

**Sanna-Kaisa Göös**

**KOHTI AVOINTA VUOROVAIKUTTEISTA VIESTINTÄKULTTUURIA**

**Palveluesimien käsityksiä Soiten arvoista henkilöstöjohtamisessa.**

**Opinnäytetyö**

**CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU**

**Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, ylempi AMK**

**Kesäkuu 2020**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> Kesäkuu 2020	<b>Tekijä/tekijät</b> Sanna-Kaisa Göös
<b>Koulutusohjelma</b> Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen, ylempi AMK		
<b>Työn nimi</b> KOHTI AVOINTA VUOROVAIKUTTEISTA VIESTINTÄKULTTUURIA. Palveluesimiesten kokemuksia Soiten arvoista henkilöstöjohtamisessa.		
<b>Työn ohjaaja</b> Yliopettaja Kukkola Annukka		<b>Sivumäärä</b> 63+ 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Palvelualuejohtaja Minna Mäkitalo-Rauma		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista ja niiden toteutumista henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että palveluesimiehet sitoutuvat toimimaan Soiten arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa. Näin ollen voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksen lähestymistapaa noudattaen. Kehittämisprosessin alkuvaiheessa haastateltiin teemahaastattelulla Soiten tehostetun palveluasumisen yksiköiden neljää palveluesimiestä, jotka olivat työskennelleet Soiten perustamisesta asti palveluesimiehinä. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä.</p> <p>Palveluesimiehet kuvailivat ja toteuttivat arvoja arvotietoisesti kertomalla, mitä arvot ovat ja miten ne ohjaavat toimintaa. Avoimuus arvona koettiin haastavana toteuttaa, ja avoimuutta henkilöjohtamisessa kuvailtiin oleellisena tiedon antamisena oikeaan aikaan. Avoimuutta toteutettiin henkilöstöjohtamisessa epätäydellisyyden hyväksyntänä, toistuvana tiedottamisena. Palveluesimiehet kokivat avoimen tiedottamisen haastavaksi.</p> <p>Tulosten pohjalta valittiin kehittämistehtäväksi avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin kehittäminen tehostetussa palveluasumisen henkilöstölle. Tulosten ja teoriatiedon pohjalta kehitettiin toimintaohje avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toteuttamiseen. Toimintaohjeesta tehtiin huoneentaulu tehostetun palveluasumisen yksiköihin.</p> <p>Opinnäytetyön johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestinnän avoimuutta on haastava toteuttaa yksiköissä. Avoin vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä koko henkilöstöltä yhdessä luotujen toimintaohjeiden avulla. Tervettä työyhteisöä kuvaa avoin vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri, jossa voidaan puhua kaikista asioista ilman ylimääräistä kontrollia, sekä kyetään jakamaan tietoa, kommunikoidaan ja kohtaamaan. Avoimella ja vuorovaikutteisella keskustelulla parannetaan työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä.</p>		
<b>Asiasanat</b> Arvot, arvojohtaminen, avoimuus, henkilöstöjohtaminen, viestintäkulttuuri		

## ABSTRACT

<b>Centria University of Applied Sciences</b> Kokkola-Pietarsaari unit	<b>Date</b> June 2020	<b>Author</b> Sanna-Kaisa Göös
<b>Degree programme</b> Master of Social and Health Care		
<b>Name of thesis</b> TOWARDS AN OPEN INTERACTION COMMUNICATION CULTURE. Experiences of service supervisors in the values of Soite in personnel management.		
<b>Instructor</b> Service Area Manager Minna Mäkitalo-Rauma	<b>Pages</b> 63 + 6	
<b>Supervisor</b> Principal Lecturer Annukka Kukkola PhD (Health Sciences)		
<p>The purpose of this thesis was to describe the service supervisors' perceptions of Soites values and their implementation in personnel management. The aim of the thesis was, that the service supervisors undertake to act in accordance with Soite's values in personnel management. Therefore, the well-being of staff at work can be increased and thereby the quality of care received by clients.</p> <p>The thesis was carried out following the approach of action research. At the beginning of the development process, four service supervisors of Soite's enhanced service housing units, who had worked as service supervisors since the establishment of Soite, were interviewed through a thematic interview. Inductive content analysis was used as a method of data analysis.</p> <p>Service supervisors described and implemented values in a value-conscious manner, explaining what values are and how they guide operations. Transparency as a value was found to be challenging to implement, and transparency in personnel management was described as providing essential information at the right time. Transparency was implemented in personnel management as acceptance of imperfection, repeated communication. Service supervisors found open communication challenging</p> <p>Based on the results, the development task was to develop an open interactive communication culture for staff in enhanced service housing. Based on the results and theoretical knowledge, a code of conduct for the implementation of open interactive communication was developed. The code of conduct was made into a poster for the units of enhanced service housing.</p> <p>The conclusion of the thesis is that it is challenging to implement transparency in communication in the units. An open interactive communication culture does not emerge by itself but requires continuous development and maintenance by all staff through cocreated guidelines. A healthy work community is characterized by an open interactive communication culture, where you can talk about all things without extra control, and be able to share information, communicate and encounter. An open and interactive discussion improves the functioning of the work community and the well-being of the staff.</p>		
<b>Key words</b> communication, communication culture, personnel management, values, value management		

**TIIVISTELMÄ**  
**ABSTRACT**

**SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
<b>2 ARVOT OSANA HENKILÖSTÖN JOHTAMISTA .....</b>	<b>3</b>
2.1 Arvot ja periaatteet.....	3
2.2 Organisaation arvot ja perustehtävä .....	5
2.3 Arvojohtaminen ja arvojen implementointi henkilöstölle .....	6
2.4 Henkilöstöjohtaminen .....	9
2.5 Soiten arvot henkilöstöjohtamisessa ja Soiten viestinnän avoimuus .....	10
2.6 Viestinnän avoimuus organisaation johtamisessa .....	12
2.7 Avoin ja vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri .....	15
<b>3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET .....</b>	<b>18</b>
<b>4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄLLISET VALINNAT .....</b>	<b>19</b>
4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä.....	21
4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa .....	22
4.3 Aineiston keruu ja analyysi.....	24
4.3.1 Aineistonkeruun toteuttaminen .....	26
4.3.2 Aineiston analyysi.....	27
<b>5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET .....</b>	<b>31</b>
5.1 Palveluesimien käsityksiä Soiten arvoista henkilöstöjohtamisessa .....	31
5.2 Soiten arvojen toteutuminen palveluesimien työssä henkilöstöjohtamisessa .....	34
<b>6 AVOIMEN VUOROVAIKUTTEISEN VIESTINTÄKULTTUURIN KEHITTÄMINEN.....</b>	<b>38</b>
<b>6 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN POHDINTA .....</b>	<b>42</b>
6.1 Opinnäytetyön kehittämisprosessin pohdinta.....	42
7.2 Opinnäytetyön luotettavuus.....	48
7.3 Opinnäytetyön etiikka .....	51
7.4 Ammatillinen kasvu.....	55
<b>7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....</b>	<b>57</b>
<b>LÄHTEET .....</b>	<b>58</b>
<b>LIITTEET</b>	
<b>KUVIOT</b>	
KUVIO 1. Soiten arvot .....	11
KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessin eteneminen.....	20
KUVIO 3. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalokuntayhtymä (Soite) toiminta-alue .....	22
KUVIO 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen.....	29

## 1 JOHDANTO

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvvelukuntayhtymä (Soite) on perustettu 1.1.2017, joten se on organisaationa melko uusi. Soiten strategian toteutumisessa on tärkeää, että sen arvot tunnistetaan työssä ja päätöksenteossa. (Soite 2019, 16.) Arvoja voidaan kutsua organisaation perustaksi ja arvot luovat perustan kaikelle päätöksenteolle organisaation eri tasoilla aina ylimmästä johtajasta työntekijöihin (Malbasic 2012). Soiten organisaatiossa on määritelty viisi arvoa, jotka ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus (Soite 2019, 98–99). Laajan amerikkalaisen tutkimuksen mukaan arvojen selkeällä ilmaisemisella ja arvojen sisällöllä oli merkitys yritysten menestykseen (Peters & Waterman 2007, 325–327). Työyhteisön suorituskykyä ja hyvinvointia lisäävät organisaation yhteisesti hyväksytyihin arvoihin ja tavoitteisiin tähtäävä toimintatapa ja edellytykset toimia näiden arvojen ja tavoitteiden mukaisesti (Malbasic 2012; ETENE 2001, 14).

Tutkimuksen mukaan esimiehen täytyy kokea organisaation arvot itselleen tärkeiksi, jotta hän pystyy toimimaan eettisesti (Ikola-Norrbacka 2010). Arvot luovat motivaation esimiestyön perustalle. Lyhyellä tähtäimellä esimies voi toimia arvojensa vastaisesti, mutta jos ei aidosti arvosta sitä, mitä tekee, voi toimintaenergia hiipua nopeasti. (Salminen 2017, 354–355.) Ihmisten johtaminen perustuu aina arvoihin, joko tiedostamattomiin tai tietoiisiin. Olennaista johtamisessa on edustaa määrättyä arvomaailmaa, johon työyhteisön jäsenet voivat ja haluavat liittyä (Aro 2018, 48). Vaikka useimmilla organisaatioilla on virallisesti määritellyt arvot, ne voivat jäädä kauas ihmisten työhön liittämistä toiveista. Osin tämä johtuu siitä, että organisaation johto on luonut nämä arvot ja ne eivät välttämättä liity organisaation kulttuurissa vallitseviin arvoihin, vaan arvot on pyritty laatimaan niin, että ne tukisivat organisaation strategiaa. (Juuti 2016, 28.) Arvojohtaminen on parhaimmillaan juuri silloin, kun arvoista voidaan hakea menettelyohjeita, jos niitä ei ole muutoin saatavissa. Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen on hidas prosessi koko organisaatiossa. Organisaation johdon täytyy viestiä arvoja omalla toiminnallaan pitkään, jotta arvot voivat todella toimia organisaatiossa. (Hiltunen 2011, 256–257.) Arvotietoinen päätöksentekijä edistää eettistä käyttäytymistä esimerkin avulla (Pitkänen 2017).

Arvomuutokselle altistavat organisaation muutokset toimintatavoissa, prosesseissa ja tehtävissä. (Viinämäki 2017, 5.) Muutostilanteissa arvokeskustelulla on suuri merkitys, kun asiat eivät tapahdu samalla tavalla kuin aiemmin. Tärkeää on tuoda esille, kuinka tietoisia arvoja erilaisiin valintoihin liittyy. Arvotietoisuudesta voidaan puhua silloin, kun tiedetään, mitä arvot ovat ja miten ne ohjaavat toimintaa. Arvokeskustelulla tuodaan julki toiminnan suunta ja yhteiset tavat toimia. Vaikka yhteiset arvot voivat

poiketa omasta arvomaailmasta, voi yksilö sitoutuessaan hyväksyä yhteiset arvot. Oma erilainen arvo-maailma voi antaa energiaa ja tuo yhteisöön persoonallisia näkemyksiä. (Törmänen & Paasivaara 2012, 37–43.) Toisaalta arvojen voima on sitä merkittävämpi, mitä paremmin työyhteisössä jaetaan saman-suuntainen ihmiskäsitys. Ihmiset liittyvät organisaatioihin arvojen välityksellä, ja organisaation ja omien arvojen yhteensopivuus on tärkeä innostuksen, tehokkuuden ja hyvinvoinnin kannalta. Merkittävänä työkyvyn menettämisen riskitekijänä voidaan pitää arvojen yhteensopimattomuutta. (Aro 2018, 48.)

Organisaatiot, jotka ovat työntekijälähtöisiä, alleviivaavat avoimuuden merkityksen. Avoimuudella tar-koitetaan kykyä jakaa tietoa, kommunikoida ja kohdata. Avoimuus ei voi syntyä itsestään vaan rakentuu arjen käytännöissä, ja se pitää sisällään myös läpinäkyvyyden. Ihmiset pelkäävät jakaa tietoa, jos tuntevat asemansa epävarmaksi. (Taipale & Janhonen 2020, 15.) Tervettä työyhteisöä leimaa avoin viestintäkulttuuri. Sillä tarkoitetaan työyhteisön kykyä voida puhua kaikista työasioista ilman ylimääräistä kontrollia. Avoimessa viestintäkulttuurissa on olennaista se, mitä sanotaan, ei se, kuka puhuu, sekä velvollisuus ja mahdollisuus tuoda julki epäkohdat ja ongelmat, ilman pelkoa rangaistuksesta. (Aro 2018, 70.) Avainaseman johtamisen onnistumiselle tai epäonnistumiselle johtajat arvioivat olevan vuorovai-kutuksen ja viestinnän henkilöstön kanssa. Johtamistyön onnistumista edesauttaa myös jalkautuminen henkilöstön pariin, henkilöstön kokoaminen yhteen ja muutosten perusteleva. (Kinnunen 2019.) Australialaisen tutkimuksen mukaan sairaanhoitajat, jotka ovat tyytyväisiä työhönsä, sitoutuvat helposti organisaation arvoihin sekä todennäköisesti myös pysyvät organisaation palveluksessa pitempään (Cavanagh, Fisher, Francis & Gapp 2012).

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista ja niiden toteutu-misesta henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että palveluesimiehet sitoutuvat toimi-maan Soiten arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa. Näin ollen voidaan lisätä henkilöstön työhy-vinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua. Tutkimustulosten pohjalta valittiin kehittä-mistehtäväksi avoimen vuorovaikutteisen viestinnän kehittäminen. Tutkimustulosten ja teorian pohjalta kehitettiin toimintamalli avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin toteuttamiseksi tehoste-tun palveluasumisen yksiköihin. Opinnäytetyön aihe tuli tehostetun palveluasumisen palvelualuejohta-jalta. Hän oli kiinnittänyt huomiota palveluesimiesten erilaisiin arvojohtamisen käytäntöihin henkilös-töjohtamisessa ja toivoi palveluesimiesten sisäistävän organisaation arvot osaksi henkilöstöjohtamista.

## 2 ARVOT OSANA HENKILÖSTÖN JOHTAMISTA

Jokaisella ihmisellä on arvot, ja ne auttavat itsetuntemuksessa sekä yhteyksien syntymisessä. Jokaisella tiimillä ja organisaatiolla on myös arvot; vaikka arvoja ei olisi tehty näkyviksi, ne vaikuttavat aina. Arvot liittyvät maailmankuvaan sekä yleisinhimillisiin käsityksiin siitä, mikä on oikein ja väärin. Yksi suurin syy työuupumukseen on työntekijän kokema arvostiriita työpaikan arvojen kanssa. Työelämässä onnistumiselle on elintärkeää yhteensopivat arvot. Työhyvinvointia heikentää myös huono suhde esimiehen kanssa. (Hiila, Tukiainen & Hakala 2019, 111.)

Johtamisella tarkoitetaan sitä, että esimies on saanut vastuualueellaan olevat ihmiset mukaansa yhteisiä päämääriä toteuttamaan. Ihmisten maailmassa pätevät erilaiset lainalaisuudet kuin asioiden sekä esineiden maailmassa, ja se tekee ihmisten johtamisesta vaikeaa. Johtaminen on parhailtaan silloin, kun voidaan tavoitella samoja päämääriä yhdessä asiakkaiden, henkilöstön sekä sidosryhmien kanssa. Esimiehet saattavat kuvitella johtavansa, vaikka todellisuudessa henkilöstö ei seuraa heitä vapaaehtoisesti. Johtamisen tasolle esimiestyön siirtäminen ei tapahdu helposti. (Juuti 2016, 60.)

### 2.1 Arvot ja periaatteet

Ihmisillä on oltava tietyt arvot ja periaatteet, jotka ohjaavat heidän elämäänsä. Arvot ja periaatteet helpottavat elämistä, sillä ihmiselle on tärkeää kokea elämä merkitykselliseksi. (Sydänmaanlakka 2014, 147.) Arvoja voidaan määrittää eri näkökulmista, kuten kuka niitä kannattaa, mitä asiaa kannatetaan tai miltä kannalta asiat katsotaan arvokkaaksi. Arvot voidaan edelleen luokitella henkilökohtaisiin, ammatillisiin ja kulttuurisiin arvoihin. Henkilökohtaisilla arvoilla tarkoitetaan yksilön muodostamaa toiminnan perustaa ja taustaa sille, mihin hän pyrkii ja miten hän toimii sekä arvioi toimintaansa. Tietyn ammattikunnan toiminnan perusta ovat ammatilliset arvot, ja näitä arvoja opitaan työelämässä ja ammatillisessa koulutuksessa. Ammatillisia arvoja ohjaavat eri ammattikuntien eettiset ohjeet. Eri kulttuureissa toiminnan perustan muodostavat kulttuuriset arvot. (Leino-Kilpi 2012, 63–64.) Valintojamme ohjaavat arvot siitä, mikä on suotavaa tai epäsuotavaa. Arvoksi voidaan kutsua asiaa, joka on toiminnan motiivina, päämääränä tai tarkoituksena. (Rautava-Nurmi, Westergård, Henttonen & Vuorinen 2015, 20.)

