa, että myös heillä on riittävät resurssit suoriutua omasta työstään ja työsuojelu ulottuu myös heihin.

Esihenkilöt haastatteluissa toivat esiin, että hoitotyön tekijöiden koulutustaso on laskenut ja omassa organisaatiossakaan ei ole aikaa opiskelijoille. Se aiheuttaa huolta, koska omista työntekijöistä osa tulee eläköitymään seuraavaan vuoden aikana ja se tarkoittaa valtavan osaamismäärän katoamista työelämästä ja tilalle voidaan ehkä saada puolet nykyisestä työvoimasta, jonka tieto-taito on vuosi vuodelta heikentynyt supistuneen koulutuksen vuoksi. Keskijohto koki, että nykyisen raskaan tilanteen päälle tulevat haasteet tulevat olemaan liian raskaat ja alalla pysymistä ei koeta enää houkuttelevana. Osa nimittäin pysyi työssään nimenomaan asiakkaiden vuoksi ja koki, että tekee työtä, jolla on tarkoitus, kuten vähäosaisten auttaminen. Tätä ei kuitenkaan enää koeta kannatteleva voimana, jos työmäärä ei kevene ja työaikoihin tulee selkeät säännöt.

On selkeää, että työntekijöiden töitä tulisi uudelleen organisoida niin, että työtehtävää hoitaa henkilö, jonka vaatimustasoa tehtävä vastaa. Nykyisessä tilanteessa sairaanhoitajat ja lähihoitajat hoitavat tehtäviä, jotka eivät vastaa osaamista eikä koulutusta, kuten erilaisten tarvikkeiden tilaaminen, ruokahuolto ja puhtaanapito. Nämä tehtävät ovat suoraan pois asiakastyöstä, siitä hoivatyöstä, johon heidät on koulutettu. Näiden tehtävien hoitaminen vaikuttaa motivaatioon ja työssäjaksamiseen, mutta ennen kaikkea sopimusten kautta sovittuun laatuun. Työntekijä ei voi ammatillisesti kehittyä, jos työnkuva ei sitä salli. Ongelma on siis verrattavissa keskijohdon ongelmaan, jossa ylimääräiset työtehtävät vievät varsinaisesta työstä ajallisesti suuren osan. Ongelma on tiedostettu jo pitkään ja Hyvinvointiala Hali ry kirjoittaa esityksessään ”Hoitajapula on ratkaistavissa”, että alan tiukka sääntely on osa ongelmaa (Hyvinvointiala Hali ry 2022.). Eli hoitajapulana ongelma johtuu pitkälti alan sääntelystä ja siitä, että alalla toimivien ihmisten ammattiryhmien määrä on hyvin suppea. Jos halutaan pitää kiinni suppeasta osajien määrästä, tulee heidän työtehtävänsä myös rajata sen mukaisesti.

Työnohjaus, itsenäisyys työvuorosunnittelussa ja erimuotoiset kehityskeskustelut koettiin tärkeinä saavutettuina asioina, joista eivät työntekijät ole valmiita luopumaan. Selkeä huoli kuitenkin kantautui haastattelujen yhteydessä, että näihin asioihin on tulossa muutoksia ja jopa koitettu muuttaa

muutamissa haastateltujen organisaatioissa, mutta työntekijöiden pyyntöjen vuoksi muutokset jätettiin tekemättä.

Koulutus koettiin tärkeänä osana oman ammatillisen osaamisen ylläpitoa ja kehitystä, mutta se koettiin myös työhyvinvointikysymyksenä. Koulutuspäivät antavat tauon työrutiineista ja ne koetaan hyvänä työnantajan tapana palkita, varsinkin jos koulutuksen on saanut itse valita. Haastatteluissa yhtenä eniten toivotuimpana asiana olikin lisää valinnan vapauksia koulutuksen suhteen, varsinkin erikoistuneet hoitajat toivoivat omaan erityisalaansa liittyviä lisäkoulutuksia sen sijaan, että työnantaja valitsee kaikille sopivan koulutuksen, josta ei ole hyötyä.

