

Opinnäytetyö (YAMK)

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023

Fanny Heinonen

# Tulevaisuuden johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla

– Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelman  
kehittäminen tulevaisuuden osaamistarpeisiin



Opinnäytetyö (YAMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen

2023 | 57 sivua

Fanny Heinonen

## Tulevaisuuden johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla

– Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelman kehittäminen tulevaisuuden osaamistarpeisiin

Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelma sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen kouluttaa alan nykyisiä ja tulevia johtajia. Koulutusohjelma pyrkii vastaamaan kentän osaamistarpeisiin ja luomaan tulevaisuussuuntautunutta johtajuusosaamista.

Kehittämistyössä on tarkasteltu sosiaali- ja terveysalan tämän hetken ja tulevaisuuden johtajuuden osaamistarpeita. Tilanteeseen ja tarpeisiin on paneuduttu alan rekrytointi-ilmoitusten analyysin ja tulevaisuuden skenaariot - työskentelyn kautta. Skenaariotyöskentelyssä on konsultoitu kahta sosiaali- ja terveysalan johtajaa.

Kehittämistyön tuotoksena on nostettu esiin painopisteitä koulutusohjelman kehittämiseksi.

Asiasanat:

johtajuus, johtaminen, johtajuusosaaminen, tulevaisuus, skenaariotyöskentely, sosiaali- ja terveysala

Master's Thesis | Abstract

Turku University of Applied Sciences

Health and Well-Being | Management and Leadership in Healthcare and Social Services

2023 | 57 sivua

Fanny Heinonen

## Future leadership skills in healthcare and social services

Developing Turku University of Applied Sciences studying programme to meet the future requirements for leadership

Turku University of Applied Sciences' studying programme management and leadership in healthcare and social services educates the current and future leaders. The studying programme aims to answer leadership skills needed on the field and create future oriented leaders.

The project views the current and future needs of leadership skills in the healthcare and social services. The current situation and needs are examined through analyzing job advertisements. By creating scenarios of the future the project sheds light on the years to come. The scenarios are created consulting two healthcare and social service managers.

The project lays out keypoints for developing the studying programme.

Keywords:

leadership, management, leadership skills, future, scenarios, healthcare and social services

Sisältö	
<b>1 Johdanto</b>	<b>6</b>
<b>2 Kehittämistyön lähtökohdat</b>	<b>8</b>
<b>3 Johtajuus ja johtaminen käsitteinä</b>	<b>10</b>
3.1 Näkökulmia johtajuuteen	11
3.2 Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla	12
<b>4 Työelämä ja johtajuus tulevaisuudessa</b>	<b>14</b>
4.1 Tulevaisuuden työelämää ja johtajuutta	14
<b>5 Kehittämistyön toteutus</b>	<b>18</b>
<b>6 Tutkimuksen tulokset</b>	<b>22</b>
6.1 Teemat	22
6.1.1 Vuorovaikutus	23
6.1.2 Talous ja tulos	24
6.1.3 Muutos	25
6.2 Yhteenveto	27
<b>7 Skenaariotyöskentely</b>	<b>29</b>
7.1 SWOT-analyysi	29
7.2 Skenaariot	32
7.2.1 Johtajuuden jakaminen	33
7.2.2 Johtajuuden katoaminen	33
7.2.3 Johtajuuden arvostaminen	34
7.2.4 Johtajuuden tiukentuminen	35
7.3 Yhteenveto ja konsultaatiot	36
<b>8 Kehittämisen painopisteet</b>	<b>40</b>
8.1 Liiketoimintaosaaminen	40
8.2 Henkilöstö ja hyvinvointi	41
8.3 Yhteenveto	42
<b>9 Kehittämistyön arviointi</b>	<b>45</b>

9.1 Toteutuksen arviointi	45
9.2 Eettisyys ja luotettavuus	45
9.2.1 Tutkimuksen luotettavuus	46
9.2.2 Kehittämistyön luotettavuus	47
9.3 Tulokset ja jatko	48
<b>10 Pohdinta</b>	<b>51</b>
<b>Lähteet</b>	<b>52</b>

# 1 Johdanto

Sosiaali- ja terveysala on yksi työllistävimmistä aloista Suomessa. Ala työllistää myös lukuisia johtajia. Sosiaali- ja terveysala on myös jatkuvan muutoksen kierteessä. Alaa koskettavat monet yhteiskunnalliset kysymykset. Johtajan asema on haastava ja vaatii monipuolista osaamista. Johtajuuskoulutus pyrkii vastaamaan näihin osaamistarpeisiin ja -haasteisiin. Sosiaali- ja terveyspalveluja on pitkään pyritty uudistamaan muuttuvan maailman tarpeisiin vastaaviksi. Suurempaa uudistusta on suunniteltu koko 2000-luku. Tavoitteena on ollut palvelujen saatavuuden parantaminen ja asiakkaan tarpeisiin sovittaminen. Muutokset ja uudistukset luovat omanlaista painetta alan johtajalle. Vuonna 2021 ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja suoritettiin yhteensä 4364. Erityisesti johtajuuden opinto-ohjelmat kiinnostavat opiskelijoita. Joka viides ylempi korkeakoulututkinto suoritetaan ammattikorkeakoulussa. (Tampereen ammattikorkeakoulu 2022.) Ammattikorkeakoulun tehtäviin kuuluu antaa työelämää palvelevaa koulutusta (Ammattikorkeakoululaki 14.11.2011/932).

Moniin vallalla oleviin johtajuuskäsityksiin liitetään edelleen mielikuva joukkojaan johtavasta komentajasta. Tällainen johtajuusajattelu ei enää asetu tulevaisuuden monimutkaiseen, muuttuvaan ja moniulotteiseen työelämään. Johtajan tulee tennustaa ja hallita nopeita, jatkuvia muutoksia. Johtaja ei voi keskittyä pelkästään omaan tiimiinsä, vaan hänen tulee huomioida ympäröivä maailma ja sen vaikutus. Johtajan tulee luoda ja tuoda esiin omaa persoonaansa sekä arvopohjaansa. Johtaja sopeutuu ja joustaa sekä luo ympärilleen samaan kykenevän tiimin. Johtajan tulee kyetä avoimeen ja taitavaan kommunikaatioon. (Palsule 2014, 198-201.) Uudistusten loppumaton virta, monimutkaistuminen ja vaatimus jatkuvasta kehittämisestä määrittelevät tulevaisuuden johtajaa. Johtajuus on monia kiinnostava, haastava polku työelämässä.

On tärkeää tarkastella, millaisella osaamisella sosiaali- ja terveysalan johtajat työtään tekevät. Yhä enemmän verkostoissa ja monialaisesti toteutuvassa

työssä, johtajan tulee oman alueensa lisäksi tuntee myös muiden toimijoiden toimintaa. Tällainen työelämä vaatii paljon myös vuorovaikutusosaamiselta ja tunnetaidoilta. Lisäksi digitalisaation ymmärrys, käyttö ja hyödyntäminen ovat osa tarvittavaa osaamista. Etätyöskentely vaatii uutta otetta johtamiseen. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2020, 151-160.) Jotta muuttuviin sosiaali- ja terveysalan johtajuuden osaamistarpeisiin voidaan vastata, tulee koulutusta uudistaa. Korkeakoulujen ja työelämän edustajien tulee toimia yhdessä, asetettuja tavoitteita kohti. Yhteistyössä voidaan luoda aidosti alaa palvelevaa osaamista. (Tuominen ym. 2017, 108-114.)

Turun ammattikorkeakoulu pyrkii kehittämään toimintaansa ja koulutusohjelmiaan. Tavoitteena on kouluttaa osaavia ja työelämään valmiita johtajia. Tämä kehittämistyö on paneutunut ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelman ”Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen” nykytilaan ja kehittämistarpeisiin tutkimuksellisen kehittämistyön keinoin.

## 2 Kehittämistyön lähtökohdat

Tämän kehittämistyön lähtökohtana on Turun ammattikorkeakoulun pyrkimys koulutusohjelmien jatkuvaan kehittämiseen ja työelämästä lähteviin tarpeisiin vastaamiseen. Tavoitteena on ollut selvittää johtamisosaamisen nykyhetkeä ja tulevaisuuden tarpeita. Tästä näkökulmasta on tarkasteltu Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtaminen YAMK-tutkintoa.

Taustalla on Turun ammattikorkeakoulun strategian mukainen toimintaohjelma. Ammattikorkeakoululain (14.11.2011/932) mukaan ammattikorkeakoulun tehtävänä on harjoittaa tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa, joka edistää työelämää. Turun ammattikorkeakoulun strategian mukaan korkeatasoinen osaaminen on sen olemassaolon perusta ja se pyrkii vastaamaan ennakolta ”muuttuvan maailman tarpeisiin” (Turun ammattikorkeakoulu, 2023). Leadership-koulutuksissa, joihin sosiaali- ja terveystalouden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma kuuluu, opiskelijan oma johtajuusprofiili kehittyy. Tavoitteena on kyetä tuloshakuiseen ja eettiseen, sekä ihmisten että muutoksen johtamiseen. Johtajuudessa tavoitellaan motivoivuutta ja toimeenpanokykyä sekä uudistamisen ja kehittämisen taitoja, oikeanlaista tietoa ja menetelmiä käyttäen. Tärkeintä osaamista on sosiaali- ja terveystalouden palvelujen johtaminen, strateginen ajattelu ja johtaminen, talous- ja liiketoimintaosaaminen sekä itsensä ja ihmisten johtaminen. Alan erityispiirteet asettavat esimerkiksi muutosjohtamiselle tai ihmisten johtamiselle paljon painoa. (Turun ammattikorkeakoulu 2023).

Monissa sosiaali- ja terveystalouden organisaatioissa on jo viime vuosina havaittu, että esihenkilöiden taidot ihmisten johtamiseen ja vuorovaikutukseen ovat melko kirjavat. Nykyiset taidot ja tiedot eivät kuitenkaan ole hyvän esihenkilön tae, vaan tärkeintä on aito halu kehittyä johtajana. Usein johtamistyö on vain osa esihenkilön työnkuvaa. Tällöin vaarana on, että työ rajoittuu välttämättömiin ja hallinnollisiin asioihin. (Vilkman 2016, 25-26.) Johtajuusosaamisen arvostuksen nostaminen, sen välttämättömyyden esiintuominen ja esimerkiksi

koulutukseen panostaminen ovat koko sosiaali- ja terveysalan tulevaisuuden kannalta tärkeitä seikkoja. Tästä syystä tämä kehittämistyö on ajankohtainen ja sen toteuttamiselle on työelämästä noussut, selkeä tarve.

Työ vastaa koulutusohjelman kehittämisen haasteisiin sekä johtamisosaamisen tulevaisuuden tarpeisiin. Millaisia asioita ja osaamista koulutusohjelmassa tulisi tulevaisuudessa painottaa? Tavoitteena on vastata kehittämishaasteeseen seuraavien kysymyksien kautta;

1. Millaista johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalan kentällä tarvitaan tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat johtamisosaamisen tarpeita tulevaisuudessa?
3. Miten Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelmaa tulisi kehittää vastaamaan näihin tarpeisiin?

Kyseessä on tutkimuksellinen kehittämistyö. Työn taustalla on työelämän kehittäminen tutkivalla otteella. Lähtökohtana on työelämästä noussut tarve ja kysymykset (Jyväskylän ammattikorkeakoulu 2023). Kehittämistyön tuloksena syntyy ehdotus painopisteistä opinto-ohjelman suunnitteluun tulevaisuudessa.

Kehittämistyön tavoitteena on palvella työelämää esimerkiksi alan veto- ja pitovoiman näkökulmasta. Johtajuusosaaminen on tärkeää nostaa esille selkeämmin sosiaali- ja terveysalalla. Näin nostetaan sekä koulutuksen, että osaamisen arvostusta työelämässä ja toisaalta lisätään kysyntää näille. Tuloksista hyötyvät Turun ammattikorkeakoulu sekä nykyiset, tulevat ja jo valmistuneet opiskelijat. Koulutusohjelman kehittäminen ja tulevaisuuden osaamistarpeisiin vastaamaan pyrkiminen ovat tärkeä osa modernin korkeakoulun toimintaa. Tuloksia voivat hyödyntää myös sosiaali- ja terveysalan työnantajat ja muut korkeakoulut.

### 3 Johtajuus ja johtaminen käsitteinä

Johtajuuden käsitteen määritelmä on muotoutunut ihmiskunnan mukana. Johtamista on ollut aina. Käsitteet sen ympärillä ja erityisesti käsitys hyvästä johtamisesta on ollut eri aikoina erilainen. Nämä käsitykset muuttuvat edelleen maailman ja johtajien mukana.

Perinteisissä johtajuuden määritelmässä korostuu ihmisten valvonta ja heistä mahdollisimman suuren hyödyn irti saaminen. Moderneissa johtajuuskäsityksissä on valtaan noussut ajatus johtajasta ihmisten onnistumisen mahdollistajana. Johtaja sitouttaa tekijät toimintaan ja kehittää sitä jatkuvasti. Tällöin johtamisen voidaan nähdä vuorovaikutuksena johtajan ja ihmisten välillä. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen tieteenalana ja toimintana.) Johtajuutta tutkittaessa on sen havaittu muuttuneen suuresti jo melko lyhyen 15 vuoden tarkastelujakson aikana. Ihmisten ymmärtäminen, kehittymisen havaitseminen, vuorovaikutus ja luottamuksen rakentaminen ovat parantuneet. Selittäviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatioiden kasvava halu pitää huolta työntekijöistä, toisaalta taas työyhteisöjen yleinen modernisoituminen. (Pirnes 2003, 40-43.)

Johtajuudessa on samanlaisia piirteitä alasta riippumatta. Jokaisella johtajalla on tietyt tavoitteet ja resurssit, joilla näihin tavoitteisiin pyritään. Jokaisen johtajan tulee noudattaa tiettyjä normeja, ohjeita, sääntöjä ja lakeja, jotka organisaation toimintaan tai toiminnassa vaikuttavat. Johtaja ei toimi tyhjiössä, vaan hänellä on yleensä alaisten lisäksi myös rinnakkaisia, ylempiä tai alempia johtajia. Johtajuuteen kuuluu niin pitkäjänteistä suunnittelua, kuin nopeaa reagointia. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen tieteenalana ja toimintana.) Hyvä johtajuus on luottamusta, reiluuutta, helppoutta lähestyä ja erilaisuuden huomioimista. Työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen. Hyvä johtaja ymmärtää alaistensa arvon ja osoittaa sen heille, näin luoden hyvän ja tuloksellisen ilmapiirin (Pirnes 2003, 43-52.)