Arvot ja periaatteet edustavat tärkeitä asioita eikä niistä olla valmiita luopumaan. Arvot ohjaavat havainnointia, ajattelua ja toimintaa kaikilla elämän osa-alueilla kuten työelämässä ja johtamisessa. Yksilön

omien arvojen ja uskomusten tunnistaminen on haastavaa, mutta sitä voi jokainen harjoitella. (Heiskanen & Salonen 2007, 120.) Organisaatioiden työyksiköiden kaikilla jäsenillä ei tarvitse olla samanlainen arvomaailma. Toisaalta on hyvä olla erilaisia arvomaailmoita kuten poliittisia, uskonnollisia ja eettisiä käsityksiä. Työn sujumisen kannalta riittää, että henkilöstöllä on samansuuntainen käsitys siitä, miksi työpaikalla tehdään sitä, mitä siellä tehdään, ja mihin tekemisellä pyritään. (Heinimäki 2018, 11.) Arvojen voima on kuitenkin sitä merkittävämpi, mitä paremmin työyhteisössä jaetaan samansuuntainen ihmiskäsitys (Aro 2018, 47).

Periaatteilla tarkoitetaan toiminnan perusajatusta, ohjenuoraa tai perussääntöä. Periaatteet toimivat ratkaisujen ja päätöksen pohjalla erilaisissa vaihtelevissa tilanteissa. Periaatteet toimivatkin vaihtoehtona säännöille sekä tiukoille menettelytavoille, sillä niiden mukana jää tilaa vaihteleville ratkaisuille. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 52.) Prosessit näyttäytyvät usein sääntöinä, ja ne tuovat mukanaan käytäntöjä, joiden mukaan on pakko toimia. Sääntöjen määrä saattaa olla valtava joissakin organisaatioissa. Voidaanko ajatella, että koko ajan kasvavaan kompleksisuuteen vastataan uusilla säännöillä? Sääntöjen tilalle voidaan tuoda parempia keinoja ja tukea, jotta henkilöstö voi tehdä ryhmässä parempia päätöksiä ilman, että nojataan pelkästään sääntöihin ja määräyksiin. Pitääkin olla yhteinen arvoihin, periaatteisiin ja tavoitteisiin pohjautuva toimintamalli ja sitä vasten voidaan peilata päätöksiä ja toimintaa (Törmälä ym. 2015, 51.)

Arvot sekä syvimmätkin perusolettamukset ovat osa hiljaista tietoa ja niin ollen vaikeasti konkretisoitavia. Arvot ja periaatteet konkretisoituvat pitkän ajan yhteisen oppimisprosessin tuloksena. Johtamiskulttuuria heijastavat ilmaistut arvot ja strategiat ja ne levittäytyvät useimmiten koko organisaation kulttuuriin. (Santalainen 2017, 257.) Arvot peilaavat usein yhteiskunnassa vallitsevia puutteita. Yksilöllä on taipumuksena eristää ja kieltää asiat, joita pelätään tai ei ymmärretä. Se mitä yhteiskunnassa pidetään normaalina ja poikkeavana, määrittävät ajan hengessä olevat arvot ja uskomukset. Osa arvoista pysyy pitkään pinnalla ja muuttuu hitaasti. Osa arvoista taas on muutaman vuoden välein käymistilanteessa: työelämässä ja johtamisessa on trendejä ja ismejä, markkinatilanteissa muutoksia ja globalisaatio. Pitkäjänteinen menestyminen perustuu kuitenkin siihen, että tunnustetaan pysyvät arvot ja toimitaan niiden mukaan niin organisaatiossa kuin yksilötasolla. (Heiskanen & Salo 2007, 111.) Omien arvojen tunteminen on perusteltua, jotta voi olla rehellinen itselleen (Heiskanen & Salonen 2007, 125). Toimiminen omia arvoja vastaan rikkoo persoonaa ja tekee yksilön kyyniseksi, koska yksilö joutuu kovettamaan itsensä sietämään tilannetta (Carlsson & Forssell 2017, 189; Heiskanen & Salonen 2007, 125).



Hoitotyössä arvoja ei voida nähdä sellaisenaan, vaan ne joko ovat ihmisten ajatusmaailmassa tai niistä voidaan toiminnan perusteella tehdä päätelmiä. Eri ihmiset saattavat toiminnassaan ilmentää samojakin arvoja eri tavalla, joten arvojen päättely hoitotyöntekijän toiminnasta on vaikeaa ja saattaa johtaa epäluotettavaan johtopäätöksiin. (Leino-Kilpi 2012, 63.) Arvojen mukaan toimitaan konkreettisesti silloin, kun arvot ohjaavat tilannetta eri vaihtoehtojen valinnoissa. Tätä voidaan kutsua myös eettiseksi herkkyydeksi, kun asioille annetaan eettisiä merkityksiä. Arvoristiriidan syntyminen tarkoittaa sitä, että valintatilanteessa eri arvojen välillä on arvotettava niin, että jos valitsee toisen, voi samalla sulkea muut tärkeät arvot ulkopuolelle. Taitoa, jossa käytetään arvoja tietoisesti ohjaamaan toimintaan, kutsutaan eettiseksi kompetenssiksi. (Laaksonen & Ollila 2017, 150.)

## **2.2 Organisaation arvot ja perustehtävä**

Arvoja voidaan kutsua organisaation perustaksi; arvot luovat perustan kaikelle päätöksen teolle organisaation eri tasoilla aina ylimmästä johtajasta työntekijöihin (Malbasic 2012). Arvot kuvaavat hyvin organisaation kulttuuria, ja niistä muodostuu tahtotila, jota kohti halutaan mennä. Organisaatiotoiminnan sielu on arvopohjan ydin. Usein organisaatiot ovat luoneet paperille ruusuiset arvot, jotka eivät näy mitenkään arkisessa toiminnassa. (Jabe 2017, 252–253.) Arvot toimivat muutoksen tekemisen työkaluina, ja todellinen muutos tapahtuu vasta sitten, kun koko henkilöstö on luomassa yrityksen arvoja ja jokainen tuntee, että häntä kuunnellaan (Jabe 2017, 252–253; Bourne & Jenkins 2013).

Organisaation arvot opastavat yksilöä oikeaan suuntaan ja toimivat ihmisryhmän käyttäytymisstandardina (Danuta & Vytatas 2013). Organisaatioarvoiksi voidaan kutsua organisaation toimintaa ohjaavia arvoja, jotka ovat yhteisesti jaettavia arvoja ja ohjaavat päätöksiä, valintoja ja toimintaa. Strategiset päämäärät ovat aina arvosidonnaisia terveysalan organisaatioissa. Arvot ovat organisaatioissa määriteltyjä tavoitearvoja, ja ne liitetään yleensä asioihin, joita pidetään hyvinä, tavoiteltavina ja tärkeinä. Arvoympäristöllä tarkoitetaan toimintaympäristössä vallitsevia arvoja, jotka ovat joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Organisaation sisällä olevat arvot ovat aina ihmisistä lähtöisiä, eivät organisaatiot sinällään sisällä arvoja, vaan arvojen asettajia ovat joko yksilöt tai ihmiset yhteisöinä. (Törmänen & Paasivaara 2012, 38–40.)

Arvot ja perustehtävä yhdessä muodostavat vahvan pohjan organisaation keinoille ja tavoitteille, joilla niitä pyritään saavuttamaan. Organisaation kaikissa osissa tulee näkyä käsitys perustehtävästä ohjaavana niin arvoissa kuin käytännön toiminnassa. (Törmänen & Paasivaara 2012, 38–40.) Esimiehen luodessa

luottamuksellisia suhteita muihin työyhteisössä työskenteleviin korostuu perustehtävän miettimisen ja arvojen työstämisen merkitys. Esimies on organisaation edustaja, ja hän ei voi aidosti herättää luottamusta, jollei hän edusta organisaatiota ja sen ihanteita. (Juuti 2016, 41.) Vain ne työntekijät, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, voivat toteuttaa organisaation tavoitteita ja arvoja (Malbasic 2012). Australialaisen tutkimuksen mukaan sairaanhoitajien organisaation arvojen mukainen toiminta ja käyttäytyminen vähentyi ajan myötä, mitä kauemmin he olivat organisaation palveluksessa. Jokaisen työntekijän tulee ottaa huomioon organisaation arvot, ja tämä asetti haasteita sairaalan johdolle. (Cavanagh ym. 2012.)

### **2.3 Arvojohtaminen ja arvojen implementointi henkilöstölle**

Eri tieteenalat määrittelevät ja tutkivat ihmisten arvoja eri tavalla. Johtamisessa arvoja tutkitaan yleensä organisaation ja henkilöstöjohtamisen yhteydessä. Arvot pyritään yhdistämään liiketoiminnan tulokseen ja yrityksen menestystekijöihin, kuten työtyytyväisyyteen työntekijöiden suorituskykyyn tai tuottavuuteen. (Danuta & Vytautas 2013.) Käsitteenä arvojohtaminen on herättänyt Suomessa monenlaisia mielipiteitä ja poliittisiakin kannanottoja. Arvojohtaminen on määrittelynä vielä kiteytymätön, ja sillä tarkoitetaan omien arvojen ja niiden suhteellisuuden tiedostamisena. Arvojohtaminen on kaikessa johtamisessa aina väistämättä läsnä olevana perustana. (Ahokas & Stenius 2014, 298.)

Vaikka maassamme on henkilöstöjohtamisella pitkät ja kunniakkaat perinteet, sitä on vain harvoin pohdittu eettisestä näkökulmasta (Juuti 2009, 355). Arvojohtaminen eli arvot ja niiden avulla johtaminen tuli tunnetuksi 1990-luvulla (Hiltunen 2010, 254; Juuti 2009, 355). Suomalaisessa kulttuurissa ei yleensä ole tapana puhua laajasti käyttäytymiseen ja tunteisiin liittyvistä asioista kuten arvoista tai organisaation tunneilmastosta. Rekrytointitilanteissa harvoin käsitellään työntekijältä odotettavia asenteita. (Salminen 2017, 243.) Organisaatiot ovat 2000-luvulle tultaessa uudistaneet suorituksen johtamisen käytäntöjä enemmän dialogisuuden suuntaan sekä liittäneet strategiaan ja arvoihin liittyvät keskustelut osaksi prosessia (Sydänmaanlakka 2014, 77).

Hyvään eettiseen johtamiseen vaikuttavat esimiehen oma arvomaailma ja sen sopivuus omaan esimiestyöhön. Esimiestyön mielekkyys lähtee siitä, että työn arvomaailma sopii omiin arvoihin, ja näin työssä kehittyminenkin koetaan mielekkäämmäksi. Eettisesti toimiva esimies on esimerkki alaisilleen. (Ikola-Norrbacka 2010, 188.) Johtajan tulee viestittää arvoja ja arvostettavaa eettistä käytöstä esimerkkillään (Viinamäki, 2017, 68). Piiraisen (2013) tutkimuksessa eettisen johtamisen keskeisimmäksi tuloksissa

nousi esille arvomaailma, jossa korostuivat potilaslähtöisyys sekä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus niin potilaiden kuin työntekijöiden kohdalla (Pirainen 2013, 44). Johtajat voivat joutua työssään tilanteisiin, joissa turvautuvat epärehellisyteen, salailuun ja muihin epäeettisiin toimintatapoihin. Tällöin johtajat voivat kokea toimivansa muiden tahdosta omia arvojaan vastaan. Tällaiset eettiset dilemmat voivat johtaa työhyvinvoinnin ja jaksamisen ongelmiin. Eettisillä dilemmoilla tarkoitetaan johtajan vaikeuksia tietää, mikä ratkaisu on oikein ja mikä väärin odotusten ristiriitaisessa kentässä. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137, 153.)

Johtamisen linjakuus ja punainen lanka muodostuvat johtajan omista arvoista. Selkeä omiin arvoihin pohjautuva johtamisen linja helpottaa johtamista arjen monimutkaisissa ristiriitatilanteissa. Oma arvopohja voi toimia peilinä eri tilanteisiin ja näkökulmiin, kun etsitään oikeaa ja kestävä ratkaisua eri sidosryhmien vaateiden ja odotusten ristipaineessa. Omiin arvoihin pohjautuva, linjakas ja jämäkkä johtaminen ei kuitenkaan tarkoita muiden mielipiteiden jyräämistä. Eettisenä johtamisena voidaan pitää eri näkökulmien keskustelemaa huomioimista. (Heiskanen & Salonen 2007, 125.) Kriittinen osa eettistä johtamista on omien päätösten ja valintojen perusteleminen toisille. Se, miten päätöksiä perustellaan, vaikuttaa päätöksen hyväksyntään sekä siihen, käytetäänkö aikaa päätöksen päivittelyyn vai aletaanko heti työhön. Päätösten perusteluilla on merkitystä siihen, miten oikeudenmukaisina päätöstä pidetään, ja sitä kautta niillä on suora yhteys henkilöstön mielenterveyteen. (Heiskanen & Salonen 2007, 131.)

Vaikka organisaatio ei olisi määritellyt arvojaan, jotkin arvot sillä kuitenkin on. Organisaation moraalisuudesta tai moraalittomuudesta ei kerro mitään, se onko arvoja määritelty tai lausuttu ääneen. Organisaatio, joka ei ole määritellyt arvoja, saattaa silti noudattaa korkeaa yritysetiikkaa. Sen sijaan organisaatio, jossa arvot on painettu tarkasti valitulla fontilla jokaiseen esitteeseen, saattaa huijata, lahjoa ja noudattaa arjen käytänteissä aivan muita arvoja kuin esitteessä mainitaan. (Heinimäki 2018, 23.)

Jotta organisaation arvot saadaan elämään arjessa, tulee arvoprosessi käydä läpi yhdessä henkilökunnan kanssa (Jabe 2017, 256; Bourne & Jenkins 2013) ja käsitellä myös henkilöstön omia arvoja sekä sitä, miten yksilöiden ja organisaation arvot voivat toteutua yhtä aikaan. Johtajan tulee omalla esimerkillään ja käyttäytymisellään osoittaa, että arvot ovat totta ja tärkeitä. (Jabe 2017, 256.) Arvojen määrittäminen on usein vaikeaa (Törmälä ym. 2015, 52), mutta vielä vaikeampaa on saada arvot ja käytäntö toimimaan linjassa toistensa kanssa (Törmälä ym. 2015, 52; Bourne & Jenkins 2013). Yhteisten arvojen juurruttaminen organisaatioon vaatii esimieheltä toistoja ja määrätietoista työtä. Ensin esimiehelle kerrotaan arvot ja niiden vaikutus organisaatioon, ja sen jälkeen esimiehet vievät arvot omiin yksiköihinsä ja jalkauttavat ne henkilökunnalle. Tärkeintä on arvojen näkyminen arjessa ja niistä puhuminen aktiivisesti.

Arvoista tulee näin ollen osa organisaatiokulttuuria. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 119.) Liettualaisen tutkimuksen mukaan organisaatioiden johtajien tulisi enemmän panostaa organisaation arvojen läpikäyntiin heti työsuhteen alusta lähtien. Työntekijöiden arvot tulisi tehdä näkyvämmiksi, ja tietoisuutta arvoista tulisi kehittää koulutuksella, valmennuksella ja kehittämisalotteilla. (Danuta & Vytaitas 2013.)

Esimiehen arvojohtaminen saa työntekijät sitoutumaan organisaation määriteltyihin tavoitteisiin, ja näin ollen organisaation menestymiseen on suora vaikutus (Malbasic 2012). Riivarin (2016) tutkimuksen mukaan esimiesten ja ylimmän johdon esimerkillisyys eettisissä toimintatavoissa on yhteydessä organisaation innovatiivisuuteen (Riivari 2016). Tutkimuksen mukaan, periaatteessa arvoilla on merkitys yrityksen menestystekijöihin, mutta yleensä korrelaatio on melko heikko ja vaihtelevuutta on organisaatioiden välillä (Danuta & Vytaitas 2013). Innovaatiokyvykyys tarkoittaa organisaation taipumusta ja todennäköisyyttä tuottaa innovatiivisia tuloksia. Innovaatioiden syntymistä edistää innovointikyvykyiden kehittäminen, ja innovatiivisen organisaation luomisen olennaisia tekijöitä ovat luottamus, hyvät johtamistaidot, osallistumismahdollisuudet, tiedon jakaminen ja oppiminen. (Lämsä & Riivari 141–142.)

Organisaatioille on määritelty yleensä arvot, joiden mukaan on tarkoitus toimia. Lisäksi arvoille on määritelty konkreettiset toimintaohjeet, miten arvojen mukaan toimitaan. Arvot pitää tuoda arjen tasolle toimimaan. (Heinimäki 2018, 9.) Organisaation sisäistetyt perusarvot ovat parhaimmillaan selkeä koordinaatio vaikeita valintoja tehtäessä. Lujasti seinille naulatut taulut tai juhlapuheet eivät ohjaa, jos arvot eivät näy arkipäivän toiminnassa. Organisaatiossa, jossa johto jää kiinni arvojen kanssa ristiriitaisesta toiminnasta, arvojen määrittäminen kääntyy perustarkoitustaan vastaan. (Santalainen 2017, 29.) Organisaatiossa, jossa ei ole määritelty arvoja, vaikuttaa kuitenkin koko joukko erilaisia arvoja, ja ne voivat olla joko hyviä tai huonoja arvoja. Ei ole olemassa sellaista organisaatiota, jonka käytännön toimintaa eivät ohjaisi jotkin arvot. Arvot ja niiden arvo riippuu kokonaan siitä, kenen näkökulmasta niitä katsotaan. Arvokeskustelussa tärkeä taito onkin näkökulmien vaihtaminen ja toisen asemaan asettuminen. (Heinimäki 2018, 7–9.)