Esihenkilöistä ja johtamisen osaamisesta kysyttäessä tuli ilmi, että johtajan persoonalla on erittäin suuri merkitys. Selkeästi vastauksissa osattiin myös painottaa sitä, että hyväkin persoona voi epäonnistua johtamisessa, jos työtehtävien määrä on liian suuri. Silloin ei jää aikaa omalle henkilökunnalle ja tällöin juuri henkilökunta alkaa kokea johtamista huonona. Persoonan lisäksi koettiin, että esihenkilön tulisi ymmärtää johtamisen teoriaa ja ennen kaikkea, että millainen esihenkilön tulee olla alaisiaan kohtaan. Ammattitaito ja koulutus voivat olla kunnossa, mutta työtä oppii vain tekemällä.

Voidaan siis päätellä, että ihmissuhdetaidot ja persoona ovat merkittäviä tekijöitä johtajana onnistumisessa. Henkilökunta ei turhaan ole tuonut vuosia esiin, että heitä tulisi kuulla enemmän ja avointa keskustelua pitää olla enemmän. Työntekijöille se on osa työhyvinvointia, että he tulevat kuulluksi ja he voivat vaikuttaa. Vain avoimella keskustelulla voidaan antaa palautetta molemmiin puolin ja parantaa työolosuhteita. Näissä tilaisuuksissa korostuu esihenkilön kyky ottaa kritiikkiä ja palautetta vastaan sekä on samalla pystyttävä itsereflektointiin. Jos organisaatioissa pyritään avoimeen kanssakäyntiin, se vaikuttaa ennen pitkää koko organisaatiokulttuuriin, jossa avoin toiminta on määrittävä tekijä.

7 Johtopäätökset ja reflektio

Luvussa 3 mainittiin kolme kehitettävää asiaa Sote-alan johtamiseen: työn tehottomuus, väärät johtajapersoonat ja alan sairauspoissaolomäärät, jotka ovat olleet julkisuudessa usein viimeisten kolmen vuoden aikana. Alan omat ammattiliitot ovat kertoneet, kuinka hoitoalalla työskentelee sinne sopimattomia ja osaamattomia ihmisiä. Alan liittojen sivuilta löytää helposti kirjoituksia, kuinka toimintayksiköissä on jätetty asioita hoitamatta, kuten lääkehoito, ja yksiköissä työskentelee sijaisia ilman tarvittavia lupia. Huono johtaminen Sote-alalla oli vuonna 2022 ollut otsikoissa tiheään, kuten HUS Akuutin entinen hoitotyön johtaja Anitta Karioja kertoi Ruissalon artikkelissa syksyllä 2022, kuinka työkykyjohtamisella, työhyvinvoinnista huolehtimisella ja suorituksen johtamisella saadaan rakennettua luottamusta johdon ja työntekijöiden välillä, joka lisää molemminpuolista arvostusta (Ruissalo 2022.) Kariojan ajatukset ovat hienoja ja näihin tulisi kaikkien organisaatioiden pyrkiä.

Ammattiliitot ovat sopimuksien kautta neuvotelleet työehtosopimukset sellaisiin ehtoihin, että työnantaja ei voi enää henkilökohtaisella lisällä palkita hyvää työntekijää. Jos näin toimii, pitää perusteluja olla niin laajalti, että on helpompaa olla palkitsematta. Tällainen palkkaharmonisointi on johtanut siihen, että huono ja hyvä työntekijä saavat täysin saman palkan, joten miten kauan on hyvän työntekijän motivoivaa työskennellä hyvin, kun siitä ei bonusta saa? Hoitajaliitot ovat kuitenkin koko ajan olleet ratkaisemassa alan ongelmia rahalla. Ongelma on se, että rahaa annetaan kaikille yhtä paljon. Rahalla saadaan alalle tekijöitä, mutta se ei tarkoita, että saadaan hyviä tekijöitä, koska alan koulutus ei vastaa työelämän tarpeisiin. Rahalla ei vähennetä yhtään sairauspoissaoloja, vaan sairauspoissaoloista tuli vaan paljon kalliimpia koko yhteiskunnalle.