Tärkeimmät johtajuuden tehtävät voidaan tiivistää esimerkiksi seuraaviin tekijöihin; suunnittelu, organisointi, arviointi, ihmisten johtaminen sekä

päätöksenteko. Johtaja suunnittelee toimintaa esimerkiksi pohtimalla tavoitteita ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Organisoinnilla mahdollistetaan suunniteltu toiminta. Johtajan tulee osoittaa, kuka tekee mitäkin ja mitä tekemisen toteutukseen tarvitaan. Johtaja motivoi ihmisiä osallistumaan ja sitoutumaan sekä huolehtii ihmisten osaamisen ylläpidosta ja kehittymisestä. Innostavuuden tai hyvän hengen luomisen merkitystä ei tule myöskään unohtaa. Arviointi tarkoittaa tavoitteiden ja toiminnan jatkuvaa tarkastelua eri näkökulmista. Arviointiin kuuluu myös jatkuva oppiminen ja kehittyminen. (Viitala & Jylhä 2019, Johtaminen tieteenalana ja toimintana.) Toisaalta johtajan tulee johtaa myös itseään. Tämä tarkoittaa jatkuvaa itseensä tutustumisen prosessia. Hyvä johtaja pyrkii vaikuttamaan itseensä, ymmärtämään itseään ja kasvamaan johtajana. Tämä on yksi johtajan merkityksellisemmistä tehtävistä. (Sydänmaalakka 2014, 140-149.)

### 3.1 Näkökulmia johtajuuteen

Johtajuutta voi tarkastella esimerkiksi ihmisten ja asioiden johtamisen näkökulmista. Englanniksi nämä saatetaan erottaa toisistaan käyttämällä käsitteitä leadership eli ihmisten johtaminen ja management eli asioiden johtaminen. Esihenkilötyöstä ei tule johtajuutta, ennen kuin muut ovat mukana päämäärien tavoittelussa. Tuloksia ei saada aikaan ilman tavoitteessa mukana olevia ihmisiä. Perinteisesti esihenkilö on suunnitellut muiden puolesta. Nykykäsityksen mukaan toimiva johtajuus on myös jaettua johtajuutta. Parhaimmassa tilanteessa ihmisten ja asioiden johtaminen ovat tasapainossa. Esihenkilö on sitouttanut muut organisaation jäsenet mukaan päämäärien tavoitteluun sekä jakanut resurssit toimivasti. Esihenkilön työ ei missään nimessä ole yksinkertaista, sillä resursseja ei ole loputtomiin käytettävissä. Priorisointia on tehtävä, tavoitteita on asetettava tärkeysjärjestykseen ja karsittava. (Juuti 2016, 2.)

On tärkeää, että johtajuus muuttuu maailman mukana. Erilaiset tilanteet vaativat erilaista johtajuutta. Johtajuuden perusta muodostuu kuitenkin arjen toiminnassa. Esihenkilön perustehtävä on saada ihmiset toimimaan oikein,

oikeaan aikaan, mielekkäästi ja tavoitteet saavuttaen. (Hyppänen 2013, 25-29.) Johtajan on hyvä pysähtyä oman johtajuuskäsityksen äärelle. Miksi ajattelen johtajuudesta näin. Luultavasti suuri osa johtajuuskäsityksestä muodostuu niin sanotuista kierrätetyistä ajatuksista. Tulee muistaa, että ainoa pysyvä asia on jatkuva muutos. Joitakin vanhoja uskomuksia on kehittymisen takaamiseksi kyseenalaistettava ja jopa kumottava. Johtajuuden uudistuminen tulevaisuuden tarpeisiin vastaavaksi on mahdollista vain tätä kautta. (Hamel 2007, 151-180.)

Johtajuus on opittavissa oleva taito. Johtajuutta voi oppia työssä. Johtajan kohdatessa erilaisia tapahtumia ja pohtiessa näitä jälkikäteen, voi hän itsereflektion keinoin oppia uutta. Johtaja voi esimerkiksi pyrkiä liittämään kokemaansa teoreettiseen tietoon ja lähteä kokeilemaan uusia toimintatapoja. Aika, nöyryys ja pyrkimys tarkasteluun ulkopuolisen näkökulmasta, ovat tärkeä osa tätä oppimisen prosessia. (Juuti 2016, Työssäoppiminen.) Johtajan tulisi harjoitella löytämään kuhunkin tilanteeseen sopivat näkökulmat ja lähestymistavat, jotta johtaminen olisi mahdollisimman tehokasta.

Johtamistyytlejä ovat esimerkiksi yhteisöllisyyteen nojaava valmentava johtajuus tai tietyissä tilanteissa vaadittava käskyttävä johtajuus. Hyödyllisiksi todettuja johtamistyytlejä voidaan yhdistellä ja rakentaa jokaiselle johtajalle sopivaksi omaksi persoonalliseksi tyyliksi. Johtamistyylin muovautumiseen vaikuttaa myös johtajan omat mieltymykset, johdettavien työntekijöiden tarpeet sekä tilanne, jossa toimitaan. (MindTools 2023.)

### 3.2 Johtajuus sosiaali- ja terveysalalla

Sosiaali- ja terveysalan johtajuus on aktiivisen roolin ottamista alan suuntaamisessa. Alan työntekijöiden työssään tekemillä päätöksillä on suuri rooli asiakkaiden elämässä ja ylipäätään yhteiskunnassa. Alan johtajuus vaatii siis myös vahvaa ja osaavaa johtajuutta. Johtaja mahdollistaa työntekijöiden merkityksellisen toiminnan ja päätöksenteon työssään. Hyvä johtajaa tarjaa opastusta, asettaa tavoitteita ja standardeja samalla mahdollistaen innovoinnin sekä toisaalta sopeutumisen myös alalla yleisiin yllättäviin tilanteisiin. (NorthEastern University 2023.)

Sosiaali- ja terveysalalla johtamiseen vaikuttavat monet tekijät. Sosiaali- ja terveyspolitiikka luo rajaehdot toiminnalle ja johtamiselle. Johtajan onkin alalla tarpeen tuntee päätöksenteon prosessit. Sote-johtaja osallistuu päätöksentekoon ainakin toimeenpanemalla päätöksiä työssään. Tämän roolin tiedostaminen on tärkeää. Valtaa on ja valtaa on pakkokin käyttää sosiaali- ja terveysalalla melko eri tavalla, kuin esimerkiksi kaupallisella alalla, poliittisten päätösten ja lakien ohjatessa toimintaa. (Rissanen & Lammintakanen 2017, 39-54.) Johtajan tulee tuntee lakeja ja alan politiikkaa. Lähijohtajan ja ylemmälle tasolla toimivan strategisen johtajan osaamisvaatimukset ovat laskeutuneet lähemmäs toisiaan. Alemmalla tasolla toimivan johtajan tulee tuntee osallistua strategiseen kehittämiseen. Ylemmälläkin tasolla toimivan johtajan tulee omata jonkinlaista käsitystä alan arjesta. Tällainen kehitys luo tarvetta johtajuusosaamisen muokkaamiselle. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2022, 151-168.)

Talouskysymykset ovat yllättävänkin suuressa roolissa sosiaali- ja terveysalan johtajuudessa. Alan johtajan tulee tavoitella tehokasta järjestelmää, jonka tulokset ja kustannukset jakautuvat tasaisesti ja oikeudenmukaisesti. Suomessa käytetään sote-alan palveluihin ja etuuksiin miljardeja euroja vuodessa. Yksi suuri menoerä ovat palkat, sillä ala on hyvin työllistävä. Kustannusten kohtuullisena pitämiseen pyritään erilaisin keinoin ja uudistuksin. Yksityisten sote-alan palvelujen astuminen kentälle ovat myös muuttaneet talouden ja liiketoiminnan näkyvyyttä sosiaalialan johtajalle. Rahoituskanavien ymmärtäminen, kilpailuasetelmassa toimiminen ja liiketoiminnan kannattavuus ovat uusia kysymyksiä alan johtajille. (Valtonen 2017, 59-78.) Toisaalta alan johtajan substanssiosaaminen on joitakin muita aloja tärkeämmässä asemassa. Lisäksi on tarpeen tuntee myös sidosryhmien toimintaa ja työtä, monia muita aloja laajemmin. Ylipäätään sosiaali- ja terveysalan johtajuusosaamisen tulee olla jatkuvasti uudistuvaa ja monipuolista. (Laulainen, Zitting & Niiranen 2022, 151-168.)

## 4 Työelämä ja johtajuus tulevaisuudessa

Kyky reagoida maailmamme haasteisiin ja johtaa tulevaisuudessa, rakentuu suuresti tulevaisuuden ymmärtämiselle. Tulevaisuuden ymmärtäminen lähtee siitä oivalluksesta, että tulevaisuus on epävarmuutta. Tulevaisuuden sietokyky tarkoittaa kykyä ja taitoa selvitä tulevista haasteista, esteistä, riskeistä ja kriiseistä - siten, että ne ylitetään melko haavoittumattomina ja jopa opitaan niistä. Tulevaisuutta visioidessa yleensä painotetaan toivottuja tulevaisuuden näkymiä. Tärkeää on kuitenkin tarkastella myös näiden vastakohtia. Ei-toivotun tulevaisuuden tarkastelu antaa mahdollisuuden varautua, välttää suuria yllätyksiä ja pyrkiä estämään tulevaisuutta toteuttamasta itseään.

Tulevaisuuden sietokykyä onkin mahdollista kasvattaa esimerkiksi keskittymällä epävarmuuksiin ja niiden taustatekijöihin, porautumalla niihin ja näin vähentämällä niiden sokaisevuutta. (Heinonen, Karjalainen & Taylor 2022, 7–9.)

Tulevaisuuden johtajan tulisi toimia jo nyt tai lähitulevaisuudessa. Muutos on jo tapahtumassa. Tulevaisuus ei ole valittavissa. Johtajan tulisi valmistautua enemmänkin dynaamiseen kuin staattiseen tulevaisuuteen. Johtajan tulee tunnistaa monia erilaisia mahdollisia tulevaisuuden näkymiä. Rohkeat askeleet, mutta myös tiettyihin varmuutta rakentaviin tekijöihin panostaminen on tärkeää. Tekoäly tulee huomioida ja ottaa omaksi jo nyt, ei vasta kun se on vielä vahvemmin täällä. Näkökulmana tulisi olla ihminen. Johtajan tulisi panostaa työnkuvien joustavuuteen, muokattavuuteen ja uudelleenkoulutusmahdollisuuksiin. Lisäksi kaiken pohjalla on mahdollisimman läpinäkyvä vuorovaikutus, sillä tulevaisuus jännittää suurta osaa työntekijöistä. (PWC 2017, 5-10.)

### 4.1 Tulevaisuuden työelämää ja johtajuutta

Hyvinvointia työssä – Työelämää 2030-luvulla tutkimuksessa työelämään tulevaisuudessa vaikuttaviksi tekijöiksi nostetaan neljä erilaista muutosta. Nämä muutokset ovat ajattelu- ja toimintatapojen muutos, työväestön rakenteen

muutos, teknologian muutos ja ilmastonmuutos. Sitran Megatrendit tarkastelevat tulevaisuuden muutosta viidestä eri näkökulmasta; ihmiset, luonto, valta, talous ja teknologia. Näistä viidestä näkökulmasta on jokaisesta nostettu esiin yksi kokonaiskuvan kannalta merkittävin muutosvoima.

Ajattelu- ja toimintatavat muuttuvat. Tulevaisuudessa on yleisesti läsnä epävarmuus ja jatkuva muutos. Työelämä, samoin kuin ympäröivä maailma, tulee olemaan entistä yllättävämpi ja ennakointi on haastavaa. Työroolit monipuolistuvat, perinteinen strateginen suunnittelu tarvitsee rinnalleen mahdollisuutta nopeaan reagointiin ja johtajuudesta tulee joustavampaa. Ennaltaehkäisevien toimenpiteiden suunnittelu nousee johtajuudessa yhä tärkeämpään asemaan. (Työterveyslaitos 2020, 14-23.) Toimintatapojen ja asenteiden muutokseen voidaan liittää myös Sitran Megatrendien demokratian rapautuminen. Yhteiskunnan joutuessa erilaisiin selviytymistaisteluihin, luottamus kärsii. Ihmiset, maat ja johtajat ajautuivat valtataisteluihin. Demokraattinen yhteiskunta tarvitsee uusia, saavutettavia ja osallistavia toimintatapoja toimiakseen jatkossakin. (Sitra 2023, 37-41.) Muuttuvien ajattelutapojen ja toimintatapojen huomiointi tai esimerkiksi maailmantilanteen ja luottamuksen kärsimisen ymmärtäminen, ovat tulevaisuuden johtajalle tärkeitä näkökulmia.

Myös teknologinen muutos on jatkuvasti läsnä. Teknologian voidaan jaotella vaikuttaa työelämään alustojen, automaation ja digitoinnin muodossa. Automaatiolla tarkoitetaan tekoälyn hyödyntämistä työelämässä, jolloin työtä korvataan esimerkiksi koneilla. Alustat tarkoittavat digitaalisilla alustoja, joilla työtä koordinoidaan. Digitointi taas on tuotteiden ja palvelujen sähköiseen muotoon siirtymistä. Joissakin työtehtävissä teknologinen muutos, on saattanut lisätä vaatimuksia, tarvetta uusille taidoille sekä kykyä itseohjautuvuuteen. Johtajuudella on tärkeä rooli teknologian ja ihmisten yhdistämisessä. Työn organisointi ja työntekijöiden osallistaminen nousevat avaintekijöiksi. Samoin keskiössä ovat osaamisen varmistaminen sekä siihen panostaminen. (Työterveyslaitos 2020, 35-44.) Sitra esittää teknologian ja tekoälyn olevan jo nyt kaikkialla ympärillämme. Data on valttia liiketalouden maailmassa ja

työelämässä. Toimintatavat ovat kuitenkin epäselviä, sillä teknologian nopeaa kehitystä ja sen suurta vaikutusta ei ole osattu huomioida riittävän ajoissa. Esimerkiksi EU:ssa luodaankin kovaa vauhtia uusia aiheeseen liittyviä lakeja ja säännöksiä. Digitalisaatio näkyy niin muuttuvissa osaamistarpeissa, kuin toimitavoissa. Tämä onkin tarpeen, jottei datan valta pysy vain tietyissä käsissä. Parhaimmillaan teknologia voi nostaa hyvinvointia ja tuottavuutta. Sosiaali- ja terveysalalla teknologian merkitys kasvaa myös jatkuvasti. (Sitra 2023, 45-54.)

Ilmastonmuutos vaikuttaa elämään ja työhön. Siihen kytkeytyy eri tekijöitä, jotka vaikuttavat suuresti esimerkiksi työssä koettuun turvallisuuteen ja sujuvuuteen sekä myös työn hallintaan. Työntekijöiltä, organisaatioilta ja johtajilta edellytetään taitoa hallita ja ennakoida muutoksia, sekä oppia ja kehittyä niiden keskelläkin. Johtajuuden näkökulmasta myös vihreät arvot ja ekologisuuden huomiointi nousevat entistä tärkeämpään asemaan. (Työterveyslaitos 2020, 76-79.) Ilmastonmuutoksen liittyy monenlaisia tunteita ja ajatuksia. Toimia suunnitellessa tulisikin kuulla monenlaisia ääniä, myös työyhteisöissä. Kuitenkin esimerkiksi organisaatioiden toiminnassa tulee huomioida äärimmäisten sääntöjen yleistymisen tai resurssien väheneminen. Tämä on tärkeä näkökulma myös tulevaisuuden johtajalle. (Sitra 2023, 17-25.)