Arvojohtaminen on parhaimmillaan juuri silloin, kuin arvoista voidaan hakea menettelyohjeita, kun niitä ei ole muutoin saatavissa. Arvojen muotoutuminen ja niiden omaksuminen on hidaskokemus koko organisaatiossa. Organisaation johdon täytyy viestiä arvoja omalla toiminnallaan pitkään, jotta arvot voivat todella toimia organisaatiossa. (Hiltunen 2011, 256–257.) Organisaation arvoja voivat viestiä useat organisaation jäsenet, mutta kuitenkin arvojen luomisessa ja ylläpitämisessä välttämätön rooli on johtajien viestinnässä (Malbasic 2012). Arvot luovat motivaation esimiestyön perustalle. Lyhyellä tähtämällä

esimies voi toimia arvojensa vastaisesti, mutta jos ei aidosti arvosta sitä, mitä tekee, voi toimintaenergia hiipua nopeasti. (Salminen 2017, 354–355.)

Ei riitä, että johtaja on kirkastanut itselleen omat arvonsa ja noudattaa niitä. Johtajan tehtävänä on vastata henkilöstön arvomaailman vakiinnuttamisesta, ja tarvittaessa hänen on pyrittävä muuttamaan henkilöstön arvomaailmaa, jotta se sopisi paremmin yhteen organisaation arvojen kanssa. Johtajan tehtävä on löytää eettisesti asianmukaiset ja vaikuttavat keinot muuttaa organisaation toimintaa arvojen mukaisesti. (Viinamäki 2017, 68.) Arvojen sopivuudella tarkoitetaan työntekijän ja organisaation arvojen välistä jonkinlaista vastaavuutta tai yhtenevyyttä (Danuta & Vytautas 2013). Esimies on avainasemassa viestissänsä organisaation arvoja henkilöstölle omalla esimerkillään, mutta myös tärkeässä roolissa on esimiehen keskustelu henkilöstön kanssa. Jos henkilöstö sitoutuu organisaatioon arvojen kautta toimimaan työssään, sillä on suora vaikutus henkilöstön työhyvinvointiin. (Malbasic 2012). Joidenkin näkökulmien mukaan henkilöstön ja organisaation samansuuntaiset arvomaailmat eivät ole toivottuja, sillä henkilöstöllä ei ole motivaatiota haastaa ja kehittää arvoja toivottuun suuntaan (Bourne & Jenkins 2013). Liettualaisen teleyrityksen tutkimuksessa korostui työtyytyväisyyden merkittävä korrelaatio henkilökohtaisten ja organisaation arvojen sopivuuteen (Danuta & Vytautas 2013).

## **2.4 Henkilöstöjohtaminen**

Henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa, kehittämistä ja palkitsemista (Kauhanen 2012, 16). Henkilöstöjohtamisessa tavoitteena on taata, että organisaatiolla on käytettävissä riittävä, osaava ja motivoitunut henkilökunta. Valtakunnallisia suosituksia henkilökunnan määrästä käytetään apuna henkilöstömitoituksia laadittaessa ja tarkistaessa. (Laaksonen & Ollila 2017, 259.) Henkilöstöjohtamisen perimmäinen tavoite organisaatioiden näkökulmasta on se, että ne pystyvät houkuttelemaan palvelukseensa haluamiaan henkilöitä sekä pitämään heidät organisaatiossa motivoimalla, kannustamalla ja luomalla heille edellytykset hyviin työsuorituksiin. Organisaation henkilöstöjohtamisen tavoite on myös palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista, kehittää työntekijöitä sekä ylläpitää heidän työkykyään, jotta he pystyvät riittävän hyviin työsuorituksiin nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeä tavoite on tukea mahdollisimman pitkää työuraa. (Kauhanen 2012, 16.)

Työterveyslaitoksen KetteräHR-hanke on tehnyt Johtotähti-oppaan, joka on tarkoitettu työntekijälähtöisen työpaikan luotsaukseen. Opas on suunnattu niille, jotka tavoittelevat menestystä ja ketteryyttä ihmisten johtamisen kautta. Hyvän työpaikan ominaisuuksina ja periaatteina pidetään avoimuutta, luottamusta, kuulemista ja ketteryyttä. Nämä periaatteet toteutuvat ainoastaan, jos ne sisällytetään arjen toimintatapoihin. Oppaassa painotetaan ihmisten kohtaamista ja luottamusta työarjessa, mikä johtaa menestyksekkääseen työntekijälähtöiseen organisaatiokulttuuriin sekä lisää työhyvinvointia ja työhön sitoutumista. (Taipale & Janhonen 2020, 3.)

Henkilöstöjohtamisessa sekä käytännön johtamisessa on perinteisesti keskitytty siihen, miten parannetaan henkilöstön tehokkuutta ja tuottavuutta sekä samalla organisaation tulosta. Vasta 2000-luvun puolella mukaan henkilöstöjohtamisen keskusteluun tuli henkilöstö ja heidän hyvinvointinsa, kun yrityksissä alettiin ymmärtämään inhimillisen pääoman merkitys ja toisaalta työpahoinvoinnin kalleus. Innovatiivisten ja aitojen HR-käytäntöjen avulla pyritään kehittämään uusi ja tilanteeseen sopivampi henkilöstöjärjestelmä, jossa yhdessä käytännön kanssa kannustetaan henkilöstöä ylivoimaisiin saavutuksiin. Näin ollen vaikutetaan organisaation tulokseen. Henkilöstöjohtamisen tulosta voidaan mitata henkilöstön vaihtuvuutena, poissaoloina, tyytyväisyytenä ja sitoutumisena. (Vanhala & von Bonsdorff 2012, 119–120.)

## **2.5 Soiten arvot henkilöstöjohtamisessa ja Soiten viestinnän avoimuus**

Soiten organisaatiossa on määritelty viisi arvoa, jotka ovat arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus (Soite 2019, 98–99). Soite-kuntayhtymän tunnuslause kuuluu ”Ihminen keskiössä”, jonka ympärille tiivistyy koko keskipohjalainen sosiaali- ja terveydenhuollon perusajatus. Se on myös yksi Soite-kuntayhtymän strateginen lähtökohta. (Soite 2020). Soiten arvot on kuvattuna tarkemmin kuviossa 1.



KUVIO 1. Soiten arvot (mukaillen Soite 2019, 98–99)

Henkilöstöjohtamisessa arvostava kohtaaminen näkyy jokaisen työssä itsensä ja toisten arvostamisena sekä arvostamalla toisten työtä. Arvostava kohtaaminen näkyy myös hyvin merkityksellisen työn ja hyvien tapojen näkymisenä niin, että huomioidaan, tervehditään, kuunnellaan ja autetaan toisia. Työyhteisöissä tulee antaa ja vastaanottaa rakentavaa palautetta. Avoimuus näkyy henkilöstöjohtamisessa mutkattomana ja avoimena kanssakäymisenä kertomalla toisille asioista avoimesti ja rakentavasti sekä viestimällä ja tiedottamalla aktiivisesti kaikilla organisaation tasoilla niin, että viestit kulkevat kahteen suuntaan. (Soite 2019, 98–99.)

Soiten organisaation arvoista osallisuudella henkilöstöjohtamisessa tarkoitetaan henkilöstön osallistumista henkilöstöasioiden valmisteluun, käsittelyyn ja päätöksentekoon. Yhdessä henkilöstön kanssa kehitetään toimintaa, prosesseja ja hoito- ja palveluketjuja. Osallisuudella tarkoitetaan myös toisten innostamista. Vastuullisuus henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa sitä, että henkilöstölle annetaan työhön selviytymisen edellytykset. Vastuullisuus tarkoittaa myös työ- ja perhe-elämän yhteensovittamista ja tukemista sekä työntekijän yksilöllisen osaamispääoman kasvua ja urakehitystä. Vastuullisuus näkyy työyhteisön ja työkavereiden kesken niin, että puheeksi ottamisen kynnyks on vaikeissakin asioissa matala. Yhdenvertaisuus henkilöstöjohtamisessa tarkoittaa yhdenvertaista olemista keskenään kohtelemalla

henkilöstöä tasapuolisesti sekä tukemalla työyhteisön hyvinvointia ja keskinäistä joustavuutta. (Soite 2019, 99–100.)

Soiten viestinnän tehtäviin kuuluu välittää ajankohtaista tietoa Soiten henkilöstölle ja tukea johtamista. Viestinnän perustehtävä on antaa tietoa Soiten kuntayhtymän asukkaille sen toiminnasta, palveluista, suunnitelmista ja päämääristä. Viestinnän perustehtävä on myös edistää osaltaan terveyttä ja hyvinvointia. Kuntalaisille ja kunnille tulee luoda edellytykset vaikuttamiselle ja osallistumiselle kuntayhtymän toimintaan, ja asioiden käsittelyn avoimuutta tulee lisätä. (Soite 2017, 3.)

Soiten kaikilta työntekijöiltä edellytetään viestinnällisiä valmiuksia, ja ne on syytä sisällyttää kaikkeen toiminnan suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa. Soite toteuttaa avointa ja luotettavaa viestintää, ja viestinnän tulee perustua nopeuteen, tosiasioihin ja päätöksiin. Ajankohtaisista asioista tulee tiedottaa luotettavasti ja oikea-aikaisesti. Soiten perusajatus on, että kuntayhtymän taholta kerrotaan aktiivisesti ensimmäisenä omista asioista. Jotta keskustelua voidaan käydä ennen päätöksentekoa, vireillä olevista asioista kerrotaan jo suunnitteluvaiheessa. Soiten verkkosivuilla on luettavissa ennakkoon Soiten valtuuston ja hallituksen kokousten esityslistat, niiden tekemistä päätöksistä tiedotetaan heti kokouksen jälkeen. Pöytäkirjat laitetaan verkkosivuille heti tarkastuksen ja allekirjoituksen jälkeen. Erillinen mediatiedote tehdään, jos esityslistalla on merkittävä ja laajasti yleistä mielenkiintoa herättävä asia. Päätöksistä ja niiden vaikutuksista tulee kertoa niin hyvin, että tieto tavoittaa sitä tarvitsevat. Viestinnän erilaisia muotoja ja kanavia kehitellään jatkuvasti ja viestintäkanavien kehittymistä seurataan aktiivisesti. Median kanssa yhteistyö hoidetaan joustavasti ja kaikkia tasapuolisesti palvellen. (Soite 2017, 4).

## **2.6 Viestinnän avoimuus organisaation johtamisessa**

Koko Suomen julkista hallintoa koskeva avoimen hallinnon kansallinen toimintaohjelma vuosille 2019–2023 on julkaistu syyskuussa 2019 Kouvolassa. Toimintaohjelma on osa avoimen hallinnon edistämisen kumppanuushanketta (Open Government Partnership), jossa Suomi on mukana 79 muun maan kanssa. Toimintaohjeessa painotetaan avoimuuden kehittämisen jatkuvaa työstämistä, vaikkakin Suomi on kansainvälisessä tarkastelussa avoimuuden kärkimaita. Suomi on sitoutunut kestävän avoimuuden edistämiseen, mikä tarkoittaa ymmärrettävyyttä, selkeän virkakielen ja selkokielen osaamista sekä johdon ja henkilöstön sitoutumista avoimuuden edistämiseen. Toiseksi Suomi on sitoutunut laatimaan avoimen hallinnon strategian, kolmantena on avoimuusrekisterin luominen, joka tekee vaikuttamistyötä läpinäkyväksi. Suomi sitoutuu myös avoimen datan ja erityisesti rajapintojen avaamiseen. Suomi sitoutuu myös



eettisten ohjeistuksen luomiseen tekoälyn käyttöön. (Valtiovarainministeriö 2019a.) Suomalaisen yhteiskunnan ja julkisen sektorin perusarvona tunnetaan avoimuus, joka on yksi valtionhallinnon kahdeksasta yhteisestä arvosta. Avoimuus ja osallisuus näkyvät myös hallitusohjelmassa. Siinä luvataan politiikan uudistamista sekä uudenlaista vuorovaikutusta ja tarvetta kehittää tapoja, joiden avulla laajempi joukko olisi osana yhteiskunnan uudistamista. (Valtiovarainministeriö 2019b, 3.)

Viestinnän juuret ulottuvat 1970-luvulle, ja silloin ensimmäinen ammattilainen palkattiin ministeriöihin hoitamaan tiedottamista. Viestintä oli tuolloin yksisuuntaista tiedon jakamista. Ammattilaisen työtä oli lehdistötiedotteiden kirjoittaminen, ja niitä kirjoitettiin pääasiassa jo päätetyistä asioista. Nykyään tiedottamisen painopiste on siirtynyt kaksisuuntaiseen sekä monenväliseen vuorovaikutukseen ja viestintään. Viestinnän muuttuessa ennakoivammaksi ja monimuotoisemmaksi henkilöstön, yhteistyökumppaneiden ja sidosryhmien toiveet avoimuudesta ja osallistumisen mahdollisuuksien parantamisesta ovat kasvaneet. (Larjomaa 2015, 162.)

Viestintää voi kutsua liimaksi, joka liittää organisaation osat toisiinsa (Aro 2018, 65; Larjomaa 2015, 163). Ilman tätä liimaa osat eriytyvät ja alkavat elämään omaa elämäänsä eristäytyen ja omaa etuaan optimoiden. Näin ollen syntyy väärinkäsityksiä, katkoksia, rajapintaongelmia ja tuotantohäiriöitä. Viestinnän vaihtoehto on fantasiat ja mielikuvat. Jos keskusteluyhteyttä ei ole työkaverin kanssa, alkaa keskustella hänen kanssaan omassa mielessään. Jos näin toimii, on kyseessä vakava uuden oppimisen ja uuden informaation este. Ilman avointa keskustelukulttuuria työkaverin intressit ja motiivit saattavat vääristyä ja syntyy projektiiivisiä vääristymiä, kun olemme jo valmiiksi kuvitelleet työkaverin olevan tietynlainen. (Aro 2018, 65.) Viestintää voidaan kuvata myös organisaation yhteisöllisyyden rakentajaksi, ohjaamisen työkaluksi ja vaikuttamisen välineeksi (Larjomaa 2015, 163).

Organisaation arvot ovat päämäärä, jota kohti kuljetaan, ja ne ohjaavat yksiköitä kohti menestystä, mutta ilman oikeanlaista viestintäjohtamista ei arvojen juurruttaminen henkilöstölle ole mahdollista (Malbasic 2012). Ilman viestintää ja vuorovaikutusta ei voi johtaa. Henkilöstöjohtaminen on suurilta osin viestintää, vuorovaikutusta ja vaikuttamista (Larjomaa 2015, 165). Johtajan ja esimiehen sanomisilla ei synny avointa vuorovaikutusta, eikä toimiva työyhteisö synny ilman avointa vuorovaikutusta. Avoimuus on syvällä organisaation sisällä oleva toimintatapa, ja sen rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Vuorovaikutteisessa esimiestyössä on johtamistyyli demokraattista ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. (Joki 2018, 191.) Avainaseman johtamisen onnistumiselle tai epä-

onnistumiselle johtajat arvioivat olevan vuorovaikutuksen ja viestinnän henkilöstön kanssa. Johtamistyön onnistumista edesauttavat myös jalkautuminen henkilöstön pariin, henkilöstön kokoaminen yhteen ja muutosten perustelevuus. (Kinnunen 2019.)

Avoimuudella tarkoitetaan kykyä jakaa tietoa, kommunikoida ja kohdata. Avoimuus pitää sisällään myös läpinäkyvyyden. Avoimuus ei voi syntyä itsestään, vaan rakentuu arjen käytännöissä. Ihmiset saattavat unohtaa kertoa asioistaan tai jopa pelkäävät jakaa tietoa, jos tuntevat asemansa epävarmaksi. (Taipale & Janhonen 2020, 15.) Ihmisten johtamisen tekee haastavaksi se, ettei voi tietää, mitä toisen ihmisen mielessä liikkuu, ellei voi puhua avoimesti ja rehellisesti hänen kanssaan. Esimiesasemassa olevalle harvemmin puhutaan aidosti, koska henkilöstö tietää hänen voivan vaikuttaa heidän asemaansa, palkkaansa ja uraansa. (Juuti 2016, 61.) Avoimuuden kulttuurin kasvattaminen haastaa esimiehen jatkuvasti työskentelemään avoimuuden puolesta niin sanoissa kuin teoissa omalla esimerkillään. Avoin ja vilpitön keskustelu parantaa merkittävästi työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä. (Joki 2018, 191.) Johtamisen viestinnän onnistumista koettiin auttavan pääviestin tiivistäminen ja saman viestin toistaminen säännöllisesti sekä yhdensuuntaisesti (Kinnunen 2019).

Työtilajärjestelyillä ja varaamalla aikaa kohtaamistilanteisiin voidaan ylläpitää avointa ja keskustelevaa organisaatiokulttuuria. Työn arkea voidaan jäsentää säännöllisillä tapaamisilla ja kokouksilla, joissa käydään läpi ajankohtaisia asioita. Sekä sähköiset että fyysiset työtilat suunnitellaan niin, että kohtaaminen on mahdollista. Henkilöstöllä on lupa käyttää aikaa keskusteluun ja kuulumisten vaihtoon sekä työn sujumisen tarkasteluun. Kommunikointia ja ideointia tulee kehittää myös etäältä tai monilta toimipisteiltä käsin tapahtuvassa työskentelyssä. Etäältä kommunikointia voidaan kehittää erilaisin ohjelmin, alustoin ja pikaviestimin. (Taipale & Janhonen 2020, 15.) Organisaatioiden sisäiset sähköiset keskustelufoorumit mahdollistavat matalan kynnyksen keskusteluihin osallistumisen ja rikkovat organisaation sisäisten yksikkörajojen muodostamia viestinnän esteitä. Pelkästään verkossa käytävä keskustelu ei riitä, vaan tarvitaan aitoa kohtaamista ja vuorovaikutusta. (Aro 2018, 67.)