7.1 Pohdintaa

Sote-ala on hyvin säädelty ala Suomessa sen suhteen kuka siellä voi työskennellä missäkin tehtävässä. Voidaanko ja onko tarpeellista vielä lisätä sääntelyä sen suhteen, että kuka siellä voi johtaa? Tutkimuksen aikana huonojen ja väärin persoonien toimiminen alalla tuli usein esille, joten

jonkinlaista seulontaa olisi hyvä alalle harkita. Vai olisiko vaihtoehtona sääntelyn purku, niin että alalla voisi johtotehtävissä työskennellä ei Sote-alan koulutuksen omaavia? Kuten aiemmassa luvussa kerrottiin, miten työntekijät arvostivat johtajassa eniten persoonaa ja ihmissuhdetaitoja, niin eikö näitä ominaisuuksia voisi ainakin korostaa jatkossa enemmän johtajia valittaessa. Alaa voi oppia, omaa ammattitaitoaan voi kehittää ja opiskella voi työn ohessa, mutta persoonaa ja osaamista ihmissuhdetaidoissa on vaikea opettaa ja valmentaa. Olisiko Sote-alalle mahdollista luoda oma johtajan ajokortti?

Tässä tutkimuksessa on esitelty useita eri asioita, joita Sote-alalla pitää muuttaa, korjata ja kehittää. Itseasiassa havainnoituja muutosta tarvitsevia asioita on jo ehkä liiaksikin, niin on epätodennäköistä, että niitä kaikkia voidaan tai lähdetään korjaamaan. Ongelma on myös se, että miten ne kaikki tuotaisiin käytäntöön. Tutkimuskohteissa tehdyt muutoshankkeet esittivät sen, kuinka vaikeaa muutoksen läpivieminen ja kuinka paljon se vie aikaa.

Sote-palveluita tuotetaan verovaroin ja tähän mennessä sille ei ole esitetty mitään tuottavuusvaatimuksia. Rahoituksen tiukentuessa erilaisia tehtäviä on kasattu ammattihenkilökunnan tehtäväksi, mikä ei ole ensinnäkään tuottavaa eikä paranna laatua. Se on johtanut asiakastyön ja asiakaspalvelun heikentymiseen sekä henkilökunnan työhyvinvoinnin alenemiseen. (Paananen 2023). Tämä järjestely tulisi purkaa osana alan uudistusta ja se on myös tärkeä osa johtamisen kehittämistä ja johdon kehittymistä.

7.1.1 Ihmisten ala

Hoiva-alalla työskentelyä voi parhaiten kuvata lyhyesti ”Ihminen ihmiselle”. Tutkimuksen aikana osoittautui, että alalla työskentelee ja sinne hakeutuu ihmisiä, jotka eivät ymmärrä, miten heikommassa asemassa oleva ihminen tulisi kohdata ja miten häntä tulisi auttaa. Erityisen huolestuttavaa on se, että asiakkaan oikeudet eivät olleet selkeitä kaikille tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden työntekijöille; ohjeistukseen ei joko oltu koskaan perehdytty tai sitten sen sisältöä ei ymmärretty, jolloin sitä olisi sovellettu oikein arjessa. Tutkimuksen aikana tekijä itse osallistui kahdelle korkeakoulun järjestämälle

kurssille, joissa käsiteltiin asiakkaan asemaa sekä sote-alan etiikkaa. Kurssien sisältö antoi ainakin tutkijalle kattavan selvityksen asiakkaan asemasta ja alan eettisistä periaatteista. Samoja teemoja käsitellään myös ammatillisessa tutkinnossa, joten vaikka opetuksen laatu olisikin heikentynyt, nämä tärkeät teemat ovat yhä opetuksessa mukana, jolloin alalla työskentelevien tulee silloin tietää eettiset ohjeistuksen työssään. Kysymys ehkä onkin, että osataanko niitä soveltaa arjessa vai unohdetaanko ne? Huolestuttavampaa on, että jos ohjeistuksesta ei välitetä.

Sote-alalla kaiken lähtökohta on vastata hoivan ja hoidon tarpeeseen, vastata asiakkaan tarpeeseen ja sillä tavoin, että se palvelee asiakasta hänen toiveidensa ja tahtonsa mukaisesti. On totta, että nykyinen alan resurssipula ja kiire vähentävät työn laatua, mutta sen ei pitäisi vaikuttaa kykyyn kohdata ja kuunnella asiakasta.

