

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kurki Sari  
Tietäväinen Kirsi

EETTINEN JOHTAMISOSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMI-  
NEN DIGITALISOITUVASSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOL-  
LOSSA

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020



**OPINNÄYTETYÖ**  
**Toukokuu 2020**  
**Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma**  
**Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**  
Tikkarinne 9  
80200 JOENSUU  
+358 13 260 600

**Tekijät**  
Sari Kurki, Kirsi Tietäväinen

**Nimeke**  
Eettinen johtamisosaaminen ja osaamisen johtaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa

**Toimeksiantaja:** SotePeda 24/7 -hanke

**Tiivistelmä**

Sosiaali- ja terveydenhuollon digitaalisia palveluita kehitetään vaikuttavuuden ja kustannustehokkuuden saavuttamiseksi. Toiminnan perustuessa vahvoille eettisille periaatteille, on pohdittava, millaista eettistä johtamisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä on huomioitava työyhteisöjen eettisessä osaamisen johtamisessa digitalisaation lisääntyessä. Eettinen ammattilaisten johtaminen ja johtamisosaamisen lisääminen mahdollistavat osallisuuden laadukkaiden sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden toteutumisen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi SotePeda 24/7 -hanke. Opinnäytetyötä lähestyttiin tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla ja siihen sovellettiin laadullisen tutkimuksen piirteitä muun muassa saadun tutkimusaineiston käsittelyssä sisällönanalyysillä. Opinnäytetyön aineiston hankinta toteutettiin osallistavalla menetelmällä HowSpace-virtuaalisessa eettisessä keskustelufoorumissa ja käyttäen Webropol-kyselyä eHealth2019 -konferenssissa. Lisäksi aineistona käytettiin hankkeen työpajoista saatua materiaalia.

Kehittämistoiminnan tuloksena saatiin esille tulevaisuuden eettisen johtamisosaamisen tarpeita ja työyhteisöjen eettisessä osaamisen johtamisessa huomioitavia asioita digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa tulevaisuuden johtamisosaamistarpeita ja kehitettäessä työyhteisöjä digitaalisten palveluiden lisääntyessä. Tuotoksena tehtiin tuloksista hankkeelle posterit. Jatkokehittämistarpeena voisi tarkastella aihetta syvemmin työhyvinvoinnin näkökulmasta työyhteisöissä, joissa digitaalisia palveluita ollaan ottamassa käyttöön.

**Kieli**  
suomi

Sivuja 64  
Liitteet 6  
Liitesivumäärä 19

**Asiasanat**  
Eettisyys, osaamisen johtaminen, digitalisaatio, johtamisosaaminen



**THESIS**  
**May 2020**  
**Master`s Programme in Development  
and Management of Social Services and  
Health Care**  
Tikkarinne 9  
FI-80200 JOENSUU  
FINLAND  
Tel. +358 13 260 600

**Authors**  
Sari Kurki, Kirsi Tietäväinen

**Title**  
Ethical Leadership Competence and Ethical Competence Management in Digitalizing Social and Health Care

**Commissioned by**  
SotePeda 24/7

**Abstract**

Digital services for social and health care are being developed to achieve efficiency and cost-effectiveness. As social and health care activities are based on strong ethical principles, it is essential to consider what kind of ethical management skills are needed and what must be taken into consideration in the ethical management of workplaces as digitalisation increases in the future. When professionals are managed ethically and management skills are enhanced, it enables the provision of high-quality social and health care services.

The approach in this thesis, commissioned by the SotePeda 24/7 project, was that of a research-oriented development project and features of qualitative research were applied to it as the acquired data was processed by content analysis. The data was obtained using a participatory method in the HowSpace virtual ethical discussion forum and the Webropol survey at the eHealth2019 conference. In addition, material from the project workshops was used as data.

As a result of the thesis, the needs of the future ethical management competence in social and health care were highlighted, as well as the issues to be taken into consideration in the ethical competence management of workplaces as digitalization increases. The results can be utilized when planning future management skills needs and developing workplaces as digital services increase. A poster was also created for the SotePeda 24/7 project. A further development idea of the topic could be to view the topic from the perspective of well-being at work in those workplaces where digital services are being introduced.

**Language**  
Finnish

Pages 64  
Appendices 6  
Pages of Appendices 19

**Keywords**  
ethicality, competence management, digitalization, leadership competence

## Sisältö

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto .....   | 5  |
| 2     | Eettisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa.....                 | 6  |
| 2.1   | Etiikka ja moraalit.....                                       | 6  |
| 2.2   | Arvot ja normit.....   | 8  |
| 2.3   | Eettinen toiminta sosiaali- ja terveydenhuollossa .....        | 9  |
| 2.4   | Eettisyys sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa .....     | 12 |
| 3     | Digitalisaatio sosiaali- ja terveydenhuollossa.....            | 14 |
| 3.1   | Digitalisaation merkitys sosiaali- ja terveydenhuollossa ..... | 14 |
| 3.2   | Digitalisaation osaamisen johtaminen.....                      | 14 |
| 3.3   | Digitalisaation tuomat tulevaisuuden haasteet.....             | 18 |
| 3.4   | SotePeda 24/7 -hanke .....                                     | 22 |
| 4     | Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä .....              | 24 |
| 5     | Menetelmälliset valinnat.....                                  | 24 |
| 5.1   | Tutkimuksellinen kehittämistoiminta .....                      | 24 |
| 5.2   | Aineistonkeruu ja osallistavat menetelmät .....                | 27 |
| 5.3   | Sisällönanalyysi .....   | 29 |
| 6     | Opinnäytetyön toteutus .....                                   | 31 |
| 6.1   | Opinnäytetyöprosessin vaiheet.....                             | 31 |
| 6.2   | Tiedonhaku .....   | 33 |
| 6.3   | Tulevaisuustyöpajat .....                                      | 33 |
| 6.4   | eHealth2019 -konferenssi .....                                 | 34 |
| 6.5   | HowSpace-virtuaalinen eettinen keskustelufoorumi .....         | 35 |
| 6.6   | Aineiston analysointi .....                                    | 38 |
| 7     | Opinnäytetyön tulokset .....                                   | 39 |
| 7.1   | Tulevaisuustyöpajat .....                                      | 39 |
| 7.2   | eHealth2019 -konferenssi .....                                 | 39 |
| 7.3   | HowSpace-virtuaalinen eettinen keskustelufoorumi .....         | 41 |
| 8     | Pohdinta.....  | 46 |
| 8.1   | Opinnäytetyön tulosten tarkastelu.....                         | 46 |
| 8.1.1 | Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen .....                 | 47 |
| 8.1.2 | Tulevaisuuden eettinen osaamisen johtaminen .....              | 50 |
| 8.2   | Opinnäytetyön prosessin pohdinta.....                          | 51 |
| 8.3   | Eettisyys ja luotettavuus .....                                | 55 |
| 8.4   | Jatkokehittämisaiheet .....                                    | 60 |
|       | Lähteet.....   | 61 |

### Liitteet

|         |   |
|---------|---|
| Liite 1 | eHealth2019 -konferenssin kysymykset                                |
| Liite 2 | Eettisen foorumin saatekirje  |
| Liite 3 | Eettisen foorumin alustus 1 (Powerpoint-diat)                       |
| Liite 4 | Eettisen foorumin alustus 2 ja keskustelun aiheet (Powerpoint-diat) |
| Liite 5 | Eettisen foorumin ja työpajojen yhteinen aineiston analyysi         |
| Liite 6 | Posteri   |

# 1 Johdanto

Digitaalisten palveluiden lisääntyminen sosiaali- ja terveydenhuollossa on lisännyt pohdintaa, kehittämistyötä ja uuden innovointia asiakkaiden ja potilaiden osaamisen ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Tärkeän asiakas- ja potilasnäkökulman lisäksi aihetta on syytä pohtia myös johtamisen ja työyhteisöjen osaamisen näkökulmista. Sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan perustuessa vahvoille eettisille periaatteille, tulee samalla pohtia tulevaisuuden uusien digitaalisten ratkaisujen tuomia mahdollisia eettisiä haasteita työyhteisöissä ja niiden johtamisessa. Digitaalisten palveluiden lisäämisellä halutaan tuoda sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta muun muassa mahdollistamalla sosiaali- ja terveydenhuollossa ja sen johtamisessa työ- ja toimintatapojen yhdistämisen ja muuntamisen.

Suomessa on käynnissä useita hankkeita liittyen sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatioon ja digiosaamisen kehittämiseen. SotePeda 24/7 on digisote-hanke, joka pyrkii osaltaan edistämään kansallisen ”Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian” tavoitteita ja vastaamaan tulevaisuuden teknologiatarpeisiin eräinä tavoitteina lisätä muun muassa teknologiaosaamista ja siihen liittyvää eettistä osaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa (SotePeda 24/7 -hankesuunnitelma 2018, 6). Karelia-ammattikorkeakoulu on mukana hankkeessa keskittyen erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden työhön ja eettiseen osaamiseen digitalisaatio huomioiden. Tämä opinnäytetyö pohjaa näiden asioiden kehittämiseen SotePeda 24/7 -hankkeessa.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella digitalisoituvaa sosiaali- ja terveydenhuoltoa johtamisen ja työyhteisöjen tulevien osaamisvaatimusten näkökulmasta ottaen huomioon eettiset näkökulmat. Opinnäytetyö on toteutettu tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin kautta osallistavia menetelmiä hyödyntäen (eHealth-kysely, virtuaalinen keskustelufoorumi, työpajamateriaali). Tutkimusaineiston analysoinnissa on hyödynnetty mukaellen laadullisen tutkimuksen sisällyksen analyysiä. Tehtävänä on saada kirjallisuuden kautta käsitys digitalisaation aiheuttamista muutoksista alalla ja pohtia niiden vaikutuksia eettiseen

johtamisosaamiseen ja henkilöstön osaamisen johtamiseen. Tehtävänä on lisäksi selvittää, millaista eettistä johtamisosaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä on huomioitava eettisessä osaamisen johtamisessa. Opinnäytetyön tuloksena on löydetty niitä osaamisvaatimuksia, joita tulevaisuuden johtajalta vaaditaan ja mitä asioita tulisi huomioida työyhteisöjen osaamisen kehittämisessä. Saatuja tuloksia voidaan hyödyntää johtamisen työvälineenä muun muassa suunniteltaessa tulevaisuuden johtamisen osaamistarpeita ja kehitettäessä työyhteisöjä digitaalisten palveluiden lisääntyessä.

## 2 Eettisyys sosiaali- ja terveydenhuollossa

### 2.1 Etiikka ja moraal

Sana etiikka pohjaa kreikan kielen sanaan *ethos* tarkoittaen tapaa, hyvää tapaa, moraal

latinan kielen sanaan *mos*, *mores* tapa, tavat tai *moralis* eli tapoja koskeva. Etiikka, jota kutsutaan myös moraalifilosofiaksi, on moraal

filosofian alue. (Pietarinen & Poutanen 2005, 12-13.) Se käsittelee kysymyksiä muun muassa siitä, kuinka kohdella toisia tai millainen elämä on elämisen arvoista (Shafer-Landau 2015, 1). Etiikka tarkastelee teoriaa ja käytäntöjä ollen kuvailevaa tai normatiivista. Se käsittelee asioita, oikeuksia, velvollisuuksia ja järjestelmiä teoreettisesti ja moraal

puolestaan käytäntöä. (Aaltonen & Junkkari 2003, 141.) Etiikka pyrkii selvittämään, mitä oikea, väärä, hyvä ja paha käsittää. Moraalin ja sen ongelmien ratkaisujen selkiyttäminen on osa sitä. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 37.)

Shafer-Landaun (2015) mukaan moraalille ei ole yksiselitteistä määritelmää. Se liittyy keskeisesti ihmisten hyvinvoinnin suojelemiseen rehellisyyden, oikeudenmukaisuuden, toisten kunnioittamisen, arvojen, vastuullisuuden, oikeuksien, vapauksien, sosiaalisen yhteistyön, kehujen ja syyllisyyden kautta. Moraalia on helppomp

ymmärtää vertaamalla sen periaatteita niihin, mitkä ohjaavat lakeja, käytäytymissä

sääntöjä, omaa etua ja perinteitä. Kaikki ne määrittävät sitä, miten pitäisi käyttäytyä, mihin pyrkiä tai sääntöjä, joita ei pitäisi rikkoa. Vaikka monet lait

vaativat sitä mitä moraalisuus vaatii ja kieltävät sen minkä moraalisuus kieltää, moraalit on kuitenkin eri asia kuin laki. Sama koskee käyttäytymissääntöjä, omaa etua ja perinteitä. (Shafer-Landau 2015, 8.)

Etiikan mielletään alkavan siitä, mihin lainsäädäntö loppuu. Toisaalta yhteiskunnan arvot ja moraaliset normit on luokiteltu lainsäädäntöön. Lainsäädäntö asettaa vähimmäisvaatimukset eettiselle käytökselle. Se on tasapainoa kontrollin ja luottamuksen välillä, tarvetta valvontaan tai moraaliseen toimintaan ja ihmisten koskemattomuuteen. (Mäntysalo 2016, 1.)

Etiikan yleisiä osa-alueita ovat metaetiikka, moraaliteoriat ja soveltava etiikka (McNaughton 1988, Leino-Kilven & Välimäen 2015, 37 mukaan). Metaetiikka (analyttinen etiikka) pohtii moraalit käsitellen asioita abstraktisti eivätkä ne liity läheisesti käytäntöön tai ole normatiivisia. Se pohtii moraalit liittyvien käsitteiden merkityksiä, moraalit väitteitä ja olemusta. Se ei anna käytännön ratkaisuja tai ohjeistuksia moraalit in ongelmiin. (Pietarinen & Poutanen 2005, 13; Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 37.)

Moraaliteoriat ovat normatiivisia ja käytännönläheisiä pohtien oikeaa ja väärää eri tilanteissa. Kussakin on omat periaatteensa ohjaten eri tapoihin toimia. Moraaliteorioiden pohjalta on mahdollista tehdä konkreettisia ohjeita tilanteisiin. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 37-38.) Moraaliteorioissa (normatiivinen etiikka) mielenkiinto kohdistuu moraalit eeseen tekemiseen (Collste 2010, 21). Sen tarkoituksena on luoda moraalit eisiä yleisperiaatteita ja ohjeita. Se ohjaa moraalit ekeskustelua ja tekemistä. (Pietarinen & Poutanen 2005, 14.) Soveltavasta etiikasta puhutaan myös praktisena etiikkana. Se pohtii moraalit eisiä ongelmia jollakin tietyllä toiminnan alueella tai alalla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 141; Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 38.)

Oksanen, Launis ja Sajama (2010) jakavat etiikan normatiiviseen eli preskriptiiviseen etiikkaan, metaetiikkaan ja deskriptiiviseen eli kuvailevaan etiikkaan. Näistä kaksi ensimmäistä ovat filosofisen moraalit e tutkimusta ja kuvaileva etiikka puolestaan pyrkii hahmottamaan, selittämään ja ymmärtämään olemassa olevaa

moraalia muun muassa sosiaalisena ja kulttuurisena ilmiönä. (Oksanen ym. 2010, 7.)

## 2.2 Arvot ja normit

Arvot ja normit ovat tärkeitä käsitteitä puhuttaessa etiikasta ja eettisyydestä. Arvot kuvaavat periaatteita ja päämääriä. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 15, 21.) Ne ovat luonteenpiirteitä, jotka määrittävät ihmistä. Ne vaativat syvällistä tietoutta siitä, mikä on tärkeää ja miksi. (Shafer-Landau 2015, 260.) Arvoilla voidaan viitata etiikkaan liittyviin arvoihin tai tarkoittaa asian tai esineen ominaisuutta. Arvot voivat siis olla muitakin kuin eettisiä arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 59.) Arvoille ominaista on pysyvyys, objektiivisuus, universaalisuus ja ehdottomuus. Ne ovat yleisesti päteviä, ihmiskyvyt ylittäviä ja yksilöstä riippumattomia. Niiden tarkoitus on lisätä hyvää elämässä ja vaikutus näkyy yksilön toiminnassa. (Purjo 2014, 39-42.)

Arvoja voidaan luokitella eettisyyden tason perusteella eettisiin ja arkiarvoihin. Arkiarvoja ovat toiminnalliset, primitiiviset ja käytännön arvot, jotka vastaavat elämän perustarpeisiin ollen tilannekohtaisia, vaihtuvia, käytännöllisiä ja helposti opittavia. Eettisiä arvoja ovat esteettiset, sivistys- ja huippuarvot, jotka vastaavat tarpeisiin olla jotakin, kuulua johonkin ollen ikuisia, vaikeasti opittavia, itseisarvoja, olemisen ja henkisen tason arvoja. (Aaltonen & Junkkari 2003, 65.) Arvot voidaan luokitella myös varsinaisiin eli platonisiin arvoihin, ihanteisiin, arvostuksiin ja kokemusarvoihin. Platoniset arvot ovat yleismaailmallisia, pysyviä ja ajasta tai kulttuurista riippumattomia. Ihanteet vaihtelevat kulttuureittain. Arvostuksille ominaista on niiden vaihtelevuus yksilöiden välillä ja eri hetkinä. Kokemusarvoissa vaihtelu on suurta yksilöiden ja eri hetkien välillä. (Ryynänen & Myllykangas 2000, 60, 62.)

Normi on termi sille, kuinka pitäisi menetellä eri yhteyksissä. Yleisesti normien sanotaan olevan sääntöjä siitä, millainen käytös on yleisesti hyväksyttävää ryhmässä tai yhteiskunnassa. Ne voivat olla täsmällisiä, implisiittisiä eli asiayhteyksistä pääteltävissä olevia tai hiljaisia. (Sandman & Kjellström 2013, 25.) Normit



määrittävät säännöt, velvollisuudet, keinot ja tavat toiminnalle (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 15). Ne ovat yhteisöllisiä, kulttuurisia tai yhteiskunnallisia oikeuksia, kieltoja, käskyjä ja velvollisuuksia (Purjo 2014, 70). Jotkut niistä löytyvät kirjattuina lakeihin ja rikkomisesta rangaistaan. Useimmat normit eivät ole muotoiltuja ja kirjattuja mutta silti tunnettuja ja hyväksytyjä yhteiskunnassa. Kaikki hiljaiset normit ja säännöt, joita noudatetaan arjessa, pitävät yhteiskunnan koossa. (Collste 2010, 19.)

### **2.3 Eettinen toiminta sosiaali- ja terveydenhuollossa**

Sosiaali- ja terveydenhuollossa ammattilaisten tekemä työ liittyy ihmisten terveyteen ja sairauksiin. Siksi on tärkeää, että eettisyys ja eettinen toiminta työssä toteutuvat ja niihin kiinnitetään jatkuvaa huomiota. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 14.)

Terveydenhuollon toiminnalle on määritelty neljä peruspäämäärää. Ensimmäinen päämäärä on sairauksien ehkäiseminen, terveyden edistäminen ja ylläpito. Toiseksi tavoitteena on kipujen ja kärsimysten lievittäminen. Kolmantena peruspäämääränä on antaa hoitoa ja hoivaa ja neljäs päämäärä on ehkäistä ennenaikaisia kuolemia ja mahdollistaa rauhallinen kuolema. (Ryynänen & Myllykangas 2000, 55-56.)

Sosiaalityön maailmanjärjestö IFSW (International Federation of Social Workers) on puolestaan määritellyt sosiaalityön tavoitteeksi ihmisten hyvinvoinnin vahvistamisen ja lisäämisen. Sen tarkoituksena on taata jokaiselle oikeusturva, joka on eräs ihmisen sosiaalisista oikeuksista. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 13.) IFSW:n mukaan sosiaalityö edistää yhteiskunnallisia muutoksia, ongelmanratkaisua ihmissuhteissa sekä ihmisten vaikutusmahdollisuuksia ja vapautta hyvinvoinnin parantamiseksi. Ihmisoikeuksien ja sosiaalisen oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat sosiaalityön peruseriaatteita. Ne sisältävät sekä yksilöllisen vapauden valintoihin ja toimintaan että yhteiskunnan vallan resurssien jakautumisen. (Banks & Gallagher 2009, 4.)

Teknologian lisääntyminen palveluissa ja ihmisten osallistuminen itsehoitoon teknologiaosaamisen ja tiedon kasvun vuoksi muuttaa sosiaali- ja terveydenhuollon alalla toiminnan ja palveluiden käytäntöjä luoden eettisiä haasteita. Se uudistaa ammattilaisten ja asiakkaiden vuorovaikutus- ja kommunikointikeinoja. Terveydenhuollon kasvaneiden kustannusten vuoksi on mietittävä palvelujen ja hoidon priorisointia. Eettisyys on myös huomioitava ratkottaessa ihmisten terveyteen ja eriarvoistumiseen liittyviä asioita, jotka johtuvat muun muassa alueellisista eroista tai kyvystä itsehoitoon. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 15-17.)

Valtakunnallinen sosiaali- ja terveystalouden eettinen neuvottelukunta (ETENE) on määritellyt alalle viisi eettistä periaatetta. Niihin kuuluvat ihmisarvon ja perusoikeuksien kunnioittaminen sekä asiakkaan ja potilaan etu lähtökohtana annetuille palveluille. Periaatteisiin lukeutuu ammattilaisten ja asiakkaiden välinen arvostava, inhimillinen vuorovaikutus. Eettisiä periaatteita ovat myös vastuu työn laadusta sekä hyvän hoidon ja palvelun edellyttämät vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri. (ETENE 2011, 5-7.)

Terveydenhuollon eettisessä toiminnassa olennaisia ovat arvot ja niistä keskustelu ohjaten alan eettistä toimintaa kohti yhdenmukaisuutta, laadukkuutta ja sääntöihin pohjaavuutta. Lisäksi eettistä toimintaa ohjaavat erilaiset kansalliset ja kansainväliset lait, ammattieettiset ohjeistot ja suositukset. (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 18-19.) Esimerkiksi laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä asettaa vaatimukset ammatilliselle osaamiselle, ammattihenkilöiden valvonnalle ja yhteistyölle. Se määrittelee ammattieettiset velvollisuudet, kuten menettelytavat ja velvollisuuden pohtia toiminnasta saatua hyötyä suhteessa haittoihin ohjaten osaltaan eettistä toimintaa. (Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994, 1 §, 15 §.)

Sosiaalialalla eettistä toimintaa ohjaavat virkamiesetiikka ja sosiaalialan eettinen ohjeisto. Virkamiehiä koskevat eettiset ohjeet on koottu julkaisuun ”Arvot arjessa- virkamiehen etiikka. Valtionhallinnon käsikirja”. Talentia ry (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö) julkaisee sosiaalialan eettistä ohjeistoa nimeltään ”Arki, arvot, elämä, etiikka 2005”. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 97.)

Ammattietiikka voidaan määritellä kahdelta näkökannalta: ammattietiikka käytännön työssä ja ammattietiikka aihealueena. Normit oikeasta toiminnasta, hyvän ominaisuudet ja arvot liittyen pyrkimykseen hyvästä elämästä ja mihin ammattilaiset pyrkivät, mitä kannattavat ja toteuttavat työssään, sisältyvät määritelmiin. (Banks & Gallagher 2009, 16.)

Terveystieteiden etiikka on pääosin normatiivista etiikkaa (Ryynänen & Myllykangas 2000, 10). Sen teorit käsittelevät sitä, mihin oikea ja hyvä pohjaavat sekä niiden vastakohtia (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 51). Normatiivisen etiikan teorit (moraaliteoriat) jaotellaan usein kolmeen kategoriaan (Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 44). Ne ovat seurausetiikka (konsekventialistiset moraaliteoriat), velvollisuusetiikka (deontologiset moraaliteoriat) ja hyve-etiikka eli aretaaiset moraaliteoriat (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 52; Leino-Kilpi & Välimäki 2015, 44).

Seurausetiikka (teleologinen etiikka) pohtii tekojen seurauksia ja niiden päämäärää. Tunnetuimpia muotoja ovat utilitarismi, egoismi ja altruismi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 141-142; Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 62-63.) Seurausetiikalle on ominaista, että päämäärä oikeuttaa keinot. Siinä ei huomioida sitä, ovatko asiat ristiriidassa itsemääräämisoikeuden tai yksilön loukkaamattomuuden kunnioittamisen kanssa. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 62-63.) Se vastaa kysymyksiin, mikä on hyvää tai paha (Aaltonen & Junkkari 2003, 141).

Velvollisuusetiikka (deontologinen etiikka) perustuu velvollisuuteen, siihen mitä pitää tehdä. Toiminta itsessään velvoittaa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 145; Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 56.) Se vastaa kysymyksiin mikä on oikein tai väärin (Aaltonen & Junkkari 2003, 147). Velvollisuusetiikka jaotellaan toiminta- ja periaate-etiikkaan. Periaate-etiikan tunnetuimpia filosofejia oli Immanuel Kant. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 56.)

Hyve-etiikka korostaa ihmisen moraalisia hyviä piirteitä ja niiden mukaan toimimista. Keskiössä on tekevä ihminen ja luonne. Hyveitä ovat moraalisesti hyvät piirteet. Hyvän määrittelee se, onko se sopuossuudessa hyveiden kanssa. Tunnetuin hyve-etiikan filosofi oli Aristoteles. (Sarvimäki & Stenbock-Hult 2009, 52.)

Sosiaalityön ammattietiikka ohjaa sosiaalityön toimintaa, joka on hyvinvointityötä. Hyvinvointi-sana pohjaa käsitteeseen ”hyvä”. Sosiaalityön toiminnan kohteena on hyvän toteuttaminen eli hyvinvoinnin mahdollistaminen. Valtio ohjaa poliittisesti hyvinvointityön ja -palveluiden toteuttamista. Ammatillisen sosiaalityön kontekstina onkin valtakunnallinen ja kunnallinen hyvinvointipolitiikka ja -hallinto. Hyvinvointiin tähtäävä politiikka, hyvinvointipalvelut ja niiden taustalla olevat hyvinvointiin liittyvät arvot ja normit muodostavat hyvinvointietiikan ohjaten sosiaalityötä. Hyvinvointietiikka voidaan jakaa eri hyvinvointitoiminnan tasoihin. Se käsittää hyvinvointitoiminnan mikrotasolla ihmisen, perheen ja heidän hyvinvointiinsa liittyvän toiminnan. Mesotasolla hyvinvointitoiminta sisältää yhteisön ja kunnan tähdäten asukkaiden hyvinvointiin ja hyvinvointivajeiden ehkäisyyn. Makrotaso käsittää yhteiskunnan ja valtion ja toiminnan kohteena on väestön hyvinvointiin liittyvä toiminta. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 13, 16 -18.)

#### **2.4 Eettisyys sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisessa**

Ikola-Norrbackan (2010) tutkimuksen mukaan johtamisen etiikan terveydenhuollossa katsotaan muodostuvan hallinnon etiikasta, erilaisista vallitsevista johtamisen periaatteista ja ammatin määrittämistä vaatimuksista. Terveydenhuollon organisaatioiden malli luo osaamisen johtamiselle omat vaatimuksensa. Sen voidaan katsoa pitävän sisällään arvojärjestyksen, auktoriteetin ja erikoisaloihin suuntautumisen. Eettinen johtaminen käsittää julkisen terveydenhuollon esimiesten arkityössä hallitsevat julkisen toiminta-alan määrittämät vaatimukset, kuten laissa määritellyt asetukset, virkamiehille asetetut eettiset periaatteet ja näiden sekä hallinnollisten arvojen huomioon ottamisen. (Ikola-Norrbacka 2010, 182.)