Avoimuuden kulttuuria rakennetaan organisaatioon tekemällä kaikki tilanteet ja toiminta mahdollisimman läpinäkyväksi ja selkokieliseksi. Organisaation kaikille osapuolille annetaan mahdollisimman kattava kuvaus organisaation tilanteesta sekä meneillään olevista muutoksista. Kaikille osapuolille annetaan mahdollisuus tulla kuulluksi sekä vaikuttaa päätöksentekoon, mikä näkyy muun muassa johtoryhmien kokousten ja raporttien avoimuutena. Avoimessa organisaatiossa kehitetään organisaatiokulttuuria ja johtamista jatkuvasti. Avoimessa kulttuurissa luotetaan kysymisen ja keskustelun voimaan eikä oleteta tiedettävän muiden puolesta heille parasta vaihtoehtoa. Läpinäkyvyys myös tukee itseohjautuvuutta.

(Taipale & Janhonen 2020, 15.) Johtamisessa onnistumista tukevat tunteiden huomioiminen ja alaisten kuunteleminen. Johtajan omien tunteiden hallinnalla ja luonteenpiirteiden tuntemuksella on merkitystä. (Kinnunen 2019.)

## **2.7 Avoin ja vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri**

Tervettä työyhteisöä leimaa avoin viestintäkulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että työyhteisössä voidaan puhua kaikista työasioista ilman ylimääräistä kontrollia. Avoimessa viestintäkulttuurissa on olennaista se mitä sanotaan, ei se, kuka puhuu. Avoimessa viestintäkulttuurissa on velvollisuus ja mahdollisuus tuoda julki epäkohdat ja ongelmat sekä moraalittomuus ja väärinkäytökset, ilman pelkoa rangaistuksesta. (Aro 2018, 70.) Organisaation kulttuurista ja hyvinvoinnin tasoa voidaan aistia ihmisten välisistä suhteista seuraamalla työympäristön virallisia ja muodollisia keskusteluja, neuvotteluja ja ihmisten eleitä. Organisaation yhteisöllisestä laadusta kertovat kieli ja keskustelut. (Törmälä ym. 2015, 102–103.)

Johdon luottamus alaisiin näkyy kontrollin ja säätelyn puutteena sekä tiedon jakamisena. Henkilöstöä täytyy kohdella niin, että se voi tuntea luottavansa organisaatioon. Luottamus ja itseohjautuvuuteen kannustaminen tarkoittaa selkeisiin pelisääntöihin nojautumista ja jatkuvaa välittämisen kulttuuria. Organisaatiota tulee silloin viedä eteenpäin yhteisten arvojen ja päämäärien kautta. Tullakseen alan työntekijöille parhaaksi mahdolliseksi työpaikaksi organisaation täytyy tuottaa toimintatapoja, jossa henkilöstöstä huolehditaan kaikissa arjen toiminnoissa ja organisaatiossa sitoudutaan työntekijöihin. (Taipale & Janhonen 2020, 16.) Johtamisessa viestinnän onnistumisen elementtejä koetaan olevan arvostus ja luottamus, tunteiden hallinta, verkostojohtamisen taito, rohkeus ja ennakkoluulottomuus sekä viestinnän osaaminen (Kinnunen 2019).

Useissa työyhteisöissä koetaan tiedonkulussa olevan parantamisen varaa, vaikka toimiva tiedonkulku on työyhteisön perusedellytyksiä. Henkilöstön tulisi voida luottaa siihen, että heille viestitään se tieto, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Esimiehet saavat paljon tietoa, josta heidän pitäisi jakaa henkilöstölle oleellinen ja suodattaa sellaiset viestit pois, jotka eivät ole työntekijöiden työn tekemisen kannalta merkityksellistä. Turhan tiedon liikkuminen ei hyödytä ketään. (Joki 2018, 190.) Sosiaali- ja terveydenhuollossa kaikelle viestinnälle asettaa haasteita se, että ammattiteissa työskennellään asiakkaiden kanssa ja tehdään vuorotyötä. Asiakkaita ei voi jättää yksin ja kutsua koolle koko henkilökuntaa. Pelkillä sähköisillä välineillä ei tavoita koko henkilökuntaa. Johtajat totesivat haastatteluissa henkilöstön arvostavan

kasvokkain viestintää ja vuorovaikutusta ja käyttivät sitä työvälineenä. Henkilökunta haluaa kuulla ja nähdä toisia ihmisiä. (Kinnunen 2019.)

Luottamus ja avoimuus ovat keskeisessä asemassa työyhteisön ilmapiirissä. Jos henkilöstö voi luottaa siihen mitä esimies puhuu, voi se luottaa myös organisaatioon. Henkilöstön tulee voida luottaa siihen, että esimiehen puheista heijastuu organisaation arvostus heitä kohtaan. (Juuti 2016, 44.) Henkilöstöjohtamisessa onnistumiseen ovat myönteisesti vaikuttaneet johtajan itsearviointi ja avun pyytäminen alaisilta sekä oman esimiehen tuki. Johtaja ei ole kaikkivoipainen, vaan tarvitsee ja haluaa alaistensa tukea ja osaamista. Johtaja ”laittaa itsensä likoon”, ja silloin hän on kokenut toimintaympäristössä luottamuksen ilmapiirin. (Kinnunen 2019.)

Avoimuutta edistää henkilöstön luottamus toisiinsa. Henkilöstön välille tulee rakentaa luottamuksen ilmapiiriä sekä kehittää vertaistukea. Myös henkilöstön ja organisaation välille tulee kehittää luottamusta ja tavoitteena täytyy olla yhdessä onnistumisen kulttuuri. Luottamus näkyy henkilöstölle jatkuvana kiinnostuksena ihmisistä, työssä suoriutumisesta, onnistumisista ja kehittymisestä. Organisaation miettiessä uusia henkilöstökäytänteitä tulee pohtia, miten käytäntö vaikuttaa luottamukseen ja tätä kautta työilmapiiriin. (Taipale & Janhonen 2020, 16.) Jos työyhteisössä jatkuvasti syntyy tilanteita, että toiset ovat tienneet ja toiset eivät tai vain esimies on tiennyt, katoaa luottamus tiedonkulkuun. Työyhteisössä liikkuvat huhut kuitenkin aina. Pahin tilanne syntyy silloin, kun kaikki tietävät jotakin tapahtuneen, mutta kukaan asiasta tietävä ei tiedota ja selvennä, mitä on tapahtunut ja miksi. (Joki 2018, 190.)

Viestintää tulee suunnitella ja johtaa. Ilman niitä organisaatio viestittää sattumanvaraisesti ja viestintä voi olla ristiriitaista ja siitä seuraa selkeästi mainehaittaa (Larjomaa 2015, 163). Hyvä viestintä pitää aina sisällään kaksisuuntaisen eli dialogisen viestinnän. Dialogi palvelee todellisuuden jäsentämistä. Tutkimusten mukaan muutosten onnistumisen todennäköisyyttä lisää huomattavasti, jos henkilökunnalla on aito mahdollisuus dialogiin johdon kanssa. Jos aitoa dialogia ei käydä, voivat muutoksen kohteena olevat ihmiset helposti jähmettyä ja tilanne saatetaan tulkita väärin muutosvastarinnaksi. (Aro 2018, 67.) Eettisessä johtamisessa päätöksen teko perustuu arvoihin, mutta ei mustavalkoiseen yksinpuhumiseen vaan monipuoliseen dialogiin. Hyvä johtaja tarvitsee välttämättä muita ihmisiä arvioimaan tilanteita eri näkökulmista ja testaamaan oman linjansa soveltuvuutta. (Heiskanen & Salonen 2007, 126.) Johtamisen viestinnän epäonnistumista aiheuttavat puutteet ihmissuhdetaidoissa sekä puutteet johtamisen tuessa. (Kinnunen 2019).

Hyvän viestinnän kriteereihin kuuluu autenttisuus eli se, että puhutaan oikeista asioista rehellisesti, avoimesti ja vilpittömästi. Usein organisaation johdolle syntyy tarve suodattaa tietoa. Keskeneneräisistä asioista ei uskalleta puhua henkilöstölle, ettei se ”hämmenny”. Suodatettu tieto on aina huono ratkaisu, koska se korvaantuu mielikuvilla ja ne voivat saada aikaan todella valtavaa hämmennystä. Suositusten mukaan suodatettuihin asioihin kuuluvat vain ne tiedot, joita laki tai muu erittäin painava syy vaatii salattavaksi. Viestintä kytkee ihmisen realiteettiin, ja jos viestintä on puutteellista, alkaa todellisuuden taju hiljalleen vääristyä, kun tieto korvaantuu mielikuvilla ja uskomuksilla. Herkästi syntyy virhetulkintoja, loukkaantumisia ja pelkoja ja työilmapiiri alkaa heikentyä. Jos viestintä on paikkansapitävää, kattavaa ja oikea-aikaista, se vahvistaa työn hallintaa ja ympäristön ennustettavuutta. Henkilöstö kokee olevansa arvotettua ja kokee sitä kautta oman työnsä tärkeänä. Hyvä työilmapiirin edellytetään jatkuvaa tervettä kriittistä suhtautumista siihen, miten organisaatiossa tulkitaan todellisuutta ja miten siitä keskustellaan. (Aro 2018, 69.)

Yhteistoimintalain mukaan yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista tulee viestiä henkilöstölle. Henkilöstön tulee tietää, mitä vaikutuksia yrityksen taloudellinen tilanne aiheuttaa itse kunkin tilanteeseen. Henkilöstöä kiinnostaa aina omaa työtään koskevat tilanteet kuten mahdolliset muutokset, työn riittävyys, tulevat koulutukset ja etenemismahdollisuudet. Henkilöstölle on myös tärkeää kertoa onnistumisen kokemukset hyvin suoritetusta työstä kuten onnistuneet asiakaspalvelutilanteet. (Joki 2018, 192.) Henkilökohtaisena viestinnän taitona johtavat pitivät viestinnän arvottamista tärkeänä ja rohkeutta viestiä keskeneräisiä asioita. Johtajat kokivat onnistuneessa johtamistilanteessa saaneensa henkilöstön ja muut keskeiset sidosryhmät mukaan. Näin ollen henkilöstöön on voinut valaa uskoa ja pitää yllä kriisinsietokykyä. (Kinnunen 2019.)

Kinnusen (2019) tutkimuksen mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon toimivilla eri professioilla on keskinäistä epäluottamusta ja joustamattomia toimintatapoja. Toisaalta yhteinen kieli ja yhteiset viestit voivat puuttua. Profiessoiden tieto- ja ihmiskäsitykset saattavat joutua törmäykseen erityisesti muutostilanteissa. (Kinnunen 2019.) Myös Ikola-Norrbackan (2010) tutkimuksen mukaan terveydenhuollossa eri professioiden työhön on sisältynyt jo pitkään vahvoja eettisiä jännitteitä, jotka ovat haaste purkaa esimiestyötä tekeville. Myös asiantuntijatyötä tekevien välillä voi tulla ristiriitoja päätösvallan suhteen. Esimiehen tulee huomioida toiminnassaan alaiset, mutta myös vahvaa eri professioiden keskinäistä kunnioittamista ja arvostamista tulee huomioida, jotta työyksikkö on toimiva. (Ikola-Norrbacka 2010.) Onnistuneessa viestinnän johtamisessa vuorovaikutteisudella voidaan hankkia vahva luottamus ja sitoutuminen eri rajapintojen keskuudessa. Epävarmassa tilanteessa viestinnällä voidaan lisätä epävarmuuden ja kriisin sietämisen kykyä ja näin turvata muutosjohtamisen edellytykset. (Kinnunen 2019.)

### **3 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET**

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista ja niiden toteutumisesta henkilöstöjohtamisessa. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että palveluesimiehet sitoutuvat toimimaan Soiten arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa. Näin ollen voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua. Opinnäytetyössä etsittiin vastauksia seuraaviin kahteen kysymykseen:

Tutkimuskysymykset;

1. Millaisia käsityksiä palveluesimiehillä on Soiten arvoista henkilöstöjohtamisessa?
2. Miten Soiten arvot toteutuvat palveluesimiesten työssä henkilöstöjohtamisessa?

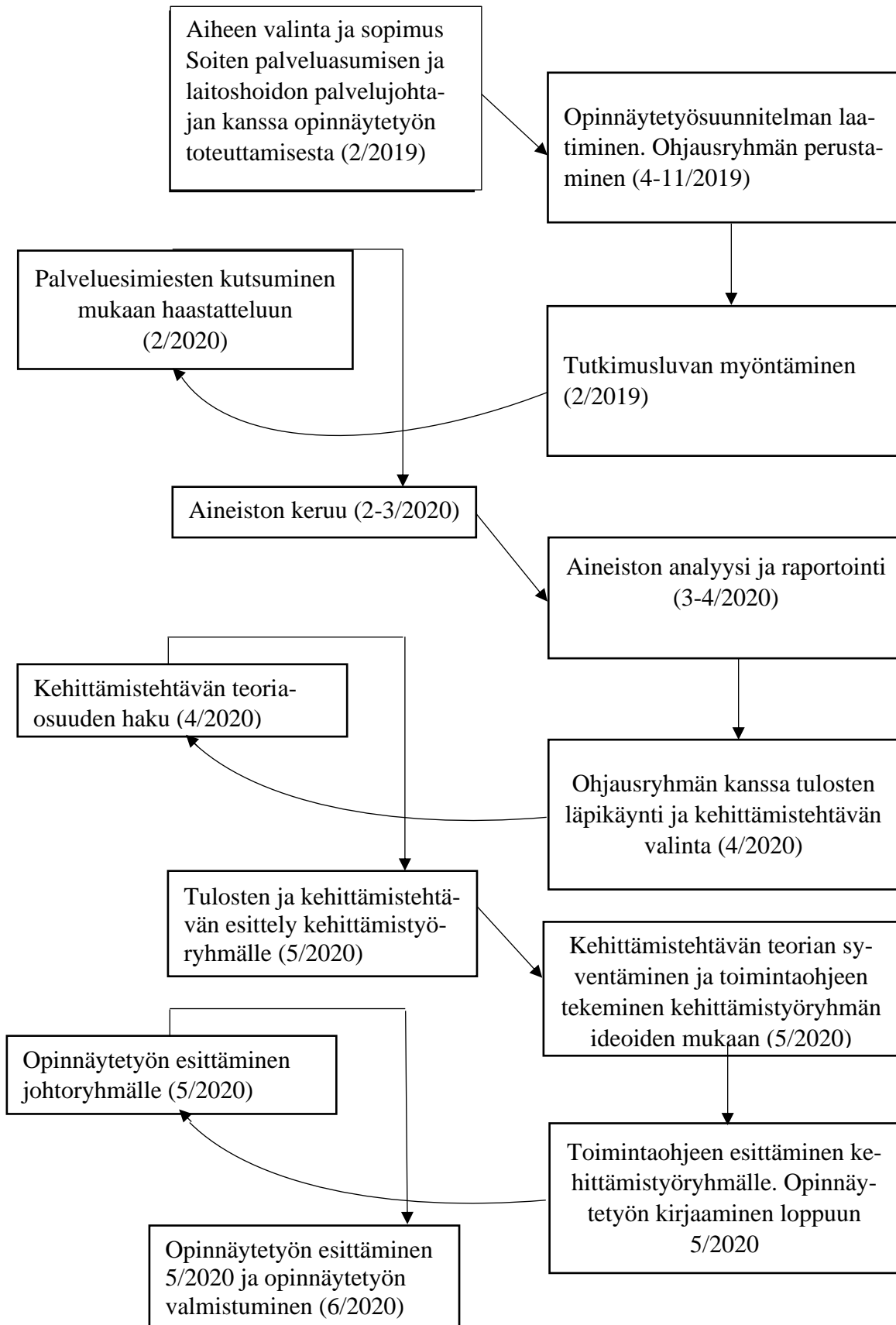
Näiden tutkimuskysymysten tulosten pohjalta kehitettiin avointa vuorovaikutteista viestintäkulttuuria tehostetun palveluasumisen koko henkilöstölle. Tutkimustuloksista nousi kehittämiskohteeksi viestinnän avoimuus. Kehittämistehtävänä opinnäytetyössä kehitettiin avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toimintaohje tehostetun palveluasumisen henkilöstölle. Toimintaohjeesta tehtiin huoneentaulu, jonka jokainen yksikkö laittaa esille.