7.1.2 Luottamus

Työnantajan ja työntekijöiden välillä vallitsee varmasti useassakin työpaikassa epäluottamus. Keväällä 2023 työehtosopimusten neuvottelujen laukaisemat eri alojen lakot ovat aina omiaan kasvattamaan epäluottamusta, vaikkakin puhutaan pelkästään palkankorotuksista (Gråsten-Lahtinen 2022). Voi olla jopa yhteiskuntamme perimää ja osa kulttuuria, että ensisijaisesti vallitsee epäluottamus kuin luottamus. Ongelma on mielenkiintoinen, koska useimmiten kuulee nykyään puhuttavan hyvästä työnantajasta, joka tarjoaa erilaisia etuja ja panostaa työhyvinvointiin.

Ajatusmaailma työnantaja vastaan työntekijä nousi usein keskusteluissa esiin ja työntekijä kokee itsensä hyvin altavastajana omassa organisaatiossaan. Työnantaja välittää tahtomattaankin itsestään tämän kuvan osoittaakseen oman valta-asemansa, kuitenkin ymmärtämättä, että se tarvitsee itse enemmän työntekijöitä kuin työntekijä juuri sitä työnantajaa. Esihenkilöiden olisikin hyvä muistaa omassa asemassaan käyttäytyä pelkästään ammatillisesti ja erityisesti tasa-arvoisesti. Erityisesti heikon ammatillisen itsetunnon omaavat ja luonteeltaan epävarmat esihenkilöt helposti käyttäytyvät epäasiallisesti ja voivat

sortua valtaa väärinkäyttöön. Esihenkilö saattaa muodostaa itselleen sopivista työntekijöistä "hovin", joka on pelkästään vallansäilyttämisen väline (Paasivirta 2010, 105). Kun valtaa käytetään väärin ja työntekijät tulevat väärin kohdelluksi, se ei vain muuta organisaation kulttuuria negatiiviseen suuntaan, vaan se voi muodostua organisaation toimintamalliksi, jota on vaikea lähteä korjaamaan. Vaikka toimintamallit saataisiin korjattua, luottamuksen palauttaminen vie aina eniten aikaa. Työnantajan on vaikea saada muutoksia läpi ja luotua hyvin toimivia työryhmiä, jos luottamus puuttuu ja tilalla on työntekijöiden pelko esihenkilöitä kohtaan.

Luottamus on myös vastuuta ja valtaa. Työntekijä voi työssään hyvin, kun hän kokee olevansa luotettu ja saa riittävästi valtaa työssään. Työntekijöiden itseohjautuvuus ja oma-aloitteisuus kasvavat luottamusta osoittavassa työilmapiirissä, joka taas näkyy tuottavuuden kasvuna. Organisaatiossa aletaan hiljalleen ymmärtää tämä, mutta vielä ei ole valmista. Myös työntekijöiden on osoitettava olevansa luottamuksen arvoisia ja lähdettävä muutoksiin mukaan avoimin mielin kuin sen sijaan vastustamalla uutta.

7.1.3 Keskustelua

On varmasti suomalaisen kulttuurinkin perimää, että emme osaa keskustella tarpeeksi avoimesti. Työpaikoilla varsinkin tulisi keskustella niin, että pysymme samaan aikaan ammatillisina ja osaamme argumentoida väitteemme, niin esimerkiksi muutoksia saataisiin aikaan keskinäisesti sopimalla. Työnantajat liian usein sortuvat tekemään muutoksia niin, että niistä vain ilmoitetaan henkilökunnalle. Epäonnistunutta muutosta ei lähdetä korjaamaan ajoissa vaan annetaan liian pitkän ajan kulua ennen kuin reagoidaan korjaavasti. Samoin suhtautumisen muutoksiin tulisi olla avoimempaa ja muutoksista tulisi keskustella ennen niihin ryhtymistä. Ilman keskusteluja ajaudutaan väistämättä tilanteisiin, jossa henkilökunnan muutosvastarinta melkein kaataa hankkeen tai ainakin hidastaa sen etenemistä. Tulisi antaa muutokselle mahdollisuus ja jos muutoksella ei saavutetakaan parempia tuloksia, tulisi henkilökuntaa kuulla ja tehdä nopeita korjausliikkeitä.