Arvot ja eettiset haasteet nousevat esille myös puhuttaessa julkisen terveydenhuollon muuttumisesta, koska muutos voi vaikuttaa myös organisaatioiden sekä eri ammattien arvomaailmaan. Kun näissä arvoissa tapahtuu muutoksia, vaikuttaa se osaltaan myös johtamisen arvoihin ja tapaan johtaa käytännössä. (Ikola-Norrbacka 2011, 88.) Julkista johtamista käytännössä ohjaavat julkiseen johtamiseen liittyvät arvot ja moraali (Virtanen & Stenvall 2019, 71).

Eettinen johtaminen viittaa eettisiin lakeihin, sääntöihin, määräyksiin ja koodeihin, jotka joko estävät tai edistävät eettisiä käytäntöjä organisaatiossa. Eettinen johtaminen tarkoittaa johtajien kumulatiivisia toimia, jotka edistävät eettistä herkkyyttä ja eettistä päätöksentekoa, joka läpäisee organisaation kaikki puolet. (Mäntysalo 2016, 6.)

Sosiaalityössä eettisen johtamisen tavoitteena on esimerkiksi työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden lisääminen. Haasteita eettiselle sosiaalityön johtamiselle tuo työn ja toimintaympäristön luonne. (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 93.) Sinkkonen ja Laulajainen (2010) tuovat tutkimusartikkelissaan ilmi sosiaalialan johtajien kokemia eettisiä ristiriitoja ja niiden ratkaisemista sekä sitä, kuinka hyvin virkamies- ja ammattieettisiä periaatteita voidaan noudattaa. Tutkimus tuo ilmi viisi osa-aluetta liittyen sosiaalialan johtajien eettisiin toimintaperiaatteisiin. Niitä ovat virkamiehen vastuullisuus, tasa-arvoisuus toiminnassa, asiakaslähtöisyys, syrjinnän ehkäisy ja tuloksellisuus. Eettiset ristiriitatilanteet sosiaalialan johtajien esiin tuomana kohdistuivat tutkimuksen mukaan eniten tasa-arvoiseen toimintaan ja tuloksellisuuden saavuttamiseen. Tutkijoiden mukaan virkamieseettisiä ja alan toimintaohjeita tarvitaan yhtenä apuvälineenä sosiaalialan johtajien työhön. (Sinkkonen & Laulajainen 2010, 239-240.)

Työyhteisöä johdettaessa täytyy käyttää eettistä harkintakykyä ja päätöksiä tulee tehdä tietoon perustuen. Johtamisvallan käyttö tulee olla läpinäkyvää, päätöksiä ei tule tehdä pohjautuen pelkkään valta-asemaan. Johtamisessa oikeudenmukaisuus on tärkeää niukoista resursseista päätettäessä ja tätä kautta johtaja pystyy vaikuttamaan työhyvinvointiin sekä miten työntekijät kokevat toistensa asiantuntijuuden. (ETENE 2011, 26.)

Johtamisen eettisyydellä on merkitystä työhyvinvointiin myös digitalisaation näkökulmasta. Digitaalisuuden lisääntyminen työssä voimistaa tarvetta henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja johtamiseen. Henkilöstön osaamisen lisääntyessä työhyvinvoinnin kokeminen ja työhön sitoutuminen paranevat. (Koski & Husso 2018, 30.)

### **3 Digitalisaatio sosiaali- ja terveydenhuollossa**

#### **3.1 Digitalisaation merkitys sosiaali- ja terveydenhuollossa**

Sosiaali- ja terveysministeriö (2016) on julkaisussaan kuvannut tulevan digitalisaation toteutumisen ehtoja kolmesta perspektiivistä. Ensinnäkin digitalisaation toteutumista voidaan tutkiskella johtamisen ja ohjauksen kautta. Tämä näkökulma pitää sisällään strategian levittämisen käytäntöön sekä tavoitteiden valvonnan ja ohjaamisen. Toiseksi asiaa voidaan arvioida toimintamallin, systeemin ja osaamisen kautta. Toimintamallilla, systeemillä ja osaamisella tarkoitetaan toimialan työympäristöjen varsinaista toimintaa, organisaatioiden sisäistä rakennetta ja niiden sekä henkilökunnan osaamista ja osaamisen edistymistä. Kolmantena näkökulmana voidaan pitää yhdenvertaisten palvelujen toteutumista, joka tarkoittaa sitä, että otetaan huomioon eri asiakasjoukkojen erityisominaisuudet, että voidaan tuottaa palveluita kaikille tasapuolisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2016, 6.)

Digitaalisten palveluiden avulla halutaan tuoda sosiaali- ja terveydenhuollon palveluihin vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta. Niiden avulla halutaan tuoda kansalaisille mahdollisuus palveluiden yhdenvertaisuuteen, asuinpaikasta riippumattomaan asiointiin ja lisätä kansalaisten itsehoidon toteutumista ja siten terveyden ylläpitoa. Sähköisessä muodossa ajan tasalla oleva tieto tukee myös palveluiden johtamista. (Hyppönen & Ilmarinen 2016, 1-2.)

#### **3.2 Digitalisaation osaamisen johtaminen**

Osaamisen johtaminen on osa kaikkea normaalia johtamista organisaation erilaisissa prosesseissa ja toiminnoissa. Se tulee sisällyttää kaikkeen johtamistyöhön ja se on aina johdon vastuulla. Se kohdistuu yksilöön tai ryhmään ja sitä voidaan tarkastella niin yksilö- kuin yhteisötasolla. (Viitala 2004, 230.) Osaamisen

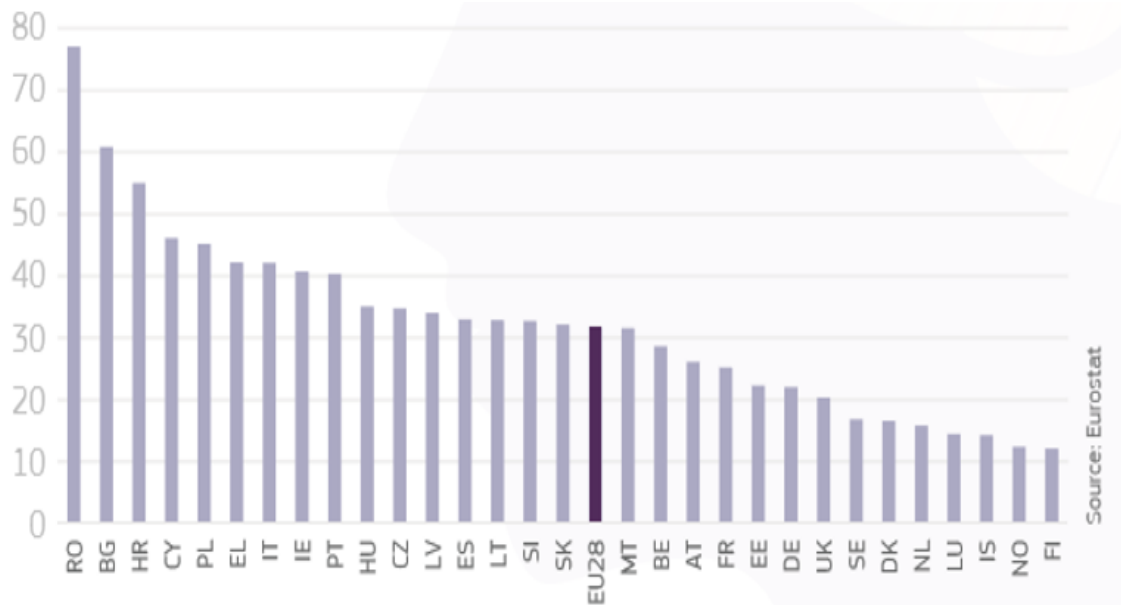
johtamisen prosessissa yhdistyvät strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen (Sydänmaanlakka 2007, 143).

Osaamisen johtajana lähijohtajan tulee vahvistaa työyhteisönsä osaamista yhteisten arvojen, toimintasuunnitelmien, hyvän työilmapiirin, työpaikkakokousten ja kehityskeskustelujen, työn monipuolistamisen, koulutuksen, perehdytyksen sekä asiakaspalautteen avulla. Lähijohtajalla tulee olla halu kuunnella ja hyödyntää työntekijöidensä mielipiteitä ja tarvittaessa tehdä selkeitä päätöksiä ja ratkaisuja. (Kamunen 2009, 58.)

Vuonna 2015 julkisessa terveydenhuollossa henkilökunnan tietosuojaan liittyvän koulutuksen todettiin olevan koko ajan laaja-alaisempaa, mutta käyttäjien tekninen tuki esimerkiksi potilastietojärjestelmien käytössä ei toiminut ympärivuorokautisesti. Varsinkin perusterveydenhuollossa tukea sai vain virka-aikaan. Julkisen terveydenhuollon henkilökunta omasi pääosin perustaidot ATK:n osalta. (Reponen, Kangas, Hämäläinen & Keränen 2015, 97.)

Automaatio ja robotiikka tulevat muuttamaan osaamistarpeita joka alalla ja osaaminen keskittyy robotiikan hyödyntämiseen ja ylläpitoon suorittavan työnteon sijasta. Myös vuorovaikutus työelämässä muuttuu ja vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa tulevat sisältämään työntekijän lisäksi robotin tai keinoälyn. Osaamisen lisäämisessä tulisikin huomioida monipuolinen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen. (Kuosa & Hakala 2017,13.)

Lähitulevaisuudessa lähes kaikki työpaikat edellyttävät jonkin verran digitaalista taitoa. Digitaaliset taidot ovat välttämättömiä innovoinnin, kasvun, työpaikkojen ja kilpailukyvyn kannalta. Kuvioista 1 selviää, että Euroopan Unionin (EU) alueella oli vuonna 2014 aktiivisilla työmarkkinoilla olevista työntekijöistä noin 30 % (EU-maiden keskiarvo) sellaisia, joilla ei ollut tai oli vähäiset digitaaliset taidot. (European Commission 2018.)



Kuvio 1. Työvoima, jolla puuttuu tai on vähäiset digitaaliset taidot, %-osuus aktiivisilla työmarkkinoilla olevista (European Commission 2018)

Sosiaalialalla digitalisaation lisääntyminen auttaa laajempien tietomassojen käsittelyä ja hyödyntämistä arkityössä. Sosiaalialan työtehtävissä on yhä enemmän tarvetta digitalisaatiota hyödyntävistä työtavoista, koska palvelujärjestelmät ovat muutoksessa ja ihmisten ongelmat ovat moninaisempia kuin ennen. Jo nyt sosiaalialalla olevien ja myös tulevien työntekijöiden tulee valmistautua muun muassa robotiikan tulemiseen ja osaamista tulee vahvistaa tällä alueella. Sosiaalialan auttamistyöhön kehitettäneen jatkossa uusia digitaalisia menetelmiä itsehoitoon liittyen, mutta siitä huolimatta sosiaalialan työntekijöiden odotetaan näkyvän jatkossa myös tietoverkoissa esimerkiksi hyödyntäen sosiaalista mediaa palveluissa. Osaamisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöiden tulee ymmärtää sosiaalisen median toimintaympäristöä ja osata soveltaa sitä vuorovaikutuksen välineenä. Digitalisaation myötä kiihtyvä tiedontuotannon käsittely ja sen ymmärrettävyys vaativat mediaosaamista. (Nikander, Juntunen, Holmberg & Tuominen-Thuesen 2017, 41; Share & Pender 2018, 57.)

Kuosan ja Hakalan (2017) tekemässä opetushallinnon raportissa mainitaan koulutustoimikuntien kanssa tehdyn työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneistä mahdollisista uusista ammanteista ja osaamisyhdistelmistä. Sosiaalialan jäsenet esittivät digitalisaation näkökulmasta alansa tuleviksi ammanteiksi sosiaalialan



ohjelmoijan, verkkopalvelujen neuvojan ja ohjaajan, asiakaslähtöisen ja -kohtaisen verkkopalvelujen integroijan (palvelut verkossa) ja sosiaalipalvelurobonaattorin eli sosiaalipalvelurobottien huoltajan ja koordinaattorin. (Kuosa & Hakala 2017, 27.)

Johtamisen käytännöillä on vaikutusta työhyvinvointiin digitaalisuuden lisääntyessä. Kun otetaan käyttöön uutta teknologiaa, on erityisesti ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen merkittävää. Ikääntyvistä työntekijöistä enemmistöllä on haasteita teknologian hyödyntämisessä ja heillä motivaatio uusien laitteistojen ja ohjelmien käytön oppimiseen on huonompaa kuin nuoremmilla työntekijöillä. Tämän huomiotta ottaminen voi heikentää työhyvinvoinnin laskun kautta työurien pidentämistä. Myös työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa uuden teknologian hankintaan ja käyttötarkoituksiin mahdollistaa paremmin digitaalisuuden tuomaa työn mielekkyyden kasvua. Johtamisella ja toimivilla työpaikoilla ja sitä kautta työpaikan toimintatavoilla ja -kulttuurilla on ratkaiseva asema teknologian käyttöönoton onnistumisessa. (Koski & Husso 2018, 30-31.)

Tekoälyn ja digitalisaation vaikutukset näkyvät tulevaisuuden työn osaamisvaatimuksissa ainakin seuraavasti:

- 1) Osaamisalueet, jotka tekoäly korvaa, muuttuvat ihmiselle merkityksettömäksi ainakin käytännöllisesti katsoen. On siis mietittävä, mitä osaamista ja ihmisen tekemiä suorituksia tekoälyteknologia voi korvata ja mitä ei. Osaamisen lisäämisen lisäksi on vahvistettava myös ihmisten valmiutta muutokseen ja uuden tiedon hankintaan sekä samalla myös yritysten valmiutta modernisoitua ja vahvistaa työntekijöiden osaamisen kehittämistä. Myös yhteiskunnan koulutusjärjestelmän on vahvistettava osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja elinikäistä oppimista.
- 2) Osaamisen vaatimukset muuttuvat tekoälyn käyttämisen lisääntyessä. Mikäli tekoälyä käytetään laajasti ihmistyötä syrjäyttäen ja täydentäen, on yhä ymmärrettävä, mitä työtehtävää tekoäly tekee työntekijän puolesta. Työntekijöiden on opittava käyttämään hyödyksi

kyseistä työtehtävää korvaavaa tekoälyä ja lisäksi oppivien järjestelmien käyttäminen saattaa vaatia myös niiden opettamista. Vähintäänkin se edellyttää työntekijöiltä sen tehokasta hyötykäyttöä ja käsityskykyä sen toimintaperiaatteista.

- 3) Tekoälyn tehokkaasti korvaama työ voi mahdollistaa työntekijöille vapautuvan työpanoksen, jolla voi tehdä jotain muuta työtehtävää. Työntekijälle mahdollistuu kehittää omaa osaamistaan ja tätä kautta tuottaa työssä uutta lisäarvoa. Ammattien tehtäväsisältö monipuolistuu ja uudistuu. Työntekijöiden tehtäväkuvia tulee muokata yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja eri ammattiryhmiin liittyvää sääntelyä tulisi myös tarkastella toiminnan muuttuessa.
- 4) Kun tekoäly lisääntyy, tuo se tullessaan paljon uudenlaisia työpaikkoja, joita emme osaa vielä ennakoida. Uusissa ilmaantuvissa ammateissa on vielä tuntemattomia osaamisvaatimuksia. Yhteiskunnan tulisi reagoida näihin muutoksiin luomalla joustavia ja reagointikykyisiä järjestelmiä osaamisen kehittämiseen, koska uuden oppiminen on mahdollista silloin, kun kansalaisilla on hyvä tekoälyn käytön perusosaaminen ja laaja tietopohja. (Acemoglu & Restrepo 2018; Brynjolfsson & Mitchell 2017, Kosken & Husson 2018, 36-37 mukaan.)

### 3.3 Digitalisaation tuomat tulevaisuuden haasteet

Kehittyneen teknologian lisääntyminen muuttaa väistämättä työelämää. Sen vaikutusten leviämistä yhteiskunnan eri tahoille hidastavat kuitenkin teknologian aiheuttamiin uusiin tilanteisiin sopimattomat lait ja uudenlaiset eettiset kysymykset niihin liittyen. (Koski & Husso 2018, 13-14.) Tulevaisuudessa teknologia ja robotiikka ovat osa kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja. Siksi on erityisesti huomioitava ratkaisujen ja toiminnan eettisyys, luotettavuus, turvallisuus ja oikeudenmukaisuus sekä pohdittava alan toimintaan ja teknologiaan liittyviä arvoja ja etiikkaa. (Rousku, Linturi, Andersson, Stenfors, Lähteenmäki, Kärki & Limnäll 2017, 53.)

Eettisyys ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyyys liittyvät läheisesti toisiinsa. Teknologian ja tietotekniikan kehittyminen yhteiskunnan kaikilla tahoilla on huomioitava ja saatava se palvelemaan yhteiskunnan toimintaa ja kansalaisia. Kansalaisten näkökulmasta katsottuna teknologia ei saa vaarantaa luottamusta ja perusoikeuksia yhteiskunnassa. Teknologian sosiaalinen ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyyden merkitsee kansalaisten teknologian hyväksymistä ja pitää sisällään kokemukset käytettävyydestä, käyttäjäkokemuksista ja käyttökelpoisuudesta. Se tarkoittaa myös sitä, että toiminnat ovat objektiivisesti oikeutettuja eettisyys, juridisuus ja käytännöllisyys huomioiden. (Koivisto, Leikas, Auvinen, Vakkuri, Saari- luoma, Hakkarainen & Koulu 2019, 6.)

Koiviston ym:n (2019) selvitys on tuonut ilmi useille tapauksille yhteisiä eettisyyden ja hyväksyttävyyden haasteita. Näitä on ensinnäkin huoli inhimillisen näkökulman häviämisestä päätöksenteossa koneen korvattaessa ihmisen asioiden käsitteijänä. Haasteeksi on noussut myös vaara luottamuksen häviämisestä virkamiesten osaamiseen teknologian lisääntyessä prosesseissa. Haasteina on nähty lisäksi riittävä osaaminen hankintojen, ylläpidon ja kehittämisen suhteen (järjestelmäpuutokset, yksityisyyden vaarantuminen, järjestelmän ylläpito ja organisointi), tekoälyn toiminnan seuraaminen ja epäselvät vastuumääritelmät. Lisäksi riskinä ovat viranomaisprosessien ja -päätösten ymmärrettävyyden väheneminen tekoälyn käytön vuoksi, turvallisuus ja tietomurtouhat, käyttäjien riittävä tietoisuus ja ymmärrys tekoälystä sekä digitaidoista. (Koivisto ym. 2019, 6-8.)

Työikäisten määrä tulee väestöennusteen mukaan vähenemään Suomessa tulevien vuosikymmenien aikana ja odotuksena on, että tulevaisuudessa huoltosuhte heikkenee (Ruotsalainen 2013). Digitalisaatiosta ja teknologiasta odotetaan olevan apua sosiaali- ja terveydenhuoltoon uhkaavaan työvoimapulaan ja muun muassa töiden uudelleen organisointiin (van Aerschot, Turja & Särkikoski 2017, 630).

Tulevaisuudessa korostuu jatkuva tiedon hankkiminen sekä aikuiskoulutuksen keinoin että työn ohessa oppien (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 48). Tulevaisuudessa korostuu osaamisessa se, että osataan hallita kokonaisuuksia hyödyntäen niitä työssä. Osaamisen näytöt, kokeilemalla

oppiminen, tekoälyn hyödyntäminen, käännetty ja itseoppiminen yleistyvät työelämässä ja koulutuksessa. (Linturi & Kuusi 2018, 147-148, 151.) Tulevaisuudessa henkilöstö muuntautuu myös yhä enemmän monikansalliseksi. Työn kansainvälistyessä tulee kaikkien osaaminen pystyä hyödyntämään ottaen huomioon työntekijöiden erilaiset lähtökohdat. (Huttunen 2013, 30-31.)

Älyteknologia muuttaa tulevaisuudessa työn tehtäväsältöjä ja aiheuttaa tarpeen yhdistää teknologiset ja vuorovaikutustaidot vaikuttaen siten henkilöstön osaamisvaatimukseen (Koski & Husso 2018, 18). Uudistuvassa työelämässä työskennellään mukana kannettavaa digitaalitekniikkaa monipuolisesti hyödyntäen yhä hajautetummin. Työtä voidaan näin ollen tehdä laajasti eri aikoina vaihtelevissa paikoissa verkostoituen yhteistyökumppaneiden kanssa. Muuttuva työ vaikuttaa myös uudenlaisiin ratkaisuihin työajan, työtilojen ja työyhteisöjen suhteen, tämä vaikutus tulee esiin erityisesti tietotyössä. Digitalisaation tuoman uudenlaisten, innovatiivisen työn tekemisen keinojen nähdään olevan merkittävä muutos tulevaisuuden työelämässä. (Alasoini 2015, 29-30.)

Useissa tekoälyä ja sen soveltamista käsittelevissä raporteissa pohditaan, mitä on hyvä tekoäly-yhteiskunta. Läpinäkyvyys, vastuullisuus ja yhteiskunnallisen hyödyn laajuus ovat arvoja, joiden on raportoitu olevan hyvän tekoäly-yhteiskunnan merkkejä. Läpinäkyvyydellä tarkoitetaan avoimuuden osalta sitä, millaista aineistoa ja minkä vuoksi kerätään pohjaksi hyödynnettäessä tekoälyä päätöksentekemisessä sekä mihin pyritään päätöksiä tukevilla ja tekevilla algoritmeilla. Toisena asiana läpinäkyvyyden avoimuudessa on se, että pystytään jäljittämään päätöksiin vaikuttavien tietojen oikeellisuus ja päätösten perusteet. Vastuullisuus on sitä, että terveys tai turvallisuus eivät vaarannu tehtäessä tekoälyyn pohjaavia päätöksiä. Yhteiskunnallisen hyödyn laajuus on sitä, että kaikki yhteiskunnassa hyötyvät tekoälyn avulla tehdyistä päätöksistä. Tämä hyöty on arvona asia, jonka tulisi ohjata julkista valtaa kehitettäessä tekoälyteknologiaa ja sovelluksia. (Koski & Husso 2018, 46-49.)

Tulevaisuudentutkimus hyödyntää eri tieteenaloja monialaisesti arvioitaessa yhteiskunnan tulevia kehityssuuntauksia jonkin tietyn asian tai ilmiön, kuten esimerkiksi digitalisaation ja teknologian suhteen. Siinä hyödynnetään ja pyritään

ymmärtämään globaaleja megatrendejä, kehityslinjoja, arvokysymyksiä ja -valintoja tutkittavaan ilmiöön liittyen. Samalla pyritään ymmärtämään muutosherkyyttä ja dynaamisuutta eri menetelmien avulla. Tässä tulevaisuudentutkimus käyttää hyödyksi muun muassa Kondratjeffin (Kondratjevin) aaltoteoriaa, jonka perustana on niin sanottu pitkien aaltojen teoria. (Wilenius 2015, 15, 18 -19, 54.)

Venäläinen taloustieteilijä Nikolai D. Konratieff (1892 - 1938) kehitti teorian, joka perustuu yhteiskunnassa aaltomaisesti vuorotteleviin 40-60 vuoden mittaisiin jaksoihin, niin sanottuihin pitkiin aaltoihin. Nämä pitkät suhdannevaihtelujaksot syntyvät jonkin uuden teknologisen innovaation seurauksena aiheuttaen vaurauden, nousukauden, jota aikanaan seuraa syklin mukaisesti laskukausi. Tätä teoriaa kutsutaan Kondratjeffin aaltoteoriaksi. (Saren 2019; Ganti 2020.)

Kondratjeffin viidennen aallon erityispiirteenä oli informaatioteknologia ja digitalisaatio. Parhaillaan on meneillään Kondratjeffin kuudes aalto, joka käsittää robotisaation. Seuraava seitsemäs aalto tuo ennakointien mukaan itsenäisesti toimivat erilaiset robotit, joissa yhdistetään teknologiaa ja keinoälyä. Maailmalla robotisaation hyödyntäminen on edennyt voimakkaammin verraten Suomeen, jossa kuitenkin robotiikan ja tekoälyn käytön ennakoitaan yleistyvän kaikilla yhteiskunnan sektoreilla vuoteen 2025 mennessä. (Rousku ym. 2017, 45, 47.)

Tulevaisuuden haasteena on myös kehittää uudenlaisia ajattelutapoja ja taitoja johtamiseen ja organisaatioiden toimintaan, jotta kehittyvä teknologia tulisi hyödynnettyä mielekkäästi ja inhimillisyys huomioiden. Joustava ajattelu, digitalisaation ja teknologian hyödyntäminen, tehokas tiedolla johtaminen ja uudenlainen päätöksentekokulttuuri ovat tekijöitä, joita tulee vahvistaa. (Aaltonen & Vauramo 2016, 11, 24, 28.) Sosiaali- ja terveysministeriö on laatinut yhdessä kansalaisten, sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden, ministeriöiden ja Kuntaliiton kanssa sekä muita Suomessa tehtyjä strategioita huomioiden (kuten Sosiaalisesti kestävä Suomi-, JulkiCT -strategiat) sähköisen tiedonhallinnan strategian. Tämä "Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia" tukee tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden uudistamista sähköisiä palveluita ja teknologiaa hyödyntämällä ja kehittämällä. Johtamiselta se vaatii uusien tapojen viemistä käytäntöihin sekä jatkuvan kouluttautumisen tukemista. Strategia tukee myös muun

muassa tiedolla johtamisen lisäämistä ja kehittämistä vaikuttavien ja laadukkaiden palveluiden mahdollistamiseksi. (Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto 2014, 4-5, 13, 20.)

Teknologia luo siis tulevaisuudessa runsaasti uusia mahdollisuuksia työskentelelyyn. Onnistumisen edellytyksenä on työntekijöiden ja johtajien osaamisen varmistaminen ja kehittäminen. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on käynnissä useita eri tahojen hankkeita liittyen teknologiaan, sen tuomiin osaamisen vaatimuksiin ja kehittämiseen alalla, kuten COPE- (Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa) ja Digityö ja stressi -hankkeet, STePS-hanke (Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojärjestelmäpalveluiden seuranta ja arviointi -hanke) sekä STePS 2.0- ja STePS 3.0 -hankkeet. (Heponiemi, Vehko & Kujala 2019, 42, 45-46.) Eräs tällaisista osaamisen ja koulutuksen monipuoliseen kehittämiseen tähtäävistä digisote-hankkeista on myös SotePeda 24/7 -hanke.

### **3.4 SotePeda 24/7 -hanke**

SotePeda 24/7 on valtakunnallinen 22 ammattikorkeakoulun ja kahden yliopiston yhteistyöhanke, jonka tavoitteena on lisätä ja vahvistaa sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta-, johtamis- ja kehittämisosaamista liittyen digitaalisiin palveluihin ja palvelurakenteisiin sekä luoda monialaisia oppimisympäristöjä. Hankkeen koordinaattorina toimii Laurea ammattikorkeakoulu. Karelia-ammattikorkeakoulu on mukana koordinoiden työpakettia 6, joka kohdistuu tulevaisuuden työhön ja eettiseen osaamiseen. (SotePeda 24/7 hankesuunnitelma 2018, 6, 30.) Hanketta rahoittaa Opetus- ja kulttuuriministeriö (Korkeakoulutuksen kehittämishankkeet 2018-2020).