Työväestö ikääntyy ja monimuotoistuu. Työväestön ikärakenteen muuttuessa, osaavan työvoiman saatavuus nousee haasteeksi. Työkyvyn tukeminen, osana tätä osaaminen, nousee johtamisen keskiöön. Ennakkoluulojen tiedostaminen ja vaatimusten tasapainottaminen ovat osa johtajuutta. Ylipäätään monimuotoisen työntekijärakenteen luominen on tulevaisuudessa toimivan ja tuottavan työyhteisön vaade. (Työterveyslaitos 2020, 55-65.) Työikäisten määrällä on suora vaikutus esimerkiksi tuottavuuteen tai terveyspalvelujen kuluihin sekä rahoitukseen. Nykyinen työelämä, joka perustuu vahvasti työllisyyden suuruuteen sekä tuottoon ei vaikutakaan kestävältä tätä tulevaisuudennäkymää vasten. Ikääntymisen lisäksi työväestön hyvinvointi kaikissa ikäryhmissä on iso haaste. Esimerkiksi tälläkin hetkellä puolet työkyvyttömyyseläkkeistä on myönnetty mielenterveydenhaasteiden

perusteella. Kaikkien ihmisten kokonaisvaltainen tukeminen muuttuvassa yhteiskunnassa on tarpeen hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Voimme pyrkiä lisäämään hyvinvointia varjelevia tekijöitä, kuten suvaitsevaisuus, yhteisön tuki, turvallisuus tai oppiminen. (Sitra 2023, 27-30.) Osaava johtaja tavoittelee näiden suojaavien tekijöiden toteutumista työyhteisössä. Lisäksi osaava johtaja huomioi työyhteisön monimuotoisuuden ja jopa pyrkii siihen. Työelämän pohjalla on talous. Jatkuva talouskasvu nähdään toimivan yhteiskunnan takeena ja tarpeena. Yhteiskunnan tulisikin pyrkiä myös taloudellisen pääoman lisäksi kasaamaan sosiaalista pääomaa, kuten osaamista. Johtajan tulee osata tulkita kilpailukyvyyn muutosvoimia, kuten arvojen monimuotoistumista sekä osaajien saatavuutta, sekä nähdä sen mahdollisuudet. (Sitra 2023, 57-60.)

Sosiaali- ja terveysalan tulevaisuutta määrittää muun muassa asiakaslähtöisyys ja kustannustehokkuus. Ennaltaehkäisevä toiminta on palvelujen pohjana. Moniammatillinen työskentely ja verkostot ovat alalla arkipäivää. Teknologia ja tekoäly valtaavat alaa. Asiakkaiden valinnanvapautta kasvatetaan. Alaa uudistetaan voimakkaalla kädellä myös tulevaisuudessa. Palveluja yhdistetään ja tehostetaan. (Vesterinen 2011, 29-33.)

## 5 Kehittämistyön toteutus

Kehittämistyö on toteutettu vaiheittain. Kehittämistoiminnassa lähdetään liikkeelle tarpeen tunnistamisesta. Aihetta rajataan tarpeen mukaan ja pyritään varmistamaan ymmärrys siitä, mihin toiminnalla tosiasiallisesti tähdätään. Seuraavaksi ideoidaan ja luodaan alustavaa suunnitelmaa etenemisestä. Ideointivaihe saa olla hyvinkin luova. Toimivaan ideointivaihe on osallistava ja erilaisia näkökulmia huomioiva. Suunnitteluvaiheessa ideointivaiheessa syntynyttä suunnitelmaa selkeytetään. Toimintaa taustoitetaan tutustumalla aihetta koskevaan tutkimustietoon. Toteutusvaiheessa suunnitelmaa lähdetään edistämään ja sitä tarvittaessa tarkennetaan työn edetessä. Tulokset ja tuotokset kuvaavat kehittämistoiminnan synnyttämää hyötyä. Tulos tai tuotos voi olla lähes mitä tahansa kehittämispäivästä kirjalliseen tuotokseen. Kehittämistoimintaan kuuluvat myös arviointivaihe sekä päättämisen vaihe. (Salonen ym. 2017, 57-66.)

Tämä kehittämistyö on tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittämisen tähtäimessä on muutos toimivampaan suuntaan. Lähtökohtana ei tarvitse olla olemassa oleva haaste. Työn pohjalla voi olla kokonaan uusi näkökulma tai tilanne. Vaikka kehittäminen toteutettaisiin yhdessä kohdeorganisaatiossa, voi vaikutus ulottua nykyisessä moniulotteisessa työelämässä paljonkin laajemmalle. Kehittämisen ja tutkimuksen suhde on tärkeää tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa. Ne nivoutuvat yhteen, sillä tietoa etsitään tietty konkreettinen tavoite mielessä. (Toikko & Rantanen 2009, 16-20).

Aihetta on lähestytty sekä tutkimuksen, että kehittämistoiminnan näkökulmasta. Johtamisosaamisen tarpeita ja tilannetta nyt ja tulevaisuudessa on tarkasteltu Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelmaan peilaten. Keskiössä on johtavassa asemassa työskentelevän yksilön osaaminen. Yksilön johtamisosaamisen kautta on tarkasteltu myös johtamistarpeita yleisesti organisaatioissa ja sosiaali- ja terveysalalla. Tavoitteena on ollut selvittää, millaista johtamisosaamista yksilötasolla ja johtajan ominaisuudessa tarvitaan tulevaisuudessa. Tutkimuksellinen osuus sisältää rekrytointi-ilmoitusten

analyysin. Kehittämismenetelminä ovat toimineet koulutusohjelman SWOT-analyysi ja skenaariotyöskentely.

### **Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus**

Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus koostuu työpaikkailmoitusten analyysistä. Työpaikkailmoituksiin tutustumalla ja niitä analysoimalla on saatu tietoa siitä, millaista osaamista sosiaali- ja terveysalan kentälle haettavilta johtajilta haetaan. Näin on luotu kuvaa johtamisosaamisen nykytilanteesta ja tarpeista. Lisäksi on päästy vertaamaan nykytilaa tulevaisuuden tarpeisiin ja muodostamaan kuvaa siitä, millaista osaamista tulevaisuuden sosiaali- ja terveysalan johtajalta tarvitsee.

Valitut työpaikkailmoitukset koskevat sosiaali- ja terveysalan johtajatasoisia työpaikkoja. Työpaikkailmoitukset on valittu sekä julkiselta- että yksityiseltä sektorilta. Tutkimukseen on valittu sekä lähiesihenkilön, että laajemman vastuukuvan työpaikkailmoituksia.

Työpaikkailmoitukset on analysoitu sisällönanalyysillä. Sisällönanalyysin avulla on käännetty huomio siihen, mistä aineistossa kerrotaan. Analyysia tehtäessä tulee päättää, mikä aineistossa kiinnostaa, käydä läpi aineisto ja erotella se. Ylimääräinen aineisto jätetään pois tutkimuksesta. Kiinnostavat asiat kootaan yhteen ja eritellään muusta aineistoa. Aineisto teemoitellaan ja kirjoitetaan yhteen. Aineisto siis pureskellaan erilaisten aihepiirien mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4.1.)

### **Kehittämismenetelmät**

Kehittämismenetelmänä tässä työssä on käytetty skenaariotyöskentelyä. Skenaariotyöskentelyn avulla on pyritty luomaan kuvaa tulevaisuuden johtajuudesta sosiaali- ja terveysalalla sekä kuvailemaan ylemmän ammattikorkeakoulun koulutusohjelman asemaa ja mahdollisuuksia.

Skenaario kuvaa tulevaisuuden mahdollisia tapahtumia. Niiden avulla voidaan esimerkiksi pyrkiä vaikuttamaan juurtuneisiin toimintatapoihin tai näkökulmiin ja näin auttaa organisaatiota valinnoissaan. Skenaariotyöskentely ei kerro varmaa tulevaisuutta, vaan avaa erilaisia mahdollisia tulevaisuuden kuvia. (Vuorinen & Huikkola 2023, 132-134.) Vaikka skenaariotyöskentely kietoutuu tulevaisuuden ympärille, on sillä aina vaikutuksensa myös nykyhetkessä. Tulevaisuusajattelun parissa työskentely saa haastamaan nykyisyyttä. Skenaariotyöskentely vastaa kysymykseen siitä, miten meidän tulisi muuttua. (Lätti ym. 2022, 314-316.)

Skenaariotyöskentelyyn kuuluu toimintaympäristöön tutustuminen. Osana skenaariotyöskentelyä tulee toteuttaa myös nykytilan kuvaus. SWOT-analyysia käytettäessä tarkoituksena on luoda kuvaa nykytilasta valintojen tueksi. SWOT nostaa esiin keskeisiä teemoja kehittämisen näkökulmasta. Menetelmässä listataan vahvat puolet, heikot puolet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvat puolet ja heikot puolet kuvaavat sisäisiä ominaisuuksia, uhat ja mahdollisuudet taas ulkoisia tekijöitä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 98-100.) Skenaariotyöskentelyä tukevana menetelmänä tässä kehittämistyössä on käytetty myös asiantuntijakonsultaatiota eli dialogista keskustelua. Konsultoitavat sosiaalialan johtaja on valittu heillä olevan tiedon ja näkökulman vuoksi. (Hyvärinen ym. 2017, 9.) Dialogisen keskustelun tilanne aloitetaan virittäytymällä aiheeseen. Aiheeseen virittäytymisen jälkeen siitä keskustellaan avoimesti, luottamuksen ilmapiirissä, toisten ajatuksia kunnioittaen. Syntyneitä ajatuksia kirjataan ylös ja tilanteen lopuksi, keskustelua vielä reflektoidaan. (Settlementi Tampere 2021, 8-10.)

Tässä kehittämistyössä toimintaympäristö on avattu rekrytointi-ilmoitusten analyysin kautta. Nykytilaan on paneuduttu koulutusohjelmasta tehdyllä SWOT-analyysilla painopisteiden kehittämisen lähtökohdaksi. Kehittämistyössä on kirjoitettu auki uhkaava, tavoiteltava, todennäköinen sekä epätodennäköinen skenaario. Skenaariot on muodostettu tehdyn pohjatyön, teoriaan tutustumisen, työpaikkailmoitusten analyysin sekä SWOT-analyysin perusteella. Skenaariotyöskentely on toteutettu konsultoiden kahta sosiaali- ja terveysalan

johtajaa. Heidän ajatuksiaan on käytetty erityisesti skenaarioiden analysointiin sekä tarkentamiseen ja painopisteiden muodostamiseen. Näin skenaarioista sekä painopisteistä on saatu entistä uskottavampia ja työelämää palvelevia.

## 6 Tutkimuksen tulokset

Kehittämistyössä on tarkasteltu sisällön analyysin keinoin 25 työpaikkailmoitusta. Työpaikkailmoitukset ovat olleet julkaistuna aikavälillä 1.9.2023-15.10.2023. Työpaikkailmoitukset on haettu sosiaali- ja terveystalalta. Asemana tai tehtävänä on haussa ollut johtaja tai esihenkilö. Alustoina on käytetty Duunitoria, Oikotietä ja KuntaRekryä. Työpaikkailmoitukset ovat olleet sekä julkiselta, että yksityiseltä sektorilta. Ilmoitukset koskevat töitä ympäri Suomen, etelästä pohjoiseen. Työpaikkailmoitukset ovat olleet yhtä lukuun ottamatta suomenkielisiä. Tämä ilmoitus on ollut ruotsinkielinen.

Työpaikkailmoitukset on tallennettu tekstimuodossa, jotta niihin ehdittäisiin tutustua ennen ilmoituksen mahdollista vanhentumista. Ylös on kirjattu tallentamisen päivämäärä ja sivusto. Lisäksi ilmoituksesta on käynyt ilmi sen otsikko ja koko sisältö. Ilmoituksista ei ole tarkasteltu esimerkiksi sanojen toistuvuutta vaan yleisiä asioita, kuten työnkuvausta ja osaamisvaatimuksia sekä niiden sisältöjä. Ilmoitukset on käyty läpi käsin, kirjatun ylös esiinnousseita huomioita. Huomioiden perusteella on muodostunut teemoja, joiden alle esiinnousseet asiat on jaoteltu. Aineisto on siis ohjannut teemojen muodostumista.

Aineistoon on tutustuttu lukemalla työpaikkailmoitukset kokonaisuudessaan läpi. Työpaikkailmoituksista nousseita asioita on kirjattu käsin ylös. Koko aineiston läpikäymisen jälkeen esiinnousseita asioita on tarkasteltu. Esiinnousseet asiat on jaettu aineistoa kuunnellen ja sen johdattamana kategorioihin. Kategoriat on lopulta nimetty aineistolähtöisesti ja ne ovat muodostaneet alla esiteltyt teemat. Kategorioiden ulkopuolelle jääneet huomiot on kirjattu auki yhteenvetoon.

### 6.1 Teemat

Aineiston analyysistä on noussut kolme teemaa: vuorovaikutus, talous ja tulos sekä muutos. Nousseet teemat ovat kattotermejä kokonaisuuksille. Teemat on avattu kirjallisesti niiden sisältöjen selkeyttämiseksi.

### 6.1.1 Vuorovaikutus

Vuorovaikutus, viestintä ja verkosto-osaaminen ovat nousseet vahvasti esiin työpaikkailmoituksissa. Suurimmassa osassa ilmoituksia nämä on mainittu työnkuvaan sisältyen tai osaamisvaatimuksena. Viestintä ja vuorovaikutustaitoja on kuvattu tarvittavan niin työyhteisön ja yrityksen sisäisessä toiminnassa, mutta selkeästi kasvavissa määrin myös erilaisissa verkostoissa. Sosiaali- ja terveysalan yksityistyminen sekä esimerkiksi julkisen sektorin sektoroituminen, mutta toisaalta pyrkimys kokonaisvaltaiseen työskentelyyn asiakkaan asiassa, vaativat verkosto-osaamista. Lisäksi johtaja osallistuu monenlaisiin kehittämishankkeisiin, suunnitteluun ja innovointiin, joissa nämä taidot ovat tarpeen.