Ainoastaan avoimella ja rehellisellä työyhteisöllä voidaan saavuttaa laadukkaita tuloksia, onnistua paremmin asiakastyössä ja voida työssä paremmin. Maailma, jossa on "alaisille" kuuro autoritäärinen johto on mennyttä aikaa. Organisaatio on ainoastaan yhtä toimiva kuin sen kaikki jäsenet. Jos ei kuulla työntekijäitä ja keskijohtoa, millä tavoin työtehtäviä voidaan tehokkaimmin hoitaa ja mitä työkaluja niiden hoitamiseen tarvitaan, tuloksena on tehoton organisaatio, jossa työnkuvat ovat epäselvät kaikille eivätkä työnteon olosuhteet ole optimaaliset. Tutkimuksen aikana suoratoistopalvelu Netflix esitti sarjaa Formula 1-taistelu paalupaikasta. Sarjassa haastateltiin Mercedes tallin päällikköä Toto Wolffia, joka sanoi, kun kysyttiin, että miksi Mercedes on niin ylivoimainen tiimi, että "hän ei osaa päällikkönä ajaa formula-autoa eikä suunnitella aerodynaamista muotoa siihen, mutta hän luo tiimille ne olosuhteet, että he osaavat, pystyvät muita parempaan ja kehittävät muita paremmin". Formulataallia on varmasti hankala verrata Sote-alan toimintayksikköön, mutta idea on sama. Keskustelemalla avoimesti ongelmista, hakemalla niihin yhdessä ratkaisua tiimin kanssa saadaan tuloksia. Kannustamalla ja tukemalla yksilöiden vahvuuksia saadaan jokaisesta se paras osaaja esiin ja ennen kaikkea luomalla ne parhaat olosuhteet työntekoon saadaan aikaan laatua.

7.2 Itsearviointi

Lähdettäessä tekemään tutkimusta, oli selvää, että aihealue ei ole helppo ja materiaalin runsauden vuoksi tulisi olemaan haastavaa saada koostettua tähän opinnäytetyöhön ne tärkeimmät asiat siitä, että miten johtamista voidaan kehittää omien havaintojen pohjalta. Lisäksi oli tiedossa, että objektiivisena pysyminen olisi tärkeää ja kannan ottamista tulisi välttää. Usein haastattelujen ja keskustelujen jälkeen ymmärrys molempia osapuolia, esihenkilöitä ja työntekijöitä, kohtaan kasvoi ja siitä ymmärryksestä oli löydettävissä tutkimukseen ne merkittävimmät alan haasteet ja muutostarpeet.

On selvää, että tämä opinnäytetyö rajoittui pieneen määrään Sote-alan toimijoita ja tekijöitä. Tulokset eivät ole siis sovellettavissa täysimääräisesti kaikkialla, mutta se antaa yhden näkökulman siihen millaisten haasteiden edessä keskijohto on omassa työssään. Kehittämiskohteita on monissa

organisaatioissa ja tässä työssä ei varmasti ole esitelty kaikkia niitä ongelmia eikä ratkaisuja, joita alalla on.

Väistämättä oma asenne työntekemistä kohtaan nousi esiin pitkin tutkimusta ja oli ajoittain haasteellista ymmärtää esitettyjä kommentteja, joita haastateltavat esittivät omasta organisaatiostaan ja työjärjestelyistä. Tutkimuksen aikana työpaikat, joissa työntekijät kollektiivisesti kokivat työilmapiirin huonona, olivat yrityksiä, joissa esihenkilöllä oli alle 20 alaista ja esihenkilön käytös oli epäasiallista tai epäammattimaista. Osassa työyhteisöjä oli selkeästi hukattu työnteon päämäärä ja henkilökohtaisen elämän ongelmia oli tuotu työpaikalle, joka selkeästi kulutti muuta työyhteisöä. Lisäksi ikävää katseltavaa olivat sivusta seuratut tiimipalaverit tutkimuksen organisaatioissa, joissa usein esihenkilö jäi yksin työryhmän kanssa täysin altavastaajan asemaan ja siinä ei ollut esihenkilöllä mitään mahdollisuuksia uudistuksia läpi, kun ryhmä oli jo ennakkoasenteeltaan hyvin muutosvastainen. Puuttui kunnioitus ei vain työnantajaa kohtaan, mutta omaa työtä kohtaan eli asiakkaita. Jälkeenpäin ymmärsin, että tilanteissa oli usein henkilökunnan vahvimmat hahmot, jotka johtivat joukkoa ja organisaation ylin johto oli vuosien ajan johtanut organisaatiota tavalla, joka oli entisestään etäännyttänyt sen henkilökunnasta ja asiakkaista.