SotePeda 24/7 -hanke haluaa lisätä opiskelijoiden, opettajien ja ammattilaisten osaamista digitaalisen sotepalvelujen ja palvelurakenteiden käytössä, kehittämässä, johtamisessa ja tuottaa oppimista edistäviä ympäristöjä. Hanke luo osaamismäärittelyjä, opintojen sisältöjä sekä opetukseen ja oppimisympäristöihin liittyviä sähköisiä ratkaisuja joustavaan opiskeluun. Hanke tuottaa alan korkeakoulutukseen digisote e-osaamisen määrittelyä, yhteisiä opintoja, pedagogisia

malleja ja oppimisympäristöjä. Tavoitteena on kehittää ammattilaisten osaamista vastaamaan tulevaisuuden teknologiatarpeisiin ja kansalaisten roolin kasvamiseen palveluissa. Hanke vastaa hallituksen kärkihankkeisiin kuuluvan korkeakoulujen kehittämisohjelman tavoitteisiin pyrkien lisäämään korkeakoulutusta. Se haluaa lisätä yksilöiden aktiivisuutta hyvinvoinnin ylläpidossa ja omahoidossa sähköisiä palveluja hyödyntämällä vahvistaen ”Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategian” tavoitteita. Yhteistyöverkoston kuuluvat Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos THL, ODA (Omat digiajan hyvinvointipalvelut-hanke), Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus Socca, Hoitotyön tutkimussäätiö Hotus ja Suomen Tele ja eHealth Seura. Ammattikorkeakoulujen yhteisiä digiopintotarjontoja luova eAMK-hanke kuuluu myös verkostoon. Hankkeen toiminta-aika on kevästä 2018 vuoden 2020 loppuun. (SotePeda 24/7-hanke; SotePeda 24/7 -hankesuunnitelma 2018, 3, 6-7.)

SotePeda 24/7 -hankkeeseen liittyvän opinnäytetyön kehittämistoiminnan aihe nousee eettisen johtamisen muutoksista digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristössä. Ympärillä tapahtuvat muutokset, kuten monikanallisuuden lisääntyminen, ikärakenteen muutos, tiedolla johtamisen ja sosiaalisen median korostuminen sekä koulutusjärjestelmän ja organisaatiomuutokset vaikuttavat työyhteisöjen ja johtamisen digitaalisen osaamisen vaatimukseen. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisoituminen ja kehittyneen teknologian käyttöön otto organisaatioiden toiminnoissa ja johtamisessa lisääntyy. Siksi on tarkasteltava muuttuvien osaamisvaatimusten lisäksi myös alan eettisiä käytäntöjä ja ohjeistuksia vastaamaan muuttuvaa toimintaa. Sosiaali- ja terveydenhuollossa on vahva eettinen perusta ja työskentely pohjautuu sovittuihin ammattieettisiin periaatteisiin, jotka kulkevat työntekijöiden mukana. Myös johtamisessa eettisesti kestävien toimintaperiaatteiden ylläpitäminen ja jatkuva kehittäminen on tärkeää. Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä asiantunteva palvelujärjestelmien, palveluiden ja ammattilaisten johtaminen mahdollistavat osaltaan laadukkaiden palveluiden toteutumisen. Siihen vaikuttavat myös teknologiaosaamisen varmistaminen ja se, kuinka hyvin eettisiä asioita huomioidaan johtamisessa, koulutuksessa sekä teknologiapohjaisten palveluiden järjestämisessä.

## 4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävä

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollon eettistä johtamista ja osaamisen johtamista peilaten niitä digitalisaation tuomiin tulevaisuuden muutostarpeisiin ja osaamisvaatimuksiin alalla.

Tavoitteena on tunnistaa kerätyn tiedon pohjalta digitalisaation tuomia muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä pohtia niiden vaikutuksia alan eettiseen johtamisosaamiseen ja työyhteisöjen osaamisen johtamiseen tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön kehittämistehtävinä on:

- 1) Kerätä tietoa kirjallisuudesta digitalisaation tuomista muutoksista sosiaali- ja terveydenhuollossa ja pohtia niiden vaikutuksia alan eettiseen johtamisosaamiseen ja työyhteisöjen osaamisen johtamiseen tulevaisuudessa.
- 2) Selvittää, millaista eettistä johtamisosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa digitalisaation näkökulmasta tulevaisuudessa tarvitaan ja mitä eettisen osaamisen johtamisen näkökulmia on huomioitava.
- 3) Laatia saadun tiedon pohjalta SotePeda 24/7 -hankkeelle posterin, jossa kuvataan digitalisaation ja eettisyyden näkökulmasta tulevaisuuden johtamisosaamisen ja osaamisen johtamisen osa-alueita.

## 5 Menetelmälliset valinnat

### 5.1 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta

Teknologia ja digitalisaatio on muuttanut ja enenevästi muuttaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan eettistä johtamista ja osaamistarpeita. Näihin käytännöistä



nousseisiin johtamisen tarpeisiin ja haasteisiin pyritään tässä opinnäytetyössä tuottamaan uutta tietoa tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin avulla. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta sopii menetelmänä hyvin tähän tarkoitukseen, koska siinä painottuu nimenomaan käytännön työelämän tarpeista lähtöisin olevan asian kehittäminen. Opinnäytetyössä sovelletaan myös laadullisen tutkimuksen piirteitä muun muassa saadun tutkimusaineiston käsittelyssä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä mukaellen. Kehittämistoiminnan prosessissa tulevat esiin laadullisen tutkimuksen piirteistä suunnitelmien muokkaaminen ja joustavuus tutkimusprosessissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164) sekä tutkimusaineiston kokoa säätelevänä tekijänä sen laadullisuus ja syvällisyys enemmän kuin aineiston määrä (Vilkkä 2015, 150; Kananen 2017, 126). Olennaista on pyrkiä ymmärtämään, mistä ilmiöissä on kyse sen sijaan, että pyrittäisiin todistamaan niiden olemassaoloa (Alasuutari 2011, 237; Kananen 2017, 32).

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa yhdistyvät tutkimus ja kehittämistoiminta painottaen kuitenkin kehittämistoimintaa, koska tavoitteena on tuottaa tietoa käytännön tarpeisiin pohjaten. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla pyritään yhtä aikaa saamaan aikaan sekä konkreettisia muutoksia että tuottamaan tietoa. Se on tavoitteellista ja olemassa olevaa toimintaa parantavaa. Kehittämistoiminnan prosessiin kuuluu viisi vaihetta, jotka ovat perustelu, organisointi, toteutus, arviointi ja tuotosten levittäminen (juurruttaminen). Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa kehittämisprosessi, toimijoiden osallistuminen ja tiedontuotanto ovat menetelmällisiä näkökulmia. Ne muodostavat yhdessä kehittämistoiminnan menetelmällisen ytimen. (Toikko & Rantanen 2009, 16, 21-23, 56.)

Prosessinäkökulma korostaa toiminnan prosessimaisuutta, johon kuuluvat ennakkoimattomuus, toimintaa joutuu korjaamaan ja muuttamaan. Toimijoiden osallistumisen näkökulma korostaa toimijoiden sitoutumista ja aktiivisuutta. Tärkeää on yhteisen ymmärryksen muodostaminen. Toimijat osallistuvat tasavertaisesti ja kehittäjät pyrkivät dialogiin heidän kanssaan. (Toikko & Rantanen 2009, 10-11.)

Tiedontuotannon näkökulmassa tutkimusta hyödynnetään kehittämistoimintaan kolmella tavalla. Ensimmäinen tapa on käyttää tutkimusta kehittämistyön onnistumisen arviointitiedon muodostamisessa. Toinen tapa on hyödyntää

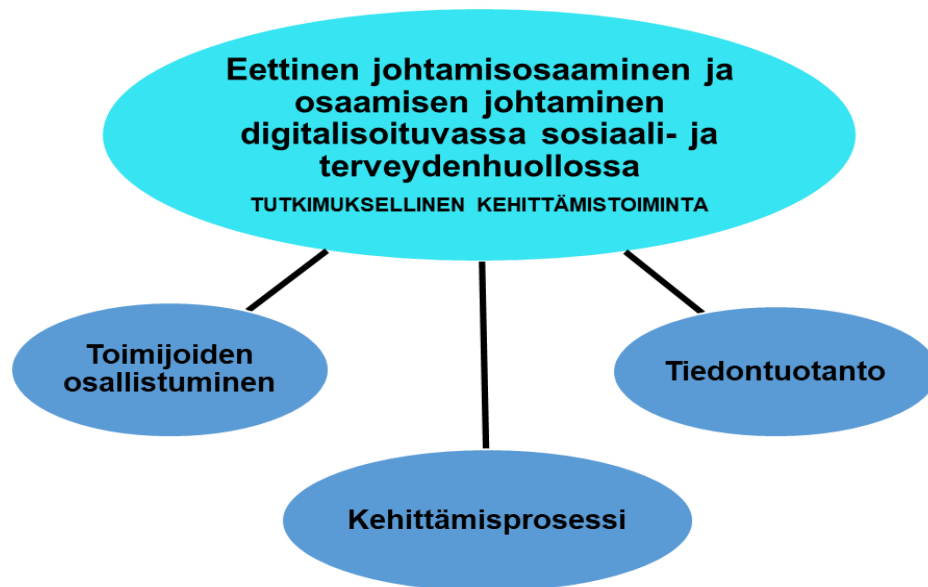
tutkimustietoa hyvien käytäntöjen muodostamiseen. Kolmas tapa on vahvistaa kehittämistoimintaa tutkimusta hyödyntäen. (Alasoini 2006, 42-43, Toikon & Rantanen 2009, 11 mukaan.) Kehittämistoiminnan toteutus hyötty tutkimustiedon, -menetelmien ja -asetelmien käytöstä sekä sen ilmiöiden käsitteellistämisestä. Myös tuotosten siirrettävyys ja käytettävyys paranevat. (Toikko & Rantanen 2009, 11.)

Kehittämistoiminnassa korostuu osallistuminen ja osallistaminen. Osallistumisessa yksilö osallistuu johonkin ja osallistamisessa yksilö osallistaa toista johonkin. Kehittämistoiminta hyötty toiminnan sidosryhmien osallistumisesta ja osallistamisesta, jolloin voidaan huomioida sidosryhmien tarpeet samalla edistään sitoutumista toimintaan. Toimijoiden ja kehittäjien osallistumisen suhde vaihtelee. Joissakin tilanteissa painottuu toimijoiden ja kehittäjien tiivis yhteistyö ja toisissa tilanteissa se on löyhempää. (Toikko & Rantanen 2009, 89-91.)

Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa on ainakin neljä käytäntöä osallistamiseen. Ne ovat ihmisläheinen johtamistapa, tasavertaisten ryhmien osallistuminen kehittämiseen, uusien toimintatapojen kokeileminen koulutusta ja työnohjausta hyödyntäen sekä neljäntenä käyttäjien ja toimijoiden osallistuminen kehittämiseen. Käyttäjä- ja toimijalähtöinen kehittäminen tunnetaan myös ihmiskeskeisenä suunnitteluna. Siinä huomioidaan heidän tarpeensa ja konteksti. Käyttäjakeskeisen suunnittelun ydin on käyttäjien osallistuminen suunnitteluun. Toimijalähtöinen kehittäminen hyödyntää laajemmin eri sidosryhmiä. Ne kuitenkin limittyvät toisiinsa. (Toikko & Rantanen 2009, 94-95.) Käyttäjä- ja toimijalähtöistä kehittämistä käytetään hyödyksi tässä opinnäytetyössä.

Osallistumisen mahdollistamiseksi on useita keinoja. Niitä ovat kehittämistoimintaan osallistuminen konkreettisesti kokeilevalla toiminnalla kehittäen todellisissa tilanteissa (Living Lab) ja toiminnallisen osallistumisen hyödyntäminen. Eräs keino osallistumiseen ovat keskustelua tukevat keinot, kuten keskustelut tai konferenssit. (Toikko & Rantanen 2009, 98-112.) Näitä keskustelua tukevia keinoja käytetään hyödyksi tässä kehittämistehtävässä. Opinnäytetyön menetelmälliset näkökulmat esitetään kuviossa 2. Siitä ilmenee kehittämistoiminnan ja siihen

liittyvien eri näkökulmien (toimijoiden osallistuminen, kehittämisprosessi ja tiedontuotanto) välinen yhteys opinnäytetyössä.



Kuvio 2. Opinnäytetyön tutkimuksellisen kehittämistoiminnan eri näkökulmat (muokaten Toikko & Rantanen 2009, 10).

## 5.2 Aineistonkeruu ja osallistavat menetelmät

Opinnäytetyön kehittämistehtävän aineiston hankinnassa hyödynnetään tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle tyypillisesti osallistamista, osallistumista ja dialogisuutta sekä myös laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Osallistamismenetelminä käytetään virtuaalista keskustelufoorumia ja konferenssikyselyä. Ne tulivat hankkeen kautta esille ja sopivat osallistavina menetelminä juuri tämän opinnäytetyön tarpeita ja aineistonkeruuta vastaamaan. Lisäksi haluttiin hyödyntää jotenkin digitaalisuutta aineistonkeruussa, joten esimerkiksi keskustelufoorumien tapaisen uudenlaisen sähköisen aineistonkeruumenetelmän hyödyntäminen osana opinnäytetyötä on perusteltua. Myös hankkeen tulevaisuustyöpajoista keräämää materiaalia käytetään hyödyksi. Toimijoina opinnäytetyössä ovat SotePeda 24/7 -hankkeeseen osallistuneet henkilöt (tulevaisuustyöpajat, keskustelufoorumi) ja opinnäytetyöntekijät sekä lisäksi osallistajan ja

kehittäjän roolissa opinnäytetyöntekijät ja tulevaisuustyöpajojen pitäjät, kuten Kareliala-ammattikorkeakoulun SotePeda-hankkeen projektipäällikkö.

**Tulevaisuustyöpajat.** Tulevaisuustyöpaja-työskentely on yksi skenaariotyöskentelyssä käytetty menetelmä. Tulevaisuustyöpajaa voidaan käyttää aivoriihen tavoin ja sillä pyritään tekemään ennustavaa arviota tulevaisuuden murroksista ja uudistustarpeista. Tulevaisuustyöpajan periaatteena on yhdistää työpajaan ryhmä jostakin tietystä haasteesta kiinnostuneita ihmisiä yhdessä etsimään ratkaisuja ongelmiin. Tulevaisuustyöpajan tuotoksena laaditaan tulevaisuusskenaarioita. (Rubin 2004.)

**eHealth2019 -konferenssi.** Kuopion yliopistollinen sairaala ja Suomen Telelääketieteen ja e-Health seura järjestivät yhteistyössä toistensa kanssa kansainvälisen eHealth2019 -konferenssin. Se pidettiin Kuopiossa 2.-3.4.2019 aiheenaan ”Data-Driven Health”. Konferenssi oli järjestyksessään 24. kansallinen telelääketieteen ja eHealth -seminaari. Konferenssin teemat vuonna 2019 liittyivät uusimpaan tietoon digitaalisen terveydenhuollon kehityksen ja ratkaisujen osalta niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla. Aihealueita olivat muun muassa tietohjautuva terveydenhuolto, älykäs hoito, eKoulutus ja eTutkimus, mobiiliterveysratkaisut, potilaiden turvallisuus käytännössä, innovaatiot, tekoäly ja robotiikka terveydessä ja alan tulevaisuuden visiot. Konferenssiin osallistujat olivat sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaisia ja opiskelijoita, tutkijoita, hallinnon, suunnittelun ja koulutuksen ammattilaisia Suomesta ja ulkomailta. Suomen telelääketieteen ja eHealth seuran tarkoituksena on edistää erilaisten tieto- ja viestintätekniikan menetelmien ja toimintatapojen käyttöä terveydenhuollon piirissä. Se järjestää erilaisia koulutustilaisuuksia, osallistuu aiheesta käytäviin keskusteluihin sekä julkaisee yhteistyössä Sosiaali- ja terveydenhuollon tietojenkäsittelyyhdistyksen (STTY) kanssa Journal of eHealth and eWelfare (FinJeHeW) -lehteä. (Holopainen, Kouri, Kontio & Reponen 2019, 2, 9-11.)

**HowSpace-virtuaalinen eettinen keskustelufoorumi.** Tämä sähköinen foorumi on SotePeda 24/7 -hankkeen luoma HowSpace-alustalla toteutettu virtuaalinen keskustelufoorumi. Se mahdollisti ympäri maata ja eri organisaatioista ja taustoista tulevien henkilöiden vuorovaikutuksen. Keskustelufoorumissa

osallistujat saivat ottaa kantaa ja keskustella etukäteen määritellyistä aiheista muun muassa kirjoittamalla mielipiteitä ja vastineita aiempiin kirjoituksiin.

### 5.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä ja se sopii hyvin myös tämän opinnäytetyön osallistavien menetelmien avulla saatujen aineistojen käsittelyyn, teemoitteluun ja analysointiin. Se voidaan käsittää niin yksittäisenä menetelmänä kuin myös teoreettisena kehyksenä liitettynä moniin analyysiin. Sitä voidaan käyttää hyödyksi hyvin monenlaisissa tutkimuksissa. Menetelmää ei sinällään ohjaa mikään teoria, vaan siinä voidaan hyödyntää useanlaisia teorioita ja tietoteorioita. Sen hyötynä on, että aineiston analysointi tehdään järjestelmällisesti ja puolueettomasti. Menetelmän avulla voidaan analysoida strukturoimatonkin aineisto. Heikkoutena voidaan kuitenkin pitää sitä, että se ei sinällään tuo esille aineistosta johtopäätöksiä vaan vain järjestetyn aineiston. Se on tekstin analysointia, jossa tekstistä etsitään erilaisia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117.)

Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa sekä sisällön analysointia että sen erittelyä. Se voi myös olla deduktiivista (teorialähtöistä) tai induktiivista (aineistolähtöistä). Sen tarkoituksena on järjestää ja selkeyttää aineisto sellaiseksi, että siitä pystytään tekemään luotettavia ja selviä johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121-122.) Opinnäytetyössä käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, koska aineistojen analysointi ja luokittelu pohjaa aineistoon vahvemmin kuin johonkin tiettyyn teoriaan tai teoreettiseen viitekehykseen.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi tunnetaan induktiivisena sisällönanalyysinä. Siihen kuuluu yleensä kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistys (redusointi), toisena sen ryhmittely (klusterointi) ja kolmantena vaiheena on teoreettisten käsitteiden muodostaminen (abstrahointi). Ominaista aineistolähtöiselle sisällönanalyysille on se, että vasta analyysin kuluessa selviää, kuinka paljon ja minkä tasoisia luokkia aineistosta syntyy. Olennaista on ennen analyysiä täsmentää

tutkimustehtävään ja aineiston laatuun perustuva analyysiyksikkö, kuten jokin sana, lause tai ilmiö. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 127.)

Ensimmäisessä vaiheessa redusoidaan eli pelkistetään alkuperäinen aineisto poistamalla aineistosta epäolennaiset asiat kiteyttämällä tai erottamalla aineistoa. Ensimmäisessä vaiheessa aineistosta myös haetaan tutkimustehtävää ilmentäviä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)

Aineiston redusoinnin jälkeen seuraa aineiston ryhmittelyvaihe. Ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineiston alkuperäiset kuvaukset käsitellään etsien sieltä samantaisia tai poikkeavia käsitteitä. Tämän jälkeen ne ryhmitellään ja yhdistellään erilaisiin luokkiin, jolloin käsitteille syntyy alaluokkia. Kullekin alaluokalle annetaan sitä parhaiten kuvaava nimi. Alaluokista muodostetaan yläluokkia ja edelleen pääluokkia nimeten ne aineistosta esiin tulevan tutkittavaa asiaa kuvaavan asian mukaisesti. Viimeiseksi muodostetaan yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkittavaan asiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124-125.)

Kolmas vaihe on aineiston käsitteellistäminen, abstrahointi. Tällöin aineistosta identifioidaan tutkimuksen kannalta merkittävät asiat ja laaditaan saatuun tietoon pohjaavia käsitteitä. Siinä alkuperäisilmauksista johdetaan teoreettisia käsitteitä ja sitä kautta johtopäätöksiä. Aineistoa luokitellaan ja yhdistellään niin kauan kuin se on mielekästä ja sisällöllisesti toteuttamiskelpoista. Koko prosessin ajan on pystyttävä aina osoittamaan yhteys alkuperäiseen aineistoon. Saatu kokemusperäinen tutkimusaineisto yhdistetään teoriakäsitteisiin ja lopputuotoksena esitellään esimerkiksi käsitteitä tai teemoja aineistoon liittyen. Samalla esitetään syntyneet käsitteet sisältöineen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125-127.)

Klusteroinnin ja abstrahoinnin välillä on tiivis yhteys, sillä klusterointi on osa abstrahointitoimintaa. Aineistoa yhdistelemällä ja luokittelemalla sekä käsitteitä muodostamalla etsitään vastauksia määritettyihin tutkimuskysymyksiin. Tärkeää on ymmärtää johtopäätöksiä tehdessä asioiden merkitys tutkittaville. Myös ymmärrys tutkittavien näkökulmasta on merkitsevä seikka koko prosessin aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125, 127.)

## 6 Opinnäytetyön toteutus

### 6.1 Opinnäytetyöprosessin vaiheet

Ensimmäisessä vaiheessa perehdyttiin aiheeseen sekä määriteltiin ja avattiin sen peruskäsitteitä. Lisäksi osallistuttiin kahteen SotePeda 24/7 -hankkeen Joensuussa järjestämään tulevaisuustyöpajaan, joissa pohdittiin eettisiä kysymyksiä tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollossa. Opinnäytetyön tutkimussuunnitelman laatiminen sisältyi ensimmäiseen vaiheeseen. SotePeda-hankkeen kanssa tehtiin toimeksiantosopimus, jossa toimeksiantajana oli hankkeen puolesta Karelia-ammattikorkeakoulun SotePeda-hankkeen projektipäällikkö.

Toisessa vaiheessa haettiin aihetta käsittelevää kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä yhdisteltiin hakujen kautta löydettyjä aineistoja (tiedonhaku 1). Samalla kuvattiin digitalisaation vaikutuksia eettiseen johtamiseen ja osaamisvaatimukseen tulevaisuudessa. Tähän vaiheeseen sisältyi eHealth2019 -konferenssissa tehty Webropol-kysely, jonka järjesti SotePeda 24/7 -hanke liittyen digitalisaation eettisyyteen. Tähän kyselyyn liitettiin kaksi opinnäytetyöhön liittyvää teoriatiedon pohjalta laadittua kysymystä, joiden tarkoituksena oli kohdentaa ja tarkentaa jatkokehittämisteemaa. Näiden kahden kysymyksen avulla selvitettiin kyselyyn vastanneiden ajatuksia digitalisaation vaikutuksista eettiseen johtamiseen ja sen näkymiseen johtamisen käytänteissä.

Kolmas vaihe (tiedonhaku 2) sisälsi virtuaalisen, monitoimijaisen eettisen foorumin kautta toteutetun keskustelun kohdennettuun Osaamisen johtaminen -kehittämisteemaan liittyen. Tämä vaihe toteutui virtuaalisesti HowSpace-keskustelualustalla. Kolmas vaihe toteutui toimijakeskeisenä kehittämisenä. Toimijoina olivat foorumin asiantuntijat ja opinnäytetyöntekijät. Toimijoiden osallistuminen, arviot ja näkemykset ohjasivat osaltaan toimintaa.

Neljäntenä vaiheena oli analysointi. Se sisälsi tiedonhakujen yksi ja kaksi kautta saatujen aineistojen yhdistelemisen, käsittelyn ja analysoinnin. Tässä vaiheessa

hyödynnettiin ja sovellettiin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöistä sisällönanalyysiä opinnäytetyön tutkimusaineistojen läpikäymisessä ja käsittelyssä.

Viimeinen, viides vaihe oli kehittämistehtävän tuotos. Tässä vaiheessa laadittiin SotePeda 24/7 -hankkeelle posterit. Sen teemoina olivat ”Millaista eettistä johtamisosaamista digitalisaation lisääntyminen vaatii tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollossa?” ja ”Millaisia asioita tulisi huomioida työntekijöiden osaamisen johtamisessa tulevaisuudessa digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa?”. Opinnäytetyöprosessin edellä mainittuja viittä eri vaihetta kuvataan kuviossa 3.



Kuvio 3. Opinnäytetyön vaiheet



## 6.2 Tiedonhaku

Kirjallisuuteen ja teoriatietoon tutustuminen aloitettiin marraskuussa 2018. Teoriatietoa etsittiin aluksi mahdollisimman laajasti ja yleisesti eettiseen johtamiseen ja digitalisaatioon liittyen hyödyntäen sekä painettua ja sähköistä kirjallisuutta että sähköisessä muodossa olevia julkaistuja tieteellisiä tutkimuksia, väitöskirjoja, artikkeleita, raportteja ja selvityksiä niin kansallisesti kuin kansainvälisesti.

Tietoa etsittiin useilla aiheeseen liittyvillä hakusanoilla ja niiden erilaisilla yhdistelmillä niin suomeksi kuin englanniksi. Käytettyjä hakusanoja olivat muun muassa eettisyys, etiikka, johtaminen, eettinen johtaminen, johtamisen etiikka, johtamisen eettisyys, eettisyys johtamisessa, digitalisaatio, digijohtaminen, tulevaisuuden johtaminen, johtamisen haasteet, johtamishaasteet, tulevaisuus, tulevaisuuden haasteet johtamisessa, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, sosiaalihuollon johtaminen, terveydenhuollon johtaminen, osaamisen johtaminen, johtamisosaaminen, ethics, ethical, management, competence management, leadership, leadership competence, digitalization, future leadership, wellbeing, social and healthcare, welfare. Teoriatiedon ja aineiston haussa käytettyjä tietokantoja ja sivustoja olivat esimerkiksi Google Scholar, PubMed, OATD.org, DOAJ.org, DOAB.org, EBSCO, CINAHL, ARTO-tietokanta, suomalaisten yliopistojen sivut (utupub.fi, uel.fi, uta.fi, jultika.oulu.fi, osuva.uwasa.fi, jyu.fi, helsinki.fi), journal.fi ja julkari.fi.

Tiedonhaun perusteella huomattiin nopeasti, että tulevaisuusnäkökulma huomioiden aiheesta ei suoraan löytynyt kovin paljon tietoa. Tämän vuoksi löydettyjä kansallisia ja kansainvälisiä aineistoja ja teoriaa jouduttiin yhdistelemään eri asioista ja näkökulmista katsoen.

## 6.3 Tulevaisuustyöpajat

SotePeda 24/7 -hanke järjesti Joensuussa kaksi tulevaisuustyöpajaa. Niihin oli kutsuttu hankkeen puolelta niin sosiaali- ja terveydenhuollon opettajia,

opiskelijoita ja ammattilaisia kuin kansalaisiakin. Hanke lähetti kutsut sähköisesti osallistujille. Niistä oli lisäksi tiedote Karelia-ammattikorkeakoulun nettisivuilla.