#### 4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTTAMINEN JA MENETELMÄLLISET VALINNAT

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustieteiden tutkimuskeskuksen (Soite) tehostetun palveluasumisen palvelualueen palvelualuejohtajan ja palveluesimiesten kanssa. Opinnäytetyön aihe nousi esille työelämän tarpeesta saada palveluesimiehet sitoutumaan toimimaan organisaation arvojen mukaisesti henkilöstöjohtamisessa. Soite on uusi organisaatio ja palvelualuejohtaja oli kiinnittänyt huomiota palveluesimiesten erilaisiin arvojohtamisen käytäntöihin henkilöstöjohtamisessa. Soiten strategian toteutumisessa on myös tärkeää, että sen arvot tunnustetaan työssä ja päätöksenteossa, ja tämä on kirjattu Soiten toiminta- ja taloussuunnitelmaan 2019–2021 (Soite 2019, 16).

Opinnäytetyön aiheesta työstettiin helmikuussa 2019 työelämäohjaajan ja ohjaavan opettajan kanssa. Opinnäytetyön aihe varmistui helmikuussa 2019. Työelämäohjaajan ja ohjaavan opettajan kanssa pohdittiin lähtökohtia siihen, miten halutaan selvittää palveluesimiesten käsityksistä Soiten arvoista. Lähtökohtana tutkimukselle oli selvittää palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista ja niiden toteutumista palveluesimiesten henkilöstön johtamisessa. Tavoitteena oli kehittää palveluesimiesten sitoutumista toimimaan Soiten arvojen mukaisesti ja näin ollen lisätä hoitohenkilökunnan työhyvinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua. Tavoitetta työstettiin vielä tutkimussuunnitelman teon vaiheessa pariin kertaan, jotta se saatiin vastaamaan työelämän tarvetta.

Yliopettaja hyväksyi tutkimussuunnitelma tammikuussa 2020, minkä jälkeen lähetin sähköpostitse tutkimussuunnitelman ohjausryhmän jäsenille luettavaksi ja kommentoitavaksi. Tutkimuslupa myönnettiin helmikuussa 2020. Tutkimus eteni helmikuussa 2020 siihen vaiheeseen, että lähetin palvelualuejohtajalle sähköpostilla teemahaastattelurungon (LIITE 2) ja tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1). Palvelualuejohtaja lähetti tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE1) sähköpostilla ennalta sovitusti palveluesimiehille, joita oli tarkoitus haastatella. Teemahaastattelut aloitin helmikuussa 2020, ja ne jatkuivat maaliskuuhun 2020 saakka. Haastatteluiden jälkeen alkoi haastattelujen litterointi, luokittelu ja sisällönanalyysi. Analysoin tulokset ja johtopäätökset maaliskuun 2020 aikana. Huhtikuun 2020 lopulla esittelin keskeiset tutkimustulokset ohjausryhmälle, joka ehdotti kehittämistehtäväksi avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin kehittämistä tehostetun palveluasumisen yksiköihin. Kehittämistehtävän työstäminen alkoi ohjausryhmän tapaamisen jälkeen. Kehittämistehtävänä opinnäytetyössä kehitettiin avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toimintaohje tehostetun palveluasumisen henkilöstölle. Opinnäytetyön vaiheittainen eteneminen on kuvattu kuviossa 2 (KUVIO 2).



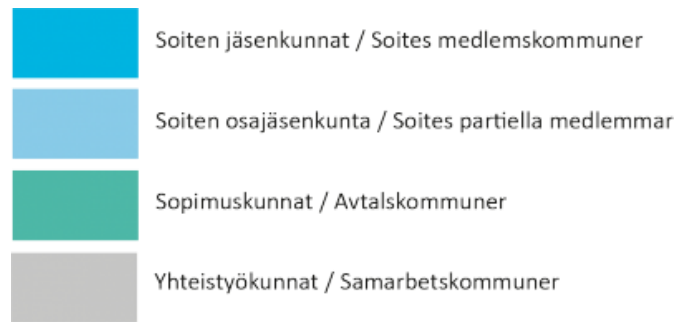
KUVIO 2. Opinnäytetyöprosessi eteneminen (mukaillen Toikko & Rantanen 2007, 67)



#### 4.1 Toimintaympäristö ja kohderyhmä

Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystalvelukuntayhtymä Soite aloitti toimintansa vuoden 2017 alusta. Soiten kuntayhtymä liittää yhteen maakunnalliset perus- ja erikoistalvelut sekä sosiaali- ja terveydenhuollon talvelut. Soite-kuntayhtymässä yhdistyvät Keski-Pohjanmaan erikoissairaanhoido- ja perustalvelukuntayhtymä Kiuru (sis. Keski-Pohjanmaan keskussairaala ja Perustalveluliikelaitos Jyta), Kokkolan sosiaali- ja terveystalvelut (sis. Kruunupyy) ja Perhon kunnan sosiaali- ja terveystalvelut. Soitessa työskentelee noin 3800 eri alan ammattilaisista, joista suurimpina ryhminä hoitotyön henkilöstö sekä lääkärit. Soite-kuntayhtymässä on kymmenen jäsenkuntaa, joiden yhteenlaskettu väestöpohja on noin 78 000 henkilöä. Käytännössä Soite-kuntayhtymään kuuluu myös erikoissairaanhoidon osa Keski-Pohjanmaan keskussairaala, joka on lähin päivystävä sairaala noin 200 000 asukkaalle. (Soite 2020.)





KUVIO 3. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän (Soite) toiminta-alue (Soite 2020)

Soite-kuntayhtymän yhtenä tavoitteena on yhdistää palveluita asiakas- ja potilaslähtöisesti, jolloin sosiaali- ja terveydenhuollon yksiköt toimivat tiiviissä moniammatillisessa yhteistyössä. Tavoitteena on myös saada perus- ja erikoispalveluiden raja-aitoja madallettua ja tuotettua palveluita maakunnan ja lähialueen väestölle entistä saumattomampien palveluketjujen muodossa. Soite-kuntayhtymän tunnuslause kuuluu ”Ihminen keskiössä”, jonka ympärille tiivistyy koko keskipohjalainen sosiaali- ja terveydenhuollon perusajatus ja joka on myös yksi Soite-kuntayhtymän strateginen lähtökohta. Soiten strategisen toiminnan ja kehittämisen keskiössä ovat. Ihminen, inhimillisyys ja innovatiivisuus. Soite-kuntayhtymän toiminta-alue kuvattuna tarkemmin (KUVIO 2) aiemmin. (Soite 2020.)

Opinnäytetyön toimintaympäristönä oli Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystyöntekijäyhtymän (Soite) jäsenkuntien tehostetun palveluasumisen vastualueet. Kohderyhmänä oli tehostetun palveluasumisen vastualuejohtajat, joiden tehtävänimike on palveluesimies. Vastualuejohtajia oli yhteensä seitsemäntoista, joista rajattiin ruotsinkieliset yksiköt pois opinnäytetyön suomenkielisyyden vuoksi. Opinnäytetyön nimettyyn ohjausryhmään kuuluivat tehostetun palveluasumisen palvelualuejohtaja, yksi tehostetun palveluasumisen palveluesimies sekä Centria-ammattikorkeakoulun ohjaava opettaja.

## 4.2 Opinnäytetyön lähestymistapa

Tämän opinnäytetyön lähestymistapana on toimintatutkimus, joka luetaan kuuluvaksi laadullisiin tutkimuksiin (Kananen 2014b, 20). Laadullisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen, ja siihen sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Pyrkimys on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti sekä löytää tai paljastaa tosiasioita eikä niinkään todentaa jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullinen tutkimus tulee kysymykseen

silloin, kun ilmiötä ei tunneta ja ei ole teorioita, jotka selittäisivät tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Tutkimuksella pyritään saamaan ymmärrys ilmiöstä sekä vastaus kysymykseen: ”Mistä tässä on kyse?” Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistämään. (Kananen 2014b, 16.) Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan yksittäisiä tapauksia, ja siinä oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen ja tutkijan vuorovaikutus yksittäisen havainnon kanssa (Puusa & Juuti 2011, 47; Holloway & Wheeler 2010, 3). Tämän opinnäytetyön tutkimusotteena on laadullinen tutkimusmenetelmä, mikä sopii myös aiheeseen kohderyhmän pienen koon vuoksi ja tässä opinnäytetyössä arvostetaan ihmisten kokemuksia arvoista.

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi sopii toimintatutkimus, koska se on osallistavaa tutkimusta ja tässä opinnäytetyössä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Toimintatutkimuksessa muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta. Muutos voi olla aivan toisenlainen, kuin prosessin alussa tavoitellaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 58–59.) Toimintatutkimus sopii hyvin tilanteeseen, jossa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten asiat ovat. (Heikkinen 2018, 220; Ojasalo ym. 2015, 58–59.) Toimintatutkimuksessa asioita ei vain kuvata, vaan tavoitteena on nykyisen todellisuuden muuttaminen (Ojasalo ym. 2015, 58). Toimintatutkimuksessa tutkitaan ihmisten toimintaa ja siinä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi (Heikkinen 2007, 16).

Toimintatutkimusta on kuvailtu omaleimaiseksi tutkimusperinteeksi, tieteellisen tutkimuksen ja erilaisen kehittämistyön yhdistelmäksi (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 69). Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää nimitystä tutkimusstrategia, jolla lähestytään ja saadaan tietoa ilmiöstä, jotta muutos voitaisiin toteuttaa. Toimintatutkimus on prosessimaista, ja toisiaan seuraavien syklien avulla organisaation toimintaa kehitetään jatkuvasti. Yksittäisen syklin vaiheina voidaan pitää suunnittelua, toimintaa ja seuranta. (Kananen 2014b, 13–14.) Toikon & Rantasen (2007, 66–67) mukaan kehittämisprosessin etenemistä voidaan hahmottaa jatkuvana syklinä, jota kutsutaan spiraaliksi. Kehittämistoiminnan tehtävät muodostavat kehän, jossa perusteluvaihetta seuraavat organisointi, toteutus ja arviointi. Ensimmäisen kehän jälkeen prosessi jatkuu, jolloin sitä seuraa uusia kehiä perusteluineen, organisoimisineen, toteutuksineen ja arvioimisineen. Spiraali eli sykli sisältää useita peräkkäin toteutettuja kehiä. (Toikko & Rantanen 2007, 66–67.) Opinnäytetyön vaiheittainen eteneminen toimintatutkimuksen spiraalimallin mukaan on kuvattu aiemmin kuviossa 2 (KUVIO 2).

Kehittämistoiminnan tulokset spiraalimallissa asetetaan aina uudestaan arvioitaviksi. Arvioinnin tuloksena kehittämisen perusteluja, organisointia ja toteutusta täsmennetään. Kehittämistehtävää voidaan kutsua jatkuvaksi prosessiksi. Toimintatutkimuksellisessa spiraalissa korostuvat konkreettinen toiminta,

kuten havainnointi sekä toteutus, ja sitä käsittelevän diskurssin, kuten havainnoinnin ja toteutuksen, välinen vuorovaikutus. (Toikko & Rantanen 2007, 66.) Toimintatutkimus sopi tähän opinnäytetyöhön, koska kehittämistehtävä tarkentui suunnittelun, toiminnan, havainnoinnin ja reflektoinnin avulla.

### 4.3 Aineiston keruu ja analyysi

Opinnäytetyön aineiston keräsin teemahaastatteluilla palveluasumisen ja laitoshoidon vastualueiden neljältä palveluesimieheltä, jotka valikoituivat haastateltaviksi siten, että haastateltavia saatiin Soiten jäsenkuntien maantieteellisesti laajalta alueelta, kuten maakunnista ja Kokkolan alueelta. Haastateltavilla tuli olla pidempi työkokemus palveluesimiehen työstä ja vähintään Soiten toiminnassa olemisen ajalta.

Laadullisen tutkimuksen tapaan tässäkin opinnäytetyössä jouduttiin pohtimaan, mikä on riittävä määrä haastatteluja. Tähän kysymykseen ei ole yksiselitteistä tai yleispätevää vastausta. Uusia haastatteluja ei enää tarvinnut tehdä, kun ne eivät enää tuottaneet lisää teoreettisesti tärkeitä teemoja, aineisto alkoi toistamaan itseään ja tiedonantajat eivät tuottaneet tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa. Edellä mainittua kutsutaan aineiston saturaatioksi eli kylläntymispisteeksi. (Eskola ym. 2018, 32–33; Hyvärinen 2017, 34; Kananen 2014a, 95; Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Tavoitteena oli haastatella kahdeksan palveluesimiestä. Lopulta haastattelin neljä palveluesimiestä. Haastattelut tuottivat laajan aineiston ja saturaatio täyttyi. Kolmannessa ja neljännessä haastattelussa tein täydentäviä kysymyksiä, joita oli noussut esiin kahden ensimmäisen haastatteluaineiston litteroinneissa.

Laadullisen tutkimuksen kannalta tärkeää on kerätä tietoa sellaisilta henkilöiltä, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai joilla on kokemusta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 67) tai joilla uskotaan olevan tietoa tai kokemusta tutkimustehtävästä (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 30). Tiedonantajien valinta ei näin ollen voi olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Laadullisessa tutkimuksessa tapausvalintamenetelmät muistuttavat lähinnä harkinnanvaraista otantaa ja tapaukset valitaan tiedonsaantia silmällä pitäen (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 67; Kananen 2014b, 93).

Tutkimusraportissa tulee kertoa selkeästi, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Palveluasumisen ja laitoshoidon vastualueiden palveluesimiehet valikoituivat haastateltaviksi Soiten alueelta laajalti. Haastateltavia oli

maakunnista sekä Kokkolan alueelta. Haastateltavilla tuli olla työkokemus palveluesimiehen työstä vähintään Soiten toiminnassa olemisen ajan. Palvelualuejohtaja lähetti haastatelluille palveluesimiehille sähköpostitse tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2). Haastatelluille palveluesimiehille palvelualuejohtaja lähetti tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2) sähköpostitse. Sen jälkeen teemahaastatteluun halukkaat palveluesimiehet olivat yhteydessä haastattelijaan ja sovittiin sopiva haastatteluajankohta ja -paikka. Tavoitteena oli haastatella kahdeksan palveluesimiestä tai niin montaa, että aineiston saturaatio toteutuu. Lopulta haastattelin neljä palveluesimiestä. Haastattelut tuottivat laajan aineiston ja saturaatio täyttyi.

Tässä opinnäytetyössä jouduttiin pohtimaan myös sitä, mikä on riittävä aineiston koko ja kuinka paljon aineistoa kerätään, jotta tutkimus olisi edustava. Tutkija ei voi ennalta tietää, montako haastattelua tutkimuksessa tehdään, sillä laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole olennainen. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleistyksen sijaan saamaan syvälinen ymmärrys jostain tapahtumasta tai ilmiöstä ja jo muutaman henkilön haastattelulla voidaan saada ymmärrystä haluttuun ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 97–99.) Tutkimusaineistoa on riittävästi silloin kun se kuvaa hyvin ilmiötä. Kriteerinä ei ole aineiston määrä, vaan tutkitaan tiettyä asiaa valittujen avaintapausten kautta. Oleellista on pohtia aineiston laatua kokonaisuutena, kuten millaista tietoa tavoitellaan sekä millaisella aineistolla on mahdollista vastata tutkimuskysymykseen. (Ronkainen ym. 2014, 117–118.)

Tämän opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Se sopii hyvin tiedonkeruumenetelmäksi tutkimuksessa, jossa tyypillistä on ihmisen toiminnan tutkiminen eri tilanteissa. Haastateltavat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat selittää ja kuvata ilmiötä sekä selvittää tilanteeseen johtaneita syitä. (Ojasalo ym. 2015, 55.) Teemahaastattelun tarkoituksena on tuottaa ymmärrys ja ratkaisu tutkimuskysymyksiin, ja sen tuloksena saadaan aineisto, joka avaa tutkittavan ilmiön. (Kananen 2017, 105.) Haastattelu on parhaimmillaan antoisa sekä haastateltaville että tutkijalle. Haastattelun avulla voidaan tuottaa rikas ja analyttisesti mielenkiintoinen ja paljastava aineisto. (Puusa 2011, 86.)

Teemahaastattelussa määritellään ennalta haastattelun aihepiirit ja teema-alueet. Teemoja miettiessä oleellista on muistaa tutkimuksen ongelmanasettelu ja tutkimustehtävä, johon ollaan hakemassa vastausta. (Eskola ym. 2018, 30; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 125–126.) Tutkimuskysymykset antavat oikeuden erilaisten kysymysten esittämiseen ja sitoovat kokonaisuuden yhteen. (Eskola ym. 2018, 29–30, 41.) Jotta tutkija ei kontrolloi haastattelua kokonaan, on teemahaastattelun ominaisuuksien mukaan tärkeää, että haastattelun lähtökohdista on ennalta päätetty. Teemahaastattelun metodisien omi-

naisuuksien mukaan oleellista on, että haastattelu etenee etukäteen valittujen teemojen avulla ja teemoihin liittyvien kysymysten varassa. (Puusa 2011, 81.) Teemahaastattelu tarkoittaa tutkijan ja tutkittavan keskustelun etenemisenä aihe kerrallaan. Tutkija on etukäteen miettinyt teemat, joista keskustelee tutkittavan kanssa. Teemojen tulee olla yleisluonteisia, ja keskustelun aihe ja teemat nousevat tutkittavan ilmiön ennakkonäkemyksestä. (Kananen 2017, 88.) Teemahaastattelussa oletuksena on, että tutkijalla ja tutkittavalla on ikään kuin yhteinen kieli ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Puusa 2011, 82; Kananen 2017, 88). Teemahaastattelun teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin ja Soiten arvoihin henkilöstöjohtamisessa, joista tein teemahaastattelurungon (LIITE 2).