Yllätyksenä tutkimuksessa tuli se, että yllättävän moni alalla työskentelevä ei kokenut kutsumukseensa hoitoalaa vaan valinta oli tehty peruskoulun jälkeen sillä perusteella, että millä alalla on töitä. Oli ja on erityisen hankalaa ymmärtää tuota asennetta, varsinkin kun työskennellään hyvin haavoittuvaisten ihmisten kanssa. Oli varsin selvää, että jos omaa työtä kohtaan ei ole aitoa kiinnostusta, sitä ei mitenkään voida suorittaa laadukkaasti eikä siinä voida kehittyä. Ennen pitkää välinpitämättömyys heijastuu asiakkaisiin laiminlyönteinä.

Tutkimus kuitenkin opetti paljon alan varsin kovasta sääntelystä ja työtehtävien määrästä. Keskijohdon paine alalla on aivan valtava ja ylin johto tuntui ainakin tämän tutkimuksen organisaatioissa nousevan yhä ylemmäs ja näin kauemmas. Oli selvää, että organisaatiot eivät toimi hyvin tällaisella mallilla ja se näkyi henkilökunnan huonovointisuutena.

Kunnioitus alaa kohtaa kasvoi ja alan työntekijäpula realisoitui varsin selkeästi. Vuonna 2023 aloittaneet hyvinvointialueet Suomessa eivät ole helppojen valintojen edessä, kun rahalla tullaan mittaamaan palvelujen määrä sekä laatu. Rahaa ja hoitajia ei ole tarpeeksi, jotta kaikki saisivat kaikki palvelut.

Lähteet

- Aluehallintovirasto. <https://avi.fi/asioi/yritys-tai-yhteiso/luvat-ilmoitukset-ja-hakemukset/sosiaali-ja-terveyspalvelut/yksityiset-sosiaalipalvelut>. 8.9.2022.
- Gråsten-Lahtinen, H. 2022. ”Eikö teitä hävetä” – hoitajaliitoilta täyslaidallinen ”pakkotyölaille” ja Sanna Marinin hallitukselle. <https://www.iltalehti.fi/politiikka/a/35b96081-4141-4adc-8378-c82a8d052d00>. 25.11.2022.
- Grekula, V. 2019. Kuka tahansa ei enää pääse lähihoitajaksi – uudet soveltuvuuskokeet karsivat alalle sopimattomat heti alussa. <https://yle.fi/uutiset/3-10655022>. 9.9.2022.
- Eduskunta. 2006. Tulevaisuusvaliokunnan lausunto 3/2006 vp. Hallituksen esitys valtion talousarvioksi vuodelle 2007. TuVL 3/2006 vp – HE 122/2006 vp. <https://www.eduskunta.fi/FI/Vaski/sivut/trip.aspx?triptype=ValtiopaivaAsiakirjat&docid=tuyl+3/2006>. 13.3.2023.
- Eskola, J & Suoranta, J. 1999. Johdatuslaadullisentutkimukseen. 3.painos. Tampere: Vastapaino.
- Hofstede, G. 2001. Culture’s Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. Second Edition. California: Sage Publications.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstö johtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.
- Holmberg, J. 2010. Päihderiippuvuudesta elämänhallintaan. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyvinvointiala Hali ry. 2022. Hoitajapula on ratkaistavissa. <https://www.hyvinvointiala.fi/vaikutamme/sote-alan-tyovoimapula-on-ratkaistavissa/>. 14.2.2023.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Viljandi: Print Best.
- Järvelä, J. 2017. Lähihoitajakoulutus muuttuu entistä yksilöllisemmäksi. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/lahihoitajan-koulutus/lahihoitajakoulutus-muuttuu-yksilollisemmaksi/>. 15.9.2022.
- Järvelä, J. 2018a. Lähihoitajien koulutus uudistuu elokuussa. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/lahihoitajan-koulutus/mika-muuttuu-kun-lahihoitajakoulutus-elokuussa-uudistuu/>. 15.9.2022.