*” Teet merkityksellistä yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kanssa.”*

*” Kumppanuuksien ja verkostojen kautta teet työtä alueellisen hyvinvoinnin ja turvallisuuden rakentamiseksi.”*

*”Toimivien ja aktiivisten yhteistyösuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen on roolissasi ensiarvoisen tärkeää.”*

Yhteiskunta ja työelämä muuttuu yhä verkostomaisemmaksi. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla toimitaan jatkuvasti erilaisissa verkostoissa. Verkostojen toiminta tulee johtamisen kautta mahdollistaa. Tavoitteena ei tällöin ole verkostojen haltuunotto, vaan niiden toiminnan mahdollistaminen johtamisen keinoin. Johtaja voi panostaa luottamuksen, tuntemisen ja sitoutumisen rakentamiseen verkostossa. Johtajan tulee myös huomioida verkoston jatkuva muuttuminen ja ymmärtää, että johtajuuskaan ei verkostossa pysy muuttumattomana. (Järvensivu 2019, Mahdollistava johtaminen.) Verkostoissa toimimiseen kytkeytyy myös palvelujen yhteensovittamista ja palveluohjausosaamista. Osaamista tulee löytyä sekä johtajalta, että työntekijältä. Johtajan tulee kyetä toimimaan hajautetuissa organisaatioissa. (THL 2019, 3-6.)

Verkostoissa työskentelyn ja toimimisen lisäksi, johtajan on ilmoituksissa oletettu olevan avoimessa, toimivassa ja hyvinvointia tukevassa vuorovaikutuksessa työyhteisössä. Johtajan tulee tavoitella hyvinvoivaa henkilöstöä. Johtajan tulee toimia ansiokkaasti lähiesihenkilönä ja huolehtia päivittäisen henkilöstöjohtamisen sujuvuudesta. Johtajan tulee toteuttaa avointa ja rehellistä vuorovaikutusta sekä pyrkiä tasapuolisuuteen.

*” Oletko motivoitunut johtaja, jolla on vahva halu edistää henkilöstön hyvinvointia.”*

*”Sinulla on hyvät vuorovaikutustaidot ja kuuntelet ja annat aikaasi tiimisi jäsenille.”*

Luottamus on hyvän johtajuuden toteuttamisessa tärkeässä asemassa. Sen syntyminen vaatii avointa ja jatkuvaa kommunikointia. Luottamus johtajaan syntyy hänen osoittaessaan sitä itse. Arvostus näkyy johtajan ja työntekijän välisissä kohtaamisissa. Kuunteleeko johto aidosti? Avoimuus puolestaan on läpinäkyvää toimintaa, kuten kommunikointia ja päätöksentekoa. Avoimuus tarkoittaa esimerkiksi sitä, että on mahdollista nostaa asioita keskusteluun pelkäämättä. Kaikkien näiden pohjalla on vuorovaikutus. Vuorovaikutus ei ole pelkkää tiedotusta tai viestintää. Vuorovaikutus on toimintaa ihmisten välillä, kuten ajatusten ja tietojen sekä kokemusten jakamista. Näissä ihmisten välisissä suhteissa luodaan yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, 29-36.) Johtajan tulee mahdollistaa hyvinvointi työntekijöille työpaikalla. Tätä on mahdollista edistää esimerkiksi osallistamalla työntekijöitä työn suunnitteluun, kommunikoimalla avoimesti ja huolehtimalla siitä, että kaikilla on käytössään tietoa työnantajan tarjoamasta tuesta (WHO 2022).

### 6.1.2 Talous ja tulos

Toinen ilmoituksien analyysistä esiinnoussut teema on talous. Talousteeman alle asettuvat myös esimerkiksi liiketoiminta, hallinto ja tulos. Liiketoiminnan ymmärrys, suunnittelu ja arviointi on tarvittavaa osaamista sosiaali- ja terveysalan johtajalle. Erityisesti yksityisen sektorin työpaikkailmoituksissa,

mutta myös julkisen sektorin ilmoituksissa, tämä teema on noussut esille. Johtajan, niin yksikön kuin tiimin, tulee ymmärtää toimintaa myös talouden näkökulmasta. Talous on noussut esille tuottavuuden, budjetoinnin ja arvioinnin näkökulmasta. Tuloksesta on puhuttu ilmoituksissa monesti avaamalla sitä tarkemmin. Ilmoituksista on kuitenkin ollut pääteltävissä, että tulos voi tarkoittaa sekä liiketoiminnallista tuottoa että esimerkiksi työn vaikuttavuutta. Erityisesti tuloksesta puhuttaessa, on puhuttu myös laadusta.

*”Et pelkää haasteita ja pystyt työskentelemään tulosvastuullisesti kohti tavoitteita.”*

*” Työssäsi tarvitset talousosaamista.”*

Työelämän kasvavissa vaatimuksissa suoritus ja tulokset ovat organisaatioiden muutosten taustalla. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että esihenkilö omalla toiminnallaan luo onnistumisen edellytykset työntekijälle. Suoriutumista arvioidaan usein liikaa työntekijän omasta näkökulmasta, kun myös esimerkiksi johtamistyön ja organisaation näkökulmat tulisi huomioida. Suoritusta voi arvioida niin johtaja, esihenkilö itse kuin vaikka yhteistyökumppanikin. Käytettävien mittareiden ja arvioijien tulee kummuta organisaation tarpeista. (Kauhanen 2016, 3.4.) Suorituksen mittaamisessa on hyvä pyrkiä tuloksen mittaamiseen. Aina on kuitenkin työtehtäviä, joita tulee mitata ja suorittaa perinteisesti. Työajan tarkan seurannan piirissä olevat työntekijät kokevat harvemmin tyytyväisyyttä ja motivaatiota työtään kohtaan. Tulosten mittaamisen onnistumiseksi tulee työyhteisöllä olla selkeät tavoitteet. Tavoitteiden sanoittaminen saattaa olla haastavaa ja niiden selkeyttämiseen on syytä käyttää aikaa. (Vilkman 2016, 47-49.) Suorituksen tuloksellinen johtaminen vaatii johtajalta jatkuvaa tasapainoilua henkilöstön odotusten, tavoitteiden ja talouden välillä.

### 6.1.3 Muutos

Toiminnan jatkuva kehittäminen ja muutoksessa eläminen, ovat nousseet esiin työpaikkailmoitusten analyysissa. Paineen ja jatkuvan epävarmuuden alla

työskentely sekä toisaalta työntekijöiden tukeminen, ovat johtajalta toivottuja ominaisuuksia. Muutos-teeman alle, asettuu myös hyvinvointi. Työntekijöiden hyvinvoinnin johtaminen on noussut esiin ilmoituksissa, mutta on vain muutamissa nostettu esiin juuri näillä sanoilla. Ilmoituksissa on kuvattu hyvinvoinnin johtamista esimerkiksi arjen tai haastavien tilanteiden tukemisena.

Tässä teemassa muutos on noussut esiin vähintään kahdesta eri näkökulmasta. Muutos on toisaalta toiminnan uudistamista ja kehittämistä parempaan. Toisaalta muutos voi olla myös epävarmuutta ja painetta. Johtajan tulee tasapainoilla muutoksessa, toisaalta siitä innostuen ja sitä edistäen, toisaalta painetta ja epävarmuutta sietäen. Johtajan tulee muutoksessa muistaa sekä oma, että työntekijöiden hyvinvointi.

*”Johdat ja kehität toimintaa monikulttuurisessa, mielenkiintoisessa ja nopeasti muuttuvassa työympäristössä.”*

*”Oletamme sinulta kiinnostusta muutosten hallintaan yrityksen kilpailukyvyyn näkökulmasta.”*

Muutoksessa esihenkilö on usein työntekijöille se, joilta työntekijät kokevat saavansa apua, mutta myös kaipaavat sitä enemmän. Tärkeintä on, että kukaan, esihenkilö mukaan lukien, ei jää muutoksessa yksin. Työyhteisön jäsenet tarvitsevat muutoksessa tukea eri tavalla. Yhden tuen tarve on suuri, toisen hyvin vähäinen. Tarjottu tuki ei kuitenkaan ole kummassakaan tapauksessa merkityksetöntä. Muutos onnistuu parhaiten organisaatiossa, jossa on hyvä ilmapiiri ja perusasiat kunnossa. Hyvissä ajoin aloitettu tuki, on onnistuneen muutostilanteen perusta. (Ponteva 2010, 68-72.) Muutoksen johtamisen tavoitteena on se, että jokainen organisaation jäsen tietää miksi ja miten muutos tapahtuu. Onnistunut muutos vaatii motivointia. Johtajan tulee ymmärtää, että mikään muutos ei onnistu, jos ihmiset eivät ole siinä mukana. (Murthy 2008, 20-27.)

## 6.2 Yhteenveto

Sosiaali- ja terveysalan johtajalta odotetaan hyvin monipuolista osaamista. Johtajan tulee olla kokenut sosiaali- ja terveysalan ammattilainen. Joissakin tapauksissa johtajan tulee edelleen osallistua päivittäiseen perustyön tekemiseen tai vähintäänkin olla hyvin perillä perustyöstä.

Sosiaali- ja terveysalan johtajalla tulee olla laajaa liiketoimintaan liittyvää osaamista, liiketoimintaa liittyvien ennusteiden luomisesta resurssointiin. Lisäksi erilaiset hallinnolliset asiat ovat monen sosiaali- ja terveysalan johtajan vastuulla. Tuloksen, laadun ja tavoitteiden toteutumisen johtamisen ja seurannan tulee toteutua osana muuta päivittäistä työtä. Digitaidot johtajalla ovat ensiluokkaiset, hänellä on kokemusta erilaisten järjestelmien käytöstä ja loppumaton kyky oppia uutta.

Sosiaali- ja terveysalan johtajalta löytyy viestintä- ja vuorovaikutusosaamista. Tätä osaamista hyödynnetään työpaikan sisäisen toiminnan lisäksi myös laajassa verkosto- ja sidosryhmäyhteistyössä. Johtaja tuntee mutkattomasti sosiaali- ja terveysalan monimutkaisen palveluverkoston.

Asioiden johtamisen lisäksi, sosiaali- ja terveysalan johtajan ydinosaaamista on osaamisen johtaminen, jatkuva kehittyminen ja kehittymisen mahdollistaminen. Johtaja tukee myös työntekijöiden hyvinvointia ja kiinnittää huomionsa työhyvinvointiin.

Haastavissa ja muuttuvissa tilanteissa, sosiaalialan johtaja reagoi nopeasti, tehden kuitenkin päätöksensä tietoon perustuen. Muutos on jatkuvaa ja johtaja pysyy siinä mukana, motivoiden myös muita osallistumaan.

Varsinaista koulutusvaatimusta ei ilmoituksissa aseteta. Suurimmassa osassa ilmoituksia ei vaadittu ylempää korkeakoulututkintoa tai johtamiskoulutusta. Soveltuva korkeakoulututkinto, joissakin esimerkkinä mainittu sairaanhoitaja, oli useimmiten mainittu koulutusvaatimukseksi. Kaikissa ilmoituksissa ei ollut mitään mainintaa koulutuksesta. Esimerkkinä mainitut sairaanhoitajat ovat ehdottomasti moniosaajia. Koulutus keskittyy kuitenkin käytännön osaamiseen.

Vaikka sairaanhoitaja saisi kerrytettyä urallaan johtamiskokemusta ja osaamista, kuinka laajaa ja monipuolista se on ilman kouluttautumista? Miten esimerkiksi talous- ja liiketoimintaosaaminen tulee kuvioon mukaan? Tarkoituksena ei ole todeta, etteikö johtamiskoulutusta voisi olla hyvä johtaja. Kuitenkin on mielestäni todettavissa, että johtamiskoulutukselle on ehdoton tarve sosiaali- ja terveysalalla. Näin on sekä alan, että tekijöiden näkökulmasta. Ilman koulutusta ja osaamista esimerkiksi analysoitujen rekrytointi-ilmoitusten vaatimusten täyttäminen, vaikuttaa melkoiselta tuuripeliltä. Vähintään tällaiseen toimeen astuminen esimerkiksi suoraan sairaanhoitajan perustyöstä, voisi olla hyvinkin kuluttavaa yksilölle itselleen.

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen vaikuttaa tehdyn sisällön analyysin perusteella vaativalta. Sosiaalialan johtajalla tulisi olla laajaa ja monenlaista osaamista, monenlaisia henkilökohtaisia ominaisuuksia ja kykyjä. On mielenkiintoista pohtia, kuinka paljon esitettyihin kriteereihin sopivia osaajia sosiaali- ja terveysalalta tällä hetkellä löytyy. Syväluotaavaa sote-alan kokemusta omaavalle, mutta toisaalta esimerkiksi liiketoimintaan perehtyneelle osaajalle vaikuttaisi olevan kysyntää. Miten sosiaali- ja terveysalan ammattilainen pääsee kerryttämään liiketoimintaan liittyvää osaamista?

## 7 Skenaariotyöskentely

Skenaariotyöskentely on toteutettu kirjallisuuteen paneutumisen, työpaikkailmoitusten analyysin, koulutuksen SWOT-analyysin ja asiantuntijakonsultaatioiden pohjalta. Skenaarioissa on käsitelty työelämää, maailmantilannetta ja sosiaali- ja terveysalan johtajuutta vuonna 2033. Skenaariotyöskentelyn yhteenvedossa on arvioitu tarvittavaa johtajuusosaamista erilaisissa tulevaisuuden tilanteissa.

### 7.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on kartoittaa koulutusohjelman nykytilannetta ja näin luoda pohjaa sen kehittämiseksi. SWOT-analyysin luomiseksi on tarkasteltu Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelman Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen viimeisintä opintosuunnitelmaa. Lisäksi taustalla ovat kehittämistyössä hyödynnetty johtajuuskirjallisuus, tulevaisuuden työelämän tekijät sekä aineiston analyysistä nousseet teemat.

Opinnoissa on neljä moduulia; tulevaisuuden tekijät, palvelujen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla, strateginen johtaminen ja talous sosiaali- ja terveysalalla sekä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi opiskelija saa valita 20 opintopisteen edestä laajentavia, soveltuvia opintoja. (Turun AMK 2023.)

Tulevaisuuden tekijät moduuli jakautuu kahteen osaan; tulevaisuuden toimintaympäristöt ja tutkimusmenetelmät. Tulevaisuuden toimintaympäristöjen opintojen tavoitteena ovat muun muassa kyky analysoida muutoksia ja ennakoida tulevaisuuden näkymiä sekä arvioida muutosten vaikutusta esimerkiksi toimialaan. Tavoitteena on myös uudistuminen ja kehittyminen tietoon perustuen. Tutkimusmenetelmän taas syventävät ylipäättään tutkimusosaamista, mutta toisaalta antavat eväitä myös tutkitun tiedon tulkintaan ja kriittiseen tarkasteluun. (Turun AMK 2023.)

Palvelujen johtamisen moduuli jakautuu myös kahteen osaan, jotka ovat palveluohjaus ja palvelujen tuottaminen. Palveluohjausosuuden tavoitteena on tutustua tähän menetelmään sekä esimerkiksi palvelujen vaikuttavuuteen. Palvelujen tuottaminen taas ohjaa asiakaslähtöiseen palvelumuotoiluun ja palvelujen tuottamiseen vastuullisesti. (Turun AMK 2023.)

Strateginen johtaminen ja talous moduuli sisältää strategia, laatu ja arviointi osuuden sekä talous- ja liiketoimintaosaamisen opinnot. Näissä opinnoissa paneudutaan strategiaprosessiin, päätöksen tekoon ja tulevaisuuden toimintaympäristöihin. Lisäksi tavoitteena on oppia liiketoiminta-ajattelua johtamisessa muun muassa rahoituskanavien, suunnittelun ja hankintalainsäädännön kautta. (Turun AMK 2023.)