Ensimmäisen Joensuun tulevaisuustyöpajan hanke järjesti 30.11.2018. Työpaja pidettiin Karelia-ammattikorkeakoulun Wärtsilä-kampuksella ja sen järjestämisestä huolehti hankkeen tiimoilta Karelia-ammattikorkeakoulun SotePeda 24/7-hankkeen projektipäällikkö. Ensimmäisessä työpajassa tarkoituksena oli keskustella siitä, mitä on tulevaisuuden työ ja eettinen osaaminen monitoimijaisissa ja teknologistuvissa toimintaympäristöissä sekä tuoda esiin niihin liittyen alan hyviä käytäntöjä. Työpajassa osallistavina menetelminä oli ryhmäkeskustelut, joissa hyödynnettiin case-esimerkkiä ja canvaspohjia. Ensimmäisessä työpajassa oli 16 osallistujaa.

Toinen hankkeen Joensuun tulevaisuustyöpaja oli 27.2.2019. Tämä työpaja järjestettiin Karelia-ammattikorkeakoulun Tikkarinne-kampuksella ja järjestämisestä huolehti myös tässä Karelia-ammattikorkeakoulun SotePeda 24/7 -hankkeen projektipäällikkö. Tässä työpajassa keskusteltiin tulevaisuuden sotepalveluihin ja -alaan liittyvistä eettisistä kysymyksistä ja haasteista sekä uudenlaisen eettisen osaamisen tarpeesta alalla ja koulutuksen suhteen. Työpajassa työskenneltiin pienissä moniammatillisissa ryhmissä ja pohdittiin työpajan teemoihin liittyviä asioita. Osallistavina työskentelymenetelminä oli Learning cafe. Toisessa työpajassa oli 15 osallistujaa.

#### **6.4 eHealth2019 -konferenssi**

Kuopion yliopistollinen sairaala ja Suomen Telelääketieteen ja e-Health seura järjestivät yhteistyössä eHealth2019 kansainvälisen konferenssin Kuopiossa 2.-3.4.2019 aiheenaan ”Data-Driven Health” (Holopainen ym. 2019, 2-3). Tähän kaksipäiväiseen konferenssiin osallistuttiin ja osallistujille suunnattiin pienimuotoinen kysely sekä suomeksi että englanniksi (liite 1) jotta saataisiin tietoa ja tarkennusta niistä sosiaali- ja terveysalan digitalisaatioon liittyvistä asioista, joita pidetään eettisen johtamisen näkökulmasta haastavimpina. Tämä pienimuotoinen kysely oli osa SotePeda 24/7 -hankkeen konferenssissa järjestämää sähköistä

kyselyä. Kyselyyn oli mahdollista vastata konferenssin aikana ja kysely oli sähköisenä QR-koodin takana.

Kyselyyn laadittu opinnäytetyöhön liittyvä osio sisälsi kaksi kartoittavaa kysymystä liittyen sosiaali- ja terveysalan digitalisaatioon ja johtamiseen. Kysymykset käännettiin myös englanniksi konferenssin kansainvälisyyden vuoksi, jotta saataisiin kansainvälistä näkemystä kysymyksiin. Kysymyksistä ensimmäinen laadittiin strukturoiduksi ja toinen avoimeksi kysymykseksi. Kysymykset laadittiin siihen mennessä haetun teorian pohjalta.

Ensimmäisellä strukturoidulla kysymyksellä haluttiin kartoittaa niitä digitalisaatioon liittyviä asioita, jotka vastaajien mielestä olivat sosiaali- ja terveysalalla haastavimpia johtamisen näkökulmasta katsottuna. Vastaajia ohjeistettiin valitsemaan mielestään kolme (3) haastavinta asiaa. Strukturoidussa kysymyksessä kysytyt asiat olivat jaoteltu haetun teorian pohjalta yhdentoista (11) teeman alle. Nämä teemat olivat osaamisen johtaminen, johtamisosaaminen, työhyvinvointi, palvelurakenteet, aineelliset resurssit, laitteiden ja sovellusten toimivuus ja käyttö, tiedonhallinta, digitalisaation kehittäminen, yhdenvertaisuuden toteutuminen, yksityisyyden suoja ja muu, mikä.

Toinen kysymys oli avoin kysymys liittyen vastaajien ensimmäisessä strukturoidussa kysymyksessä valitsemiin haasteisiin. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten vastaajan valitsemat kolme haastavinta teemaa tulevat esiin käytännössä eettisen (oikeudenmukaisen ja hyvän) johtamisen näkökulmasta.

## **6.5 HowSpace-virtuaalinen eettinen keskustelufoorumi**

SotePeda 24/7 -hanke järjesti virtuaalisen eettisen foorumin toukokuussa 2019. Foorumi toteutettiin HowSpace-keskustelualustan välityksellä toukokuun ajan. Foorumiin kutsutut keskustelijat olivat hankkeeseen kuuluvia, eri tahojen asiantuntijoita ja heidän yhteistyökumppaneitaan. Hanke toimitti ennen keskustelun alkamista sähköpostilla linkit keskusteluun osallistujille.

Keskustelufoorumi sisälsi kaikkina neljä eri keskusteluosiota, joissa kussakin käsiteltiin ja keskusteltiin tulevaisuuden sosiaali- ja terveydenhuollon alan digitalisaatioon liittyvistä eettisistä kysymyksistä ja johtamisesta sekä digietiiikan opettamisesta. Foorumin neljäs keskusteluosio oli varattu tämän opinnäytetyön aihealueelle ja käsitteli eettistä johtamista.

Tähän neljänteen keskusteluosioon laadittiin lyhyt saatekirje (liite 2) aiheesta sekä alustukseksi laadittiin kaksi PowerPoint-esitystä, joista ensimmäisessä esityksessä käsiteltiin eettistä johtamista, digitalisaatiota ja eettisyyttä työelämässä sekä digitaalisen osaamisen johtamista (liite 3) ja toisessa alustuksessa käsiteltiin osaamisen johtamista ja johtamisosaamista digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (liite 4). Tähän toiseen alustukseen sisällytettiin myös opinnäytetyön kehittämistehtävän kaksi keskustelukysymystä.

Esitykset laadittiin kirjallisuudesta ja aikaisemmasta tutkimuksesta poimitun tiedon pohjalta. Aiheita käsiteltiin tulevaisuuden skenaarioiden näkökulmasta. Eettinen johtaminen -osio oli SotePeda 24/7 -hankkeen HowSpace-foorumialustalla auki keskusteluja ja kommentteja varten ajalla 23.5. - 4.6.2019.

Opinnäytetyön osion keskustelun aiheiksi valikoituivat seuraavat kysymykset:

- 1) Millaista eettistä johtamisosaamista digitalisaation lisääntyminen työelämässä vaatii?
- 2) Miten muutokset vaikuttavat tulevaisuuden eettiseen osaamisen johtamiseen?

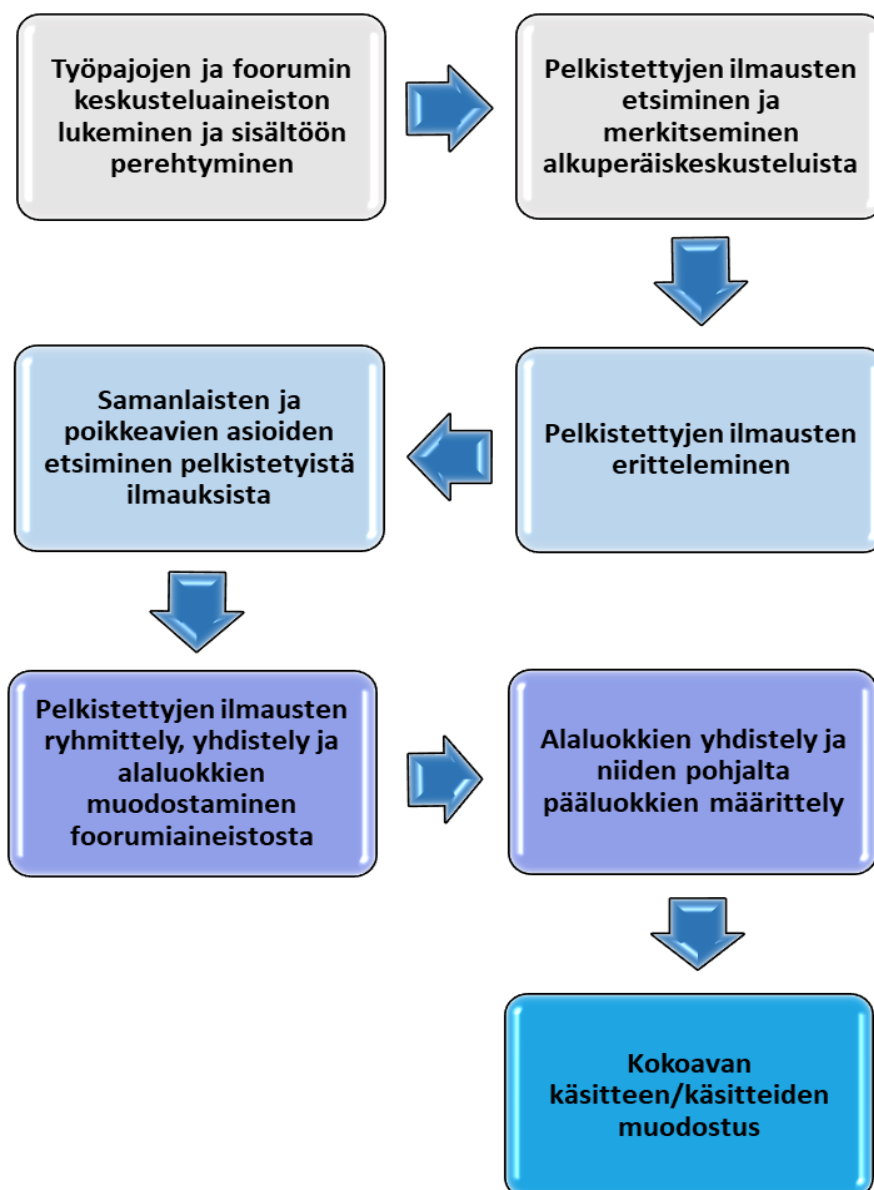
Keskusteluun osallistujille oli laadittu alustukseen kirjallisuuden pohjalta koostena kuvio tulevaisuuden työelämämuutoksista ja haasteista osaamisen johtamisen ja digitalisaation näkökulmasta sosiaali- ja terveydenhuollossa (kuvio 4). Keskustelijoita pyydettiin peilaamaan aiheita näihin muutoksiin liittyen.

|   |   |  |
|---|---|--|
| Jatkuva tiedon hankkiminen ja kokonaisuuksien hallinta korostuu   | Työn tehtäväsällöt muuttuu ja monipuolistuu. Uudenlaisia osaamisyhdistelmiä, työpaikkoja ja ammatteja muodostuu | Vuorovaikutus muuttuu, sosiaalinen media korostuu ja mukaan vuorovaikutukseen tulee keinoäly ja robotiikka   |
| Tiedolla johtaminen ja joustava ajattelu lisääntyy  | Päätöksentekokulttuuri muuttuu  | Monikansallisuus lisääntyy, erilaiset lähtökohdat työntekijöiden taidoissa   |
| Teknologiahankintojen, ylläpidon ja kehittämisen taidot korostuu  | Henkilökunnan mukaanotto lisää työhyvinvointia ja motivaatiota uuden oppimiseen                                 | Tekoälyn toiminnan seuraaminen, vastuunmäärittely ja opettaminen korostuu  |
| Viranomaisprosessien ja -päätösten ymmärrettävyys ja osaaminen voi vähentyä   | Tietoturvallisuuden haasteet lisääntyvät  | Myös ikääntyvillä työntekijöillä voi olla haasteita teknologian oppimisessa ja hyödyntämisessä   |
| Työpaikoilla on vahvistettava valmiutta muutokseen ja uuden tiedon hankintaan   | Yritysten ja yhteisöjen tulee olla valmiita modernisoitumaan ja vahvistamaan työntekijöiden osaamista           | Koulutusjärjestelmän tulee olla valmis vahvistamaan osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja elinikäistä oppimista   |
| Osaamisen vaatimukset muuttuvat. Työntekijän tulee yhä ymmärtää, mitä työtehtävää tekoäly tekee työntekijän puolesta (tiedon hyödyntäminen, valvonta, opettaminen ja vastuut) | Vapautuvalla työpanoksella tuotetaan työssä uutta lisäarvoa   | Kansalaisten uuden oppimisen mahdollistamiseksi yhteiskunnan tulisi reagoida muutoksiin luomalla joustavia ja reagointikykyisiä järjestelmiä osaamisen kehittämiseen |

Kuvio 4. Kirjallisuuden pohjalta koostettu yhteenveto tulevaisuuden työelämämuutoksista ja haasteista osaamisen johtamisen ja digitalisaation näkökulmasta.

## 6.6 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä mukaellen. Opinnäytetyön SotePeda 24/7 -hankkeen järjestämien kahden tulevaisuustyöpajan aineiston ja HowSpace-keskustelualustan eettisestä foorumista saadun aineiston (eettinen johtaminen -osio) analysoinnin vaiheet esitetään oheisessa kuviossa 5. Nämä aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet on kuvattu mukaellen Tuomea ja Sarajärveä (2018, 123).



Kuvio 5. Opinnäytetyön yhdistettyjen aineistojen aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet (mukaellen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123).

Opinnäytetyössä ryhmiteltiin aineistoa keskustelufoorumista ja työpajoista taulukkoon 1 (liite 5). Näistä poimittiin suoria lainauksia, jotka ilmensivät tutkimustehtävää. Näitä lainauksia löydettiin yhteensä 38.

Koska foorumissa käyty keskustelu oli aiheiden osalta osittain myös päällekkäistä, taulukkoon merkittiin, liittyikö alkuperäisilmaisu eettiseen johtamisosaamiseen vai eettiseen osaamisen johtamiseen. Alkuperäisilmaisuista etsittiin ja täsmennettiin tutkimustehtäviin perustuvia aiheiteemoja. Näistä teemoista etsittiin yhteneväisyyksiä, joista lopuksi muodostettiin laajempia käsitteitä. Nämä lopulliset käsitteet esitellään opinnäytetyön tuloksissa. Eettisessä johtamisosaamisessa yhdistäviä käsitteitä löytyi kahdeksan ja eettisessä osaamisen johtamisessa yhdistäviä käsitteitä löytyi yhdeksän.

## **7 Opinnäytetyön tulokset**

### **7.1 Tulevaisuustyöpajat**

Opinnäytetyöhön liittyen saatiin hankkeen projektipäällikön laatima kooste tulevaisuustyöpajojen tuotoksista. Tuotoksista poimittiin muutamia tämän opinnäytetyöhön aiheeseen liittyviä teemoja ja pohdintoja, jotka käsiteltiin, ryhmiteltiin ja analysoitiin samassa taulukoinnissa virtuaalisen eettisen keskustelufoorumien tulosten kanssa (liite 5). Tämän vuoksi tulokset esitellään kohdassa 7.3.

### **7.2 eHealth2019 -konferenssi**

eHealth2019 -konferenssin kysely tämän tutkimuksen osalta koostui strukturoiduista kysymyksistä ja avoimesta kysymyksestä (liite 1). Kysymykset olivat osa suurempaa kyselyä, jonka SotePeda 24/7 -hanke järjesti konferenssissa.

Strukturoidun osion suomenkieliseen kyselyyn tuli kahdeksan vastausta, joista kaksi oli testivastausta ohjelman toiminnan varmistamiseksi. Nämä vastaukset jätettiin huomiotta, joten varsinaisia vastauksia tuli kuusi (6). Englanninkieliseen kyselyyn tuli kolme vastausta, joista yksi oli jälleen testivastaus, joka jätettiin huomioimatta. Varsinaisia vastauksia tuli siis kaksi (2). Kyselyyn vastanneiden määrä oli siis suomen- ja englanninkielisessä kyselyssä yhteensä kahdeksan (8), kun pois otettiin testivastaukset.

Strukturoidun kyselyn osalta vastaukset jakaantuivat melko tasaisesti. Annetuista teemoista haastavimmiksi koettiin palvelurakenteet (viisi kertaa) ja yhdenvertaisuuden toteutuminen (neljä kertaa). Kolme mainintaa saivat niin osaamisen johtaminen, työhyvinvointi kuin laitteiden ja sovellusten toimivuus ja käyttökin. Myös tiedonhallinta, digitalisaation kehittäminen ja yksityisyyden suoja mainittiin kolmesti. Kaksi mainintaa saivat johtamisosaaminen ja aineelliset resurssit. ”Muu, mikä” ei saanut yhtään mainintaa.

Avoimen kysymyksen osalta vastauksia tuli vain kaksi (2), yksi suomeksi ja yksi englanniksi. Vastaukset toivat esiin digitalisaation johtamisen uutuuden ja toisaalta kokemuksen ihmisten ja järjestelmien toimivuuden yhteensovittamisen tärkeydestä.

” Digitalisaatio johtaminen on ”uutta” ja siitä ei ole vielä kokemusta ja osaamista, joka aiheuttaa ymmärtämättömyyttä asiaa kohtaan.”

” The configuration among the human subjects and non-human subjects is very important to make the whole system work smoothly.”

Tarkoituksena oli konferenssin vastausten perusteella nostaa 2-4:ään eniten haasteellisimmiksi koettua teemaa SotePeda-hankkeen virtuaaliseen eettiseen foorumiin pohdittavaksi ja löytää asioita, joilla eettistä johtamista voitaisiin vahvistaa sekä edistää tulevaisuudessa. Koska kyselyn vastausten määrä jäi hyvin pieneksi, kyselyä ei voitu yksinään käyttää ohjaamassa teemoitusta virtuaaliseen HowSpace-foorumiin. Sen vuoksi teemojen valinnassa hyödynnettiin SotePeda 24/7 -hankkeen tulevaisuustyöpajamateriaaleja tukemaan ja täydentämään eHealth2019 -konferenssissa tehdyn kyselyn vastauksia. Näiden perusteella



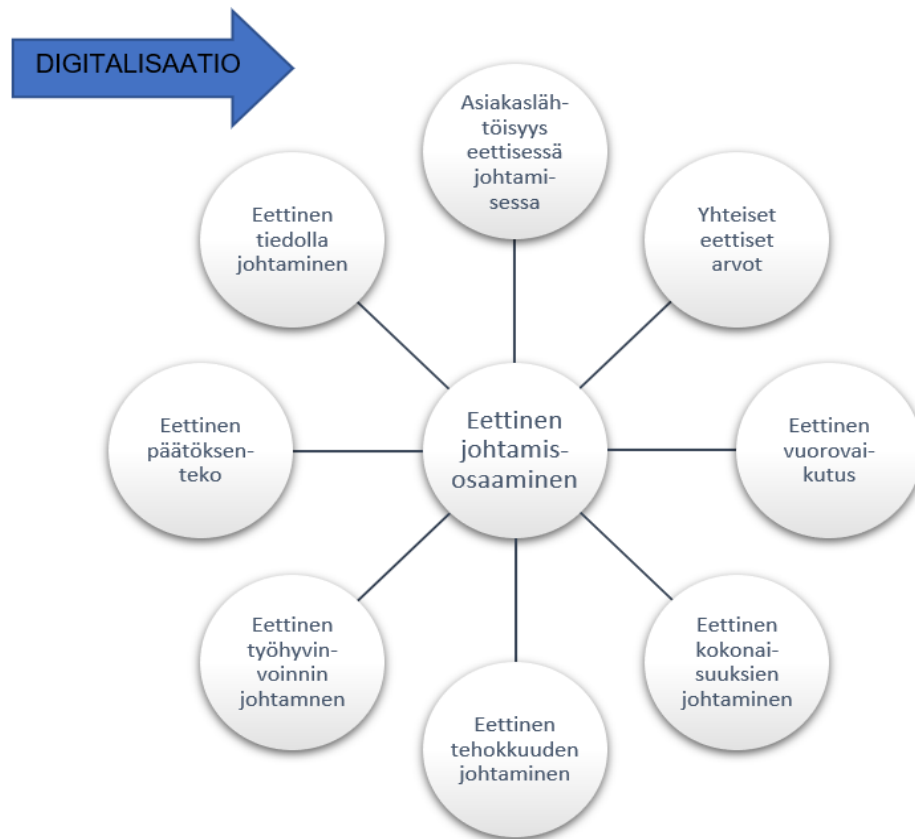
tulevaisuudessa johtamisen haasteiksi eettiseltä näkökannalta nousivat digitalisaatio, osaamisen johtaminen ja johtamisosaaminen. Nämä esiin nousseet teemat valittiin lopulta perustaksi keskustelufoorumille.

### **7.3 HowSpace-virtuaalinen eettinen keskustelufoorumi**

SotePeda 24/7 -hankkeen tulevaisuustyöpajoista saatujen materiaalien ja eHealth2019 -kyselystä saatujen vastausten pohjalta valittiin aiheet ja laadittiin keskustelukysymykset hankkeen sähköiseen eettiseen foorumiin, joka toteutui virtuaalisella HowSpace-keskustelualustalla. Siihen osallistui yhteensä yhdeksän (9) henkilöä. Keskusteluissa ilmeni sekä johtamisosaamisen että osaamisen johtamisen teemoja, joita luokiteltiin taulukkoon 1 (liite 5).

Kehittämistoiminnan tuloksena saatiin esille sekä tulevaisuuden eettisen johtamisosaamisen tarpeita että tulevaisuuden eettisen osaamisen johtamisen näkökulmia digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tulosten pohjalta on myös laadittu hankkeen käyttöön posterit (liite 6). Se kokoaa yhteen digitalisaation ja eettisyyden näkökulmasta tulevaisuuden johtamisosaamisen ja osaamisen johtamisen osa-alueita.

Tulevaisuuden eettisen johtamisosaamisen tarpeita digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa ilmentää kuvio 6. Eettiseen johtamisosaamiseen liittyviä yhdistäviä käsitteitä löytyi kahdeksan (8). Kuvion tuloksia voidaan käyttää hyödyksi organisaatioiden johtamisosaamisen lisäämisessä muun muassa suunniteltaessa johtamiskoulutusta ja laadittaessa osaamisvaatimuksia.



Kuvio 6. Eettinen johtamisosaaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Käsitteet koottu liitteen 5 aineiston analyysistä.

Johtamisosaamisen tarpeena nousi esiin vahvasti tiedolla johtamisen korostuminen digitalisaation lisääntyessä. Kun tiedon tuottaminen nopeutuu ja tietoa saadaan yhä enemmän kehittyvän digitalisaation myötä, on huolehdittava siitä, että johtamisen näkökulmasta olennainen tieto saadaan eettisesti ja oikeudenmukaisesti erotelluksi tietotulvasta. On myös pohdittava, millainen tieto on eettisesti arvokasta.

Tulevaisuuden johtamisosaamisen tarpeissa korostui keskustelussa myös eettisesti kestävä tehokkuuden lisääminen. Digitalisaation tehostaessa toimintaa, johtamisen näkökulmasta samanaikaisesti koettiin tarvittavan yhteistä pohdintaa tavoitteisiin pääsemiseksi eettisesti kestäväällä tavalla. Hajautettujen mallien ja moneimijuuden lisääntymisen myötä huolta kannettiin työyhteisöjen ja tiimien toimintaidean muuttumisesta.

Eettinen päätöksenteko johtamisessa koettiin keskusteluissa välttämättömäksi, koska työskennellään ihmisten parissa. Yhtenevien eettisten periaatteiden ja arvojen laatiminen ja sisäistäminen johtamisessa kautta laajenevien organisaatioiden sekä valtakunnallisesti koettiin tärkeiksi yhdessä pohdittaviksi asioiksi digitalisaation lisääntyessä.

"Mikä on eettisen johtamisen tavoite? Ajatellaanko että eettisellä johtamisella tai johtamisella ylipäänsä, voidaan vaikuttaa siihen millaisia eettisiä periaatteita muut henkilöt noudattavat, tai mihin he haluavat pyrkiä? Vai onko johtamisen tavoite mahdollistaa eettinen toiminta ja niiden periaatteiden noudattaminen, joita ihmiset kuitenkin tekevät? Mistä eettiset periaatteet siis tulevat?"

Vuorovaikutuksen nähtiin muuttuvan digitalisaation lisääntyessä työyhteisöissä ja vuorovaikutuksen siirtyessä yhä enemmän sähköisiin kanaviin. Erilaiset uudet vuorovaikutuksen muodot asettavat myös johtamisosaamiselle uudenlaisia vaatimuksia.

Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi koettiin asettuminen alttiiksi erilaisiin muuttuviin ja moninaisiin vuorovaikutustilanteisiin. Kun työyhteisön jäsenet ovat tulevaisuudessa mahdollisesti kauempana toisistaan ja jäsenten välinen vuorovaikutus tapahtuu digitaalisesti, pelättiin aidon, arvostavan kuuntelun ja hyvien vuorovaikutustaitojen katoavan. Toisaalta tuotiin ilmi, että johtamisella erilaiset työnohjaukselliset, sparraavat ja muut työyhteisöjen henkilöstölle tukea antavat keskustelut mahdollistuvat verkossa kaikille lähellä ja etäällä.

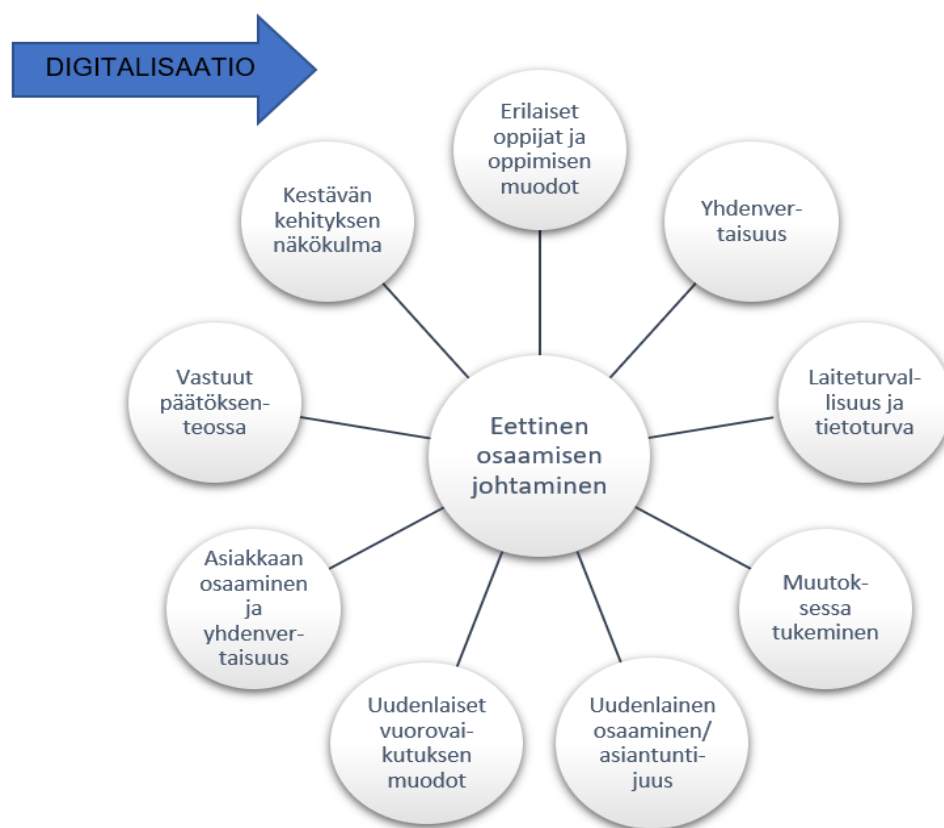
Asiakasnäkökulman huomioiminen perustyön lisäksi myös johtamisessa nähtiin tärkeänä osana eettistä johtamista ja toiminnan kehittämistä. Kun digitalisaation lisääntyessä toimintamalleja kehitetään eettisesti, on pohdittava organisaation näkökulman lisäksi aina, kuinka ne palvelevat asiakasta ja potilasta. Koettiin että usein asiakas ei olekaan ollut loppujen lopuksi kehittämisen keskiössä.