- Järvelä, J. 2018b. Soveltuvuustestit tulossa takaisin lähihoitajakoulutukseen pyrkiville – asiantuntijan mukaan testeissä on oltava monta osiota. <https://www.superlehti.fi/tyoelama/lahihoitajan-koulutus/soveltuvuustestit-tulossa-takaisin-asiantuntijan-mukaan-testeissa-on-oltava-monta-osiota/>. 10.9.2022.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen, P. 2009. Onnistu esimiehenä. 8.painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. 25.3.2023
- Kallunki, E. 2023. Nuorten oppimistulokset ovat heikentyneet ja koulutustason nousu loppui vuosikymmeniä sitten – Suomen koulutetuimpia ovat 1978 syntyneet. <https://yle.fi/a/74-20012456>. 16.1.2023.
- Karvonen, A. 2022. Nuorilla kuntatyöntekijöillä on jo enemmän sairauspoissaoloja kuin yli 50-vuotiailla: "Tulokset antavat aiheita huoleen". <https://www.kaleva.fi/nuorilla-kuntatyontekijoilla-on-jo-enemman-sairaus/4651395>. 10.10.2022.
- Keränen F. 2023. Yliopistotason sairaanhoitajia hoiva-avustajiksi – VTV: ulkomaalaisten hoitajien palkkaamisessa Suomeen on epäeettisiä piirteitä". <https://suomenkuvalehti.fi/kotimaa/yliopistotason-sairanhoitajia-hoiva-avustajiksi-vtv-ulkomaalaisten-hoitajien-palkkaamisessa-suomeen-on-epaeettisia-piirteita/>. 22.10.2022.
- Kram, K.E. 1983. Phases of the mentor relationship. *Academy of Management Journal*, 26, 608-624.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laine, P. 2017. Osaaminen, hyvinvointi ja sosiaalinen vastuu työorganisaatiossa. Turku: Turun Yliopisto.
- Lenni-Taattola, K. 2021. Henkilöstön palkitsemistyytyväisyys ja siihen vaikuttavat tekijät energia-alan yhtiössä. Vaasan yliopisto. Johtamisen akateeminen yksikkö. Kauppatieteiden pro gradu – tutkielma. <https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/12779/VALMIS%20Pro%20gradu%20Katri%20Lenni-Taattola.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. 15.2.2023.

- Markkanen, K. & Tuomisoja, A. 2014. Johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Vantaa: Tehy ry.
https://www.tehy.fi/fi/system/files/mfiles/julkaisu/2014/510880_johtaminen_sosiaali-ja_terveydenhuollossa_netti_id_14099.pdf.
21.10.2022.
- Moisalo, V-P. 2011. Arjen henkilöstöjohtamista. Helsinki: Infor.
- Muotio, L. 2022. Havainnointi aineistonkeruumenetelmänä.
<http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/havainnointi-aineistonkeruumenetelmana/>.
21.3.2023.
- Paananen, V. 2023 Lain mukaan hoivakodeissa voisivat työskennellä hoitajien rinnalla muutkin – Miksi heitä palkataan niin vähän?
<https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009421557.html>. 19.3.2023.
- Paasivirta L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Helsinki: Tammi.
- Mäki A. 2022. Johtamisvainu. Helsinki: Basam Books Oy.
- Nalbantoglu, M. 2022. Ministeri Lindén IS:lle: Hoitaja-mitoitusta voitaisiin ehkä tulkita joustavammin. <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000008993549.html>. 12.10.2022.
- Nieminen, S. 2020. Hoitajat sairastavat jopa kuukauden vuodessa ja se maksaa työnantajalle miljoonia – sote-piiri keksi ratkaisun: hoitajille oma hoitaja. <https://yle.fi/uutiset/3-11190167>. 10.10.2022.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Paukkeri, M. 2022. Tehyn Rytönen vastaa väitteisiin "pelolla johtamisesta": Syytökset ovat ylimalkaisia. <https://yle.fi/a/3-12676207>. 15.11.2022.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Vantaa: Talentum Oyj.
- Rogers, A. 2000. The ingredients of good coaching. *Works Management* 53: 6, 14-19.
- Ruismäki, H. 2010. Haastattelututkimus ja vähän muustakin. Helsingin Yliopisto. Kasvatustieteiden osasto.
<https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=https%3A%2F%2Fwww.mv.helsinki.fi%2Fhome%2Fhruismak%2Fmateriaalipankki%2FhaastattelututkimusOK.ppt&wdOrigin=BROWSELINK>. 21.3.2023.
- Ruissalo, P. 2022. Entinen Hus-pomo kritisoi sote-alan käytäntöjä – Johtaminen on suurin syy ongelmiin.
<https://www.helsinginuutiset.fi/paikalliset/5146462>. 03.10.2022.