Johtamisen moduuli sisältää tulevaisuuden osaamisen johtamisen ja johtajuuden muutoksen opintokokonaisuudet. Tulevaisuuden osaamisen johtamiseksi pyritään määrittelemään osaamisen tulevaisuutta sekä oppimaan osaamisen arviointia ja kehittämistä. Johtajuuden muutos keskittyy itsensä johtamiseen, oman johtajuuden analysointiin ja johtamisosaamisen soveltamiseen. (Turun AMK 2023).

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>Tulevaisuussuuntautuneisuus</p> <p>Monipuolisuus</p> <p>Selkeä palvelujen tuottamisen ja johtamisen näkökulma</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>Suuri määrä vapaasti valittavia opintoja</p> <p>Palveluohjaus – suuri opintopistemäärä perustietoon</p> <p>Liiketoiminta – tarve suurempaan rooliin?</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Liiketoiminnan ja lainsäädännön näkökulman huomiointi</p> <p>Sosiaali- ja terveysalan näkökulmien huomiointi</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>Henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulman puutteellisuus</p> <p>Teoriaan ja trendisanoihin nojautuminen</p>

Tietoon pohjautuminen ja strategisuus	
---------------------------------------	--

Kuva 1. SWOT

Koulutusohjelman vahvuuksia ovat ehdottomasti tulevaisuussuuntautuneisuus. Opinnot painottuvat selkeästi tulevaisuuden ymmärtämiseen, hyödyntämiseen ja hallintaan. Opinnot on pyritty rakentamaan monipuoliseksi kokonaisuudeksi. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen näkökulma on tuotu vahvasti esille. Tämä konkretisoi opinnoista saatavien tietojen ja taitojen siirtämistä tosielämän johtajan työhön.

Heikkouksiksi opintojen nykytilaa analysoitaessa nousi suuri määrä vapaasti valittavia opintoja. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Opiskelijalla on mahdollisuus suunnata opintojaan haluamaansa suuntaan omia tarpeitaan palvelevasti. Olisiko opintojen suunnasta oppilaitoksena kuitenkin tarpeen ottaa tiukempaa koppia? Kokonaisuudesta on mahdollista tulla sekava tai tarpeita palveleva. Lisäksi tässä työssä sosiaali- ja terveystalouden johtamisosaamisen tarpeiden nykytilaa analysoitaessa on suureen rooliin noussut liiketoimintaosaaminen. Heikkoutena voidaan nähdä liiketoiminnallisten opintojen vähäisyys nykyisessä opiskelusuunnitelmassa

Mahdollisuuksiksi analyysissä nousevat toisaalta se, että liiketoiminnan ja lainsäädännön näkökulmat on jo huomioitu. Näin ollen niiden mahdollinen painottaminen tulevaisuudessa on helpompaa. Opinnoissa on huomioitu selkeästi koko sosiaali- ja terveystalouden tarpeet yleisen johtamisosaamisen lisäksi. Mahdollisuutena on siis nähtävä tulevaisuudessa vielä tarkemmin sosiaali- ja terveystalouden tarpeisiin vastaava koulutusohjelma. Lisäksi mahdollisuutena on ehdottomasti nähtävä tietoon painottuvan johtamisosaamisen painottaminen. Näin myös koulutusohjelman tulevan kehittämissuunnan voidaan olettaa perustuvan nimenomaan tietoon.

Uhkaaviksi tekijöiksi analyysissä ovat nousseet henkilöstön ja henkilöstöjohtamisen näkökulman puutteellisuus. Henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia tai muita arkipäivän johtajuuteen liittyviä asioita ei paljoakaan

koulutusohjelmassa näy. Toisena heikkoutena nostetaan tähän myös trendisanoihin nojautuminen ja liika teoreettisuus. Kuinka koulutusohjelma palvelee arkipäivän johtajaa? Vaikka työ ja kokemus ovat suuri osa osaamista, on varottava, ettei koulutus lähde liian korkealentoiseksi vaan on yhdistelmä arkipäivää, teoriaa, trendiä ja tietoa.

## 7.2 Skenaariot

Skenaariotyöskentelyn avulla on vastattu nimenomaan tarpeeseen tulevaisuussuuntautuneesta kehittämistyöstä. Skenaariotyöskentely antaa tilaa kaikenlaisille, myös uskomattomille, ajatuksille ja visioinnille.

Skenaariotyöskentely myös tuo konkretiaa visiointiin ja syventää sitä. Yksi kuva tulevaisuudesta ei ole riittävän moniulotteinen kehittämistyön laadukkaaksi toteuttamiseksi.

Johtamisosaaminen ei muodostu tyhjiössä vaan keskustele jatkuvasti ympäröivän maailman kanssa. Jotta on mahdollista ymmärtää, millaista johtamisosaamista tulevaisuudessa erityisesti tarvitaan, tulee aloittaa tulevaisuuden tarkastelusta ja visioinnista. Tulevaisuudesta ei ole olemassa varmoja vastauksia. Näin ollen sitä tarkasteltaessa tarkastelija valitsee oman näkökulmansa, joka vaikuttaa myös esiin nouseviin tekijöihin ja esimerkiksi johtamisosaamisen tarpeisiin.

Skenaarioiden aihiot on muodostettu työpaikkailmoitusten analyysiin ja teemoihin, johtamiskirjallisuuteen, tulevaisuuden työelämän tekijöihin kuten Sitran Megatrendeihin ja SWOT-analyysiin pohjautuen. Näistä on luotu otsakkeet skenaarioille; jakaminen, katoaminen, arvostaminen ja tiukentuminen. Kaikissa skenaarioissa on nostettu esiin analyysin teemat; vuorovaikutus, talous ja tulos sekä muutos. Skenaarioiden luomisessa on konsultoitu kahta sosiaali- ja terveysalan johtajaa. Heille on esitelty kehittämistyöhön liittyvää materiaalia kuten analyysistä nousseet teemat ja työelämän tulevaisuuden tekijät sekä annettu skenaarioiden otsikoidut aihiot tutkittavaksi. Johtajien kanssa on yhdessä pureskeltu skenaariot läpi, arvioitu niiden todennäköisyyttä ja käyty läpi

sisältöä tarkemmin. Skenaariot on kirjoitettu auki ja esitelty konsultoiduille johtajille, ennen työhön liittymistä. Tällöin on vielä tarvittaessa ollut mahdollisuus kommentoida ja täydentää luotuja skenaarioita.

### 7.2.1 Johtajuuden jakaminen

Johtajuusosaamisen kehittäminen koskee kaikkia työyhteisön jäseniä. Johtajan asema on hyvin lähellä työyhteisön jokaista jäsentä ja valtasuhteet ovat matalat. Johtaja jakaa vastuuta osaavalla kädellä muille heidän vahvuuksiensa ja kiinnostuksen kohteidensa mukaisesti. Toimintaa ylläpidetään ja kehitetään yhteistyössä. Jatkuva muutostila ja maailman epävarmuus on opittu ottamaan yhdessä vastaan melko hyvin. Ennakointiin pyritään jatkuvasti.

Sosiaali- ja terveysala toimii julkisen sektorin ja yksityisen sektorin vahvana yhteistyönä. Järjestelmä hakee uomiaan. Muutoksilla pyritään säästöihin, mutta myös ratkaisemaan haasteita kuten pitkiä hoitojonoja. Teknologiaa ja tekoälyä hyödynnetään, osaamisesta pyritään yhteisesti pitämään huolta. Ala on edelleen vaikeuksissa osaavan työvoiman riittävyyden ja saatavuuden suhteen. Alalla olevien työntekijöiden tyytyväisyys ja sitoutuneisuus vaihtelee paljolti organisaation ja johtajien perusteella. Työntekijöitä pyritään sitouttamaan johtamisen keinoin, kuten tarjoamalla osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia, mahdollisuutta hyödyntää omia vahvuuksia, tukea ja erilaisia palkitsemisen keinoja. Työyhteisöt ovat moninaisia ja moninaisuus pystytään näkemään voimavarana. Tunteet saavat näkyä työpaikalla.

Osaamisen johtaminen ja jaettu johtajuus ovat avainasemassa. Tämä skenaario näyttäytyy todennäköisimpänä.

### 7.2.2 Johtajuuden katoaminen

Johtajan asema katoaa. Työelämä muodostuu yksilöiden osaamisen ympärille. Työelämä on hyvin itseohjautuvaa, kun johtajia ei ole. Jokaisella vastuu oman osaamisen edistämisestä, tavoitteita ja hyvinvoinnista. Alkuhuuman jälkeen

työelämä tuntuu ajautuvan kaaokseen. Vaikka johtajuutta ei virallisesti ole, sitä muodostuu itsestään. Johtajuutta ei valvota ja se rönsyilee erilaisena eri työyhteisöissä. Toisissa se jakautuu tasaisesti, toisissa valtaa pitää muutama. Osa työyhteisön jäsenistä voi huonosti, osa kokee täyttymystä työelämässä.

Sosiaali- ja terveysala toimii sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla. Yhteisen toiminnan kehittyminen kuitenkin seisoo paikoillaan, sillä selkeää toiminnan organisoijaa, edistäjää ja kehittäjää ei ole nimetty. Työntekijöiden osaaminen ei kehity vaan suunta on paikoin laskeva. Osaamisen johtamisen puuttuessa, osaamista ei osata hankkia ja ylläpitää suunnitellusti. Teknologia ja tekoäly ovat käytössä, mutta osaaminen on puutteellista ja sattumanvaraista. Työntekijöiden sitoutuneisuus on melko lailla sattumanvaraista. Jos oman työnkuvan saa rakennettua haluamukseen, saattaa työntekijä olla hyvinkin sitoutunut. Tuottavuus ei kuitenkaan ole parhaimmalla mahdollisella tasolla ja ala on monien haasteiden kourissa. Työyhteisöt ovat moninaisia, mutta johtajuuden puuttuessa, moninaisuutta ei pystytä valjastamaan voimavaraksi. Jokaisen työyhteisön jäsenten omat arvot ja ajatukset pääsevät vallalle, joka voi johtaa suoranaiseen syrjintään. Tunneilmastoa ei johdeta, toisinaan tunteet näkyvät liikaa, toisinaan eivät ollenkaan.

Itsensä johtaminen on tässä skenaarioissa johtajuuden ytimessä. Tämä näyttäytyy epätodennäköisimpänä skenaariona.

### 7.2.3 Johtajuuden arvostaminen

Johtajuusosaamiseen panostaminen ja sen arvostaminen, sekä hyödyntäminen laajenee. Johtajuusosaaminen kehittyy jatkuvasti sekä työnantajien koulutusten, että esimerkiksi oppilaitosten koulutusohjelmien tuella. Johtajuuden ei ajatella olevan sisäsyntyinen ominaisuus vaan opittavissa. Käsitukset johtajuudesta elävät ja muokkaantuvat maailman mukana. Työntekijän on helppo arvostaa osaavia johtajiaan, jotka toisaalta huomioivat hänet uudella tavalla.

Sosiaali- ja terveysala toimii tehokkaasti julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyössä. Johtaja osaa toimia tällaisissa verkostoissa, ymmärtää

palveluohjauksen taidon tarpeellisuuden ja monialaisen työskentelyn taitoa pidetään tärkeänä. Myös työntekijät pääsevät mukaan kehittämiseen ja ottavat verkostoissa työskentelyn osaksi päivittäistä toimintaa. Työyhteisöt ovat innostuneita ja maailman muutoksiin mukautuminen sujuu mutkattomasti. Maailma ympärillä on edelleen epävarma, mutta taitavalla johtamisella työelämä tuntuu mahdollisimman turvalliselta. Johtaja pyytää työyhteisöltään jatkuvasti palautetta ja huolehtii itsensä kehittämisestä. Osaamista johdetaan taitavasti, työntekijät pääsevät kehittymään omien vahvuuksiensa mukaisesti ja jakamaan tietoaan työyhteisöön. Teknologia ja tekoäly ovat sujuva osa työtä, sillä osaamisesta on huolehdittu. Osaavaa työvoimaa on paremmin tarjolla, sillä alalla viihdytään ja osaamisesta huolehditaan johtajuuden keinoin. Työntekijät on helppo sitouttaa työyhteisöön ja työhön, toisaalta uralla tapahtuvat siirtymät otetaan hyvin vastaan ja niitä osataan jopa hyödyntää. Työ sujuu tuloksellisesti. Moninaiset työyhteisöt on valjastettu voimavaraksi. Työntekijöihin tututustaan ja heitä johdetaan yksilöllisesti, tunneilmaston johtamista unohtamatta.

Verkostot, muutos ja osaamisen kehittäminen ovat tämä skenaarion tärkeimpiä osasia. Tämä skenaario on tavoiteltavin skenaarioista.

#### 7.2.4 Johtajuuden tiukentuminen

Neljännessä skenaariossa johtajuus siirtyy lähemmäs autoritäärisyyttä, valvontaa, käskytystä, määräämistä epävarmuuksien maailmassa. Jatkuva muutos on luonut epävarman työelämän. Työntekijöiden ei voida antaa ohjata omaa työtään tai luoda omia tavoitteitaan, sillä sille ei ole tilaa, aikaa tai resursseja. Työntekijät eivät voi luopua työpaikoistaan, sillä uusien saaminen on epävarmaa. Tyytymättömyys ja huonovointisuus kasvaa. Aito motivaatio ja innostus katoaa. Johtajien on raa'alla kädellä ohjattava ja valvottava toimintaa, jotta toiminta pysyy yllä.

Sosiaali- ja terveysalalla lähes kaikki on yksityistetty ja rahallisen tuloksen luominen on ensisijaista. Eriarvoisuus yhteiskunnassa on lisääntynyt ja kaikilla ei ole tasa-arvoista pääsyä palvelujen pariin. Tieto ja osaaminen on

epätasaisesti jakaantunut. Teknologia ja tekoäly ovat käytössä, mutta alikäytöllä muun muassa puuttuvan osaamisen vuoksi. Ihmiset ovat joko korkeasti koulutettuja tai lähes täysin vailla koulutusta. Ihminen ei voi saapua työpaikalle kokonaisuutena, vaan ainoastaan ”työminänä”. Työyhteisöjen moninaisuutta ei edes tunnisteta, sillä työntekijät nähdään vain työntekijöinä.

Valvonta ja vahva ohjaaminen ovat tälle skenaariolle ominaisimpia. Tämä on uhkaava skenaario.

### 7.3 Yhteenveto ja konsultaatiot

Skenaarioita kirjoitettaessa on konsultoitu kahta sosiaali- ja terveysalan johtajaa. Toinen sosiaalialan johtaja toimii yksityisellä terveydenhuollon tuottajana lähiesihenkilönä 20 henkilölle. Toinen sosiaalialan johtaja toimii noin 120 henkilön päällikkönä julkisella sosiaali- ja terveysalan toimijalla.