Tässä opinnäytetyössä tutkimusaineisto oli vain aineistoa eikä se ollut sama kuin tutkittava ilmiö sinänsä eikä aineisto heijastanut puhtaasti todellisuutta. Tutkimusaineiston merkitys tutkimusprosessissa oli toimia tiedon tuottamisen välineenä. Tutkimuksen synnyttämästä aineistosta puhutaan silloin, kun aineisto on olemassa juuri tutkimuksen takia. Haastatteluaineisto on yksi tutkimuksen synnyttämä aineisto. (Ronkainen ym. 2014, 108 122.) Aineistonkeruumenetelmäksi yksilöhaastattelu sopii varsin hyvin tilanteissa, joissa tutkimusaihe on sensitiivinen ja tutkimukseen osallistuja ei kenties halua keskustella tutkimusaiheesta ryhmässä. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 123.) Yksilöhaastatteluun päädyin aiheen sensitiivisyyden vuoksi.

#### **4.3.1 Aineistonkeruun toteuttaminen**

Palveluesimiesten haastattelut toteutin teemahaastatteluna helmi- ja maaliskuussa 2020. Palvelualuejohtaja lähetti ensin kymmenelle palveluesimiehelle sähköpostilla tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1). Ensimmäisen sähköpostiviestin jälkeen kaksi palveluesimiestä otti yhteyttä sähköpostilla ja ilmaisi olevansa kiinnostuneita haastateltaviksi. Viikon kuluttua palvelualuejohtaja lähetti uudestaan muistutusviestin kymmenelle palveluesimiehelle ja kolmas haastateltava otti sähköpostilla yhteyttä ja ilmaisi haluansa osallistua haastatteluun. Kahden viikon kuluttua palvelualuejohtaja laittoi vielä toisen muistutusviestin ja neljäs haastateltava otti sähköpostilla yhteyttä ja ilmaisi olevansa halukas haastateltavaksi. Olin yhteydessä haastateltaviin palveluesimiehiin sähköpostilla, ja sovimme haastattelupaikan ja haastatteluajankohdan. Tämän jälkeen lähetin haastateltaville sähköpostilla teemahaastattelurungon (LIITE 2).

Haastattelut tapahtuivat palveluesimiesten työpaikalla rauhallisissa tiloissa. Ulkopuoliset häiriötekijät eivät vaikuttaneet haastattelujen kulkuun. Haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla, ja ne tapahtuivat yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut sujuivat vapautuneesti, eikä tunnelma ollut jännittynyt, vaikka osa haastateltavista sanoivat jännittävänsä nauhoitusta. Kaikki neljä teemahaastattelua olivat laajoja, ja haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien määrää en etukäteen voinut tietää. Tavoitteena oli haastatella kahdeksan palveluesimiestä tai niin monta, että aineiston saturaatio toteutuu. Lopulta haastattelin neljä palveluesimiestä. Haastattelut tuottivat rikkaan ja laajan aineiston, ja saturaatio täyttyi. Kolmannessa ja neljännessä haastattelussa tein täydentäviä kysymyksiä, joita oli nousut esiin kahden ensimmäisen haastatteluaineiston litteroinneissa. Haastattelut kuuntelin heti pian haastattelun jälkeen läpi ja litteroin välittömästi haastattelujen jälkeen. Aineisto oli sisällöltään rikas ja riittävä sekä vastasi tutkimuskysymyksiin.

#### 4.3.2 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytin induktiivista (yksittäisestä yleiseen) sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisellä analyysillä pyritään luomaan teorettinen kokonaisuus tutkimusaineistosta. Ennen analyysin aloittamista analyysiyksiköt valitaan tutkimuksen tarkoituksen sekä tehtävänasettelun mukaisesti. Analyysiyksikköjä ei voida sopia tai harkita etukäteen. Koska aineiston oletetaan olevan aineistolähtöinen, ei aikaisemmilla havainnoilla tiedoilla tai teorioilla tutkittavasta ilmiöstä, pitäisi olla mitään tekemistä analyysin toteuttamisen tai lopputuloksen kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107–108.) Tutkimustehtävät ja aineiston laatu määrittävät analyysiyksiköiden valintaa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

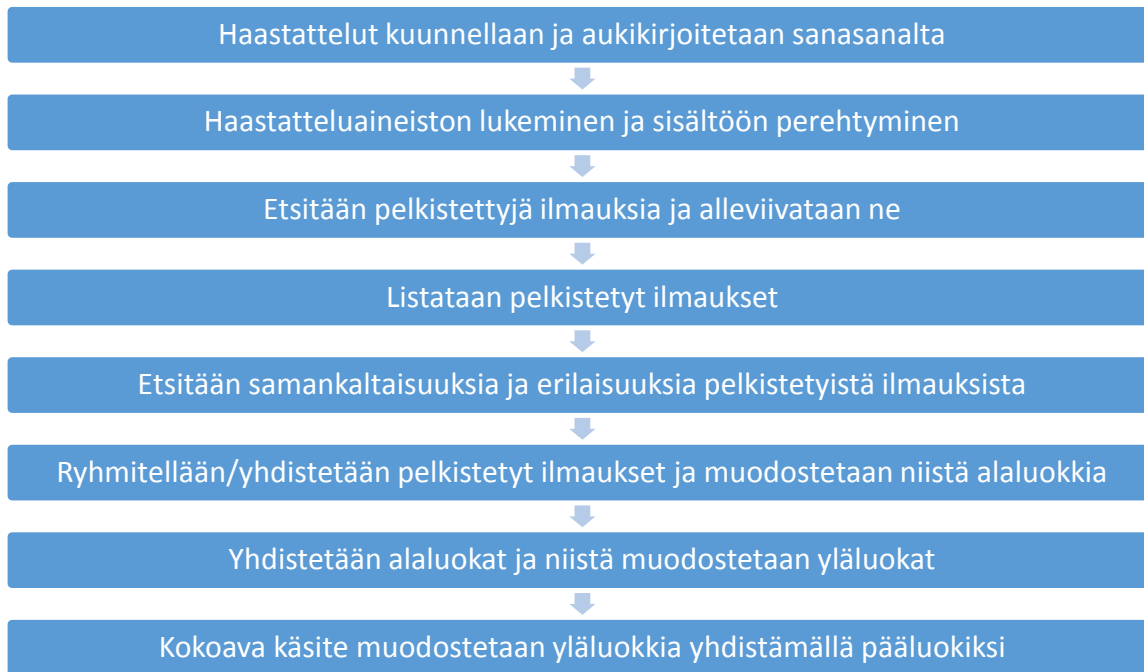
Aineiston analyysin ensimmäisenä vaiheessa tutkija tutustuu mahdollisimman vähin ennakkokäsityksin aineistoon ja tarkistelee sitä avoimesti (Ronkainen ym. 2014, 122). Haastatteluaineisto litteroidaan eli muutetaan teksti äänitallenteelta, joka on haastattelututkimuksen tutkimusaineistoa. Aineiston analyysitapa ja tutkimuskysymykset määräävät litteroinnin tarkkuustason. Haastatteluaineistossa oleva ei-sannallisen viestinnän kirjaaminen saattaa olla perusteltua toisaalta, pikkutarkkaa litterointia ja merkkien käyttö on aikaa vievää. Tarpeetonta ylilitterointia on syytä välttää, ja heti alkuun onkin hyvä päättää tarkkuus, jota lopullisessa analyysissä käytetään ja puheen pääsisällön purkava tarkkuus on riittävä. (Ruusuvoori & Nikander 2017, 427–429.) Induktiivisessa aineiston analyysissä on kolme vaihetta, jotka ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, aineiston ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122).

Aineiston redusoinnilla eli pelkistämällä tarkoitetaan analysoitavan informaation eli datan aukikirjoitettua haastattelua. Redusoinnilla tarkoitetaan alkuperäisdatan pelkistämistä niin, että aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäolennainen pois. Pelkistäminen voi olla joko datan tiivistämistä tai sen pilkkomista osiin. Pelkistäminen voi tapahtua myös siten, että aukikirjoitetusta tutkimusaineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja ja tutkimusaineistosta etsitään kaikki tutkimustehtävää kuvaavat alkuperäisilmaukset ja niitä kuvaavat pelkistetyt ilmaukset. Klusteroinnille luodaan pohja, kun pelkistetyt ilmaukset listataan allekkain eri konseptille tutkimusaineistosta. Mitään dataa ei voi kuitenkaan kadottaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.)

Klusteroinnilla tarkoitetaan samaa kuvaavien pelkistettyjen ilmauksien yhdistämistä omiksi ryhmiksi. Aineistosta etsityt alkuperäisilmaukset käydään läpi tarkasti ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Käsitteet, jotka kuvaavat samaa ilmiötä, yhdistetään ja ryhmitellään eri luokiksi, joista muodostuvat alaluokat. Seuraavaksi alaluokat nimetään niiden sisältöä kuvaavalla käsitteellä, joka voi olla tutkittavan ilmiön ominaisuus, piirre tai käsitys. Luokittelua jatketaan alaluokkia yhdistelemällä ja niistä muodostuu yläluokat. Yläluokkia yhdistelemällä muodostetaan pääluokkia. Lopuksi tulee yhdistävä luokka, joka on yhteydessä tutkimustehtävään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Aineiston abstrahointi eli käsitteellistäminen tarkoittaa tutkimuksen kannalta olennaisen tiedon erottamista. Valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. Abstrahoinnilla tarkoitetaan alkuperäisdatan muuntamista kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. Abstrahoinnissa yhdistetään luokkia niin kauan kuin se on mahdollista huomioiden aineiston sisältö. Analyysiin aikana tulee huomioida, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan. Abstrahointi on prosessi, jossa tutkija rakentaa muodostamiensa käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Uutta teoriaa muodostettaessa verrataan jatkuvasti teoriaa ja johtopäätöksiä alkuperäisaineistoon. Tutkimustuloksissa kuvataan luokittelujen pohjalta muodostetut käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt. Tutkijan tulee jokaisessa analyysin vaiheessa pyrkiä ymmärtämään tutkittavia heidän omasta näkökulmastaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.) Aineistolähtöinen sisällön analyysi kuvattuna tarkemmin Kuviossa 4 (KUVIO 4).





KUVIO 4. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 123.)

Analyysin tutkimuksellinen syvyys on erilainen kehittämistoiminnassa, jossa tutkimuksellisiin asetelmiin liittyy haasteita, jotka poikkeavat tutkimusprosesseihin liittyvistä tyypillisistä haasteista. Koska kehittämistoiminta etenee usein tilannekohtaisesti määrittyen, ei ole aikaa tai resursseja yhtä perusteelliseen asetelman määrittelyyn ja aineistojen analyysiin kuin perinteisessä tutkimuksessa. Kehittämistoiminnan aineistoa hyödynnetään kapeammasta näkökulmasta kuin varsinaisessa tutkimuksessa. (Toikko & Rantanen 2007, 121.) Sisällönanalyysin aineistolähtöisyyden vuoksi ei voida etukäteen määrittää, mitä ja minkä tasoisia luokkia aineistosta voidaan muodostaa. Aineiston analyysissä tulee olla alaluokat ja yhdistävä luokka, mutta muodostuuko niiden väliin väliluokka, yläluokka tai muita lisäluokkia. Välttämättä ei ole tarvetta muille luokille, ja muiden luokkien mahdollinen muodostuminen selviää vasta analyysin edetessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127.)

Opinnäytetyön tutkimusosaa varten nauhoitetut haastattelut kuuntelin heti haastattelujen jälkeen läpi ja tutustuin aineistoon mahdollisimman vähin ennakkokäsityksin sekä tarkastelin aineistoa avoimesti. Heti kuuntelun jälkeen opinnäytetyön tutkimusaineistoa varten äänitetyt haastattelut litteroin tietokoneella fontilla 12, ja aukikirjoitettua tekstiä tuli 80 sivua. Ennen varsinaisen litteroinnin aloitusta päätin välttää

ylitarkkaa litterointia ja päädyin puheen pääsisällön purkavaan tarkkuuteen. Aineisto voitiin todeta rikkaaksi, ja se täytti saturaation määritelmän. Litteroinnin jälkeen luin tutkimusaineiston läpi useamman kerran. Tutkimusaineiston pelkistin niin, että kaikki tutkimuksen kannalta epäoleellinen aineisto karsittiin pois ja sellainen tieto, jätettiin mikä vastasi tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi etsin aineistosta pelkistettyjä ilmauksia ja alleviivasin ne. Pelkistetyistä ilmauksista tein listan, jota kertyi 20 sivua. Seuraavaksi tulostin pelkistetyt ilmaukset ja leikkasin paperilta erilleen jokaisen pelkistetyn ilmaisun. Jokaisen pelkistetyn ilmaisun kävin yksitellen läpi. Samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistin samoihin pinoihin ja erilaisuudet eri pinoihin. Käsitteellistin jokaisen pinon, ja samanlaiset asiat luokittelin yksiköiksi niin, että ne kuvasivat tiettyä ominaisuutta tai käsitystä tutkittavasta asiasta. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostin ryhmittelemällä ja luokittelemalla alaluokkia. Alaluokkia en lähtenyt nimeämään yhdistäviin pääluokkiin, koska alaluokista sain tulokset, joita voitiin hyödyntää kehittämisosassa. (LIITE 4/1 ja LIITE 4/2)

## 5 OPINNÄYTETYÖN TULOKSET

Palveluesimiehille suunnatun haastattelun tulokset esitetään tutkimuskysymyksittäin. Molemmissa tutkimuskysymyksissä haastattelujen tulokset esitetään Soiten arvojen mukaan seuraavassa järjestyksessä: arvostava kohtaaminen, avoimuus, osallisuus, vastuullisuus ja yhdenvertaisuus. Alkuperäisilmaisuihin valittiin muutama esimerkkivastaus kuvaamaan tulosten luokittelua.

### 5.1 Palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista henkilöstöjohtamisessa

#### *Arvostava kohtaaminen*

Esimiehet kuvasivat käsityksiään arvostavasta kohtaamisesta esimiehen työoveruutena ja henkilöstön arvostamisena. Esimiehen työoveruutta kuvattiin työntekijän kohtaamisena ihmisenä. Turhat tittelit on karsittu pois ja esimies on työkaveri kaikkien kanssa. Henkilöstön arvostamista kuvattiin niin, että kaikkia erilaisia persoonia ja eri-ikäisiä työntekijöitä kohdellaan tasavertaisesti omina itsenään. Kaikki työntekijät ovat yhtä arvokkaita esimiehille. Esimiehet pitivät tärkeänä olla läsnä ja kuunnella silloin, kun henkilöstöllä oli heille kerrottavaa.

Ihminen kohtaa toisen ihmisen, ei niin että johtaja kohtaa alaisen.

En koe, että olisin esimies, vaan olen työkaveri kaikkien kanssa

Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja omina itsenään, siellä on persoonia ja monen eri-ikäisiä ja ne ovat minulle kaikki yhtä arvokkaita.

Toisen kuunteleminen, pysähtyminen sen hetken äärelle, vaikka se olisi vain minuutti.

#### *Avoimuus*

Esimiehet kuvasivat käsityksiään avoimuudesta oleellisen tiedon antamisena oikeaan aikaan henkilöstölle ja haastavana arvona toteuttaa. Oleellisen tiedon antaminen oikeaan aikaan henkilöstölle kuvailtiin niin, että henkilöstölle annetaan tilanteeseen nähden ja työtehtävien kannalta tarvittava tieto. Ristiriitailanteita saattoi syntyä henkilöstön kokiessa, ettei se saanut tarpeeksi ajoissa tietoa, vaikka asia oli vasta valmisteluvaiheessa. Avoimuutta kuvailtiin haastavaksi arvoksi toteuttaa tällä hetkellä Soitessa, koska palveluesimiehet eivät itsekään tieneet, mitä organisaatiossa oli menossa. Palveluesimiehet kuvailivat,

ettei palvelualuejohtajalla ollut aina antaa heille tietoa. Haastattelua tehdessä oli Soitessa menossa isoja organisaatiomuutoksia ja osaa palvelualueen yksiköistä oltiin yksityistämässä.

Henkilöstö saa tilanteeseen nähden tarvittavan tiedon, niin että heillä on työtehtäviensä kannalta se tieto mitä tarvitaan.

Henkilöstö ajattelee, ettei ole tiennyt asiasta, joka on ollut valmisteluvaiheessa.

Avoimuutta ei voi toteuttaa niin, kuin sitä minun mielestäni pitäisi toteuttaa.

Haasteellista tällä hetkellä, kun ei tiedä itsekään, mitä Soitessa on menossa.

### *Osallisuus*

Esimiehet kuvailivat käsityksiään osallisuudesta heidän velvollisuutenaan velvoittaa henkilöstöä osallistumaan. Sitä kautta osallisuus tuo henkilöstölle työhön merkityksellisyyttä. Esimiehen tehtävä on velvoittaa ja antaa mahdollisuus henkilöstölle osallistua oman työnsä kehittämiseen. Esimiehet kuvailivat osallisuuden tuovan työhön merkityksellisyyden tunteen. Osallisuus lisää työn hallinnan tunnetta ja tunnetta siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimiehet kuvailivat henkilöstön mukaan ottamisen valmisteluvaiheessa lisäävän henkilöstön sitoutumista työhön.

Osallistetaan ja saa osallistua oman työnsä kehittämiseen.