Työhyvinvoinnin johtamisen teemat nousivat keskusteluissa esille kaikista vahvimmin. Työhyvinvointia pohdittiin mm. muutoksen johtamisen näkökulmasta sekä inhimillisen työn arvostuksen näkökulmasta. Huolta kannettiin lisääntyvästä työkuormasta uuden oppimisen äärellä. Osallistujat pohtivat myös mm. sitä,

vähennetäänkö hoitajia, kun robotit tulevat hoitotyöhön, vai hyödynnetäänkö mahdollisesti säästyvä aika hoitajan inhimillisen työn lisäämiseen. Huolta kannettiin myös työyhteisöissä olevien toimintaperiaatteiden, kuten asiakaslähtöisyyden ja työyhteisön sitouttamisen katoamisesta.

"Työhyvinvoinnin johtaminen on tänä päivänä keskiössä. Digitalisoitumoinen ja sen mukanaan tuomat epävarmuustekijät lisäävät usein työkuormaa niin kauan kun välineet ja menetelmät eivät ole tuttuja. Siirtyminen uuteen vaatii aikaa. "

Toisena kehittämistoiminnan tuloksena saatiin esille tulevaisuuden eettisen osaamisen johtamisen näkökulmia digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa (kuvio 7). Eettisessä osaamisen johtamisessa yhdistäviä käsitteitä löytyi yhdeksän (9). Tuloksia voidaan käyttää hyödyksi sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen osaamisen johtamisessa. Tulokset ohjaavat esimiestä ja johtajaa huomioimaan erilaisia eettisiä näkökulmia digitalisaation lisääntyessä mm. suunniteltaessa tulevaisuuden koulutuksia, mentorointia ja henkilöstöstrategiaa.



Kuvio 7. Eettinen osaamisen johtaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Käsitteet koottu liitteen 5 aineiston analyysistä.

Osaamisen johtamisen näkökulmasta keskusteluissa nousi teemana esille erilaiset oppimisen muodot ja erilaiset oppijat ja eettisellä johtamisella siitä huolehtiminen, että työyhteisöjen moninaiset oppijat ovat muutoksessa yhdenvertaisia. Keskustelussa todettiin, että myös asiakkaiden ja potilaiden digiosaamista tulisi pohdiskella osaamisen ja yhdenvertaisuuden näkökulmista. Nuoren sukupolven parempia digivalmiuksia tulisi vastaajien mielestä hyödyntää työyhteisön digiosaamisen lisäämisessä.

Uudenlaisten toimintamallien käyttöönoton digitalisaation lisääntyessä nähtiin vaativan uudenlaista osaamista ja asiantuntijuutta ja siksi muutoksen suunnitelmallinen tukeminen koettiin erityisen tärkeäksi. Muutoksen tuen välineiksi nostettiin esiin koulutuksen lisäksi muun muassa vertaismentoroinnit, työnohjaus ja verkossa tapahtuva keskustelu. Sosiaalialalla pohdittiin myös, muuttaako digitalisaation lisääntyminen esimerkiksi työkäytänteitä ja työaikoja. Digitalisaation käyttöönoton koettiin olevan perusterveydenhuollossa vasta alkutaipaleella ja pidettiin tärkeänä pohtia erilaisia kannustimia digitaalisten ratkaisujen nopeampaan käyttöönottoon. Korostettiin myös sitä, että digitalisaatio on osa kaikkea kehittämistä eikä erillinen ”palikka”.

Muuttuva vuorovaikutus nousi esille myös osaamisen johtamisen näkökulmasta. Tulevaisuuden ammattilaisten katsottiin olevan yhä enemmän vuorovaikutuksessa sekä asiakkaiden että yhteistyökumppaneiden kanssa erilaisissa sähköisissä ympäristöissä, jolloin vuorovaikutuksesta koettiin jäävän pois kasvokkain käytävä sosiaalinen kokemus.

Tietoturvaan, tiedonkulkuun ja laiteturvallisuuteen liittyvät kysymykset nousivat eettiseen tarkasteluun puhuttaessa digitaalisuuden lisääntymisestä. Pohdittiin muun muassa sitä, voisiko robotti olla kollegana luotettava ja turvallinen. Todettiin myös, että tulevaisuuden moninaisessa, yli organisaatioiden rajojen ylittävässä toimijuudessa tulisi huolehtia, että kaikilla toimijoilla on riittävästi tietoa digikäytäytymisestä ja turvallisuudesta.

Asiakas- ja potilasnäkökulma nousi myös osaamisen johtamisessa esille. Mahdollinen inhimillisyyden katoaminen ja arvojen muutos digitaalisuuden myötä

koettiin haastavaksi. Asiakkaiden ja potilaiden muutoksen tuen prosesseja koettiin tarvittavan kehittää digitaalisten palvelujen lisääntyessä. Eettisen päätöksenteon koettiin olevan haastavaa muun muassa tekoälyn lisääntyessä ja ihmisen osallisuus ja vastuu päätöksenteossa miellettiin tärkeäksi. Kiihtyvissä prosesseissa päätöksenteon tueksi koettiin tarvittavan myös riittävästi aikaa pysähtyä tunnistamaan johtamisen näkökulmasta tärkeät asiat.

Eettisessä osaamisen johtamisessa tuotiin esiin tärkeänä kestävän kehityksen näkökulma. Nuoremman sukupolven nouseminen johtotehtäviin nähtiin muutosta helpottavana asiana, koska nuoremmalla sukupolvella koettiin olevan enemmän digiosaamista jo valmiina.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Opinnäytetyön tulosten tarkastelu**

Digitalisaation lisääntymisen tuomat muutokset työelämässä ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa tuovat eittämättä haasteita eettisen johtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi terveyden- ja sosiaalihuollon toimintaympäristö ja rakenteet ovat muutosessa. Näillä muutoksilla on vaikutusta työelämän yksilöihin ja yhteisöihin sekä asiakkaisiin ja potilaisiin.

Muutokset muokkaavat yhteiskunnan, organisaatioiden ja työyhteisöjen työn tekemisen malleja, arvoja ja vaikuttavat asiakkaiden ja potilaiden vuorovaikutukseen ja toimintatapaan sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Johtamisosaamisen tulee myös muuttua digitalisoitumisen myötä. Muun muassa tiedolla johtaminen, kokonaisuuksien hallinta, verkostoituminen ja henkilöstön osaamisen johtaminen korostuvat.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tunnistaa digitalisaation tuomia muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollossa. Tarkoituksena oli myös pohtia niiden vaikutuksia

eettiseen johtamisosaamiseen ja osaamisen johtamiseen tulevaisuudessa. Haluttiin saada selville, millaista eettistä johtamisosaamista tulevaisuudessa johtajilta vaaditaan digitalisaation lisääntyessä ja mitä asioita tulee huomioida henkilöstön osaamisen johtamisen suhteen ja osaamisen varmistamiseksi.

### **8.1.1 Tulevaisuuden eettinen johtamisosaaminen**

Eettinen päätöksenteko, eettinen vuorovaikutus ja yhteiset eettiset arvot mielletään osaksi tulevaisuuden eettistä johtamisosaamista sosiaali- ja terveydenhuollossa. Yhteisten arvojen ja periaatteiden muodostaminen ja niiden sisäistäminen johtamisessa koetaan tärkeänä asiana. Ikola-Norrbacka (2011, 88) korostaa arvoja ja eettisiä haasteita tulevaisuudessa asiana, joka vaikuttaa johtamisarvoihin ja käytännön johtamisen tapoihin

Johtamisosaamisen yhteisten eettisten arvojen taustalla ovat tulevaisuudessakin vaikuttamassa ETENE:n määrittämät alan eettiset periaatteet, kuten vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri (ETENE 2011, 7). Mäntysalon (2016, 6) mukaan eettiseen johtamiseen sisältyy eettinen herkkyyys ja eettinen päätöksenteko läpi organisaation. Sosiaali- ja terveydenhuollon teknologisten ratkaisujen ja toiminnan turvallisuus ja luotettavuus sekä niihin liittyvä eettisyys ja arvot on huomioitava kaikessa toiminnassa (Rousku ym. 2017, 53). Tämä pätee myös johtamiseen ja johtamisosaamisen kehittämiseen eettisesti kestäväällä tavalla. Yhteinen arvomaailma ja yhdessä muodostetut, digitalisaation tuomat muutokset ja tarpeet huomioivat eettiset arvot olisivat hyvä pohja kehittää eettistä vuorovaikutusta ja päätöksentekoa johtamisosaamisessa, sen lisäämisessä ja ylläpitämisessä.

Tulosten perusteella eettisessä johtamisosaamisessa on tulevaisuudessa huomioitava tiedolla johtaminen. Lisäksi olennaista on asiakaslähtöisyyden huomioiminen. Tulosten mukaan organisaatioiden ja johtajien on enenevästi osattava hyödyntää tietoa työn apuna etsien ja tiivistäen valtavasta tietotulvasta eettisesti olennainen tieto välitettäväksi edelleen esimerkiksi henkilöstölle. Eettisen johtamisosaamisen kehittämisellä mahdollistetaan osaltaan hyvinvoivat ja toimivat organisaatiot, työyhteisöt ja ammattitaitoinen henkilökunta sekä niiden

kehittyminen. Täten se välittyi kansalaisille heidän palvelutarpeidensa huomioimisena ja asiantuntevina, toimivina ja ajallaan saatavina sekä jatkuvasti kehittyvinä palveluina.

Ikääntyvän yhteiskunnan niukkenevat resurssit aiheuttavat painetta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuottamiseen mahdollisimman kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Teknologian, virtuaalisuuden ja robotiikan hyödyntäminen palveluiden tuottamisessa ja johtamiskäytänteissä sekä koulutuksessa alalla ovat eräs keino saada toiminnan kustannuksia kestävämmälle tasolle. Tulevaisuuden organisaatioiden ja niiden johtamisen on oltava tehokasta ja taloudellista kuitenkin huomioiden eettisyys toiminnassa, johtamiskulttuurissa ja johtamisosaamisen kehittämisessä.

Opinnäytetyön tuloksista selvisi, että tietotekniikka ja digitalisaatio tuovat tehokkuutta ja nopeutta työn tekemiseen asettaen samalla vaateita tärkeän tiedon erottamiseksi ja eettisyyden huomioimiseksi johtamisessa ja toiminnassa. Hyppösen ja Ilmarisen (2016, 1-2) mukaan digitaaliset palvelut mahdollistavat kustannustehokkuuden, ja lisäksi sähköinen, ajan tasalla oleva tieto auttaa palveluiden johtamisessa. ETENE:n mukaan juuri eettisen harkintakyvyn käyttö johtamisessa ja päätösten teossa on tärkeää (ETENE 2011, 26).

Opinnäytetyön tuloksista ilmeni yhteisvastuullisuus ja organisaation kaikkien tahojen sitoutuminen eettisesti kestäväan johtamiseen sekä tavoitteiden saavuttamiseen. Sinkkosen ja Laulajaisen (2010) tutkimushavainnot tuovat esiin muun muassa sosiaalialan johtajien eettisiin toimintaperiaatteisiin liittyviä osa-alueita ja kuinka hyvin eettisiä toimintaperiaatteita pystytään toteuttamaan toiminnassa. Toimintaperiaatteissa korostuvat esimerkiksi virkamiehen vastuullisuuden, asiakaslähtöisyyden ja toiminnan tuloksellisuuden huomioiminen (Sinkkonen & Laulajainen 2010, 239-240.) Näitä asioita tuli esiin myös tämän työn tutkimustuloksissa.

Eettinen työhyvinvoinnin huomioiminen osana hyvää johtamisosaamista nousi esille tuloksista. Digitalisaation myötä muuttuva toimintaympäristö, uudet työn tekemisen mallit ja jopa uusien ammattien ja ammattiryhmien syntyminen



muuttavat eettistä johtamisosaamista myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työhyvinvoinnin johtaminen tulee tulosten mukaan huomioida sekä digitalisaation tuoman muutoksen johtamisen kannalta että inhimillisen työn arvostuksenkin näkökannalta. Pehkonen ja Väänänen-Fomin (2011, 93) tuovat esille juuri toimintaympäristön ja työn muuttumisen aiheuttamat haasteet eettiselle johtamiselle ja osaamiselle. Kosken ja Husson (2018, 30) mukaan työhyvinvoinnin kokeminen ja työssä pysyminen vahvistuvat, kun johtaminen on eettisesti osaavaa lisäten muun muassa henkilöstön kyvykkyyttä toimia digitalisoituvassa työympäristössä.

Eettistä työhyvinvoinnin johtamista haastaa teknologian nopea yleistyminen päivittäisinä työvälineinä työyhteisöissä ja organisaatioissa. Lisäksi se vaikuttaa työyhteisöjen vuorovaikutuksen muotoihin, kuten viestintään ja kommunikointiin. Esimerkiksi uuden teknologian omaksuminen voi aiheuttaa eri-ikäisille ja digiteknisiltä taidoiltaan eritasoisille työntekijöille paineita ja vaatimuksia vaikuttaen yksilölliseen työhyvinvoinnin ja työssä selviytymisen kokemukseen. Sen vuoksi eri-ikäiset työntekijät huomioivalla eettisellä työhyvinvoinnin johtamisella ja johtamisosaamisella on merkitystä henkilöstön kykyyn toimia ja selviytyä haasteista, joita digitalisoituvassa työympäristössä, -tavat ja viestintä tuovat mukanaan.

Tulosten mukaan eräs tulevaisuuden eettisen johtamisosaamisen osa-alue on eettinen kokonaisuuksien johtaminen. Tulevaisuudessa on pystyttävä käsittelemään ja ymmärtämään laajempia kokonaisuuksia johtamistyössä. Linturi ja Kuusi (2018, 147-148) tuovat esiin tulevaisuuden osaamisessa juuri kokonaisuuksien hallinnan tärkeyden. Digitalisaation johtamisessa tämä tulee esille niin, että organisaation on pystyttävä tunnistamaan digitalisaation käyttöönottossa erilaisia asiakas- ja potilasketjuja ja otettava huomioon lisääntyvä yksityisen ja kolmannen sektorin palvelutuotanto prosesseissa. Kokonaisuuksia hahmottamisen avulla varmistetaan se, että kehittäminen kulkee kaikkien prosessien läpi aina asiakkaaseen saakka. Tulevaisuudessa etätö ja uudet työntekeamisen muodot lisääntyvät niin työyhteisöissä kuin johtamisessakin. Sen vuoksi laajojen kokonaisuuksien hallinta ja eettinen kokonaisuuksien johtaminen on tärkeässä osassa. Näihin viittaa myös Alasoini (2015, 29-30) tuodessaan esiin digitekniikan hyödyntämisen, työskentelyn hajauttamisen ja uudet ratkaisut esimerkiksi työntekeamisen keinoissa ja työyhteisöissä.

Näitä eettisen johtamisosaamisen tarpeita voidaan hyödyntää tulevaisuudessa organisaatioiden ja yhteisöjen johtamisosaamisen lisäämisessä. Ne osaltaan antavat suuntaa siitä, mitä huomioida suunniteltaessa organisaatioissa johtamiskoulutusta ja laadittaessa siihen liittyviä osaamisvaatimuksia.

### **8.1.2 Tulevaisuuden eettinen osaamisen johtaminen**

Tulosten mukaan uudenlaiset vuorovaikutuksen muodot ja työvälineet, muutoksissa tukeminen, vastuut päätöksenteossa ja asiakkaiden osaaminen ja yhdenvertaisuus koettiin tärkeinä eettisen osaamisen johtamisen kannalta. Eettisessä osaamisen johtamisessa kehittämistyössä nousi vahvasti esille erilaisia työhyvinvoinnin teemoja. Tämä osoittaa, että digitaalisten työvälineiden ja -menetelmien lisääntyessä on aihetta syytä pohtia asiakasnäkökulman lisäksi myös työyhteisöjen ja työntekijöiden näkökulmasta.

Kamusen (2009, 58) mukaan osaamisen johtamiseen kuuluu halu kuunnella ja hyödyntää työntekijöiden mielipiteitä sekä selkeät päätökset ja ratkaisut. Työntekijöiden muutoksessa tukeminen, sitouttaminen ja riittävä siirtymäaika nousivat tässä kehittämistyössä tärkeiksi, kun työvälineet ja -menetelmät muuttuvat olennaisesti.

Tuloksissa nousi esille osaamisen näkökulmasta vastuut päätöksenteossa sekä laiteturvallisuus ja tietoturva. On tärkeää pohtia valtakunnallisesti ja organisaatio-tasolla, millaisissa asioissa eettisesti vaaditaan inhimillistä päätöksentekoa ja mitä päätöksiä voidaan jättää keinoälyn varaan. Valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan eettisen neuvottelukunnan yksi asetettu eettinen periaate onkin vastuu työn laadusta sekä hyvän hoidon ja palvelun edellyttämät vastuulliset päätökset ja toimintakulttuuri (ETENE 2011, 5-7).

Kuosan ja Hakalan (2017, 13) mukaan vuorovaikutus työelämässä muuttuu robotiikan ja keinoälyn lisääntyessä ja tämän vuoksi osaamisen lisäämisessä tulisi huomioida monipuolinen vuorovaikutusosaamisen kehittäminen. Myös tässä kehittämistyössä nousi vahvasti esille erilaisten uudenlaisten

vuorovaikutusmuotojen tuleminen osaksi työelämää. Tulevaisuudessa sosiaali- ja terveydenhuollon erilaisten toimijoiden palveluketjussa digitaalinen vuorovaikutus lisääntynee ja osalle käyttäjistä tämä aiheuttaa huolta inhimillisen näkökulman katoamisesta kanssakäymisessä. Osaamisen näkökulmasta on myös huolehdittava, että digitaalisia työvälineitä osataan käyttää tarvittaessa yli organisaatio- ja tiimirajojen ja että niille on riittävä käyttäjätuki myös käyttöönoton jälkeen.

Tulokset osoittivat, että uudenlainen osaaminen, erilaiset oppijat ja oppimisen muodot on huomioitava tulevaisuuden osaamisen johtamisessa. Uudenlaisen asiantuntijuuden myötä myös tehtäväkuvien laajentaminen suurempien kokonaisuuksien hallitsemiseksi ja hoitoketjujen kehittämiseksi voi olla tarpeellista. Kuosan ja Hakalan (2017, 27) mukaan digitaalisuuden lisääntyminen luo mahdollisia uusia ammatteja ja osaamisyhdistelmiä.

Uudenlaiset digitaaliset työmenetelmät voivat osaltaan vaikuttaa positiivisesti sosiaali- ja terveydenhuollon työn vetovoimaisuuden lisääntymiseen tulevaisuudessa. Vääjäämättä kuitenkin tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollossa työskentelevien keski-ikä tiedetään nousevan. Työyhteisöissä on siis paljon erilaisia oppijoita, joille ei välttämättä sovellu samanlaiset oppimisen muodot. Osaamisen lisäämisen suunnittelussa onkin otettava huomioon, että myös enemmän perehtymistä tarvitsevat saavat tarvitsemansa tuen. (Kuosa & Hakala 2017, 27.)

Opinnäytetyön tuloksia voidaan käyttää hyödyksi sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisöjen osaamisen johtamisessa. Tulokset ohjaavat esimiehiä ja johtajia huomioimaan erilaisia eettisiä näkökulmia digitalisaation lisääntyessä muun muassa suunniteltaessa tulevaisuuden koulutuksia, mentorointia ja henkilöstöstrategiaa.

## **8.2 Opinnäytetyön prosessin pohdinta**

Keskustelimme opinnäytetyön aiheesta paljon. Alusta alkaen oli selvää, että halusimme sen koskevan eettistä johtamista ja tulevaisuutta sosiaali- ja terveydenhuollossa. Käytimme prosessissa aikaa runsaasti siihen, miten rajata ja muotoilla

opinnäytetyön teema, jotta johtaminen, eettisyys, digitalisaatio ja tulevaisuusnäkökulma saadaan kaikki mukaan työhön.

Koimme luontevimpana opinnäytetyön toteuttamisen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin ja sen eri näkökulmien kautta. Opinnäytetyön aikana tuli selkeästi esille tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle ominaisia piirteitä ja kehittämistoimintaan sisältyvät eri näkökulmat. Opinnäytetyön teorian tiedon kokoamista vaikeutti sopivan tiedon löytyminen valitusta aiheesta (tiedontuotannon näkökulma). Tiedonkeruussa hyödynsimme kirjallisuutta ja tutkimuksia sekä painettuina että sähköisinä yhdistellen eri asioita ja näkökulmia, jotta haluttu tulevaisuusnäkökulma kehittämistehtävään säilyisi ja koska aiheesta ei löytynyt kovin paljoa aineistoa liittyen suoraan tulevaisuusnäkökulmaan. Opinnäytetyön tietoperusta pohjaa siis pitkälti erilaisten dokumenttien käyttämiseen kuitenkin siten, että niiden näkökulmia yhdisteltiin ja pohdittiin, palvelevatko ne ja miten juuri tätä kehittämistoimintaa.

Aineistonkeruun toteuttaminen aiheutti pitkää pohdintaa. Koko ajan oli kuitenkin ajatus siitä, että hankimme aineistoa tutkimukselliselle kehittämistoiminnalle tyypillisesti osallistamisella hyödyntäen siihen kuuluvaa dialogisuutta. Prosessin edetessä aineistonkeruumenetelmät osallistamisen suhteen tarkentuivat kyselyn ja hankkeen keskustelufoorumin keskusteluosion toteuttamiseen. Nämä koimme etukäteen ajatellen hyvinä keinoina osallistaa ja saada tietoa asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

Mietimme aineistonkeruun toteuttamistapoja tarkasti myös siksi, että halusimme digitaalisuuden tulevan jollakin keinoin esille siinäkin. Halusimme myös kokeilla mahdollisesti jotain uutta sen suhteen. Sen vuoksi tartuimme tilaisuuteen hyödyntää eHealth2019 -konferenssin sähköisesti toteutettavaa Webropol-kyselyä. Lopulta se muodostui omalta osaltaan digitaaliseksi kompastuskiveksi modernisuudellaan. Meillä ei tosin ollut mahdollisuutta vaikuttaa kyselyn toteuttamismuotoon. Kyselyn löytyminen ainoastaan QR-koodin takaa verotti vastausten saamista ja siten käytössämme olevaa aineistoa. Jäimme myös pohtimaan, olisiko perinteinen paperinen kyselylomake tuonut enemmän vastauksia käyttöömme,

tai mikäli olisi ollut mahdollista postittaa sähköpostiin kysely osallistujille, olisiko kyselyyn tullut vastauksia runsaammin.

Aineiston keräämisessä hyödynsimme sekä jo valmiiksi olemassa olevaa aineistoa (hankkeen tulevaisuustyöpajat) että itse hankittua aineistoa, kuten eHealth2019 -kyselyn vastaukset ja eettisen foorumin keskustelut. Hirsjärven ym:n (2009) mukaan tutkimusaineiston keruussa käytettyjä perusmenetelmiä ovat muun muassa kyselyt ja dokumenttien käyttäminen. Halutessa selvittää osallistujien ajatuksia, kokemuksia tai uskomuksia, ovat kyselylomakkeet käyttökelpoisia. Mikäli käytetään valmiiksi kerättyä aineistoa, on tärkeää pystyä sitomaan ja muokkaamaan ne tutkimukseen ja sen aineistoihin sopivaksi sekä oltava aina kriittinen ja pohdittava luotettavuuteen liittyviä seikkoja. (Hirsjärvi ym. 2009, 185-186, 192). Näitä seikkoja olemme yrittäneet huomioida myös tämän opinnäytetyön tietopohjaa kootessa ja aineistoa kerätessä.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmiä valittaessa pohdimme, miten saisimme tutkimusaiheesta irti kaiken mahdollisen huomioiden tulevaisuusaspekti. Siksi päädyimme hyödyntämään SotePeda 24/7 -hankkeen jo valmiiksi keräämiä tulevaisuustyöpaja-materiaaleja täydentämässä ja ohjaamassa teemoitusta virtuaalisen eettisen foorumin keskustelualustalle. Keskustelualustan kautta puolestaan halusimme löytää asioita, joilla eettistä johtamista voidaan tulevaisuudessa vahvistaa ja edistää. Teimme tämän ratkaisun tulevaisuustyöpaja-materiaalien hyödyntämisen suhteen myös siksi, että eHealth-konferenssin pienimuotoisen kyselyn vastausten määrä jäi hyvin vähäiseksi, eikä siten ollut yksinään riittävä ohjaamaan teemoitusta tulevaan eettiseen keskustelufoorumiin.

Tutkimusmenetelmien valinnassa onkin huomioitava se, mitä tietoa halutaan löytää, mistä sekä kuka sen voi antaa. Tärkeää on tutkimuskysymysten yhteys valittaviin menetelmiin. On otettava huomioon eettisyyteen liittyvät asiat, kuten yksityisyys, valittaessa tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 184, 186.) Nämä asiat olemme huomioineet tässä kehittämistehtävässä läpi koko prosessin niin tutkimusmenetelmiä valittaessa, aineistoa kerätessä kuin sitä analysoitaessa, jottei luotettavuus ja eettisyys kärsi. Lisäksi läpi koko tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessin toteutuksen ja aineistojen analysoinnin on huomioitu ja

pidetty kirkkaana se, mikä on opinnäytetyön kehittämistehtävän tarkoituksena ja tavoitteena.

Tilanteiden nopea muuttuminen ja eläminen varsinkin tiedonhaun 1 ja 2 vaiheissa johtivat siihen, että niihin oli reagoitava muuttaen suunnitelmia, tarkistettava tehtyjä tiedonhakuvalintoja, ajateltuja tutkimusmenetelmiä, aikatauluja ja monia muita kehittämisprosessiin liittyviä asioita. Kehittämisprosessi eli koko ajan. Välillä oli pitkiäkin hiljaisia hetkiä ja sitten yhtäkkiä tapahtui paljon nopeasti. Juuri näissä tilanteissa korostui hyvin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan prosessinäkökulma, yllätyksellisyys, joka osaltaan pakotti meitä joustavuuteen, reagoimaan muutoksiin ja tekemään nopeita ratkaisuja asioiden suhteen.

Kaikki tehdyt ratkaisut eivät olleet välttämättä onnistuneita. Oli tehtävä kompromisseja ja muutoksia esimerkiksi jatkotutkimusteeman valintaan liittyen (foorumikeskustelu) sen jälkeen, kun Webropol-kyselyn tulokset eivät tuoneet etukäteen toivottua tulosta. Sen johdosta jouduimme myös tekemään ratkaisuja tulevaisuustyöpajoista saadun koostemateriaalin hyödyntämisestä, jotta saisimme lisätukea ja pohjaa keskustelufoorumin teemojen valintaan.

Saadun aineiston analysointiin valitsimme sisällönanalyysin ja nimenomaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin. Sen koimme käyttökelpoisimpana vaihtoehtona. Mielsimme kehittämistoiminnan tiedonkeruumenetelmät ja aineiston enemmän laadullisen kuin määrällisen tutkimuksen piirteitä omaavana, joten siksi sisällönanalyysin käyttö juuri tämän aineiston analysoinnissa on mielestämme perusteltua.

Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta ajatellen koimme prosessin haastavana, jopa vaikeana. Eri toimijoiden sitouttaminen ja aktiivinen mukaan saaminen oli haastavaa, sillä heihin ei ollut suoraa yhteyttä vaan toimimme hankkeen kautta. Näin eri toimijat jäivät osittain tuntemattomiksi ja dialogi toimijoiden ja meidän kesken jäi puutteelliseksi. Osittain tähän vaikutti tiivis aikataulutuksen muun muassa keskustelufoorumin osalta. Valittuna menetelmänä keskustelufoorumi sinänsä oli käyttökelpoinen ja uudenlainen digitaalisuutta hyödyntävä tapa saada tietoa tutkimusteemoihin ja -kysymyksiin liittyen. Jotta keskustelualustalta olisi

saatu kaikki mahdollinen irti aineistonkeruuta ajatellen, foorumikeskusteluun varatun ajan olisi hyvä ollut olla pidempi. Siksi olisi ollut hyvä, mikäli olisimme voineet vaikuttaa foorumikeskustelun aikataulutukseen opinnäytetyöhön liittyvän keskusteluosion osalta.

Kaikista haasteista ja aikataulujen muuttumisista huolimatta saimme asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaukset. Lopputuloksena kokosimme kuvioiksi tulevaisuuden eettisen johtamisosaamisen ja osaamisen johtamisen osa-alueet. Siten koemme kehittämistoimintaprosessin onnistuneen. Olemme oppineet yhtä lailla hanketyöskentelystä kuin itse tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteuttamisesta kaikkine haasteineen ja onnistumisineen.

### **8.3 Eettisyys ja luotettavuus**

Tässä opinnäytetyössä on paneuduttu tietoperustaan paljon kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten sekä muiden dokumenttien avulla. Tietoperustan kirjoittamisessa on pyritty valikoimaan tarkasti löydetyt ja käytetyt dokumentit. Olemme myös avoimesti sekä rehellisesti pyrkineet tuomaan esille siihen liittyviä haasteita. Hankittaessa taustatietoa olemme pyrkineet tarkasti huolehtimaan siitä, että tiedon alkuperäiset lähteet on asianmukaisesti dokumentoitu. Opinnäytetyössä onkin kiinnitetty huomioita lähdemerkintöjen oikeellisuuteen ja tarkkuuteen. Suoraan aiheeseen liittyvää aikaisempaa tietoperustaa oli niukasti ja yhdistelimme tietoa paljon useista lähteistä. Muun muassa digitalisaation tulevaisuuden osamistarpeista löytyi tietoa runsaammin, mutta tiedon yhdistäminen eettisyyteen, johtamiseen ja tulevaisuuden skenaarioihin oli haastavampaa.

Opinnäytetyön tulosten tarkastelussa, arvioinnissa ja raportoinnissa olemme tähänneet täsmällisyyteen ja virheettömyyteen. Myös kriittisyys tulosten tarkastelussa on pyritty ottamaan huomioon. Opinnäytetyön tuloksista olennaisimpana ilmenee virtuaalisen eettisen foorumin keskustelujen sisältö. Olemme nostaneet keskusteluissa esiin tulleet kohdennettuun teemaan liittyvät tuotokset mahdollisimman aitoina tuotoksiin välttäen niiden muuntelua tai muuta vääristelyä.

Opinnäytetyö on laadittu SotePeda 24/7 -hankkeelle tehtäväksiantona ja kirjallisella sopimuksella aineisto jää hankkeen käyttöön. Opinnäytetyöstä aiheutuneista kustannuksista vastaamme itse. Koska muun muassa keskustelufoorumi ja eHealth2019 -konferenssin Webropol-kysely toteutettiin hankkeen kanssa yhteistyössä, hanke tiedotti niistä.

Hankkeen ja kyselyn sekä keskustelufoorumin avulla saatuja aineistoja on säilytetty asianmukaisesti ulkopuolisten saavuttamattomissa, ja hävitämme ne prosessin päätyttyä. Kyselyihin vastanneet ja keskustelufoorumin keskustelijat ovat osallistuneet niihin vapaaehtoisesti ilman pakkoa. EHealth2019 -kyselyyn vastaaminen on tapahtunut anonymisti. Hirsjärven ym:n (2009) mukaan tutkimuksen suunnittelu, toteutus ja raportointi tarkasti, tieteellisen tiedon kriteereiden mukaisesti on tärkeää pätien myös tutkimukselliseen kehittämistoimintaan. Eettisyyteen kuuluvat rehellisyys, tarkkuus ja avoimuus tulosten esittämisessä. Aineistojen anonymisyys, ongelmien ja puutteiden esiin tuominen rehellisesti ovat eettisyyttä parantavia tekijöitä. Tutkijoiden oikeudet, vastuut ja velvollisuudet, tulosten ja aineiston omistajuusasiat ja arkistointi on selvitettyinä. Sidonnaisuudet ja rahoitus on ilmaistu, mikäli niitä on. Eettisesti tehty tutkimus kunnioittaa osallistujien itsemääräämisoikeutta ja huomioi suostumukseen liittyvät asiat. Eettisyyteen vaikuttavat tutkimusaiheen valintaan liittyvät asiat ja se, onko aiheella merkitystä yhteiskunnallisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 23-27.)

Opinnäytetyön aihe on noussut sosiaali- ja terveysalan muutostarpeesta, lisääntyvästä digitalisaatiosta ja siten muuttuvan eettisen johtamisen tarpeesta. Aihe pohjaa käytännön tarpeeseen ja tuotoksia voidaan hyödyntää sosiaali- ja terveysalan toimintaan ja sitä kehitettäessä. Tämä lisää tämän opinnäytetyön luotettavuutta ja käyttökelpoisuutta toiminnan kehittämiseksi. Luotettavuutta lisää myös se, että hankkeessa toimijat olivat ammattilaisia ja opiskelijoita ja edustivat erilaisia tahoja ja ammatteja ympäri maata. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan kehittämistoiminnassa luotettavuus (reliabiliteetti) tarkoittaakin nimenomaan tuotosten hyvää käyttökelpoisuutta ja niiden hyödynnettävyyttä todenmukaisen tiedon tuottamisen lisäksi. Kuitenkin mitä vahvemmin huomioidaan tutkimukselliset lähtökohdat ja luotettavuus, sitä suurempi lisäarvo sille muodostuu. (Toikko & Rantanen 2009, 121-123, 159.)



Toisaalta luotettavuuden kannalta tässä kehittämistehtävässä muodostuu haasteeksi toistettavuus. Toikko ja Rantanen (2009) esittävät muun muassa sosiaaliin ja ryhmäprosesseihin liittyvien asioiden (kuten jäsenten yksilölliset ja yhteisöön liittyvät asiat) vaikuttavan toistettavuuteen vaikeuttaen sitä. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että muiden toistaessa tutkimuksen samoista lähtökohdista ja menetelmin, tulokset ovat samanlaisia kuin alkuperäisessä tutkimuksessa (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.) Koska tässä opinnäytetyössä on kyseessä hankkeessa tehty kehittämistoiminta, on toistettavuuden osalta vaikeaa saada kehittämistoimintaan ja tilanteisiin liittyvät tekijät samanlaisiksi myöhemmin.

Tutkimus on validi eli pätevä silloin, kun se mittaa sitä, mitä alun perin oli tarkoituskin mitata. Merkittävänä tekijänä on se, kuinka hyvin käytetyt mittarit ja tutkittava asia kohtaavat. Kun esiintyvät käsitteet ja tehdyt valinnat ovat johdonmukaisia, tutkimus on sisäisesti validi. Siihen liittyy se, että mahdollisesti käytettyjen teoreettisten näkökulmien perusteella johdetut alkuoletukset eivät ole ristiriidassa keskenään. Ulkoinen validiteetti toteutuu, kun tulosten perusteella muodostetut johtopäätökset vastaavat aineistoa. Validiteetissa haasteeksi muodostuu kehittämistoiminnan tilanteiden mahdollisesti nopea kehittyminen ja eläminen, jolloin esimerkiksi kehittämistoiminnassa käytetyt kyselylomakkeet laaditaan tiiviillä aikataululla. Se voi vaikuttaa validiteettiin heikentävästi, koska käytettyjen käsitteiden ja niistä johdettujen mittareiden riippuvuussuhde ei tule riittävästi ilmi. (Toikko & Rantanen 2009, 122-123.)

Tämä validiteettiin liittyvä tekijä muodostui haasteeksi myös tässä kehittämistehtävässä. Kehittämistoiminnan prosessille ominaisesti tilanteet elivät ja muuttuivat nopeasti alkuperäisistä suunnitelmista ja aikatauluista. Siten se vaikutti muun muassa niin eHealth2019 -konferenssia varten laatimiimme kysymyksiin kuin virtuaalista eettistä foorumia varten laatimiimme keskustelualustuksiin ja -kysymyksiin. Varsinkaan eHealth2019 -konferenssin Webropol-kyselyyn laadittuja kahta kysymysosiota emme liiemmin ennättäneet testata etukäteen tiukan aikataulun vuoksi. Kysymysten testaaminen esimerkiksi sen varmistamiseksi, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavoin, jäi puuttumaan.

Myös virtuaalisen eettisen foorumin keskustelukysymykset jouduimme laatimaan nopealla ja lyhyellä aikataululla. Niitäkään emme ennättäneet varsinaisesti testata, mutta esittelimme ne opinnäytetyön ryhmäohjauksessa. Sieltä saatujen vertaispalautteiden ja ohjaajan palautteen perusteella paransimme foorumiin tarkoitettuja keskustelukysymyksiä ja selkeytimme ne lopulliseen muotoonsa.

Eräs validiutta lisäävä tekijä on erilaisten tutkimusmenetelmien käyttö samassa tutkimuksessa, jolloin puhutaan triangulaatiosta. Triangulaatio voi olla metodologista (menetelmällistä), tutkijoihin liittyvää, teoreettista tai aineistopohjaista. (Hirsjärvi ym. 2009, 233.) Tässä kehittämistoiminnassa käytetyt erilaiset aineistonkeruumenetelmät olivat osaltaan lisäämässä tutkimuksen validiutta ja tuomassa monipuolisuutta saamaamme aineistoon.

Opinnäytetyön luotettavuutta heikensi saamamme aineiston vähäisyys muun muassa eHealth2019 -konferenssin kyselyssä. Eräänä mahdollisena syynä saadun aineiston vähäisyyteen konferenssissa oli kyselyn osin vaikea löytäminen QR-koodin takaa. Toisaalta syynä saattoi olla myös sen vähäinen esille tuominen niin suomeksi kuin englanniksikin konferenssin aikana.

Myös virtuaalisen eettisen foorumialustan keskusteluiden määrä opinnäytetyöhön liittyvässä eettinen johtaminen -keskusteluosiossa jäi melko vähäiseksi. Tähän keskusteluiden määrän vähäisyyteen saattoi osaltaan vaikuttaa lyhyt aika-väli, jolloin eettinen johtaminen -osio oli auki eli noin viikon verran. Myös se, että keskustelufoorumin muissa osioissa oli jo osin sivuttu opinnäytetyön keskusteluosioon liittyviä asioita, saattoi vaikuttaa siihen, etteivät keskustelijat välttämättä enää uudelleen ryhtyneet kommentoimaan ja keskustelemaan niistä eettinen johtaminen -osiossa. Tuloksissa emme kuitenkaan voineet huomioida muiden osioiden keskusteluissa esille tulleita asioita, vaikka ne liittyivätkin välillä opinnäytetyön aiheeseen. Tämä siksi, että keskustelijoille olisi etukäteen pitänyt ilmoittaa, mikäli olisimme hyödyntäneet muidenkin osioiden keskusteluja. Toisaalta tämän asian mieltäminen ja huomioiminen lisää tutkimuksen eettisyyttä.

Luotettavuutta voidaan pohtia tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa lisäksi vakuuttavuuskäsitteellä. Se on tyypillinen käsite laadullisten tutkimusten

luotettavuutta ja pätevyyttä mietittäessä. Vakuuttavuudella tarkoitetaan tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aikana tehtyjen valintojen ja tulkintojen näkyväksi tekemistä ja avoimuutta. Tutkimusprosessin huolellinen ja johdonmukainen kuvaus sekä niihin liittyvien haasteiden ilmi tuominen lisäävät kehittämistoiminnan vakuuttavuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 123-124.) Vakuuttavuuteen olemme pyrkineet kuvaamalla avoimesti ja mahdollisimman tarkasti tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tutkimusprosessia, siihen liittyviä asioita ja haasteita. Olemme pyrkineet esittämään ne johdonmukaisesti läpi koko tutkimusprosessin ja raportin.

Tässä kehittämistyössä toimijoiden sitouttaminen oli haasteellista, koska opinnäytetyön tekijät toimivat tavallaan välikäden (hankkeen) kautta. Kuopion konferenssissa osallistujille kyselystä tiedottaminen oli erittäin vähäistä ja siksi vastausmäärä jäi erittäin niukaksi. Myös keskustelufoorumien kautta osallistuvien kohdalla koettiin haasteelliseksi sitouttaminen, koska aikaa keskustelulle oli vain viikko, jolloin esimerkiksi lisäkysymysten esittäminen jäi vähäiseksi. Hankkeen luonteesta ja osin tiukoista aikatauluista johtuen koemme sitouttamisen jääneen vähäiseksi. Toikon ja Rantasen (2009) mukaan juuri toimijoiden sitoutuminen kehittämispöytätyön eri vaiheissa lisää luotettavuutta. Mitä paremmin kehittäjät ja toimijat ovat sitoutuneet ja osallistuvat, sitä luotettavammalla pohjalla kehittäminen on. Osallistuminen kaikkiin vaiheisiin lisää luotettavuutta ja osallistavan kehittämisen johdonmukaisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Tässä kehittämistyössä toimijoiden sitouttamiseen liittyvät haasteet heikentävät kehittämistoiminnan tuotosten luotettavuutta.

Opinnäytetyön luotettavuutta ja eettisyyttä lisäsimme koko kehittämisen ajan jatkuvalla arvioinnilla. Opinnäytetyön ohjaajalta ja hankkeesta saamamme palautteet huomioitiin läpi opinnäytetyön prosessin. Toiminnan arvioinnissa ja prosessin suuntaamisessa hyödynsimme itsereflektointia ja keskusteluja. Päiväkirjaa pitämällä arvioimme tekemisiä, jotta ne parhaiten palvelivat opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamista.

## 8.4 Jatkokehittämisasiheet

Keskusteluissa ilmeni vahvasti digitaalisuuden myötä muuttuva sosiaali- ja terveydenhuollon työympäristö. Muun muassa työpajoissa oli huomattavissa, että niin ammattilaisten kuin kansalaistenkin asenteet digitalisaation lisääntymistä kohtaan ovat vähintäänkin ristiriitaiset. Huoli oman työkuvan ja osaamisen tarpeen muuttumisesta, tehokkuuden ja tuottavuuden vaateen lisääntymisestä digitaalisuuden myötä sekä inhimillisen otteen katoamisesta hoitotyöstä olivat vahvasti läsnä. Digitaalisuus nähdään vielä usein enemmänkin uhkana kuin mahdollisuutena tulevaisuuden työmenetelmänä.

Digitaalisuuden laajempi käyttöönotto sosiaali- ja terveydenhuollossa näkyy aiheen lisääntyvänä tutkimuksena ja kehittämisenä. Tutkimuksessa eettiset haasteet asiakasnäkökulmasta nousevat hyvin esille. Lisäksi muun muassa työyhteisöjen uudenlaisen digitaalisen osaamisen lisäämisen näkökulmasta tutkimusta ja kehittämistä on jo tehty. Vaikka monia eettisesti haastavia näkökulmia tuli osaamisen johtamisen ja johtamisosaamisen näkökulmasta esille jo tässä kehittämissä, niin melko vähän löytyy vielä valmista tutkimuksellista tietoa työyhteisöjen hyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta digitaalisuuden lisääntyessä.

Jatkokehittämisasiheena olisi mielenkiintoista tarkastella muun muassa näitä näkökulmia työyhteisössä, jossa digitaalisia palveluita ollaan kehittämässä tai ottamassa laajemmin käyttöön. Tulevaisuudessa ikäihmisten palveluissa robotiikka, etäpalvelut ja muut sähköiset palvelut ja sovellukset lisääntyvät. Sen vuoksi työyhteisöjen työhyvinvoinnin varmistaminen ja edistäminen esimerkiksi pohdintaa ja keskustelua hyödyntävien työpajojen pitämisen tai koulutuksen avulla auttaisi tässä muutoksessa tukemisessa. Samalla voisi yhdessä pohtia muun muassa sitä, mitä uutta osaamista, vuorovaikutuksen keinoja, johtamista ja asiantuntijuutta digitaalisuuden lisääntyminen hoitotyössä vaatii. Jatkokehittämisasiheena olisi mielenkiintoista myös tutkia yhteistä eettistä arvopohjaa, johtamista ja erilaista uutta osaamista digitaalisten sovellusten käyttöönotossa uudellisissa hoito- ja hoivakokonaisuuksissa.

## Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, M. & Vauramo, E. 2016. Sote ja Suomi 2040. Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Kuntaliitto.
- Acemoglu, D. & Restrepo, P. 2018. Artificial Intelligence, Automation and Work. National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w24196.pdf>. 14.3.2019
- van Aerscht, L., Turja, T. & Särkikoski, T. 2017. Roboteista tehokkuutta ja helpotusta hoitotyöhön? Työntekijät empivät, mutta teknologia ei pelota. Yhteiskuntapolitiikka 82(6), 630-640.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Teoksessa Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö, 26-37.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Banks, S. & Gallagher, A. 2009. Ethics in professional life- virtues for health and social care. United Kingdom: PALGRAVE MACMILLAN.
- Brynjolfsson, E. & Mitchell, T. 2017. What can machine learning do? Workforce implications. Science Magazine. Vol 358, Issue 6370. <https://www.nber.org/papers/w24196>. 14.3.2019.
- Collste, G. 2010. Inledning till etiken. Lund: Studentlitteratur AB.
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettua ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston selvitys- ja julkaisusarja 33/2017. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-380-4>. 13.3.2019.
- ETENE. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. ETENE-julkaisuja 32. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- European Commission. 2018. A new Skills Agenda for Europe. Factsheet: Skills and digitization (2016). European Commission. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=15617&langId=en>. 16.5.2019.
- Ganti, A. 2020. Kondratieff Wave. Investopedia. Updated Jan 24, 2020. <https://www.investopedia.com/terms/k/kondratieff-wave.asp>. 11.2.2020.
- Heponiemi, T., Vehko, T. & Kujala, S. 2019. Tietojärjestelmien käytettävyys ja osaaminen luovat edellytyksiä terveydenhuollon ammattilaisten työn muutoksen johtamiseen. Talous ja Yhteiskunta 2/2019, 42-46.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Holopainen, A., Kouri, P., Kontio, E. & Reponen, J. (toim.) 2019. eHealth2019. The 24<sup>th</sup> Finnish National Conference on Telemedicine and eHealth. "Data-Driven Health". Kuopio: Suomen Telelääketieteen ja eHealth seura.
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Pro gradu- tutkielma. Itä-Suomen yliopisto.

- Hyppönen, H. & Ilmarinen, K. 2016. Sosiaali- ja terveydenhuollon digitalisaatio. Tutkimuksesta tiiviisti 22/2016. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-302-739-8>. 22.3.2019.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa Hyyryläinen, E. & Viinamäki, O-P. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa: Vaasan Yliopisto, 88-103.
- Kamunen, V. 2009. Lähijohtamisen osaamisen haasteet kotihoidossa. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koivisto, R., Leikas, J., Auvinen, H., Vakkuri, V., Saariluoma, P., Hakkarainen, J. & Koulu, R. 2019. Tekoäly viranomaistoiminnassa- eettiset kysymykset ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2019. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-643-0>. 22.3.2019.
- Korkeakoulutuksen kehittämishankkeet 2018-2020. <https://minedu.fi/documents/1410845/7625894/Korkeakoulutuksen+kehitt%C3%A4mishankkeet+2018-2020>. 21.1.2019.
- Koski, O. & Husso, K. (toim.) 2018. Tekoällyajan työ- Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 19/2018. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-311-5>. 14.3.2019.
- Kuosa, T. & Hakala, S. 2017. Muutosilmiöitä koulutuksen rajapinnoilla. Havainnot ja kehitysehdotuksia koulutustoimikuntien ennakoitukarttatyöskentelystä vuosina 2014-2016. Raportit ja selvitykset 2017:9. Helsinki: Opetushallitus.
- Laki terveydenhuollon ammattihenkilöistä 559/1994.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2015. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. Yhteiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf). 14.3.2019.
- Mäntysalo, V. 2016. Ethical minimum or ethical maximum? Study on public service ethics from the perspective of justice, ethos and transparency in Finnish public administration. Selection of articles. Acta Wasaensia 341. Vaasa: University of Vaasa.
- Nikander, J., Juntunen, E., Holmberg, A. & Tuominen-Thuesen, M. 2017. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalialan työn osaamistarpeet. Raportit ja selvitykset 2017:13. Helsinki: Opetushallitus. <https://www.oph.fi/fi/tiilastot-ja-julkaisut/julkaisut/aikuisten-parissa-tehtavan-sosiaalialan-tyon-osaamistarpeet>. 16.5.2019.
- Oksanen, M., Launis, V. & Sajama, S. (toim.) 2010. Etiikan lukemisto. Helsinki: Gaudeamus.
- Pehkonen, A. & Väänänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Pietarinen, J. & Poutanen, S. 2005. Etiikan teorioita. 5. painos 2014. Helsinki: Gaudeamus.
- Purjo, T. 2014. Arvot ovat ihmisen toiminnan perusta. Tampere: Tampere University Press.
- Reponen, J, Kangas, M, Hämäläinen, P, Keränen, N. 2015. Tieto- ja viestintäteknologian käyttö terveydenhuollossa vuonna 2014. Tilanne ja kehityksen suunta. Raportti 12/2015. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Limnell. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen- digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10/2017. Helsinki: Valtiovarainministeriö.
- Rubin, A. 2004. Tulevaisuusverstas. TOPI – Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/skenaariotyoskentelyn-sovelluksia/osallistavat-menetelmat/tulevaisuusverstas/>. 8.12.2019.
- Ruotsalainen, K. 2013. Väestö vanhenee-heikkeneekö huoltosuhte? Päivitetty 21.2.2013. Tilastokeskus. [https://www.stat.fi/tup/vl2010/art\\_2013-02-21\\_001.html](https://www.stat.fi/tup/vl2010/art_2013-02-21_001.html). 19.2.2019.
- Ryynänen, O-P. & Myllykangas, M. 2000. Terveydenhuollon etiikka. Arvot monimutkaisuuden maailmassa. Helsinki: WSOY.
- Sandman, L. & Kjellström, S. 2013. Etikboken. Etik för vårdande yrken. Lund: Studentlitteratur AB.
- Saren, M. 2019. Kuinka tekoälyn tuoma lisäarvo sidotaan yhteiskuntaan? Puheenvuoro. Amk-lehti/UAS journal. vol. 2019, no 3. <https://uasjournal.fi/3-2019/kuinka-lisaarvo-sidotaan/#1458134585005-b3f22396-5506>. 11.2.2020.
- Sarvimäki, A. & Stenbock-Hult, B. 2009. Hoitotyön etiikka. Helsinki: Edita Publishing.
- Shafer-Landau, R. 2015. The Fundamentals of Ethics. Third Edition. New York: Oxford University Press.
- Share, P. & Pender, J. 2018. "Preparing for a Robot Future? Social Professions, Social Robotics and the Challenges Ahead". Irish Journal of Applied Social Studies: Vol. 18 (1), 2018, 45-62.
- Sinkkonen, M. & Laulajainen, S. 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus 18 (3), 225-242.
- SotePeda 24/7- hankesuunnitelma. 2018.
- SotePeda 24/7 -hanke. <http://sotepeda247.fi/hanke/> 10.1.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö & Kuntaliitto. 2014. Tieto hyvinvoinnin ja uudistuvien palvelujen tukena – Sote-tieto hyötykäyttöön 2020 -strategia. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3548-8>. 21.1.2019.
- Sosiaali- ja terveysministeriö. 2016. Digitalisaatio terveyden ja hyvinvoinnin tukena. Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025. Julkaisuja 2016:5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3782-6>. 22.3.2019.
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Viitala, R. 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Liiketaloustiede. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. 2019. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja. Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.



**eHealth2019 -konferenssin kysymykset**

**KEHITTÄMISTYÖN KYSYMYKSET**

eHealth2019 -konferenssin osallistujille (Webropol-kysely)

1. Mitä seuraavista sosiaali- ja terveysalan digitalisaatioon liittyvistä seikoista pidät **johtamisen näkökulmasta** haastavimpina? (Valitse mielestäsi 3 haastavinta asiaa)

- 1) **Osaamisen johtaminen** (esim. digisyrjäytyminen, digiosaamisen johtaminen, koulutukset, asiantuntijuus, ohjaus- ja vuorovaikutustaidot)
- 2) **Johtamisosaaminen** (esim. johtamistavat, luotettavuus, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, kokonaisuuksien hallinta, valmentava ja kannustava johtaminen, motivointi, johtajien sitoutuminen, tiedolla johtaminen, verkostoituminen)
- 3) **Työhyvinvointi** (esim. työskentelytapojen muutokset, työn sisältöjen, muotojen, merkityksen ja tekemisen tapojen muutokset, sitoutuminen, vuorovaikutus, yhteistyö, asenteet)
- 4) **Palvelurakenteet** (esim. tiedon siirto, monitoimijuus, organisaatioiden rakenne, toimintakulttuurit, palveluketjut ja -kokonaisuudet, hierarkkisuus)
- 5) **Aineelliset resurssit** (esim. tietoteknisten laitteistojen hankintaprosessit ja sen osaaminen, kustannukset, laitevaatimukset ja -resurssit)
- 6) **Laitteiden ja sovellusten toimivuus ja käyttö** (esim. erilaisten viestintäkanavien käyttö, helppokäyttöisyys, toimintavarmuus, sovellusten yhteensopivuus)
- 7) **Tiedonhallinta** (esim. tiedonkulku, tiedon paljous, luotettavan tiedon löytäminen, turha tieto, tiedon läpinäkyvyys)
- 8) **Digitalisaation kehittäminen** (esim. yhteisten toimintamallien luominen yli organisaatioiden, yhteistyö, ketterä kehittäminen, seurantavastuut)
- 9) **Yhdenvertaisuuden toteutuminen** (esim. asiakkaan yhdenvertaisuus mm. palveluiden saatavuudessa, asiakkaan tukeminen teknisten sovellusten käytössä, erityisryhmien huomioiminen, tietotekniset taidot)
- 10) **Yksityisyyden suoja** (esim. tietosuoja, monitoroivat älysovellukset, kulunvalvonta, paikannus, kameravalvonta)
- 11) **Muu, mikä?** \_\_\_\_\_

2. Miten valitsemasi haasteet tulevat mielestäsi käytännössä esiin **eettisen (oikeudenmukaisen ja hyvän) johtamisen näkökulmasta?**

---

---

---

## **QUESTIONS**

eHealth2019 -Conference (Webropol)

1. What of the following options do you think are the most challenging concerning digitalisation in social and health care as regards the **perspective of management?** (Choose three (3) the most challenging options)

- 1) **Competence management** (e.g. digital exclusion, knowledge management in digitalization, trainings, expertise, guidance and interaction skills)
- 2) **Managerial competence** (e.g. management methods, reliability, communication and interaction skills, comprehensive understanding, coaching and supportive management, motivating skills, managers` commitment, knowledge management, networking)
- 3) **Well-being at work** (e.g. working, changes in working methods, changes in job descriptions, changes in meaning of work, commitment, interaction, cooperation, attitudes)
- 4) **Service structures** (eg. data transfer, multiprofessional collaboration, organisational structures, operational cultures, service chains and packages, hierarchial structures)
- 5) **Material resources** (a.g acquisition of digital equipment and knowledge of the acquisition process, costs, requirement for the equipment)
- 6) **Use of equipment and applications** (e.g use of different communication channels, userfriendliness and accessibility, reliability, application compatibility)
- 7) **Information management** (e.g. flow of information, amount of information, finding reliable information, useless information, transparency of information)

- 8) **Development of digitalisation** (e.g. creation of common operating models for several organisations, cooperation, agile development, monitoring responsibilities)
- 9) **Equality** (e.g. equality in the availability of services, supporting customers in the use of technical applications, consideration of special groups, information technology skills)
- 10) **Privacy policy** (e.g. data protection, monitoring smart apps, access control, positioning, camera surveillance)
- 11) **Something else, what?**  

---

2. How do the challenges you chose above appear in practice as regards the perspective of ethical (fair and good) management and leadership?