Skenaarioiden rungot on luettu johtajille ja skenaarioista sekä yhteenvedosta on keskusteltu heidän kanssaan. Skenaarioita on täydennetty yhteistyössä.

Pohdintaan on noussut yhteistyössä erityisesti se, että skenaariot eivät luultavasti toteudu juuri sellaisinaan. Todellisuus on erilaisten vaihtoehtojen tulevaisuuksien sekoitus. Tämä tekee tulevaisuuteen valmistautumisesta haastavaa. Toisaalta erilaisten vaihtoehtojen tulevaisuuden kuvien pohtiminen ja rakentaminen luovat laajempaa pohjaa erilaisille käsityksille tulevaisuudesta.

Ihmisten ja asioiden johtaminen eivät näkökulmina tule tulevaisuudessa poistumaan, vaan molempien erilaiset roolit painottumaan. Kilpailu työvoimasta on esillä kaikissa mahdollisissa tulevaisuuden kuvissa. Sen koetaan olevan haasteena tälläkin hetkellä. Hyvinvoivan ja sitoutuneen työyhteisön luominen on näin ollen keskiössä. Jokaisen johtajan tulee miettiä, miten saamme pidettyä osaavat työntekijät täällä töissä. Yksi tärkeistä tekijöistä on työpaikan tunneilmasto. Tunteet työpaikalla ja tunneilmaston johtaminen ovatkin osa modernia työelämää ja johtajuutta. Käytöksen takana on tunteita ja tarpeita, niin alaisella kuin johtajalla itselläänkin. Hyvä tunneilmasto on työyhteisössä monipuolinen. Tunteet, niin positiiviset kuin negatiivisetkin, huomioidaan ja

kohdataan. Tunneilmaston johtaminen vaatii aitoutta ja rohkeutta.

Tunnetaitoinen johtaja tunnistaa myös omat tunteensa ja kykenee ilmaisemaan ne. Johtajan tulee myös ymmärtää tunteiden voima ja vaikutus. (Rantanen ym. 2020, 263-267.)

Hyvinvoivan ja sitoutuneen työyhteisön taustalla on myös osaamista johtava johtaja. Osaamistarpeita tulee ennakoida ja työntekijöille antaa mahdollisuus osallistua niiden pohtimiseen. (Valtioneuvoston kanslia 2022, 19.) Koulutusta tulee kehittää vastamaan osaamistarpeita. Mahdollisuudet osaamisen kasvattamiseen on taattava. Lisäksi työvoima tulisi kohdentaa osaamista vastaaviin tehtäviin. (STM 2023, 15-20.)

Teknologian täyttämässä maailmassa digitaaliset yhteistyötaidot ja kyky arvioida digitaalisia tietoja ovat tärkeitä taitoja sote-alan johtajalle. Tarvittavina taitoina nousevat esiin myös robotiikan ja tekoälyn käyttö. Toisaalta näiden rinnalla korostuvat empatian ja kohtaamisen taito. (Leveälahti ym. 2019, 71-73). Johtamisen näkökulmasta merkityksellistä on koko henkilöstön kattavan digiosaamisen varmistaminen ja henkilöstön osallistuminen digipalvelujen kehittämiseen (STM 2023, 27). Työyhteisöjen ikääntyessä tulee varmistaa, että jokainen saa tarvitsemansa tuen läpi työuransa (Wallin 2014, 8-9).

Organisaatorajat ylittävä yhteistyö tulee mahdollistaa luomalla sille raamit. Organisaation tulee pyrkiä luomaan myönteinen ilmapiiri monialaiselle yhteistyölle sekä varmistaa henkilöstön riittävä yhteistyöosaaminen. (Timperi 2022, 27-28.)

Johtajan tulee luoda yhdenvertainen mahdollisuus erilaisten yksilöiden kehittymiseen. Moninaisuus ja moninaisuuden johtaminen puhuttavat organisaatioissa. Työelämässä moninaisuus tarkoittaa sitä, miten erilaiset ihmiset tuovat työpaikalle erilaisia näkemyksiä, toimintatapoja, arvoja tai tarpeita (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 8-9). Hyvin johdettuna henkilöstön moninaisuus on työyhteisön voimavara ja voi lisätä viihtymistä töissä. Moninaisuuden johtaminen on erilaisten ihmisten ja osaamisten yhdistämistä ja hyödyntämistä. Johtajan ei tule keskittyä erilaisuuteen, vaan moninaiseen

kokonaisuuteen. Huomioitavaa on, että työyhteisö ei aina näe monimuotoisuutta vain hyvänä asiana. Moninaisuuden johtamisen tärkeimpiä näkökulmia ovat tästä syystä työyhteisöjen yhteisöllisyys, tietoisuus ja suhtautuminen. Johtajana tärkeää vahvistaa kulttuuria, jossa kaikki voivat kokea itsensä arvokkaiksi ja arvostetuiksi. (Timonen ym. 2015, 15, 119.) Moninaisuuden johtamisen tärkeys nousee jatkuvasti tärkeämpään asemaan. Yritysten moninaisuutta pyritään tarkoituksellisesti kasvattamaan ja valjastamaan esimerkiksi työpaikan houkuttelevuuden merkiksi. Moninaisuuden ymmärtäminen ja vaaliminen ovat tulevaisuuden johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Johtajan tulee pystyä näkemään ja luomaan työyhteisöistään moninaisia kokonaisuuksia sekä onnistua levittämään ajatusta moninaisuuden vahvuuksista koko työyhteisöön.

Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että koko työyhteisö on tietoinen toiminnan tarkoituksesta ja tavoitteesta. Lisäksi suorituksen johtaminen on toiminnan arvioinnin ja tarvittavan osaamisen tiedostamista. Suorituksen johtamisesta voidaan puhua myös onnistumisen johtamisena. Tällöin toiminnassa korostuu yksilöiden itseohjautuvuus, avoimuus ja oppimisen jatkuvuus. (Sydänmaalakka 2014, 75-81.) Johtamisosaamisen ollessa heikkoa esimerkiksi vuorovaikutuksessa, ihmissuhteissa ja joustavuudessa on myös tuloksellisuus heikompaa. Näiden johtamisosaamisen alueiden puutteet vaikuttavat suoraan tuloksellisuuteen. (Pirnes 2003, 55-60.) Suurin osa organisaatioista tuottaa jotakin. Sosiaali- ja terveysalalla se on julkisella puolella jotakin sellaista, jota ei tarvitse myydä. Enemmänkin palvelun tarvitsijoiden määrän vähentäminen on tavoitteena esimerkiksi hyvän hoidon taustalla. Suorituksen johtamisen ajatuksia onkin erityisen vaikea sovittaa sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Miten mitata työntekijän nopeutta asiakkaan palvelussa, samalla kun tarkoituksena on mitata tulosta, ja miten sopeuttaa nämä tavoitteet yhteen?

Sote-alan johtajan tulee olla digitaitoinen ja -tietoinen. Hänen tulee osata toimia vastuullisesti niin ihmisoikeuksien kuin luonnon kantokyvyn näkökulmasta. Hänen tulee sietää jatkuvaa epävarmuutta ja muutosta. Hänen tulee olla mukautumiskykyinen ja oppia jatkuvasti. Osaamisen voidaan todeta olevan

tärkein turva maailman muutoksissa ja se voi vastata niihin, ainoastaan jatkumalla läpi työuran (Valtioneuvosto 2020, 13). Muuttuvissa olosuhteissa organisaatioilta vaaditaan kykyä selviytyä, sopeutua sekä uudistua (Kokkinen, L. 2020, 93).

Johtajien kanssa dialogisessa keskustelussa on yhteenvedoksi muodostunut seuraavaa; Sote-ala tulee kohtaamaan samat haasteet, kuin muu ympäröivä maailma ja pyrkii omalta osaltaan vastaamaan niihin. Mitä ihmisen tulisi osata pärjätäkseen tulevaisuuden yhteiskunnassa? Mitä kaikkea sosiaali- ja terveysalan johtajan tulisi tulevaisuudessa osata? Miten selviämme kunnialla tulevaisuuden muutoksista ja vaatimuksista? Nykyhetkikin on monelle liikaa. Kuka tulevaisuudessa tekee sote-alan töitä? Vai tekeekö kukaan? Miten heitä johdetaan? Myös sote-alan johtaja on monien haasteiden edessä. Miten johtaa eri ikäryhmiä tai kielitaidoltaan moninaista joukkoa? Kuinka tukea työntekijöitä epävarman tulevaisuuden edessä? Miten rekrytoida ja pitää kiinni osaavasta työvoimasta? Miten varmistaa jatkuva oppiminen ja henkilöstön riittävä osaaminen? Sote-alalla johtajana toimiminen saattaa helposti muuttua päivittäiseksi selviytymistaisteluksi. Johtamisaseman ja -osaamisen arvostus vaatii päivitystä alalla. Johtamisaseman ja osaamisen arvostus vaatii päivitystä monilla aloilla ja organisaatioissa. Johtajan työllä on todella suuri merkitys esimerkiksi ilmapiiriin, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Erityisesti sosiaali- ja terveysalalla johtajuus tunnutaan usein näkevän pakollisena pahana. Jonkun on valvottava, että työt tulevat tehtyä. Johtavassa asemassa työskentely vaatii jatkuvaa tasapainoilua sekä loputonta oman toiminnan tarkastelua.

Tärkeimmällä paikalla tulevaisuuden työelämän ja johtajuuden haasteissa istuu sopeutumiskyky. Sopeutumiskyvyn tulee olla kauaskantoista ja ennakoivaa, mutta tarvittaessa myös nopeasti reagoivaa. Tulevaisuuden muutoksia ja trendejä tarkasteltaessa tulee huomioida niiden vaikutus toisiinsa. Suuressakin kaavassa esitetyt muutokset tulevat näkymään tavallisen ihmisen elämässä ja työelämässä. Kokonaisvaltaiseen ymmärrykseen ja ajatteluun pyrkiminen johtajan näköalapaikalta on toimivien työyhteisöjen edellytys.

## 8 Kehittämisen painopisteet

Johtajuusosaamisen näkökulmasta tässä työssä on esitelty kaksi kehittämisen painopistettä. Painopisteet kertovat johtajuusosaamisen tarpeista tulevaisuudessa. Tätä kautta ne ovat vastanneet myös kysymykseen siitä, miten Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelmaa Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen tulisi tulevaisuudessa kehittää.

Kehittämistyön osana on tutustuttu Turun ammattikorkeakoulun koulutusohjelman opintosuunnitelmaan ja nykyisiin painopisteisiin. Tässä työssä esiin nostetut painopisteet on luotu pohjautuen työpaikkailmoitusten analyysin, koulutusohjelman nykytilan SWOT-analyysin ja skenaariotyöskentelyn sekä siihen sisältyvien asiantuntijakonsultaatioiden pohjalta. Koulutusohjelmassa käsitellään jo nyt laajalti johtajuusosaamisen eri osa-alueita, myös tulevaisuuden tarpeisiin osittain vastaten. Painopisteiden tavoitteena on ollut korostaa joitakin vähemmän huomioituja osa-alueita tai nostaa esiin lähes täysin puuttuvia osa-alueita.

### 8.1 Liiketoimintaosaaminen

Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveysalan tulee pystyä huolehtimaan joko yksityisellä sektorilla liiketoiminnan kannattavuudesta tai julkisella sektorilla resurssien riittävydestä. Talous- ja liiketoimintaosaaminen vaikuttaa tämän kehittämistyön perusteella tulleen pysyväksi osaksi sote-alan johtajan työtä.

Sosiaali- ja terveysala tulee toimimaan yhä vahvemmin julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyönä ja rajapinnoilla. Yksityisen sektorin palvelut täydentävät julkisia palveluja ja voivat myydä palvelujaan esimerkiksi hyvinvointialueille tai kunnille. Sosiaali- ja terveystalouden tarpeen kasvaessa, on julkisia palveluja täydennettävä yksityisillä palveluilla. Muutoin tähän tarpeeseen ei pystytä vastaamaan. (STM 2023.) Monet kunnat ovat voimakkaasti ulkoiluttaneet ja kilpailuttaneet palveluitaan. Jo vuonna 2017 noin neljännes sosiaali- ja terveysalan työntekijöistä työskenteli yksityisellä sektorilla. Sosiaali- ja

terveyspalveluihin onkin muodostunut monimuotoinen markkinatilanne, jossa palveluja on tarjolla sekä julkisena että yksityisenä ja niiden yhdistelmänä. Sosiaali- ja terveysalalla on erityispiirteitä, jotka haastavat alan liiketoimintaa. Palvelut ovat luvanvaraisia, tarvitsijat usein heikossa asemassa ja palvelut tulee turvata. Rahoitusmallit saattavat myös palvelujen yksityistyessä muodostua melko monimutkaisiksi. (Lähteinen & Kaikko 2017, 6.)

Sosiaali- ja terveysjohtajan talous- ja liiketoimintaosaaminen on siis lähes välttämätöntä. Liiketoiminnan edistäminen on osa johtajuusosaamista. Liiketoimintaosaamiseen kuuluu kyky reagoida nopeasti esimerkiksi muuttuviin kilpailuasetelmiin. Talouden huomioonottava päätöksentekokyky on myös oleellinen taito. (Ballard ym. 2005, 11-15.) Liiketoimintaosaamista tarvitaan kaikilla aloilla ja liiketoiminnallisia haasteita kohdataan myös kaikkialla. Sosiaali- ja terveysalalla esimerkiksi tiukentuva taloudelliset raamit ja digitalisaatio ovat liiketoiminnan haasteita. Uudenlaista osaamista tarvitaan näiden erityispiirteiden ymmärtämiseksi. (Häkkinen & Katajisto, 2019.)

## 8.2 Henkilöstö ja hyvinvointi

Kaikissa tässä kehittämistyössä esiin nostetuissa osa-alueissa on taustatekijänä henkilöstön hyvinvointi. Jokaisen sosiaali- ja terveysalan toimijan tulevaisuutta määrittää osaava, monimuotoinen henkilöstö ja hyvinvoiva henkilöstö. Työhyvinvointi ei tarkoita pelkästään esimerkiksi fyysisesti hyvinvoivaa työntekijää. Työhyvinvointiin vaikuttavat organisaatio, johtajuus, ilmapiiri ja työn sisältö. (Manka ym. 2012, 12-15.) Työhyvinvointi onkin lyhyesti turvallisessa ympäristössä ja yhteisössä tapahtuvaa, mielekästä ja sujuvaa työtä (Puttonen ym. 2016, 6-8). Johtajuudella tähän voi ja pitääkin pyrkiä vaikuttamaan. Työhyvinvoinnin esteet liittyvätkin työyhteisökulttuuriin ja vuorovaikutushaasteisiin. Työhyvinvointi vaatii ymmärrystä erityisesti johdolta. Työhyvinvoinnin merkitys yksilön työelämään ja elämään on suurta. Ennen kaikkea työhyvinvointi vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen. Hyvinvoiva yksilö, on tuottava työntekijä. Työhyvinvointia edistämällä voidaan vaikuttaa esimerkiksi

sairauspoissaoloihin tai eläköitymisen vaiheeseen. Nämä ovat organisaatioille suuria taloudellisia tekijöitä. (Kauhanen 2009, 197-202.)