- Saaranen-Kauppinen, S. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Toimintatutkimus. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html. 21.3.2023.
- Sarell, N. 2019. Lähihoitajien koulutuksessa mielipuolinen asetelma – ”On korkea kynnyks hakea töitä, kun taidot eivät riitä”. <https://duunitori.fi/tyoelama/lahihoitajat-koulutus>. 12.9.2022.
- Silvo, A. 2021. Arvio tuottavuuslautakunnan raportista: tuottavuuskasvun vauhdittamiseen tarvitaan kaikki keinot. https://www.taloustieteellinenyhdistys.fi/wp-content/uploads/2021/12/KAK_4_2021_WEB-78-85.pdf. 10.9.2022.
- Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira https://www.valvira.fi/sosiaalihuolto/yksityisen_sosiaalihuollon_luvat. 8.9.2022.
- Suojanen, U. (1999). Action Research – A Strategy for Empowerment. In K. Turkki (ed.) New Approaches to the Study of Everyday Life. Part II. Proceedings of the International Household & Family Research Conference, May 31-June 3, 1998, Helsinki, Finland. Publications 4. Department of Home Economics and Craft Science, 81-88.
- Suomen Sairaanhoidajat ry. 2020. Sairaanhoidajaliiton opettajakyselyn karut tulokset: Taloudelliset arvot ohjaavat sairaanhoidajakoulutusta. <https://sairanhoidajat.fi/sairanhoidajaliiton-opettajakyselyn-karut-tulokset-taloudelliset-arvot-ohjaavat-sairanhoidajakoulutusta/>. 9.9.2022.
- Suonsivu, K. 2020. Minäkin olen vain ihminen. Helsinki: Books on Demand.
- Suomen lähi- ja perushoitajaliitto SuPer ry. 2020. Sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun kunta-alalla viime vuonna – lähihoitajilla on edelleen paljon sairauspoissaoloja.” <https://www.superliitto.fi/viestinta/ajankohtaista/lahihoitajien-sairauspoissaolot/>. 15.10.2022.
- Sydänmaanlakka O. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Talentia ry. Omavalvonta ja ilmoitusvelvollisuus. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/usein-kysyttya-ammattillisista-asioista/omavalvonta-ja-ilmoitusvelvollisuus/>. 25.9.2022.
- Tehy ry. 2023. Suomessa viimeiset hetket ratkaista hoitajapula. <https://www.tehy.fi/fi/tiedote/tehy-suomessa-viimeiset-hetket-ratkaista-hoitajapula>. 3.3.2023.
- Toivanen, H. 2019. "Soveltuvuus kokeiden poistaminen oli pöljä päätös", sanoo asiantuntija – Valvira esittää soveltuvuuskokeiden palauttamista lähihoitajakouluihin.” <https://www.kaleva.fi/soveltuvuuskokeiden-poistaminen-oli-polja-paatos-s/1739786>. 6.10.2022.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Tuominen, J. 2023. "Varsinais-Suomen hoitajapula kaksinkertaistunut kahdessa vuodessa – "Muodostunut tietyille aloille pysyvä lovi".<https://www.ts.fi/uutiset/5922067>. 4.3.2023.
- Työterveyslaitos. 2022. Sairauspoissaolot kunnissa. <https://www.tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>. 3.10.2022.
- Uski, A. 2021. Oppiva johtaja suomalaisissa teollisuusyrityksissä. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8668-1>.
- Yle. 2022a. A-Studio 4.7.2022 <https://areena.yle.fi/1-50949259>. 7.11.2022.
- Yle. 2022b. Yle Uutiset 20.30. 1.11.2022 <https://areena.yle.fi/1-3235352>. 5.11.2022.
- Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.