---

---

---

## **Eettisen foorumin saatekirje**

### **Tulevaisuuden eettinen johtaminen**

Digitalisaation, tekoälyn ja robotiikan myötä muuttuva sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristö tuo tarpeen pohtia eettisyyttä erityisesti johtamisen näkökulmasta. Digitaalisuuden lisääntyessä voidaan johtamista ja siihen liittyviä eettisiä kysymyksiä tarkastella uudella tavalla. Eettinen johtaminen korostuu.

Tämä keskusteluosio on osa Karelia Ammattikorkeakoulun ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavien opiskelijoiden SotePeda-hankkeelle tehtävää opinnäytetyötä. Opinnäytetyön aiheena on ”Tulevaisuuden eettinen osaamisen johtaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Kevään 2019 aikana opinnäytetyöprosessissa on perehdytty teoriaan ja kerätty aineistoa SotePeda 24/7 -hankkeen työpajoissa ja eHealth2019 -konferenssissa toteutetulla kyselyllä. Näiden perusteella eettisen johtamisen keskeisiksi alueiksi tarkentui digitalisaatio ja osaamisen johtaminen. Näihin teemoihin keskitytään tällä keskustelualueella. Lisätietoa löytyy oheisista diasarjoista.

Digitalisaatio tuo tullessaan monenlaisia muutoksia ja haasteita henkilöstön osaamistarpeisiin ja johtamiseen (kts. osaamisen johtaminen -diasarja). Pohdi alla olevia kysymyksiä peilaten tuleviin muutoksiin ja haasteisiin. Voit tuoda esille myös muita eettisen osaamisen johtamisen ja eettisen johtamisosaamisen näkökulmia.

## Eettisen foorumin alustus 1 (Powerpoint -diat)



Eettinen johtaminen, digitalisaatio ja eettisyys  
työelämässä, osaamisen johtaminen,  
digitaalisen osaamisen johtaminen -  
orientaatiota aiheeseen

Sari Kurki ja Kirsi Tietäväinen  
KARELIA –AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulu



Arvoisa  
eettisen  
foorumin  
osallistuja!

- ▶ Olemme kaksi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavaa opiskelijaa Karelia-ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä SotePeda 24/7-hankkeelle.
- ▶ Opinnäytetyön aiheena on "Tulevaisuuden eettinen osaamisen johtaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työn lopputuloksena syntyy eettiset ohjeet tulevaisuuden digitaalisen osaamisen johtamiseen.
- ▶ Eettisellä foorumilla kirjoittamianne asioita hyödynnetään opinnäytetyössämme ja sitä kautta SotePeda 24/7 –hankkeen kehittämistyössä.
- ▶ Osallistumalla keskusteluun annatte samalla tutkimusluvan ja luvan käyttää kirjoittamaanne materiaalia opinnäytetyössämme.
- ▶ Eettisessä foorumissa kerättävä aineisto on luottamuksellista eikä opinnäytetyöhön käytettävästä aineistosta voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Yhteistyöterveisin.  
Sari Kurki ja Kirsi Tietäväinen  
KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto






## Eettinen johtaminen

- **liittyy eettisiin lakeihin, sääntöihin, määräyksiin ja koodeihin** estäen tai edistään organisaation eettisiä käytäntöjä (Mäntysalo 2016, 6)
- **johtajien kumulatiivisia eettistä herkkyyttä ja päätöksentekoa edistäviä toimia** läpäisten organisaation eri tahot (Mäntysalo 2016, 6)
- **muodostuu hallinnon etiikasta, vallitsevista johtamisen periaatteista ja ammatillisista vaatimuksista** (Ikola-Norrbacka 2010, 182)
- sisältää julkisen terveydenhuollon esimiestyössä hallitsevat julkisen toiminta-alan vaatimukset (mm. lain määrittämät, asetukset, virkamieseettiset periaatteet, hallinnolliset arvot) (Ikola-Norrbacka 2010, 182)
- **sosiaalilyössä** tavoitteena mm. työhyvinvoinnin, työn tuloksellisuuden lisääminen, haasteina työn ja toimintaympäristön luonne (Pehkonen & Väänänen-Fomin 2011, 93)
- työyhteisön **johtaminen pohjaa** eettiseen harkintakykyyn, tietoon perustuviin päätöksiin (ETENE 2011, 26)
- oltava **läpinäkyvä** eikä perustua pelkkään valta-asemaan, **oikeudenmukaisuus** korostuu (ETENE 2011, 26)
- vaikuttaa työhyvinvointiin myös digitalisaation näkökannalta: osaamisen kehittämisen ja johtamisen tarve vahvistuu ja osaamisen lisääntyessä näkyy parempana työhyvinvointina (Koski & Husso 2018)
- muutokset julkisessa terveydenhuollossa heijastuvat organisaatioiden ja ammattien arvomaailmaan ja siten johtamisen arvoihin ja tapoihin (Ikola-Norrbacka 2011, 88)


www.sotepeda247.fi



## Digitalisaatio ja eettisyys työelämässä

- **kehittynyt teknologia muuttaa työelämää**, vaikutusten leviämistä yhteiskunnassa hidastaa uusiin tilanteisiin sopimattomat lait ja niihin liittyvät **uudet eettiset kysymykset** (Koski & Husso 2018, 13-14)
- tulevaisuudessa teknologia ja robotiikka osa kaikkia sosiaali- ja terveydenhuollon ratkaisuja (Rousku, Linturi, Andersson, Stenfors, Lähteenmäki, Kärki & Limnell 2017, 53.)
- huomioitava alan **ratkaisujen ja toiminnan eettisyys, luotettavuus, turvallisuus, oikeudenmukaisuus ja pohdittava** toimintaan ja teknologiaan liittyviä **arvoja ja etiikkaa** (Rousku, Linturi, Andersson, Stenfors, Lähteenmäki, Kärki & Limnell 2017, 53)
- yhteisiä, toistuvia eettisyyden ja hyväksyttävyyden ongelmakohtia tai haasteita (Koivisto ym. 2019, 6-8) :
  - huoli inhimillisyyden häviämisestä päätöksenteossa koneen korvattessa ihmisen asioiden käsittelijänä, vaara luottamuksen häviämisestä virkamiesosaamiseen teknologian lisääntyessä prosesseissa
  - puutteellinen osaaminen hankintojen, ylläpidon ja kehittämisen suhteen (järjestelmäpuutokset, yksityisyys, järjestelmän ylläpito ja organisointi), tekoälyn toiminnan seuranta, epäselvät ja toimimattomat vastuun määritelmät
  - viranomaisprosessien ja -päästöjen ymmärrettävyyden väheneminen tekoälyn käytön vuoksi turvallisuus, tietomurtohat, käyttäjien riittävä tietoisuus ja ymmärrys tekoälystä, digitaidot


www.sotepeda247.fi



## Osaamisen johtaminen

- **osa kaikkea normaalia johtamista organisaation erilaisissa prosesseissa ja toiminnoissa** (Viitala 2004, 230)
- tulee **sisällyttää kaikkeen johtamistyöhön, on aina johdon vastuulla** (Viitala 2004, 230)
- **kohdistuu yksilöön tai ryhmään**, voidaan tarkastella sekä yksilö- että ryhmätasolla (Viitala 2004, 230)
- siinä yhdistyvät strateginen johtaminen ja suorituksen johtaminen (Sydänmaanlakka 2007, 143)
- on **työyhteisön osaamisen vahvistamista** yhteisten arvojen, toimintasuunnitelmien, hyvän työilmapiirin, työpaikkakokousten, kehityskeskustelujen, työn monipuolistamisen, koulutuksen, perehdytyksen, asiakaspalautteen avulla (Kamunen 2009, 58)
- **halua kuunnella ja hyödyntää** työntekijöiden mielipiteitä, selkeiden päätösten ja ratkaisujen tekoa (Kamunen 2009, 58)
- **sille luo vaatimuksensa** terveydenhuollon organisaatioiden malli ja siihen sisältyvä arvojärjestys, auktoriteetti ja erikoisaloihin suuntautuminen (Ikola-Norrbacka 2010, 182)


www.sotepeda247.fi



## Digitaalisen osaamisen johtaminen

- **henkilöstön osaamisvaatimusten huomiointia** työn tehtäväsältöjen muuttuessa ja aiheuttaessa tarpeen yhdistää teknologiset ja vuorovaikutustaidot (Koski & Husso 2018, 18)
- **vuorovaikutusosaamisen kehittämistä huomioiden automaation, robotiikan** mukaantulo siihen (Kuosa & Hakala 2017, 13)
- **robotiikan hyödyntämisen, ylläpidon osaamisen lisäämistä, kehittämistä** (Kuosa & Hakala 2017, 13)
- **sosiaalisen median toimintaympäristön** ymmärtämisen ja soveltamisen lisäämistä sosiaalialalla osana vuorovaikutusta (Nikander 2017, 41)
- **mediaosaamisen vahvistamista** kiihtyvän tiedontuotannon käsittelyn ja ymmärrettävyyden vuoksi (Nikander 2017, 41)
- sosiaalialan digitaalisten itsehoitomenetelmien ymmärryksen vahvistamista (Nikander 2017, 41)
- johtamiskäytäntöjen vaikutusten huomiointia työhyvinvointiin digitalisaation lisääntyessä (Koski & Husso 2018, 30-31)
- teknologiaosaamisen, -kehittämisen huomiointi (mm. ikääntyvät työntekijät), työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien huomiointi uuden teknologian hankinnassa, käyttötarkoituksessa (Koski & Husso 2018, 30-31)
- työpaikan toimivien toimintatapojen ja -kulttuurin mahdollistamista teknologian käyttöönoton onnistumiseksi (Koski & Husso 2018, 30-31)
- teknologian hyödyntäminen töiden uudelleen organisoinnissa, apua työvoimapulaan (Van Aerschoot, Turja & Särkikoski 2017, 630)

www.sotepeda247.fi



## LÄHTEET

ETENE. 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. ETENE-julkaisuja 32. Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN\\_ISBN\\_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70260/URN_ISBN_978-952-00-3195-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-301-1.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-301-1.pdf).

Ikola-Norrbacka, R. 2011. Eettinen julkisjohtaminen. Teoksessa Hyryläinen, E & Viinamäki O-P. (toim.) Julkinen hallinto ja julkinen johtaminen. Vaasa: Vaasan Yliopisto, 88-103. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-340-0.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-340-0.pdf).

Kamunen, V. 2009. Lähijohtamisen osaamisen haasteet kotihoidossa. Hallintotieteiden tiedekunta. Pro gradu. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Koivisto, R., Leikas, J., Auvinen, H., Vakkuri, V., Saarioluoma, P., Hakkarainen, J. & Koulu, R. 2019. Tekoäly viranomaistoiminnassa- eettiset kysymykset ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 14/2019. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-643-0>. 22.3.2019.

Koski, O. & Husso, K. (toim.) 2018. Tekoälyajan työ- Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19\\_18\\_TEM\\_Tekoalyajan\\_tyo\\_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_tyo_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kuosa, T., Hakala, S. 2017. Muutosilmiöitä koulutuksen rajapinnoilla. Havaintoja ja kehitysehdotuksia koulutustoimikuntien ennakointikarttatyöskentelystä vuosina 2014–2016. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2017:9. [https://www.oph.fi/download/184428\\_Muutosilmiota\\_koulutuksen\\_rajapinnoilla.pdf](https://www.oph.fi/download/184428_Muutosilmiota_koulutuksen_rajapinnoilla.pdf). 16.5.2019.

Mäntyselä, V. 2016. Ethical minimum or ethical maximum? Study on public service ethics from the perspective of justice, ethos and transparency in Finnish public administration. Selection of articles. Acta Wasaensia 341. Vaasa: University of Vaasa. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-657-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-657-9.pdf)

Nikander, J., Juntunen, E., Holmberg, A. & Tuominen-Thuesen, M. 2017. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalialan työn osaamistarpeet. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2017:13. [http://www.oph.fi/download/186322\\_Aikuisten\\_parissa\\_tehtavan\\_sosiaalialan\\_tyon\\_osaamistarpeet.pdf](http://www.oph.fi/download/186322_Aikuisten_parissa_tehtavan_sosiaalialan_tyon_osaamistarpeet.pdf). 26.5.2019


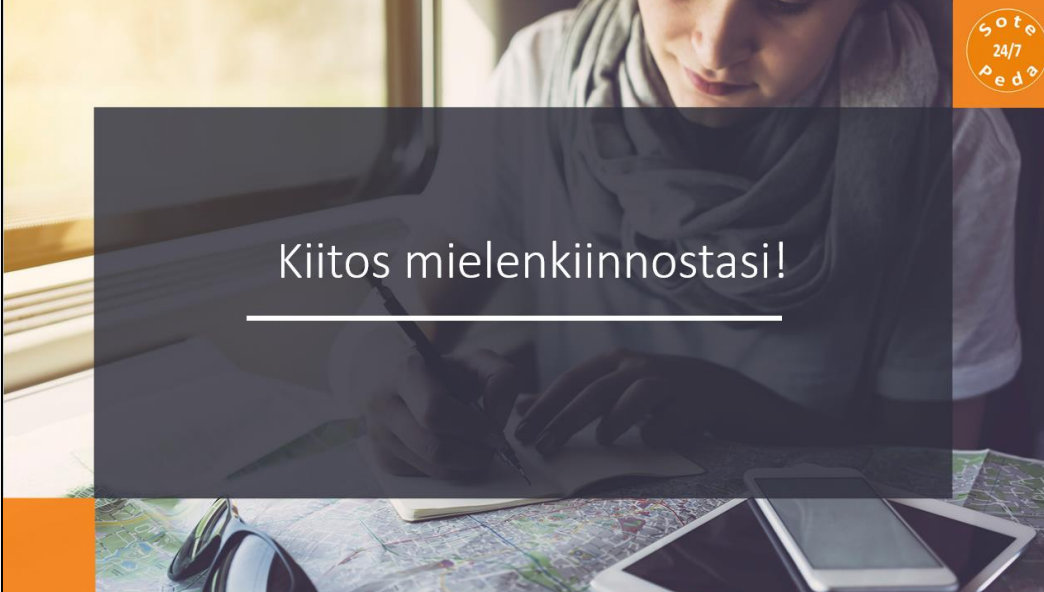
Pehkonen, A. & Väinänen-Fomin, M. (toim.) 2011. Sosiaalityön arvot ja etiikka. Jyväskylä: PS-kustannus.

Rousku, K., Linturi, R., Andersson, C., Stenfors, S., Lähteenmäki, I., Kärki, T. & Linnéll. 2017. Pilkahduksia tulevaisuuteen- digitalisaation ja robotisaation mahdollisuudet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 10/2017. Valtiovarainministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-251-836-1>. 25.3.2019.

Sinkkonen, M. & Laulajainen, S. 2010. Sosiaalialan johtajien kohtaamat eettiset ristiriidat. Janus Sosiaalipolitiikan Ja Sosiaalityön Tutkimuksen Aikakauslehti 18 (3), 225-242. <https://journal.fi/janus/article/view/50570>.

Van Aerschoot, L., Turja, T. & Särkikoski, T. 2017. Roboteista tehokkuutta ja helpotusta hoitotyöhön? Työntekijät empivät, mutta teknologia ei pelota. Yhteiskuntapolitiikka 82 (2017): 6. 630-640. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2017121455847>

www.sotepeda247.fi

## Kiitos mielenkiinnostasi!



## Eettisen foorumin alustus 2 ja keskustelun aiheet (Powerpoint-diat)





## Osaamisen johtaminen ja johtamisosaaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

Sari Kurki ja Kirsi Tietäväinen

Karelia Ammattikorkeakoulu/Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen koulutusala/YAMK



## Arvoisa eettisen foorumin osallistuja!

- ▶ Olemme kaksi ylempää ammattikorkeakoulututkintoa suorittavaa opiskelijaa Karelia-ammattikorkeakoulusta. Teemme opinnäytetyötä SotePeda 24/7-hankeelle.
- ▶ Opinnäytetyön aiheena on "Tulevaisuuden eettinen osaamisen johtaminen digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa. Työn lopputuloksena syntyy eettiset ohjeet tulevaisuuden digitaalisen osaamisen johtamiseen.
- ▶ Eettisellä foorumilla kirjoittamiinne asioita hyödynnetään opinnäytetyössämme ja sitä kautta SotePeda 24/7 -hankkeen kehittämistyössä.
- ▶ Osallistumalla keskusteluun annatte samalla tutkimusluvan ja luvan käyttää kirjoittamaanne materiaalia opinnäytetyössämme.
- ▶ Eettisessä foorumissa kerättävä aineisto on luottamuksellista eikä opinnäytetyöhön käytettävistä aineistosta voi tunnistaa yksittäistä henkilöä.

Yhteistyötoverisin,  
Sari Kurki ja Kirsi Tietäväinen  
KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulu tutkinto

## Kooste tulevaisuuden työelämämuutoksista ja haasteista osaamisen johtamisen ja digitalisaation näkökulmasta



|   |   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|---|--|
| Jatkuva tiedon hankkiminen ja kokonaisuutensa hallinta korostuu               | Työn tehtäväsillit muuttuu ja monipuolittuu. Uudenlaisia osaamisyhdistelmiä, työpaikkoja ja ammatteja muodostuu | Vuorovaikutus muuttuu, sosiaalinen media korostuu ja mukaan vuorovaikutukseen tulee keinolaji ja robotiikka | Tiedolla johtaminen ja joustava ajattelu lisääntyy  | Päätöksentekokulttuuri muuttuu                              | Monikansallisuus lisääntyy, erilaiset lähtökohdat työntekijöiden taidoissa   |
| Teknologiahankintojen, ylläpidon ja kehittämisen taidot korostuu              | Henkilökunnan mukaanotto lisää työhöinviihtoisuutta ja motivaatiota uuden oppimiseen                            | Teköilyn toiminnan seuraaminen, vastuunmäärittely ja opettaminen korostuu                                   | Viranomaisprosessien ja -päätösten ymmärrettävyys ja osaaminen voi vähentyä   | Tietoturvallisuuden haasteet lisääntyvät                    | Myös ikäänmyyriä työntekijöillä voi olla haasteita teknologian oppimisessa ja hyödyntämisessä  |
| Työpaikoilla on vahvistettava valmiutta muutokseen ja uuden tiedon hankintaan | Yritysten ja yhteisöjen tulee olla valmiita modernisoitumaan ja vahvistamaan työntekijöiden osaamista           | Koulutusjärjestelmän tulee olla valmis vahvistamaan osaamisen jatkuva kehittämistä ja elinikäistä oppimista | Osaamisen vaatimukset muuttuvat: Työntekijän tulee yhä ymmärtää, mitä työnsä tekemiseksi tekee työntekijän puolesta (tiedon hyödyntäminen, valvonta, opettaminen ja vastuu) | Vapautuvalla työpanoksella tuotetaan työssä uutta lisäarvoa | Kansalaisten uuden oppimisen mahdollistamiseksi yhteiskunnan tulisi reagoida muutoksiin luomalla joustavia ja reagoimiskykyisiä järjestelmiä osaamisen kehittämiseen |

www.sotepeda247.fi



## Tulevaisuuden työelämän muutoksia ja haasteita digitalisaation ja osaamisen näkökulmasta (poimittu kirjallisuuskatsauksen pohjalta)



- **jatkuva tiedon hankkiminen** (Dufva, Halonen, Kari, Koivisto, Koivisto & Myllyoja 2017, 48)
- **kokonaisuuksien hallinta ja hyödyntäminen** (Linturi & Kuusi 2018, 147-148, 151.)
- **työn tehtäväsällöt muuttuu** (Koski & Husso 2018, 18).
- **vuorovaikutus työelämässä muuttuu** (teknologia ja vuorovaikutustaitojen yhdistäminen, lisänä tekoäly ja robotiikka) (Koski & Husso 2018, 18 & Kuosa & Hakala 2017, 13.)
- **tehokas tiedolla johtaminen korostuu** (Aaltonen & Vauramo 2016, 11, 24, 28.)
- **uudenlainen päätöksentekokulttuuri** (Aaltonen & Vauramo 2016, 11, 24, 28.)
- **johtamisen tulee olla sekä inhimillistä että tehokasta** (mm. kustannustehokkuus ja työhyvinvointi ja mielekkäys) (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 6-7.)
- **henkilöstö muuntautuu yhä enemmän monikansalliseksi, työntekijöillä erilaiset lähtökohdat** (Huttunen 2013, 30-31.)
- **digitalisaatio tuo työelämään uudenlaisia, innovatiivisia työskentelytapoja** (Alasoini 2015, 29-30).
- **sosiaalisen median ja mediaosaamisen lisääntyminen palveluissa** (Nikander ym. 2017, 41; Share & Pender 2018, 57.)
- **osaaminen digitalisaatiohankintojen, ylläpidon ja kehittämisen suhteen haaste** (Koivisto ym. 2019, 6-8)
- **toiminnan seuraaminen ja vastuut selvitettävä** (Koivisto ym. 2019, 6-8)
- **tekoälyn viranomaisprosessien ja -päätösten ymmärrettävyys voi olla haaste** (Koivisto ym. 2019, 6-8)
- **tietoturvallisuus ja sen osaaminen korostuu** (Koivisto ym. 2019, 6-8)
- **digitaalisuuden lisääntyminen luo mahdollisia uusia ammatteja ja osaamisyhdistelmiä** (Kuosa & Hakala 2017, 27)
- **ikäntyvistä työntekijöistä enemmistöllä on haasteita teknologian hyödyntämisessä ja heillä motivaatio uusien laitteistojen ja ohjelmien käytön oppimiseen haastavampaa** (Koski & Husso 2018, 30-31.)

www.sotepeda247.fi

## Tulevaisuuden työelämän muutoksia ja haasteita digitalisaation ja osaamisen näkökulmasta (poimittu kirjallisuuskatsauksen pohjalta)



**Vaikutukset osaamisvaatimuksiin** (Acemoglu & Restrepo 2018; Björn Jolfsson & Mitchell 2017, Kosken & Husson 2018, 36-37 mukaan):

- **vahvistettava ihmisten valmiutta muutokseen ja uuden tiedon hankintaan**
- **vahvistettava yritysten valmiutta modernisoitua**
- **koulutusjärjestelmän vahvistettava osaamisen jatkuvaa kehittämistä ja elinikäistä oppimista**
- **ymmärrettävä, mitä työtehtävää tekoäly tekee työntekijän puolesta ja opittava käyttämään hyödyksi kyseistä työtehtävää korvaavaa tekoälyä**
- **oppivien järjestelmien käyttäminen saattaa vaatia myös niiden opettamista**
- **työntekijöille vapautuu työpanosta, jolla voi tehdä jotain muuta työtehtävää, jolloin tuotetaan uutta lisäarvoa työlle.**
- **ammattien tehtäväsällöt monipuolistuu ja uudistuu**
- **Luodaan uudenlaisia työpaikkoja, joita emme osaa vielä ennakoida**
- **yhteiskunnan tulisi reagoida muutoksiin luomalla joustavia ja reagointikykyisiä järjestelmiä osaamisen kehittämiseen**

www.sotepeda247.fi

Digitalisaatio tuo tullessaan monenlaisia muutoksia ja haasteita henkilöstön osaamistarpeisiin ja työelämään (kts. kooste diassa 3.) Pohdi seuraavia kysymyksiä peilaten niitä tuleviin muutoksiin ja haasteisiin. Sana on vapaa, voit pohtia myös muita osaamisen johtamisen ja eettisen johtamisosaamisen näkökulmia.



Millaista eettistä johtamisosaamista digitalisaation lisääntyminen työelämässä vaatii?



Miten muutokset vaikuttavat tulevaisuuden eettiseen osaamisen johtamiseen?