Maailman tilanne aiheuttaa työelämään nyt ja tulevaisuudessa jatkuvaa epävarmuutta. Elämä on täynnä ennakoimattomuutta. Työyhteisön psykologinen turvallisuus nousee näin ollen ensisijaisesti edistettäväksi tekijäksi. Työyhteisöistä tulee yhä monimuotoisempia esimerkiksi ikärakenteen muutoksen ja maahanmuuton seurauksena. Osaamistarpeiden kasvaessa ja työyhteisöjen monimuotoistuesssa, yksilöllisyyden huomioiminen ja oikeanlaisen tuen tarjoaminen työyhteisön jäsenille on yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä. (Työterveyslaitos 2020, 96.) Ihmiset haluavat tunteen hyödyllisyydestä, tärkeydestä ja yksilöllisyydestä. Johtajan tulee vastata siitä, että työyhteisön jäsenille muodostuu tunne tästä. Johtajan tulee luoda ympäristö, jossa kaikki voivat hyödyntää kykyjään ja menestyä. Johtajan tulee rohkaista osallistumaan ja kehittämään osaamista, sekä huolehtimaan hyvinvoinnistaan työssä. Hyvä johtaja tarjoaa psykologista ja emotionaalista tukea. Hän huolehtii työntekijöistä, innostaa heitä ja vahvistaa positiivista ilmapiiriä. (Manka & Manka 2023, 176-189.)

Kuka pärjää tulevaisuuden työelämässä? Hyvinvoiva työntekijä. Millaisia työntekijöitä on pärjäävässä yrityksessä töissä? Hyvinvoivia työntekijöitä. Mikä voisi siis olla tärkeämpää, kuin hyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtaminen kytkeytyy vahvasti myös tavoitteellisuuteen, tulokseen ja strategiaan. Hyvinvointi näkyy suoraan tuloksessa. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen, on organisaation tavoitteista johdettua, resursoitua ja seurattavaa toimintaa. (Manka & Manka 2023, 109-115.) Työhyvinvoinnin johtaminen ei missään nimessä ole vain mukavaa virkistystoimintaa vaan menestyvän organisaation avain.

### 8.3 Yhteenveto

Tähän kappaleeseen kirjatut koulutusohjelman kehittämisen painopisteet ovat nousseet esiin osana tämän kehittämistyön prosessia. Lopulta painopisteiden

valinta oli melko selkeää. Painopisteitä olisi voinut nimetä toki lähes loputtomasti. Käytetty kirjallisuus johtamisesta, soite-alasta ja työelämän tulevaisuudesta, työpaikkailmoitusten analyysin teemat ja skenaariotyöskentely on huolellisesti käyty läpi ja pureskeltu. Nousseet ajatukset on kirjattu ylös ja esitelty konsultoiduille johtajille. On ollut havaittavissa, että samat aiheet ovat jatkuvasti nostaneet päätään läpi kehittämistyön toteuttamisen ja kantavat läpi työn. Valitut painopisteet vastaavat esiteltyihin tulevaisuuden haasteisiin, luotuihin skenaarioihin ja koulutusohjelman puuttuviin palasiin.

Henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia tai muita arkipäivän johtajuuteen liittyviä asioita ei koulutusohjelmassa vielä erityisesti painoteta. Oletuksena saattaa olla, että opiskelijoilla on jo käytännön johtamistyöstä kokemusta tai he oppivat tulevaisuudessa työtä tekemällä. Toisaalta voidaan olettaa, että tästä kiinnostuneet tai tukea kaipaavat opiskelijat valitsevat soveltuvia opintoja vapaavalintaisiin opintoihin. Ihmistä ja työyhteisön jäsentä arvostavaksi koulutusohjelmaksi pyrkiminen on tärkeä ja hyvää mainetta antava arvo. Pyrkimys hyvinvoivaan henkilöstöön ja siinä onnistuminen, ovat kuitenkin vastaus moniin tulevaisuuden haasteisiin. Tästä syystä nämä aihealueet tulisi nostaa koulutusohjelmaan tulevaisuudessa.

Liiketoiminta- ja talousosaaminen on jo huomioitu osittain koulutusohjelmassa. Kehittämistyön perusteella sitä tulisi painottaa lisää. Kohdentaminen nimenomaisesti sosiaali- ja terveysalan liiketoimintaosaamisen vaikuttaa välttämättömältä uudistukselta koulutusohjelman tulevaisuudessa. Sosiaali- ja terveysalan osaava johtaja on myös liiketoiminnan osaaja. Turun ammattikorkeakoululla on toinen YAMK-koulutusohjelma Tradenomi (ylempi AMK), SOTE-palvelujen ja -liiketoiminnan johtaminen. Tämä osaltaan vastaa tässä esitettyyn painopisteeseen, mutta on nähtävissä, että vastaavaa painotusta tarvitaan myös sosiaali- ja terveysalan YAMK-opintoihin.

On varmasti yleistä, että johtavassa asemassa oleva ei tunne itseään johtajana. Tärkeää on oppia tuntemaan itsensä johtajana, ymmärtämään millaisissa tilanteissa toimii milläkin tavalla, reflektoidaan ja tarvittaessa muokkaamaan omaa toimintaa. Johtajuustermien ja -teorian tuntemisella on merkityksensä,

mutta tilanteen, tunteen ja persoonan taikka oman johtajuuskokemuksen merkitystä ei voida koskaan täysin poistaa. Tämän tiedostaminen on ensisijaista. Itseensä tutustuminen on kaiken johtajuuden lähtökohta.

## 9 Kehittämistyön arviointi

### 9.1 Toteutuksen arviointi

Kehittämistyön toteutusta voidaan arvioida esimerkiksi kysymällä, miten kehittämistyö on vaikuttanut kohdeorganisaatioon. Arviointia tulee toteuttaa läpi kehittämistyön prosessin. Kehittäminen on onnistunutta, kun sille asetetut tavoitteet saavutetaan. Osana kehittämistyön arviointia pohditaan muun muassa sitä, miten tuloksia tai tuotosta jatkossa hyödynnetään. (Salonen ym. 2017, 64-66.)

Työ on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajan, Turun ammattikorkeakoulun, kanssa. Kehittämistarve on noussut toimeksiantajalta. Ideointi ja suunnitelma on toteutettu yhdessä toimeksiantajan kanssa. Toimeksiantajaa on tiedotettu työn etenemisestä ja eri vaiheista. Toimeksiantaja on saanut työn nähtäväksi ja kommentoitavaksi sekä hyödynnettäväksi jatkokäyttöön. Kehittämistyön toteuttamisen vaiheet on suunniteltu ja dokumentoitu huolellisesti.

Kehittämistyön aihe on alusta alkaen ollut melko laaja ja supistamisen olisi tullut olla vielä radikaalimpaa. Tällaisenaan kehittämistyön on voitu arvioida sisältävän kaksi erillistä kehittämistyötä. Työstä on tullut melko laaja ja näin ollen se on jäänyt pintakosketuksen tasolle monissa asioissa. Toteutus on kuitenkin ollut huolellista ja jatkuvasti etenevää. Uutta on luotu jonkin verran, mutta syvällisempi paneutuminen aiheeseen olisi mahdollistunut paremmin suppeammassa toteutuksessa.

### 9.2 Eettisyys ja luotettavuus

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat; luotettavuus, arvostus, rehellisyys ja vastuunkanto (TEKN 2023). Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus sekä eettisten valintojen jatkuva reflektointi, ovat myös hyvän tieteellisen käytännön pohjalla. Kriittisyys omaan tekemiseen jopa nostaa tutkimuksen arvoa (Kallinen & Kinnunen, 2023). Nämä hyvät käytännöt pätevät myös kehittämistoimintaan.

Tässä kehittämistyössä reflektion ja kriittisyyden näkökulmat on pyritty pitämään jatkuvasti pinnalla. Edistyminen on kirjattu ylös rehellisesti vaihevaiheelta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden pohdinta voidaan kiteyttää kolmeen käsitteeseen; uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella voidaan viitata siihen, kuinka muut hyväksyvät tutkimustulokset tosiksi ja luottaa tutkimusaineiston keräämisen oikeanoppisesti ja analysoinnin tapahtuneen huolellisesti. Luotettavuudella viitataan sen arviointiin, onko tutkimuksessa käytetty oikeanlaisia menetelmiä ja lähestymistapoja ja kuvattu tutkimusvaiheiden eteneminen totuudenmukaisesti. (Puusa 2020, 167.)

Tutkimuseettiset periaatteet ovat tutkittavan itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen, vahingoittamisen välttäminen sekä yksityisyys ja tietosuoja sekä muiden oikeuksien kunnioittaminen. (Kuula 2011, 161). Tutkimukseen osallistuneiden tietoja ei pääsääntöisesti ole tarpeen julkaista niin, että heidän voitaisiin tunnistaa. Lisäksi tutkimukseen osallistuvia tulee riittävästi informoida tutkimuksen tavoitteista. Suostumuksen pyytämiseen tulee olla selkeää ja dokumentoitavan tulee olla tiedossa. (TEKN 2019, 13).

### 9.2.1 Tutkimuksen luotettavuus

Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa käytetyt työpaikkailmoitukset ovat organisaatioiden julkaisemia ja täysin julkista tietoa. Työpaikkailmoituksia ei ole yksilöity esimerkiksi organisaatioiden nimillä eikä niitä ole arvosteltu.

Tarkoituksena on ollut analysoida, mitä työpaikkailmoitukset kertovat johtamisosaamisen vaatimuksista ja miten nykyjohtajat näkevät tulevaisuuden johtamisosaamisen tarpeet. Informantit eli konsultoidut johtajat ovat saaneet luettavakseen skenaariotyöskentelyn tulokset ja yhteenvedon. Näin on voitu vahvistaa informanttien kanta, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2017, 175-178.)

Kirjallisen aineiston käyttö on tutkimuksen luottavuuden kannalta oma kysymyksensä. Monenlaiset dokumentit sopivat laadulliseen tutkimukseen. Dokumentteja käytettäessä tulee kuitenkin pysähtyä esimerkiksi niiden

objektiivisuuden äärelle. (Kananen 2017, 120-124.) Työpaikkailmoitukset ovat osaltaan objektiivisia, osaltaan eivät lainkaan. Johtajalta haettavien ominaisuuksien kuvailu, johtamisosaamisen tarpeet, voidaan katsoa objektiivisiksi. Taas tieto siitä, millaisen työyhteisön tai työn ylipäättään työnantaja tarjoaa, ei liene objektiivista. Tämän tutkimuksen keskittyessä nimenomaan haettaviin johtajan ominaisuuksiin ja osaamiseen, on käytettävän aineiston voitu todeta olevan melko luotettavaa vastaamaan sille esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen johtopäätöksille on esitetty vahvistusta eri kirjallisiin lähteisiin perustuen. Näin tutkimuksen lopputuloksien vahvistettavuus on kasvanut ja lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksessa on pyritty löytämään piste, jonka jälkeen uudet aineistot eivät enää tuota lisäarvoa tutkimuskysymyksen näkökulmasta. Dokumenttien analyysissä on päästy toistettavuuteen ja voitu todeta, että tutkimukseen otettujen dokumenttien määrä on tutkimuskysymyksen kannalta ollut riittävä. (Kananen 2017, 178-180.) Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt useampien erilaisten dokumenttien analysointi tai esimerkiksi dokumenttien ja haastattelujen yhdistelmä. Vain tietynlaisten lähteiden käyttö vähentää tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty hakemaan dokumentteja eli työpaikkailmoituksia erilaisilta työnantajilta ja alustoilta.

### 9.2.2 Kehittämistyön luotettavuus

Skenaariotyöskentelyssä mukana olleiden ammattilaisten osallistuminen on toteutunut anonyymisti. Työskentelyä ei ole nauhoitettu. Kehittämistyössä on avattu lyhyesti osallistujien ammattiasema, siten että tunnistaminen ei ole mahdollista. Kukaan ei ole antanut tietoja tai haastattelua tätä kehittämistyötä varten omaa yksityiselämäänsä koskettaen.

Konsultoitaville johtajille on toimitettu informaatiolomake kehittämistyöhön osallistumisesta. Lomakkeessa on selvitetty kehittämistyön tavoitteet ja aihe. Osallistujille on kerrottu, miten aineistoa kerätään. Osallistumisen

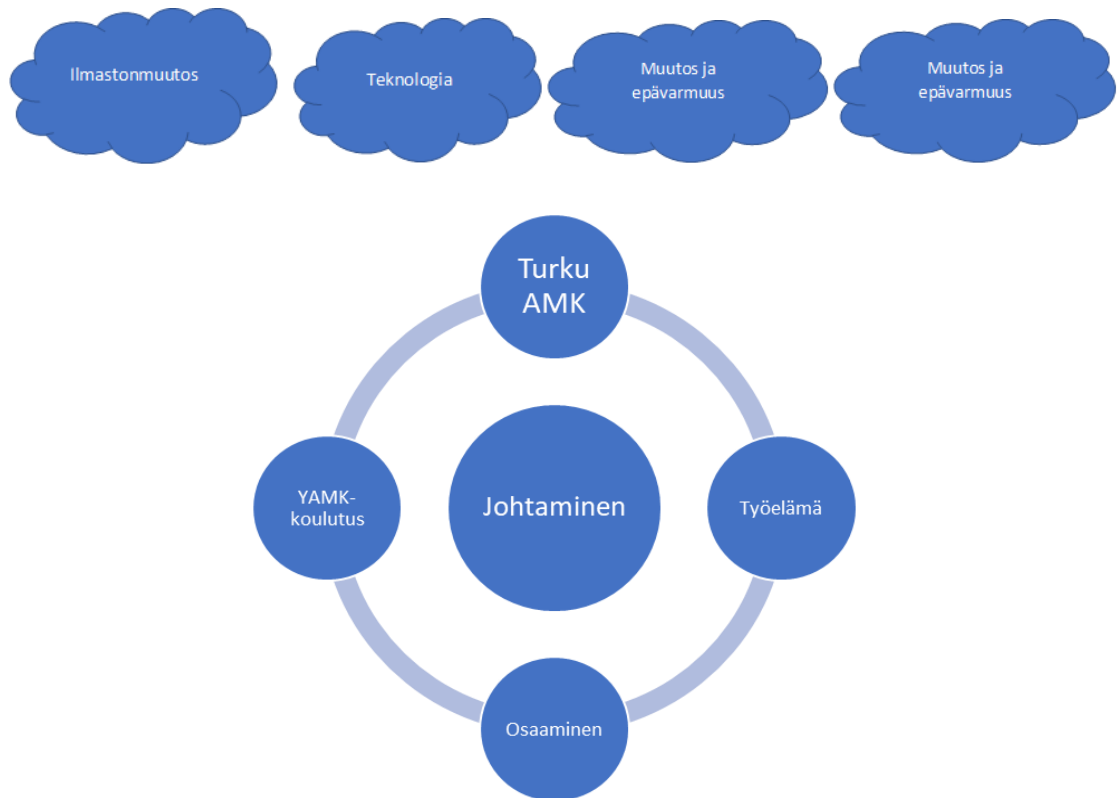
vapaaehtoisuudesta on informoitu. Lisäksi osallistujille on kerrottu, miten tietoa kerätään ja tallennetaan sekä osallistumisen anonyymiuudesta. Nämä kaikki ovat periaatteita, joiden perusteella kehittämistyöhön osallistuvaa henkilöä tulee informoida (Kananen 2017, 189-194.)