Minä velvoitan heitä osallistumaan.

Se on semmoinen mikä luo tähän työhön merkityksellisyyden tunteen.

Oman työn hallinnan tunne ja tunne siitä, että pystyn vaikuttamaan omaan työhöni.

### *Vastuullisuus*

Esimiehet kuvailivat käsityksiään vastuullisuudesta työnteon mahdollistamisena, vastuuna henkilökunnan hyvinvoinnista ja vastuun jakamisena henkilöstölle. Esimiehet kuvailivat vastuullisuuttaan työnteon mahdollistamisena niin, että heillä on vastuu huolehtia oman yksikön toiminnasta ja sopimuksien noudattamisesta sekä selkeitä ohjeita henkilöstölle työntekoon. Henkilöstön hyvinvointia esimiehet kuvai-

livat vastuuna nähdä työntekijä kokonaisena ihmisenä, työn lisäksi tuli kantaa huolta työntekijästä ihmisenä sekä vastuuta kantaa aidosti huolta henkilöstön hyvinvoinnista. Esimiehet kuvailivat vastuun jakoa henkilöstölle erilaisten vastuiden näkymisenä henkilöstöllä ja esimiehellä. Vastuullisuuteen kuului vastuun jako eri ammattiryhmille tasapuolisesti.

Vastuullista on noudattaa sopimuksia.

Selkeät ohjeet miten työntekijät toimivat.

Kannetaan oikeasti vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista.

Vastuullisuuteen kuuluu vastuun jako toiselle.

### *Yhdenvertaisuus*

Esimehet kuvailivat yhdenvertaisuutta henkilöstöjohtamisessa esimiehen oikeudenmukaisuutena ja yksiköiden henkilöstön tasavertaisuutena. Esimiehen oikeudenmukaisuuteen kuului, ettei esimies voi suosia ketään ja esimies pitää tasavertaisena ja yhtä arvokkaana koko henkilöstöään. Esimiehet kuvailivat eri yksiköiden tasavertaisuutta niin, että eri yksiköiden työntekijät ovat tasavertaisia ja niissä on samat ohjeet tasavertaiseen kohteluun ja ohjeiden noudattamista tulee valvoa. Esimiehet kuvailivat eri yksiköiden epätasa-arvoa eri ohjeistuksina kuten käytänteinä työnkehittämisspäivissä tai matkakorvauksissa.

Esimes ei voi suosia ketään.

Henkilöstö on tasavertaista ja kaikki yhtä arvokkaita.

Eri yksiköiden työntekijät ovat tasavertaisia.

Eri yksiköissä samat ohjeet tasavertaiseen kohteluun ja ohjeiden noudattamista valvotaan.

## 5.2 Soiten arvojen toteutuminen palveluesimiesten työssä henkilöstöjohtamisessa

### *Arvostava kohtaaminen*

Palveluesimiehet kuvailivat arvostavan kohtaamisen toteutuvan heidän työssään välittömänä kanssakäymisenä henkilöstön kanssa ja henkilöstön tukemisena. Välitön kanssakäyminen henkilöstön kanssa näkyi palveluesimiesten puheen sävyissä. Eri puheen sävyillä voitiin saada aikaiseksi paljon huonompaa tai näyttää arvostusta henkilöstöä kohtaan. Palveluesimiehet kuvailivat käyvänsä paljon hyviä keskusteluja henkilöstön kanssa ja asioista puhuttiin arvostaen kaikkia. Keskusteluja henkilöstön kanssa käytiin milloin missäkin, lähinnä työn lomassa tai aamukahveilla. Palveluesimiehet kuvailivat arvostavan kohtaamisen toteutuvan henkilöstöjohtamisessa henkilöstön tukemisena kuten palautteen ja kehumisen antamisena henkilöstölle. Tärkeää oli antaa kiitosta ja kannustusta hyvin tehdystä työstä. Epävarmoja työntekijöitä palveluesimiehet tukivat erityisesti kannustamalla ottamaan vastuuta ja löytämään omanlaiset tavat tehdä työtä.

Miten sinä tuotat sitä puhetta, niillä eri sävyillä saat aikaiseksi paljon huonompaa.

Meillä on tosi paljon hyviä keskusteluja.

Kannustan ja annan palautetta sekä kiitosta hyvin tehdystä työstä.

Epävarmaa ihmistä kannustan ottamaan vastuuta, että sinä pystyt ja olet hyvä.

### *Avoimuus*

Palveluesimiehet kuvailivat avoimuuden toteutuvan heidän työssään henkilöstöjohtamisessa epätäydellisyyden hyväksyntänä ja toistuvana tiedottamisena. Palveluesimiehet kokivat tiedottamisessa olevan haasteita. Palveluesimiehet pyrkivät luomaan sellaisen ilmapiirin, ettei virheitten tekemistä pelätty, vaan niistä otettiin opiksi ja yhdessä henkilöstön kanssa käytiin tilanteet läpi. Yksi palveluesimies kuvaili keskeneräisyyden olevan hyväksyttävää. Kaikkea ei tarvitse tietää tai osata; hän uskalsi näyttää henkilöstölle keskeneräisyytensä. Avoimuus toteutui palveluesimiesten työssä toistuvalla tiedottamisella, ja sitä tapahtui jatkuvasti joka paikassa luontevasti työnohessa. Mitä tärkeämmästä asiasta oli kyse, sitä toistuvammin asia pyrittiin tuomaan esille. Palveluesimiehet kuvailivat tiedottamisessa olevan haasteita tällä hetkellä Soiten isojen organisaatiomuutosten vuoksi, ja erityisesti se koskee tätä palvelualueetta, kun useampi yksikkö on yksityistämisen alla. Tässä tilanteessa palveluesimiehet kokivat, etteivät saaneet

riittävää tietoa esimieheltään, kun tälläkään ei ollut tietoa, joten kokivat sen haittaavan avoimuutta henkilöstöä kohtaan. Yksi palveluesimies kuvaili tilannetta, jossa henkilöstö oli lukenut ensin lehtien paltalta työhön liittyviä päätöksiä.

Ei pelätä virheitten tekemistä, vaan niistä voidaan oppia ja yhdessä ihmetellään.

Mitä tärkeämpi asia niin sitä toistuvammin yritän tuoda sitä esille jossakin kohtaan.

En voi mennä sanomaan, että nyt tulee tällainen muutos, jos sitä ei ole perusteltu.

Minä en tiedä eikä esimieheni osaa minulle sanoa, niin on aika vaikea olla avoin henkilöstölle.

### *Osallisuus*

Palveluesimiesten työssä henkilöstöjohtamisessa osallisuus näkyi henkilöstön mukaan ottamisena, esikuvana toimimisena sekä työntekijöiden tuntemisena. Osallisuutta kuvailtiin henkilöstön mukaan ottamisena niin, että kaikille annettiin mahdollisuus osallistua. Pyrittiin ottamaan aina henkilöstö mukaan kehittämään ja osallistumaan palveluesimiehen valvoessa ja ohjeistaessa tarvittaessa. Osallisuutta kuvailtiin myös palveluesimiehen esikuvana toimimisena, ja se näkyi palveluesimiehen mukana olemisena ja kehittämisenä yhdessä henkilöstön kanssa. Palveluesimies näytti omalla esimerkillään päämäärätietoisesti, ettei muutosta jätetä kesken. Myös oma innostus kehittämiseen tuli näyttää henkilöstölle. Osallisuuden palveluesimiehet kuvailivat toteutuvan henkilöstöjohtamisessaan työntekijöittensä tuntemisena. He tunnistivat tiimeistä työntekijöitä, jotka olivat aina aktiivisesti osallistumassa, mutta osa henkilöstöstä jäi toistuvasti osallisuuden ulkopuolelle. Palveluesimiehet kokivat tehtäväkseen saada kaikki työntekijät osallistumaan tasapuolisesti, ja tärkeää oli tunnistaa erilaiset henkilöstön työskentelytavat ja hyödyntää niitä.

Kaikkea mitä täällä kehitetään, ne itse osallistuvat ja tekevät, minä ohjaan ja valvon.

Pitää antaa mahdollisuus kehittämiseen ja olla myös itse innostunut siitä.

Tiimeistä saattaa tulla ne muutama aktiivinen ja loput jäävät mitään tekemättömyyden tilaan, haluan heidän osallistuvan siinä kohtaan.

Meillä kipuillaan viriketoiminnan kanssa, osalle se on hyvin luontevaa ja toisille taas ei.

### *Vastuullisuus*

Palveluesimiehet kuvailivat vastuullisuuden toteutuvan henkilöstöjohtamisessa luottamuksena henkilöstön ammattitaitoon, luottamuksellisena ajatusten vaihtona henkilöstön kanssa ja sopimusten noudattamisena. Luottamus henkilöstön ammattitaitoon näkyi vastuun antamisena henkilöstölle ja luottamalla heihin. Yksi palveluesimies kuvaili, miten hänen ei koskaan tarvitse olla huolissaan poissa ollessa, koska tiesi töiden tulevan hoidetuksi. Vastuullisuus näkyi luottamuksellisessa ajatusten vaihdossa henkilöstön kanssa esimiehen kulkiessa eri tiimeissä aamukahvilla vuoroaamuin. Aamukahveilla keskusteltiin luottamuksellisesti ja vaihdettiin ajatuksia puolin ja toisin henkilöstön kanssa. Eräs palveluesimies kuvaili työhuoneensa oven olevan aina auki, jotta henkilöstö voi tulla hänen luokseen kertomaan huolensa. Vastuullisuus näkyi palveluesimiehen henkilöstöjohtamisessa sopimuksien noudattamisena: henkilöstön tulee pystyä tekemään työnsä laadukkaasti ja turvallisesti, ja palveluesimies huolehtii tarvittavat työvälineet. Eräs palveluesimies kuvaili, ettei teetätä koskaan sopimusten vastaisesti työtä, vaan halusi näyttää mallia vastuullisesta työnantajasta.

Minun ei tarvitse koskaan miettiä, etten voisi lähteä lomille, tiedän että täällä homma toimii.

Minä kuljen tuolla ja käyn joka tiimissä aamukahvilla vuoroaamuin.

Minulla on yleensä aina ovi auki ja saa tulla mennen tullen kertomaan huolensa

En tietoisesti yritä teettää sopimuksen vastaista vaan koen, että minun tehtävänä on näyttää mallia, että työnantaja toimii vastuullisesti

### *Yhdenvertaisuus*

Palveluesimiehet kuvailivat yhdenvertaisuuden näkyvän henkilöstöjohtamisessaan siten, että he noudattavat samoja sääntöjä kaikille ja kohtelevat tasapuolisesti henkilöstöä. Palveluesimiehet pyrkivät pitämään huolen siitä, että jokaisella työntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet. Palveluesimiehet kuvailivat, etteivät voi antaa kenellekään työntekijälle erityisoikeuksia; jos yhdelle antoi oikeuksia, täytyi antaa muillekin. Ketään yksittäistä työntekijää ei voinut suosia tai siihen piti olla erityinen syy. Tasapuolista kohtelua palveluesimiehet toteuttivat omalla esimerkillään ja toiminnallaan viestittämällä



henkilöstölle, että jokainen työntekijän työpanos on tärkeä työyksikössä riippumatta ammattinimikkeestä. Yksi palveluesimies kuvaili, ettei voi olla kaveri työntekijöiden kanssa, jos haluaa arvostaa kaikkia työntekijöitä yhtä paljon.

Yritän pitää huolen, että jokaisella työntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet.

Ei voi olla esimies, jos jollekin antaa enemmän siimaa kuin toiselle.

Ei voi rehellisesti sanoa arvostavansa kaikkia yhtä paljon, jos on kaveri työyhteisössä.

Yritän omalla esimerkillä ja omilla toimillani viestittää, että jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä meidän työyksikölle, riippumatta ammattinimikkeestä.

## 6 AVOIMEN VUOROVAIKUTTEISEN VIESTINTÄKULTTUURIN KEHITTÄMINEN

Opinnäytetyön tuloksista nousi kehittämiskohteeksi avoimen vuorovaikuttamisen viestintäkulttuurin kehittäminen Soiten tehostetun palveluasumisen koko henkilöstölle. Palveluesimiehet kuvailivat käsityksiään avoimuudesta oleellisen tiedon antamisena oikeaan aikaan henkilöstölle ja kokivat, että avoimuus oli arvona haastava toteuttaa. Tuloksista nousi kehittämiskohteeksi avoimen vuorovaikuttamisen viestintäkulttuurin kehittäminen, ja kehittämistehtävänä kehitettiin avoimen vuorovaikuttamisen viestinnän toimintaohje tehostetun palveluasumisen henkilöstölle. Toimintaohjeesta tehtiin huoneentaulu, jonka jokainen yksikkö laittaa esille. Esimiesten tehtävä on implementoida avoimen vuorovaikuttamisen viestintäkulttuurin toimintaohje omiin yksiköihinsä käymällä läpi ohjeita säännöllisesti palavereissa ja ottamalla ohjeet osaksi päivittäistä toimintaa.

Kehittämispohjaisesta oppimisesta voidaan puhua silloin, kun todellinen kehittämistyö on oppimisen lähtökohta. Työelämästä käsin rakentuva kehittämistyö ja sen eteenpäin vieminen edellyttää aina kumpuuta ja vastuullista yhdessä toimimista sekä tekemistä. (Ojasalo ym. 2015, 15.) Osallistavuudesta puhutaan silloin, kun mahdollisimman moni organisaation jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. Henkilöstö on mukana tutkimuksen joka vaiheessa kuten suunnittelussa, aineiston keruussa sekä tulkintojen ja päätelmien tekemisessä. Osallistavuus lisää kehittämishankkeen läpinäkyvyyttä sekä avointa dialogia tutkijan ja käytännön toimijoiden kesken. (Heikkinen 2007, 32–33.) Aito työelämän kehittämishanke oli tässä opinnäytetyössä kehittämispohjaisen oppimisen lähtökohta. Tavoitteena oli kehittää toimintaohje tehostetun palveluasumisen henkilöstölle.

Tulokset lähetin sähköpostilla ohjausryhmälle tutustuttavaksi ennen varsinaista ohjausryhmän palaveria. Ohjausryhmälle esittelin tutkimustulokset huhtikuussa 2020 Teams-kokouksessa, jossa tutkimustuloksista keskusteltiin ja kehittämiskohteeksi nousi avoimen vuorovaikuttamisen viestintäkulttuurin kehittäminen tehostetun palveluasumisen koko henkilöstölle. Ohjausryhmään kuuluivat ohjaava opettaja, palvelualuejohtaja sekä yksi palveluesimies.

Ohjausryhmässä herätti keskustelua palveluesimiesten arvotietoinen johtaminen. Palveluesimiehet kuvailivat ja toteuttivat arvoja arvotietoisesti kertomalla, mitä arvot ovat ja miten ne ohjaavat toimintaa. Tulosten ainoa kehittämisen kohde nousi avoimuudesta, jota palveluesimiehet kuvailivat haastavaksi arvoksi toteuttaa. Osa haastateltavista palveluesimiehistä jopa ehdotti avoimuuden poistamista organisaation arvoista, koska kokivat, etteivät voineet arvoa toteuttaa niin kuin sitä kuuluisi toteuttaa. Tulosten

mukaan avoimuuden puute näkyi tiedottamisessa. Ohjausryhmässä todettiin, että tutkimustulokset voisivat olla erilaiset, jos haastattelut olisi tehty tehostetun palveluasumisen henkilöstölle.

Ohjausryhmän palaverissa sovittiin, että teoriapohjaa laajennetaan avoimen vuorovaikutteisen viestinnän osalta, koska tietoperustaa ei ollut vielä aiheesta. Sain tehtäväksi hakea tietoa siitä, miten avointa vuorovaikutteista viestinnän kulttuuria voidaan yksiköissä toteuttaa. Ohjausryhmän palaverissa sovittiin toimintaohjeen tekemisestä avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toteuttamiseen henkilöstölle. Palvelualuejohtaja kertoi tulevasta kehittämistyöryhmästä, ja hän pyysi siihen mukaan kolme palveluesimiestä. Ohjausryhmässä sovittiin kehittämistyön aikataulut ja eteneminen. Seuraavat kehittämistyöryhmän palaveriajat sovittiin pidettäväksi viikon välein ja niistä pidettiin kiinni.

Ohjausryhmän palaverin jälkeen syvensin teoriapohjaa laajasti avoimen vuorovaikutteisen viestinnän tutkimuksiin ja teorian tietoon. Teoriaa löytyi paljon, ja teorian rajaamisessa oli haasteita. Toimintaohjetta valmistelin kirjoittamalla teoriaa laajasti ylös, ja sitä kertyi kuusi sivua. Teoriasta nostin ranskalaisilla viivoilla esimerkkejä siitä, miten jokainen henkilöstön jäsen voi ylläpitää ja kehittää avointa vuorovaikutteista viestintäkulttuuria työyhteisössä. Esimerkkejä kertyi kolme sivua ja niistä oli tarkoitus kehittämissä työryhmän kanssa työstää ja tiivistää toimintaohje. Lähetin sähköpostilla kehittämistyöryhmälle kolmisivuisen esimerkkiehdotuksen toimintaohjeesta, joka oli koottu teorian ja opinnäytetyön tulosten mukaan. Opinnäytetyön tuloksia hyödynsin esimerkeissä aina siltä osin, kun tulokset ja teoria olivat samansuuntaiset. Lähetin sähköpostilla kehittämistyöryhmälle luettavaksi myös kuusisivuisen teoriaosion ja opinnäytetyön tulokset ennen varsinaista kehittämistyöryhmän palaveria. Pyysin palautetta teoriasta, tuloksista ja esimerkeistä kehittämistyöryhmältä sähköpostilla ennen Teams-kokousta, mutta sitä ei tullut. Olin puhelimitse yhteydessä palvelualuejohtajaan, ja hänen mielestään teoriaosuus oli riittävä ja siitä löytyi työkalut kehittää toimintaohje.