## Lähteet



- Aaltonen, M. & Vauramo, E. 2016. Sote ja Suomi 2040. Kohti taloudellisesti, sosiaalisesti ja moraalisesti kestävää Suomea. Helsinki: Kuntaliitto.
- Alasoini, T. 2015. Digitalisaatio muuttaa työtä – millaista työelämää uudistavaa innovaatiopolitiikkaa tarvitaan? Teoksessa Työ- ja elinkeinoministeriö (toim.). Työpoliittinen aikakauskirja 2/2015. 26-37. <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74854/tak22015.pdf?seq#page=26>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R. & Myllyoja, J. 2017. Kohti jaettavaa ymmärrystä työn tulevaisuudesta. Valtioneuvoston kanslia. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 33/2017. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti\\_jaettava\\_ymmarrysta4rystyc3a4\\_tykc3%b6n\\_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160253/Kohti_jaettava_ymmarrysta4rystyc3a4_tykc3%b6n_tulevaisuudesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- European Commission. 2018. Ten actions to help equip people in Europe with better skills. Factsheet: Digital skills. European Commission. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-2039\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-2039_en.htm)
- Huttunen, P. 2013. Hoitotyön johtamisosaaminen ja tulevaisuuden osaamishaasteet erikoissairaanhoidossa. Itä-Suomen yliopisto. <https://core.ac.uk/download/pdf/15170987.pdf>
- Koivisto, R., Leikas, J., Auvinen, H., Vakkuri, V., Saariluoma, P., Hakkarainen, J. & Koulumäki, R. 2019. Tekoälyviranomaisroolinnassa – eettiset kysymykset ja yhteiskunnallinen hyväksyttävyyden kriteerit. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoimikunnan julkaisusarja 14/2019. Valtioneuvoston kanslia. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-643-0>
- Koski, O. & Husso, K. (toim.) 2018. Tekoälyajan työ – Neljä näkökulmaa talouteen, työllisyyteen, osaamiseen ja etiikkaan. Työ- ja elinkeinoministeriö. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19\\_18\\_TEM\\_Tekoalyajan\\_työ\\_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160931/19_18_TEM_Tekoalyajan_työ_WEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kuosa, T., Hakala, S. 2017. Muutosilmioita koulutuksen rajapinnoilla. Havaintoja ja kehitysehdotuksia koulutustoimikuntien ennakointikarttatyöskentelyssä vuosina 2014–2016. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2017:9. [https://www.oph.fi/download/184428\\_Muutosilmioita\\_koulutuksen\\_rajapinnoilla.pdf](https://www.oph.fi/download/184428_Muutosilmioita_koulutuksen_rajapinnoilla.pdf)
- Linturi, R. & Kuusi, O. 2018. Suomen sata uutta mahdollisuutta 2018-2037. Yh-teiskunnan toimintamallit uudistava radikaali teknologia. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2018. Helsinki: Tulevaisuusvaliokunta. [https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj\\_1+2018.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_1+2018.pdf)
- Manninen, J., Brandt, V., Kallionpää, S. & Lepola, M. 2015. Uuskasvun polut - Digitalisaation lupaus. Helsinki: TeliaSonera Finland Oy. <https://docplayer.fi/5391916-Uuskasvun-polut-digitalisaation-lupaus.html>
- Nikander, J., Juntunen, E., Holmberg, A. & Tuominen-Thuesen, M. 2017. Aikuisten parissa tehtävän sosiaalialan työn osaamistarpeet. Opetushallitus. Raportit ja selvitykset 2017:13. [http://www.oph.fi/download/186322\\_Aikuisten\\_parissa\\_tehtavan\\_sosiaalialan\\_tyon\\_osaamistarpeet.pdf](http://www.oph.fi/download/186322_Aikuisten_parissa_tehtavan_sosiaalialan_tyon_osaamistarpeet.pdf)
- Share, P. & Pender, J. 2018. "Preparing for a Robot Future? Social Professions, Social Robotics and the Challenges Ahead," Irish Journal of Applied Social Studies: Vol. 18: Iss. 1. <https://arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1317&context=ijass>
- Syyjärvi, A. & Pietiläinen, P. (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampere: Tampere University Press. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0344-0>

www.sotepeda247.fi



**Taulukko 1. Eettisen foorumin ja työpajojen yhteinen aineiston analyysi**

|   |                            |   |  |
|---|----------------------------|---|--|
| 1 | Alkuperäisilmaisu          | "Eettinen johtamisosaaminen kiihtyvien prosessien keskellä vaatii tietoista hidastamista; ajan ja paikan varaamista olennaisten, johtamista vaativien asioiden tunnistamiseksi"   |  |
|   | Kohde                      | Teemat  |  |
|   | Eettinen johtamisosaaminen | Tiedolla johtaminen<br>Tiedon analysointi arvoa tuottavan tiedon saamiseksi   |  |
|   |                            | Käsite  |  |
|   |                            | Eettinen tiedolla johtaminen  |  |
| 2 | Alkuperäisilmaisu          | "Työrauhaa" vaatii valintojen tekeminen johtamisratkaisuis-<br>sa, olipa kyse sitten vaikkapa ihmisten tai teknologian<br>johtamisesta"   |  |
|   | Kohde                      | Teemat  |  |
|   | Eettinen johtamisosaaminen | Eettinen osaaminen päätöksenteossa  |  |
|   |                            | Käsite  |  |
|   |                            | Eettinen päätöksenteko  |  |
| 3 | Alkuperäisilmaisu          | "Muutos nuoren sukupolven nouseminen<br>esimiestehtäviin ja johtajiksi. Heillä erilainen suhde tekno-<br>logiaan"   |  |
|   | Kohde                      | Teemat  |  |
|   | Eettinen johtamisosaaminen | Työyhteisön moninaisuuden tunnistaminen   |  |
|   |                            | Käsite  |  |
|   |                            | Eettinen kokonaisuuksien johtaminen   |  |
| 4 | Alkuperäisilmaisu          | "Mikä on eettisen johtamisen tavoite? Ajatellaanko että eettisellä<br>johtamisella tai johtamisella ylipäänsä, voidaan vaikuttaa siihen<br>millaisia eettisiä periaatteita muut henkilöt noudattavat,<br>tai mihin he haluavat pyrkiä? Vai onko johtamisen tavoite mahdollistaa<br>eettinen toiminta ja niiden periaatteiden noudattaminen, joita ihmiset<br>kuitenkin tekevät? Mistä eettiset periaatteet siis tulevat?" |  |
|   | Kohde                      | Teemat  |  |
|   | Eettinen johtamisosaaminen | Eettisten periaatteiden ja organisaation arvojen tunnistami-<br>nen   |  |
|   |                            | Käsite  |  |
|   |                            | Yhteiset eettiset arvot   |  |

| 5                          | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|----------------------------|--|-------|--------|----------------------------|--|--|--------|--|---|
|                            | "Johtamisessa keskeistä on kuunteleminen ja vuorovaikutus sekä alltiiksi asettuminen erilaisiin muuttuviin tilanteisiin moninaisissa vuorovaikutustilanteissa. Mitä on vuorovaikutus ja aito, arvostava kuunteleminen etäjohtamisessa, jossa työyhteisön jäsenet tekevät työtä fyysisesti kaukana toisistaan?"<br>kuitenkin tekevät? Mistä eettiset periaatteet siis tulevat?"   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen johtamisosaaminen</td> <td>Vuorovaikutusosaaminen muuttuvissa toimintaympäristöissä<br/>Arvostava johtaminen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Eettinen vuorovaikutus</td> </tr> </table>  | Kohde | Teemat | Eettinen johtamisosaaminen | Vuorovaikutusosaaminen muuttuvissa toimintaympäristöissä<br>Arvostava johtaminen |  | Käsite |  | Eettinen vuorovaikutus                    |
| Kohde                      | Teemat   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| Eettinen johtamisosaaminen | Vuorovaikutusosaaminen muuttuvissa toimintaympäristöissä<br>Arvostava johtaminen   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Käsite   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Eettinen vuorovaikutus   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| 6                          | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | "Työhyvinvoinnin johtaminen on tänä päivänä keskiössä. Digitalisoitumoinen ja sen mukanaan tuomat epävarmuustekijät lisäävät usein työkuormaa-niin kauan kun välineet ja menetelmät eivät ole tuttuja. Siirtyminen uuteen vaatii aikaa. "  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen johtamisosaaminen</td> <td>Valmentava työote ja mentorointi<br/>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen</td> </tr> </table>   | Kohde | Teemat | Eettinen johtamisosaaminen | Valmentava työote ja mentorointi<br>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen |  | Käsite |  | Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen       |
| Kohde                      | Teemat   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| Eettinen johtamisosaaminen | Valmentava työote ja mentorointi<br>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Käsite   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| 7                          | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | "Epävarmuuden ja riittämättömyyden tunteita on tärkeää jakaa työyhteisöissä. Oleellista on että työssä on paikkoja ja tiloja, joissa työstä voi puhua. Näitä paikkoja voivat olla fyysisten tapaamisten lisäksi myös verkossa tapahtuvat keskustelut oman esimiehen ja tiimiläisten kanssa. Työnohjaus, coaching, sparraukset verkossa ovat myös mahdollisia. Johtamisella mahdollistetaan em. foorumit lähellä ja etäällä." |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen johtamisosaaminen</td> <td>Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen<br/>Valmentava työote ja mentorointi</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen</td> </tr> </table>   | Kohde | Teemat | Eettinen johtamisosaaminen | Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen<br>Valmentava työote ja mentorointi |  | Käsite |  | Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen       |
| Kohde                      | Teemat   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| Eettinen johtamisosaaminen | Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja edistäminen<br>Valmentava työote ja mentorointi   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Käsite   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| 8                          | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | "Sekä etiikassa että digitalisaatiossa on tärkeää, että toimintamallit käännetään pohtimaan miten ne palvelevat asiakasta (potilasta). Johtaminen lähtee usein organisaation näkökulmasta ja loppujen lopuksi asiakas ei olekaan keskiössä vaan ihan sivulaidalla"   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen johtamisosaaminen</td> <td>Prosessi- ja asiakastyön osaaminen<br/>Asiakaslähtöisyys</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Asiakaslähtöisyys eettisessä johtamisessa</td> </tr> </table>  | Kohde | Teemat | Eettinen johtamisosaaminen | Prosessi- ja asiakastyön osaaminen<br>Asiakaslähtöisyys                          |  | Käsite |  | Asiakaslähtöisyys eettisessä johtamisessa |
| Kohde                      | Teemat   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
| Eettinen johtamisosaaminen | Prosessi- ja asiakastyön osaaminen<br>Asiakaslähtöisyys  |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Käsite   |       |        |                            |  |  |        |  |   |
|                            | Asiakaslähtöisyys eettisessä johtamisessa  |       |        |                            |  |  |        |  |   |

|    |                            |  |
|----|----------------------------|--|
| 9  | Alkuperäisilmaisu          | "Digitalisaatio on väline tehdä asioita tehokkaammin ja johtamisessa koko organisaatio ottaa vastuuta siitä että yhteisiin tavoitteisiin päästään eettisesti kestäväällä tavalla."   |
|    | Kohde                      | Teemat   |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Eettisesti kestävä tehokkuuden ja tuottavuuden kehittäminen  |
|    |                            | Käsite   |
|    |                            | Eettinen tehokkuuden johtaminen  |
| 10 | Alkuperäisilmaisu          | "Tietoon pohjautuvassa päätöksenteossa tieto ei välttämättä kerro sitä, ovatko asiat, joita teemme, tai tavoitteet joihin pyrimme, arvokkaita sinänsä. Tässä korostuu johtamisen eettinen puoli. Eettisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta erotettu tieto ei kenties olekaan arvokasta, vaan voi johtaa harhaan?" |
|    | Kohde                      | Teemat   |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Tiedon analysointi arvoa tuottavan tiedon saamiseksi<br>Eettisten ja oikeudenmukaisten tavoitteiden laatiminen   |
|    |                            | Käsite   |
|    |                            | Eettinen tiedolla johtaminen   |
| 11 | Alkuperäisilmaisu          | "Digitaalisten palveluiden systemaattinen käyttöönotto ja osaaminen sekä niiden johtaminen esim. maakunnissa on yksi huomioitava asia."  |
|    | Kohde                      | Teemat   |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Digitaalisten palvelujen johtaminen laajenevissa sote-ympäristöissä  |
|    |                            | Käsite   |
|    |                            | Eettinen kokonaisuuksien johtaminen  |
| 12 | Alkuperäisilmaisu          | "Hyödynnetäänkö hoitajia entistä enemmän inhimillisessä työssä, kun tulee robotteja vai vähennetäänkö hoitajia?"   |
|    | Kohde                      | Teemat   |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Digitaalisten palvelujen johtaminen laajenevissa sote-ympäristöissä  |
|    |                            | Käsite   |
|    |                            | Eettinen kokonaisuuksien johtaminen  |
| 13 | Alkuperäisilmaisu          | "Digitalisaatio johtamisen ja tuloksellisuuden välineenä; eettisyys suhteessa kustannustehokkuuteen ja lakeihin sekä palvelutuotannon digitalisoitumisen kysymykset"   |
|    | Kohde                      | Teemat   |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Eettisesti kustannustehokkaan toiminnan kehittäminen<br>Lakien ja säädösten vaikutus kehittämiseen   |
|    |                            | Käsite   |
|    |                            | Eettinen tehokkuuden johtaminen  |

|    |                            |  |  |
|----|----------------------------|--|--|
| 14 | Alkuperäisilmaisu          | "Arvojen muutos? Mihin resursseja käytetään?"  |  |
|    | Kohde                      | Teemat   |  |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Yhteisten arvojen ylläpitäminen  |  |
|    |                            | Käsite   |  |
|    |                            | Yhteiset eettiset arvot  |  |
| 15 | Alkuperäisilmaisu          | "Johtajuus ja eettisyys: eettinen osaaminen, joka kanavoituu läpi organisaation -> henkilöstöjohtaminen, palveluiden johtaminen, toimintamallien johtaminen, asiakaslähtöisyyden ymmärtäminen (asiakkaan asema), digitalisaation/teknologian johtaminen, eettisen näkökulman kokonaisvaltaisuus" |  |
|    | Kohde                      | Teemat   |  |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Eettinen kokonaisvaltaisuus organisaation kehittämisessä   |  |
|    |                            | Käsite   |  |
|    |                            | Eettinen kokonaisuuksien johtaminen  |  |
| 16 | Alkuperäisilmaisu          | "Työyhteisön toimintaperiaatteet: asiakaslähtöisyys, työyhteisön sitouttaminen "   |  |
|    | Kohde                      | Teemat   |  |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Valmentava työote ja mentorointi   |  |
|    |                            | Käsite   |  |
|    |                            | Eettinen työhyvinvoinnin johtaminen  |  |
| 17 | Alkuperäisilmaisu          | "Kun hajautetut mallit ja monitoimijuus muuttaa tiimijättelua, miten työyhteisön idea muuttuu? "   |  |
|    | Kohde                      | Teemat   |  |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Uudenlaiset työyhteisön johtamisen mallit  |  |
|    |                            | Käsite   |  |
|    |                            | Eettinen tehokkuuden johtaminen  |  |
| 18 | Alkuperäisilmaisu          | "Ristiriita organisaatiossa ilmaistujen arvojen ja johtamisessa ilmenevien arvojen välillä?"   |  |
|    | Kohde                      | Teemat   |  |
|    | Eettinen johtamisosaaminen | Yhtenevä eettinen näkökulma johtamisessa   |  |
|    |                            | Käsite   |  |
|    |                            | Yhteiset eettiset arvot  |  |

| 19                            | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|-------------------------------|--|-------|--------|-------------------------------|---|--|--------|--|--|
|                               | "Digitalisaation kehittyminen ja uusien digitaalisten palvelujen käyttöönotto lisää henkilöstön ja asiakkaiden digiosaamisen ja eettisen osaamisen kehittämistarpeita. Miten mahdollistetaan työntekijöiden koulutus tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja omien oppimiskykyjen mukaisesti?"   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen osaamisen johtaminen</td> <td>Osaamisen kehittämisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ottaen huomioon erilaiset oppijat</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Yhdenvertaisuus</td> </tr> </table>                          | Kohde | Teemat | Eettinen osaamisen johtaminen | Osaamisen kehittämisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ottaen huomioon erilaiset oppijat   |  | Käsite |  | Yhdenvertaisuus                        |
| Kohde                         | Teemat   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| Eettinen osaamisen johtaminen | Osaamisen kehittämisen tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ottaen huomioon erilaiset oppijat  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Käsite   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Yhdenvertaisuus  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| 20                            | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | "Kestävän kehityksen näkökulmat työelämässä heijastuvat eettiseen osaamisen johtamiseen"   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen osaamisen johtaminen</td> <td>Kestävän kehityksen ylläpitäminen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kestävän kehityksen näkökulma</td> </tr> </table>  | Kohde | Teemat | Eettinen osaamisen johtaminen | Kestävän kehityksen ylläpitäminen   |  | Käsite |  | Kestävän kehityksen näkökulma          |
| Kohde                         | Teemat   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| Eettinen osaamisen johtaminen | Kestävän kehityksen ylläpitäminen  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Käsite   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Kestävän kehityksen näkökulma  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| 21                            | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | "Tuleeko digipalveluja tuottavan organisaation huolehtia ja kehittää myös asiakkaiden osaamista? Entä jos kyseessä on kansallinen digipalvelu?"  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen osaamisen johtaminen</td> <td>Asiakaslähtöisyys osaamisen lisäämisen lähtökohtana</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Asiakkaan osaaminen ja yhdenvertaisuus</td> </tr> </table>   | Kohde | Teemat | Eettinen osaamisen johtaminen | Asiakaslähtöisyys osaamisen lisäämisen lähtökohtana   |  | Käsite |  | Asiakkaan osaaminen ja yhdenvertaisuus |
| Kohde                         | Teemat   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| Eettinen osaamisen johtaminen | Asiakaslähtöisyys osaamisen lisäämisen lähtökohtana  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Käsite   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Asiakkaan osaaminen ja yhdenvertaisuus   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| 22                            | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | "Voisiko vertaismentorointia soveltaa sote-ympäristössä?"  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen osaamisen johtaminen</td> <td>Erilaisten oppimisympäristöjen mahdollistaminen<br/>Erilaisten oppimismenetelmien kehittäminen</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Erilaiset oppijat ja oppimisen muodot</td> </tr> </table> | Kohde | Teemat | Eettinen osaamisen johtaminen | Erilaisten oppimisympäristöjen mahdollistaminen<br>Erilaisten oppimismenetelmien kehittäminen |  | Käsite |  | Erilaiset oppijat ja oppimisen muodot  |
| Kohde                         | Teemat   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| Eettinen osaamisen johtaminen | Erilaisten oppimisympäristöjen mahdollistaminen<br>Erilaisten oppimismenetelmien kehittäminen  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Käsite   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Erilaiset oppijat ja oppimisen muodot  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| 23                            | Alkuperäisilmaisu  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | "Digitalisaatio ei saisi olla mikään erillinen palikka muusta kehittämisestä. "  |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | <table border="1"> <tr> <th>Kohde</th> <th>Teemat</th> </tr> <tr> <td>Eettinen osaamisen johtaminen</td> <td>Digitalisaatio osaaminen osaksi kaikkea kehittämistä</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Käsite</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Kestävän kehityksen näkökulma</td> </tr> </table>   | Kohde | Teemat | Eettinen osaamisen johtaminen | Digitalisaatio osaaminen osaksi kaikkea kehittämistä  |  | Käsite |  | Kestävän kehityksen näkökulma          |
| Kohde                         | Teemat   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
| Eettinen osaamisen johtaminen | Digitalisaatio osaaminen osaksi kaikkea kehittämistä   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Käsite   |       |        |                               |   |  |        |  |  |
|                               | Kestävän kehityksen näkökulma  |       |        |                               |   |  |        |  |  |

|    |  |   |
|----|--|---|
| 24 | Alkuperäisilmaisu  |   |
|    | "Sotessa digitalisaation hyödyntäminen esim. perusterveydenhuollossa on vasta aivan alkutaipaleella. Tärkeää olisi luoda kannustimet digitaalisten ratkaisujen nopeampaan käyttöönottoon. Voitaisiin lähteä liikkeelle hyvin yksinkertaisista ratkaisuista kuten välittömän palautteen kysymisestä mobiilisti heti terveyskeskus-käynnin jälkeen." |   |
|    | Kohde  | Teemat  |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen  | Motivaatio uusien digitaalisten sovellusten käyttöönottoon. |
|    |  | Käsite  |
|    |  | <b>Muutoksessa tukeminen</b>                                |
| 25 | Alkuperäisilmaisu  |   |
|    | "Tulevina aikoina aiempaa laajempien alueiden sote-palveluiden jossakin muodossa rakentuessa tarvitaan sekä sote-ammattilaisille että johdolle mittavaa muutoksen tukea sekä osaamisen, ammatillisten roolien, monialaisen työskentelyn jne. näkökulmista."  |   |
|    | Kohde  | Teemat  |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen  | Johtamisen ja työelämän tukimuodot muutoksessa              |
|    |  | Käsite  |
|    |  | <b>Muutoksessa tukeminen</b>                                |
| 26 | Alkuperäisilmaisu  |   |
|    | "Jotta uusia toimintamalleja ja digitaalisia ratkaisuja voitaisiin ottaa tehokkaammin käyttöön, tarvitaan uudenlaista osaamista. "   |   |
|    | Kohde  | Teemat  |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen  | Asiantuntijuus<br>Uudenlaiset osaamisen tarpeet             |
|    |  | Käsite  |
|    |  | <b>Uudenlainen osaaminen/asiantuntijuus</b>                 |
| 27 | Alkuperäisilmaisu  |   |
|    | "Miten kehitetään uutta?"  |   |
|    | Kohde  | Teemat  |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen  | Uudenlaiset kehittämisen mallit                             |
|    |  | Käsite  |
|    |  | <b>Uudenlainen osaaminen/asiantuntijuus</b>                 |
| 28 | Alkuperäisilmaisu  |   |
|    | "Vuorovaikutuskanavien muutos, kohtaamiset verkossa"   |   |
|    | Kohde  | Teemat  |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen  | Vuorovaikutuksen erilaiset muodot ja keinot                 |
|    |  | Käsite  |



| Uudenlaiset vuorovaikutuksen muodot   |   |
|---|---|
| 29  | Alkuperäisilmaisu   |
| "Varteenotettavia keinovalikoimia muutoksen tukemiseen ovat: koulutukset, työn-ohjaus, vertaismentoroinnit, hyvinvointianalyttikon tyyppiset uudet roolit, verkko-keskustelujen hyödyntäminen jne. Kaikki tämä tulisi saattaa suunnitelmallisesti ja kattavista kaikkia ammattilaisia koskien muutoksen tuen rakenteisiin." |   |
| Kohde   | Teemat  |
| Eettinen osaamisen johtaminen   | Muutoksen tuki<br>Erlaiset osaamisen lisäämisen työvälineet       |
|   | Käsite  |
|   | Muutoksessa tukeminen   |
| 30  | Alkuperäisilmaisu   |
| " Sosiaalialalla; verkkokeskustelut, työaikojen, työkäytäntöjen muutos"   |   |
| Kohde   | Teemat  |
| Eettinen osaamisen johtaminen   | Uudet työskentelymallit työhyvinvointi huomioiden                 |
|   | Käsite  |
|   | Muutoksessa tukeminen   |
| 31  | Alkuperäisilmaisu   |
| "2000-2010-luvun perusopetuksessa olevilla melkein "syntymälahjana" digivalmiudet -> miten hyödynnetään?"   |   |
| Kohde   | Teemat  |
| Eettinen osaamisen johtaminen   | Osaamisen jakaminen ja oikeanlainen hyödyntäminen, asiantuntijuus |
|   | Käsite  |
|   | Erlaiset oppijat ja oppimisen muodot                              |
| 32  | Alkuperäisilmaisu   |
| "Tiedon kulku ja turvallisuus moninaisessa toimijuudessa, toimiminen yli org.rajojen"   |   |
| Kohde   | Teemat  |
| Eettinen osaamisen johtaminen   | Tietoturvaosaaminen   |
|   | Käsite  |
|   | Laiteturvallisuus ja tietoturva                                   |
| 33  | Alkuperäisilmaisu   |
| "Onko robotti työkaverina luotettava/turvallinen?"  |   |
| Kohde   | Teemat  |
| Eettinen osaamisen johtaminen   | Laiteturvallisuus   |
|   | Käsite  |
|   | Laiteturvallisuus ja tietoturva                                   |

|    |   |  |
|----|---|--|
| 34 | Alkuperäisilmaisu   |  |
|    | "Työntekijän turva digipalveluissa, työntekijällä riittävä tietoisuus digikäyttäytymisestä ja turvallisuudesta"   |  |
|    | Kohde   | Teemat   |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen   | Tietoturvaosaaminen korostuu                                     |
|    |   | Käsite   |
|    |   | Laiteturvallisuus ja tietoturva                                  |
| 35 | Alkuperäisilmaisu   |  |
|    | "Kansalaisten yhdenvertaisuuden näkökulmasta tarvitaan yhtenäisempiä palveluita ja yhtenäisempiä muutoksen tuen prosesseja myös digitaalisten palveluiden lisääntyessä. Sote-johdon valjastaminen on nähdäkseen ensimmäinen askel." |  |
|    | Kohde   | Teemat   |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen   | Yhteistyö digitaalisesti laajenevien yhteistyöverkostojen kanssa |
|    |   | Käsite   |
|    |   | Muutoksessa tukeminen  |
| 36 | Alkuperäisilmaisu   |  |
|    | Digiajan ammattilaisille ei kerry sosiaalista kokemusta asiakastapaamisista (face to face).   |  |
|    | Kohde   | Teemat   |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen   | Vuorovaikutuksen erilaiset muodot ja keinot                      |
|    |   | Käsite   |
|    |   | Uudenlaiset vuorovaikutuksen muodot                              |
| 37 | Alkuperäisilmaisu   |  |
|    | katoaako inhimillisuus? Onko keinoöly edes tarpeellinen?  |  |
|    | Kohde   | Teemat   |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen   | Inhimillisen näkökulman säilyminen                               |
|    |   | Käsite   |
|    |   | Kestävän kehityksen näkökulma                                    |
| 38 | Alkuperäisilmaisu   |  |
|    | "ihmisen tulisi viimekädessä päättää, onko tekoälyn ratkaisu oikea"   |  |
|    | Kohde   | Teemat   |
|    | Eettinen osaamisen johtaminen   | Vastuiden määrittely päätöksenteossa                             |
|    |   | Käsite   |
|    |   | Vastuut päätöksenteossa  |

## Posteri

### EETTINEN JOHTAMISOOSAAMINEN JA OSAAMISEN JOHTAMINEN DIGITALISOITUVASSA SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLOSSA



#### Johdanto

Opinnäytetyö on tehty osana SotePeda 24/7 –hanketta, jonka yhtenä tarkoituksena on kehittää sosiaali- ja terveydenhuollon tulevaisuuden työtä ja eettistä osaamista digitalisaatio huomioiden.

Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite

- tarkastella sosiaali- ja terveydenhuollon eettistä johtamista ja osaamisen johtamista peilaten niitä digitalisaation tuomiin tulevaisuuden muutostarpeisiin ja osaamisvaatimuksiin
- tunnistaa kerätyn tiedon pohjalta digitalisaation tuomia muutoksia sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä pohtia niiden vaikutuksia alan eettiseen johtamisoosaamiseen ja työyhteisöjen osaamisen johtamiseen tulevaisuudessa.

#### Aineisto ja menetelmät

- Opinnäytetyön kehittämistehtävän aineiston hankinnassa hyödynnetään tutkimuksellisesti kehittämistoiminnalle tyypillisesti osallistamista, osallistumista ja dialogisuutta sekä myös laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Osallistamismenetelminä käytetään
- webropol-kyselyä eHealth2019-konferenssissa
  - howspace - virtuaalista eettistä keskusteluforumia
  - Myös hankkeen tulevaisuustyöpajoista keräämää materiaalia hyödynnetään

#### Tulokset

Kehittämistoiminnan tuloksena saatiin esille sekä tulevaisuuden eettisen johtamisoosaamisen tarpeita (kuvio 1) että tulevaisuuden eettisen osaamisen johtamisen huomioon otettavia näkökulmia (kuvio 2) digitalisoituvassa sosiaali- ja terveydenhuollossa.

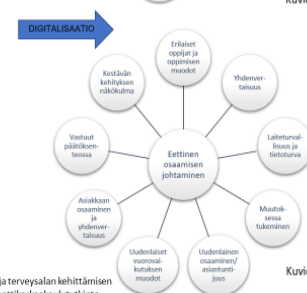
#### Tuotosten tarkastelu

Digitalisaation lisääntymisen tuomat muutokset työelämässä ja sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa tuovat eittämättä haasteita eettisen johtamisen näkökulmasta. Tämän lisäksi terveyden- ja sosiaalihuollon toimintaympäristö ja rakenteet ovat muuttoksessa.

Muutokset muokkaavat yhteiskunnan, organisaatioiden ja työyhteisöjen työn tekemisen malleja, arvoja ja vaikuttavat asiakkaiden ja potilaiden vuorovaikutukseen ja toimintatapaan sosiaali- ja terveydenhuollon kanssa. Johtamisoosaamisen tulee myös muuttua digitalisoitumisen myötä. Muun muassa tiedolla johtaminen, kokonaisuuksien hallinta, verkostoituminen ja henkilöstön osaamisen johtaminen korostuvat.



Kuvio 1



Kuvio 2

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU/ Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma/ Ylempi ammattikorkeakoulututkinto Sari Kurki ja Kirsi Tietäväinen