Kehittämistyön luotettavuutta olisi voitu lisätä osallistamalla johtajat laajemmin skenaariotyöskentelyyn. Tämä kuitenkin osoittautui valitettavasti aikataulullisista syistä mahdottomaksi. Toisaalta johtajien poisjääminen olisi suurilta osin vähentänyt kehittämistyön luotettavuutta, joten tehty konsultaatio voidaan kuitenkin nimetä luotettavuutta lisänneeksi tekijäksi.

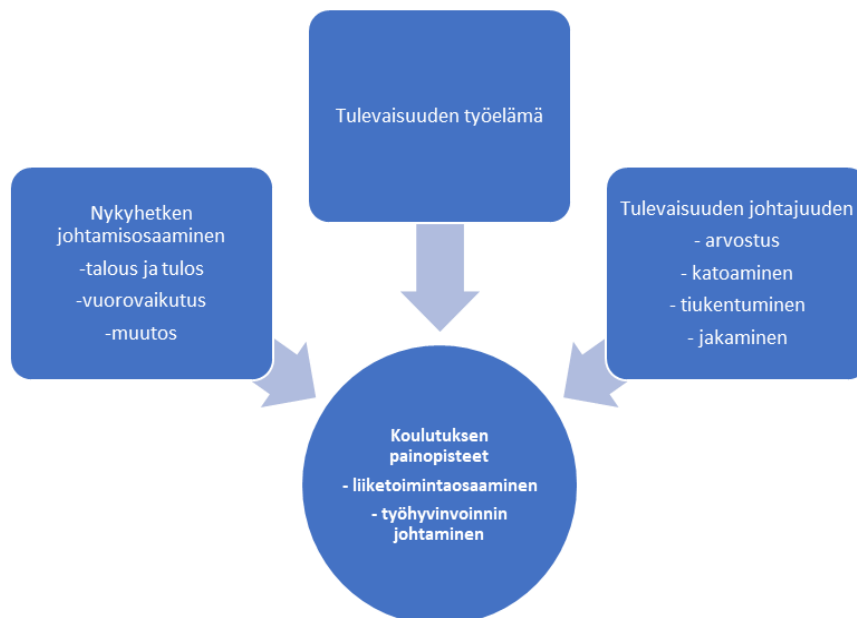
### 9.3 Tulokset ja jatko

Kehittämistyön päätuloksena on nimetty kaksi kehittämisen painopistettä Turun ammattikorkeakoulun sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen YAMK-koulutusohjelman kehittämiseksi. Kehittämistyössä esiteltyjen painopisteiden lisäksi myös työpaikkailmoituksista nousseet teemat ja tulevaisuuden skenaariot ovat luoneet pohjaa koulutusohjelman kehittämiselle jatkossa. Painopisteet ovat nousseet kirjallisuuden, kehittämistyön tekijän ja hänen konsultoimiensa ammattilaisten näkökulmasta. Tutkimuksen teemoja tai skenaarioita tarkastellessa voi lukijan ajatuksiin nousta aivan toisenlaisia ajatuksia ja kehittämisen painopisteitä.

Kehittämistyön tulokset on koostettu yhteen kahden alla esitetyn kuvion avulla. Kuviot havainnollistavat ja konkretisoivat kehittämistyön tuloksia. Lisäksi kuviot esimerkiksi helpottavat tulosten hyödyntämistä jatkossa. Ajatus kuvioiden rakentamisesta on syntynyt yhdessä toimeksiantajan kanssa, jolloin kuvat myös suoraan vastaavat toimeksiantajan toiveisiin.



Kuva 2. Johtamisosaaminen, työelämä ja koulutus



Kuva 3. Kehittämistyön tulokset

Kuvassa 2. pilvet kuvaavat esimerkkejä vallitsevista nykyisistä ja tulevista olosuhteista, jotka vaikuttavat kaiken alla kuvatun taustalla. Turun Ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveysalan keittämisen ja johtamisen koulutusohjelma, työelämä ja osaaminen muodostavat toisiinsa vaikuttavan kehän, jonka keskiössä on alan johtaminen. Tässä työssä on keskitytty nimenomaan sosiaali- ja terveysalan johtamisosaamisen sekä Turun ammattikorkeakoulun tarjoamaan näihin osaamistarpeisiin vastaavaan koulutukseen. Koulutuksen kehittämisen mahdollistamiseksi, on tärkeää paneutua toimintaympäristöön, taustoihin ja taustalla vaikuttaviin ilmiöihin. Kuvassa 3. on kuvattu työn tulokset, eli tulevaisuuden työelämän, nykyisen johtamisosaamisen osa-alueiden ja tulevaisuuden johtajuuden skenaarioiden kautta syntyneitä koulutusohjelman tulevia painopisteitä, liiketoimintaosaaminen sekä henkilöstö ja hyvinvointi, eli työhyvinvoinnin johtaminen.

Tuloksissa on onnistuttu löytämään osittain uutta suuntaa ja osittain vahvistamaan jo olemassa olevia kehityssuuntia. Koulutusohjelmassa on keskitytty aiheisiin, jotka ovat myös tulevaisuudessa tärkeitä. Toisaalta esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, työhyvinvoinnin tai liiketoiminnan näkökulma on jäänyt melko kevyeksi.

Koulutusohjelman kehittäminen kaikkiin tulevaisuuden johtamisosaamisen tarpeisiin vastaavaksi ei ole mahdollista. Koulutusohjelman painopisteitä voidaan kuitenkin muuttaa tarpeen mukaan, ehkäpä nykyistä nopeammalla tahdilla ja vaihtuvuudella. Toivottavaa on, että painopisteet nousevat tarkasteluun tasaisin väliajoin ja esimerkiksi opiskelijoiden antamaa palautetta hyödynnetään. Työn tarkastelija voi löytää lähes loputtomasti uusia näkökulmia opinto-ohjelman kehittämiseen. Työtä voitaneen siis käyttää pitkällisesi koulutusohjelman kehittämisessä myös tulevaisuudessa, työ voidaan uusia jossakin vaiheessa tai työn pohjalta voidaan jatkaa uusien kehittämistöiden tekemistä.

## 10 Pohdinta

Tämä kehittämistyö on opettanut tekijälleen paljon. Ottaessani toimeksiannon vastaan, innostuin työn tekemisestä. Aihe pyöri jatkuvasti mielessäni. Kehittämistyö tuntui vain laajentuvan ja laajentuvan, vaikka tavoitteena oli supistaa aihetta. Nyt katsoessani valmista kehittämistyötä, koen että olen haukannut hieman liian ison palasen tätä työtä tehdessäni. Työn lopputulos ja tuotos ovat mielestäni onnistuneet. Kehittämisen painopisteet ovat aidosti käyttökelpoisia ja pohjautuvat laajaan tutkimukselliseen kehittämistyöhön.

Kehittämistyöprosessin aikana, siirryin itse urallani eteenpäin johtavaan asemaan. Loppupuolella työn toteuttamista saamani uusi työ, toi uutta näkökulmaa työn toteutukseen, jota olisin ehkä toivonut saavuttavani jo aiemmin. Toisaalta uskon tämän työn toteuttamisen olleen suuressa asemassa hakuprosessina ja valinnassani, sillä olen oppinut paljon ja uskalsin puhua ajatuksistani.

Toivon Turun ammattikorkeakoulun pystyvän hyödyntävän tätä työtä, ainakin keskustelun herättäjänä ja tietynlaisena aloitteena. Uskon tämän olevan mahdollista. Toiveenani on, että työ antaa erityisesti uutta näkökulmaa opiskelijoille ja johtajille. Sosiaali- ja terveysalan johtajuus on hyvin ainutlaatuista johtajuutta. Arvostan suuresti jokaista sosiaali- ja terveysalalla toiminutta johtajaa. Toivon, että arvostus tulee jatkossa näkymään vielä selkeämmin esimerkiksi koulutuksessa, sen arvostamisessa ja johtajuuden erityispiirteiden huomioimisessa.

## Lähteet

Ammattikorkeakoululaki 14.11.2014/932

Ballard, C., White, C., McDonald, S., Mylymaki, J., McDowell, S., Goerlich, O. & Neroda, A. 2005. Business performance management: Meets business intelligence. San Jose, CA: IBM.

Brown, J., Gosling, T., Sethi, B., Sheppard, B., Stubbings, C., Sviokla, J., Williams, J. & Zarubina, D. 2017. Workforce of the future: The competing forces shaping 2030. PWC. Saatavilla [www.pwc/people.com](http://www.pwc/people.com).

Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 234. Viitattu 7.5.2023.

<https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/#muutosten-kokonaiskuva>

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Talentum.

Heinonen S., Karjalainen J. & Taylor A. LANDSCAPES OF OUR UNCERTAIN FUTURES Towards mapping and understanding crisis-related concepts and definitions FINLAND FUTURES RESEARCH CENTRE FFRC eBOOKS 7/2022

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

<https://opinto-opas.turkuamk.fi/> viitattu 28.8.2023

<https://www.turkuamk.fi/fi/turun-amk/tutu/strategia/> viitattu 15.5.2023

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Häkkinen, M. & Katajisto H. 2019. Sote-liiketoiminnan tulevaisuus tehdään jo tänään. Sitra. Viitattu 14.9.2023. <https://www.sitra.fi/blogit/sote-liiketoiminnan-tulevaisuus-tehdaan-jo-tanaan/>

Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2019. lina Kohonen, Arja Kuula-Luumi ja Sanna-Kaisa Spoof. Helsinki.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvensivu, T. 2019. Verkostojen johtaminen: opi ja etene yhdessä. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kokkinen, L. (toim.) 2021. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Laulainen, S., Zitting, J. & Niiranen, V. 2020. Henkilöstön ja johtajien osaamisvaatimukset integroituvissa palveluissa. Teoksessa Hujala, A. & Taskinen, H. (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere: Tampere University Press. 151-179.

Leveälahti, S., Nieminen, J., Nyyssölä, K., Suominen, V., Kotipelto, S. (toim.). 2019. Osaamisrakenne 2035 - Alakohtaiset tulevaisuuden osaamistarpeet ja koulutuksen kehittämishaasteet – Osaamisen ennakointifoorumin ennakointituloksia. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2019:14.

Lähteinen, M. & Kaikko, K. 2017. Järjestöt ja yritykset sosiaalipalvelujen tuottajana. Teoksessa Kananoja, A., Lähteinen, M. & Marjamäki, P. (toim.) Sosiaalityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Lätti, R. skenaarioiden rakentaminen tulevaisuustaulukkomallilla. Teoksessa: H-K Aalto (toim.) 2022. Tulevaisuudentutkimus tutuksi – perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisuja 1/2022, Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto.

Manka, M-L & Manka, M. 2023. Työhyvinvointi. Helsinki: AlmaTalent.

Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Työhyvinvointi.

Mindtools: Leadership Styles, viitattu 6.4.2023

Murthy, C. S. V. 2007. Change management. Mumbai [India]: Himalaya Pub. House Pvt. Ltd.

NorthEastern University 2023. How to become a leader in healthcare. Viitattu 1.12.2023.

Palsule, S. 2014. The future of leadership. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Helsinki: Pertec. 198-204.

Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus – Johtamisen dynamiikka. Helsinki: Otava.

Puttonen, S., Hasu, M. ja Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. KEINOJA TYÖ-HYVINVOINNIN JA TYÖTERVEYDEN KEHITTÄMISEKSI SUOMALAISILLA TYÖPAIKOILLA. Helsinki: Työterveyslaitos.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaapä. 2020. Johda tunneilmastoa. Helsinki: Alma Talent.

Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2017. Poliittika ja strategia sosiaali- ja terveysjohtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turku: Turun ammattikorkeakoulu.

Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Yksityiset sosiaali- ja terveyspalvelujen tuottajat. Viitattu 30.9.2023. <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2023:8. Tiekartta 2022–2027 Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden työryhmä.

Sydänmaalakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa Sydänmaalakka, P. (toim.) Tulevaisuuden johtaminen 2020. Helsinki: Pretec. 140-156.

Tampereen ammattikorkeakoulu 2022. Joka viides maisteritasoinen tutkinto suoritetaan ammattikorkeakoulussa – YAMK-tutkinto täyttää 20 vuotta. Viitattu 5.10.2022. <https://www.tuni.fi/fi/ajankohtaista/joka-viides-maisteritasoinen-tutkinto-suoritetaan-ammattikorkeakoulussa-yamk-tutkinto>

Timonen, Liisa; Mäkelä, Jaana; Raivio, Anne-Mari (toim.). 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213.

Timperi, T. 2022. Sote-integraation edellyttämä monialainen yhteistyöosaaminen, Selvityshenkilön raportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere; Tampere University Press.

Tuominen, M., Nyqvist, L., Korja, R., Heikkinen, K., Kortekangas-Savolainen, O. & Salminen, L. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen edellyttämät koulutustarpeet. Teoksessa Salminen, L., Stolt, M. & Suhonen, R. Uudistuvan sosiaali- ja terveydenhuollon lähtökohtia.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 2/2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitleminen Suomessa.

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja. 3/2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2010. Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Työ- ja elinkeinoministeriö, 2010. Menestystä monimuotoisuudesta - elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja.

Valtanen, H. 2017. Sosiaali- ja terveydenhuollon talous. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen. Helsinki: SanomaPro.

Valtioneuvoston julkaisuja 2020:38. Jatkuvan oppimisen parlamentaarisen uudistuksen linjaukset. Osaaminen turvaa tulevaisuuden.

Valtioneuvoston julkaisuja 2022:6. Kestävän kehityksen toimikunnan strategia 2022–2030. Luonnon kantokyvyn turvaava, hyvinvoiva ja globaalisti vastuullinen Suomi. Suomen kestävän kehityksen toimikunta.

Viitala, R. & Jylhä, L. 2019. Johtaminen – Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Alma Talent.

Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja – 25 työkalua. Helsinki: Alma Talent.

Wallin, M. 2014. Ikäjohtaminen Euroopassa - NÄKEMYKSIÄ PARHAISTA IKÄJOHTAMISKÄYTÄNNÖISTÄ EU-MAISSA. Helsinki: Työterveyslaitos.

WHO 2022. Mental health at work. Viitattu 23.10.2023.