Kehittämistyöryhmä kokoontui ensimmäisen kerran toukokuun ensimmäisellä viikolla 2020 Teams-kokouksen merkeissä. Kehittämistyöryhmässä käytin luovan ongelmanratkaisun standardimenetelmää, jolla tuotetaan ideoita ryhmässä. Menetelmää voi kutsua myös ideointityöpajaksi. Aivoriikokouksessa ryhmä pyrki vetäjän johdolla ideoimaan uusia lähestymistapoja tai ratkaisuja johonkin ongelmaan. Aluksi aivoriihen esivaiheessa asetetaan ja rajataan aivoriihen tavoitteet. Seuraavaksi lämmittelyvaiheessa pyritään vapautumaan turhista ennakkoluuloista ja mieltä rajoittavista tekijöistä kertaamalla kokouksen toimintaperiaatteet. (Ojasalo ym. 2015, 160–161.) Aivoriihen alkuun kävin läpi tavoitteet ja esittelin tutkimustulosten perusteella valitun kehittämistyön aiheen. Kokouksen toimintaperiaatteet kä-

vin läpi ja sovittiin vielä tavoitteesta, että pyritään yhdessä kehittämään toimintaohje avoimen vuorovai-  
kutteen viestintäkulttuurin toteuttamiseen yksiköissä. Toimintaohjeesta täytyi tehdä niin selkeä ja sel-  
kokielinen, että sen varmasti kaikki ymmärtävät, ja tiivistää yhden sivun mittaiseksi toimintaohjeeksi.  
Toimintaohje päätettiin tehdä koko tehostetun palveluasumisen koko henkilöstölle.

Aivoriihikokouksessa edetään seuraavaksi ideointivaiheeseen, ja se aloitetaan vapaalla ideoinnilla ilman  
sen kummempia perusteita, ja niiden arvioiminen on kokonaan kiellettyä. Vetäjä kirjoittaa kommentteja  
ylös, ja kun ideoiden tuottaminen hidastuu, vetäjä voi pyrkiä sitä vauhdittamaan ekskursiotekniikalla  
jatkokertomustyyllisesti. (Ojasalo ym. 2015, 161, 170–171.) Ideointivaiheessa käytiin kehittämistyöryh-  
män kanssa alustavaa kolmisivuista esimerkkitoimintaohjetta läpi. Jokainen ryhmäläinen sai vapaasti  
kommentoida ja ideoida sitä. Kirjoitin kommentteja ylös paperille, ja kun ideoiden tuottaminen hidastui,  
pyrin vauhdittamaan ideointia ekskursiotekniikalla jatkokertomustyyllisesti. Annoin alkusanoja ja esi-  
merkkejä ja kysyin mielipiteitä, ja ryhmäläiset jatkoivat siitä miellelyhtymiä aiheesta. Mielleyhtymiä  
kirjasin ylös sitä mukaa, kun niitä tuli, ja lopussa palattiin kokoavaan vaiheeseen.

Haasteita aivoriihikokoukseen toi Teams-kokous kaikinensa, kun kirjaaminen oli erilaista ja ryhmäläi-  
set eivät nähneet toisiaan, vain äänet kuuluivat. Jouduin miettimään tarkemmin, mikä onnistuu team-  
palaverin avulla. Toimintaohjetta varten tehty kolmen sivun mittainen alustava esimerkkitoimintaohje  
oli kehittämistyöryhmän mielestä toimiva ja sisälsi tavallisia arkisia asioita, joita ei ollut mahdollisuus  
toteuttaa yksiköissä. Toimintaohje oli tavoitteena saada sellaiseen tekstimuotoon, että kaikki ymmärtä-  
vät ohjeet oikein ja ne voidaan oikeasti toteuttaa.

Seuraavaksi aivoriihikokouksessa edettiin valintavaiheeseen, jossa syntyneitä ideoita tarkastellaan kriit-  
tisesti ja pyritään arvioimaan vetäjän mukaan. Puheenvuorot jaetaan tasaisesti käyttämällä 3+ -tekniik-  
kaa. Jokainen aivoriihikokouksen osallistuja voi valita vuorollaan mielestään kolme parasta ideaa. (Oja-  
salo ym. 2015, 161.) Valintavaiheessa kehittämistyöryhmän kolme palveluesimiestä ja palvelualuejoh-  
taja saivat vuoron perään puheenvuorot ja valitsivat kolme parasta ideaa. Ideoita kertyi 12, ja jokainen  
sai vielä toisella kierroksella valita kolme ideaa lisää, jos kokivat sen aiheelliseksi. Ideoita kertyi lopulta  
18. Aivoriihikokouksessa päätettiin, että seuraavaan kokoontumiskertaan mennessä kokoon A4-sivun  
mittainen toimintaohjeen yhdessä ideoiduista toimintaohjeista ja ohjeessa käytän yläotsikkoja.

Ensimmäisen kehittämistyöryhmän palaverin jälkeen jatkoin toimintaohjeen tiivistämistä yhden sivun  
mittaiseksi. Samalla täydensin kehittämistehtävän teoriaosaa ja tutustuin tutkimuksiin laajemmin. Tii-  
vistetyn toimintaohjeen lähetettiin sähköpostilla kehittämistyöryhmälle hyvissä ajoin ennen seuraavaa

palaveria, jotta se ehti tutustua toimintaohjeeseen hyvin. Toinen kehittämistyöryhmän Teams-kokous oli toukokuun toisella viikolla 2020. Pyysin jokaiselta ryhmäläiseltä mielipidettä toimintaohjeesta ja sain palautetta siitä, että yläotsakkeet olivat hyviä. Toisaalta toimintaohje ei ollut tarpeeksi selkokieleistä ja siinä käytettiin korulauseita tai käskymuotoja, joten niihin tehtiin korjausta. Kehittämistyöryhmä oli tyytyväinen lopputulokseen ja toivoi toimintaohjeesta jonkinlaista huoneentaulua, jonka jokainen yksikkö laittaa esille.

Opinnäytetyö kehittämistehtävineen sekä toimintaohje esiteltiin tehostetun palveluasumisen johtoryhmälle 20.5.2020 Teams-kokouksessa. Johtoryhmässä oli mukana seitsemäntoista palveluesimiestä, palvelualuejohtaja sekä henkilöstön edustaja. Haastavaa oli heti alkuun se, että palvelualuejohtajalle tuli kiireellinen palaveri ja hän joutui poistumaan paikalta. Vetovastuu palaverin alusta oli minulla. Keskustelua syntyi johtoryhmässä aktiivisesti, mutta jouduin kannustamaan ja kyselemään mielipiteitä. Toivoin palautetta toimintaohjeesta etenkin henkilöstön edustajalta, ja hänen mukaansa toimintaohje oli ajankohtainen ja tarpeellinen työyksiköihin. Toimintaohjeistus sisälsi tavanomaisia asioita, mutta henkilöstön edustaja totesi, etteivät ne toteudu käytännössä. Keskustelua herätti se, miten hiljaisille työntekijöille saadaan tiedotettua ja miten heidän mielipiteensä tulee julki. Keskustelua syntyi siitä, miten esimiehen jalkautuminen henkilöstön pariin säännöllisesti tukee hiljaisten työntekijöiden osallisuutta. Esimiehen on tärkeää huomioida hiljaiset ja kysellä heiltä mielipiteitä. Työntekijöille tulee myös perustella muutokset. Toisaalta tiimityötä pidettiin vastauksena hiljaisten mahdollisuuteen päästä tasavertaiseksi omassa tiimissä. Keskustelua syntyi COVID-19-tilanteesta, miten poikkeusolojen aikana viestintä korostuu vielä entisestään. Palveluesimies toivoi henkilöstön vastuuta siitä, että viesti tulee saman sävyisenä esimiehelle, kuin se puhutaan osastoilla.

Toimintaohje koettiin johtoryhmässä tarpeeksi selkokieliseksi ja sellaiseksi, että kaikki sen ymmärtävät. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä muodostunut toimintaohje avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toteuttamiseen (LIITE 5) on hyödynnettävissä kaikissa tehostetun palveluasumisen yksiköissä sekä kaikissa työyksiköissä, joissa halutaan kehittää avoimen vuorovaikutteisen viestinnän toteutumista. Toimintaohjeesta tehtiin Canvas-ohjelmalla huoneen taulu (LIITE 6), joka lähetettiin sähköpostilla tehostetun palveluasumisen palvelualuejohtajalle. Hän lähettää huoneentaulun sähköpostilla kaikille tehostetun palveluasumisen yksiköiden palveluesimiehille. Toimintaohjeen implementointi henkilöstölle jää palveluesimiehille. Huoneentaulut asetetaan yksiköissä näkyvälle paikalle, josta jokainen työntekijä voi kerrata ohjeet. Palveluesimiehet kertaavat ja toistavat asiaa palavereissa sekä arjen työssä jalkautumalla henkilöstön pariin. Huoneentaulu lähetettiin myös muille Soiten hoidon ja hoivan palvelualueiden palvelualuejohtajille.

## 6 OPINNÄYTETYÖN PROSESSIN POHDINTA

Tässä luvussa pohditaan opinnäytetyön kehittämisprosessia, eettisyyttä, luotettavuutta ja omaa ammatillista kasvua.

### 6.1 Opinnäytetyön kehittämisprosessin pohdinta

Palveluesimiehet toteuttivat ja kuvailivat Soiten arvoja eettisten periaatteiden mukaan sekä toimivat arvotietoisesti kertomalla, mitä arvot ovat ja miten ne ohjaavat toimintaa. Ainoastaan avoimuus arvona kuvailtiin haastavana toteuttaa, ja tiedottamisen avoimuudessa koettiin haasteita. Tämän opinnäytetyön tulokset ovat samansuuntaisia aikaisempien tulosten ja teorioiden kanssa. Arvotietoisuudesta voidaan puhua silloin, kun tiedetään, mitä arvot ovat ja miten ne ohjaavat toimintaa (Törmänen & Paasivaara 2012, 37). Jokainen arvo, joka jää työyhteisössä toteuttamatta ja noudattamatta, aiheuttaa työyksilölle vaikeuksia eettisyyden tavoittelussa ja konkreettisesti työn suorittamisessa (Ikola-Norrbacka 2010).

Opinnäytetyön tulosten mukaan esimiehet kuvasivat arvostavaa kohtaamista esimiehen työtoveruutena ja henkilöstön arvostamisena. Tullakseen hyväksi työpaikaksi organisaatioiden tulee tuottaa sellaisia toimintatapoja, joissa henkilöstöstä huolehditaan kaikissa arjen toiminnoissa ja organisaatiossa sitoudutaan henkilöstöön. (Taipale & Janhonen 2020, 16). Työntekijä, joka tuntee itsensä arvostetuksi ja on sitoutunut, jaksaa paremmin tukea myös työkavereitaan ja kohdata arjen haasteet sekä joskus ikävätkin rutiinit (Ikola-Norrbacka 2010). Työntekijän kokiessa, ettei hänen työtään arvosteta, laskee hänen motivaationsa ja intonsa toimia tavoitehakuisesti (Joki 2018, 191). Eettisen johtajuuden lähtökohta on työntekijöiden arvostaminen (Pitkänen 2017). Arvoilla johtamisen tyyliin kuuluu johtajan kunnioitus ja arvostus henkilöstöä kohtaan (Viinamäki 2017).

Opinnäytetyön tulosten mukaan palveluesimiehet kuvasivat arvostavan kohtaamisen toteutuvan henkilöstöjohtamisessa välittömänä kanssakäymisenä henkilöstön kanssa ja henkilöstön tukemisena kuten palautteen ja kehumisen antamisena henkilöstölle. Tärkeää on antaa kiitosta ja kannustusta hyvin tehdystä työstä. Palveluesimiehet kuvailivat käyvänsä paljon hyviä keskusteluja henkilöstön kanssa, ja asioista

puhuttiin arvostaen kaikkia. Keskusteluja henkilöstön kanssa käytiin milloin missäkin, lähinnä työn lomassa tai aamukahveilla. Arvoilla johtavaa sekä eettisiä periaatteita noudattavaa henkilöä voidaan pitää hyvänä kuuntelijana (Viinamäki 2017). Johtamisessa onnistumista tukevat tunteiden huomioiminen ja alaisten kuunteleminen. Johtajat totesivat haastatteluissa henkilöstön arvostavan kasvokkain viestintää ja vuorovaikutusta sekä käyttivät sitä työvälineenä. (Kinnunen 2019.) Palautteen antaminen ja saaminen kuuluvat vuorovaikutteiseen työyhteisöön, ja esimies kantaa vastuun jokapäiväisestä palautteen antamisesta alaisilleen arkisten keskustelujen lomassa (Joki 2018, 191). Arvojohtamisessa motivointia käytettiin arvojen kirkastamiseen, arvojen soveltamisen palkitsemisena ja eri kannustuskeinojen kehittämiseen (Viinamäki 2008).

Opinnäytetyön tulosten mukaan palveluesimiehet kuvailivat avoimuuden toteutuvan heidän työssään henkilöstöjohtamisessa epätäydellisyyden hyväksyntänä. Palveluesimiehet pyrkivät luomaan sellaisen ilmapiirin, ettei virheitten tekemistä pelätty, vaan niistä otettiin opiksi ja yhdessä henkilöstön kanssa käytiin tilanteet läpi. Yksi palveluesimies kuvaili keskeneräisyyden olevan hyväksyttävää. Kaikkea tarvitse tietää tai osata, ja hän uskalsi näyttää henkilöstölle keskeneräisyytensä. Työterveyslaitoksen KetteräHR-hankkeen tekemän tutkimuksen mukaan sellaiset organisaatiot menestyvät, joissa avoimuus oli osana työhyvinvointia ja virheet ja erehdykset hyväksyttiin osana jatkuvaa oppimista ja kehittymistä (Taipale & Janhonen 2020, 33). Vuorovaikutteisessa ja avoimessa työympäristössä virheistä voi oppia eikä syyllisiä etsitä (Joki 2018, 191). Henkilöstöjohtamisessa onnistumiseen on myönteisesti vaikuttanut johtajan itsearviointi ja avun pyytäminen alaisilta sekä oman esimiehen tuki. Johtaja ei ole kaikkivoipainen vaan tarvitsee ja haluaa alaistensa tukea ja osaamista. Johtaja ”laittaa itsensä likoon”, ja silloin hän on kokenut toimintaympäristössä luottamuksen ilmapiirin. (Kinnunen 2019.) Jotta esimies voisi kehittyä johtajana, vaatii se heikkouksien ja puutteiden myöntämistä sekä avoimuutta työyhteisöä kohtaan. Toiminnan avoimuus tulee olla arvioitavana organisaation johdolla, alaisilla ja kollegoilla. Esimiehenä kehittyminen ei tarkoita sitä, että pyrkii muuttamaan vain alaisten toimintaa. Alaisilta ei voi odottaa eettistä käyttäytymistä, jos johtamisen etiikassa on puutteita. (Ikola-Norrbacka 2010.)

Palveluesimiehet kuvailivat tiedottamisessa olevan haasteita haastatteluhetkellä Soiten isojen organisaatiomuutosten vuoksi. Erityisesti haaste koski tehostetun palveluasumisen palvelualueetta, kun sen useampaa yksikköä oltiin yksityistämässä. Palveluesimiehet kokivat, etteivät saaneet riittävää tietoa esimieheltään, kun tälläkään ei ollut tietoa, ja kokivat sen haittaavan avointa viestintää henkilöstölle. Yksi palveluesimies kuvaili tilannetta, jossa henkilöstö oli lukenut ensin lehtien palstalta työhönsä liittyviä päätöksiä. (Joki 2018, 189–190) mukaan tulee kertoa keskeisistä asioista ennen tai vähintään yhtä aikaa kuin organisaation ulkopuolelle, jotta voidaan puhua hyvin hoidetusta viestinnästä. Henkilöstölle on

erittäin ikävää kuulla omaan yrityksen koskevia asioita ensimmäistä kertaa lukemalla lehdestä. (Joki 2018, 189–190.)

Avoimuuden kulttuurin kasvattaminen haastaa esimiehen jatkuvasti työskentelemään avoimuuden puolesta niin sanoissa kuin teoissa omalla esimerkillään. Avoin ja vilpitön keskustelu parantaa merkittävästi työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä sekä liiketoiminnan kannattavuutta. (Joki 2018, 191.) Johtamisen viestinnän onnistumista koettiin auttavan pääviestin tiivistäminen ja saman viestin toistaminen säännöllisesti ja yhdensuuntaisesti. (Kinnunen 2019.) Opinnäytetyön tulosten mukaan avoimuus toteutui palveluesimiesten työssä toistuvalla tiedottamisella, ja sitä tapahtui jatkuvasti joka paikassa luontevasti työn ohessa. Mitä tärkeämmästä asiasta oli kyse, sitä toistuvammin asia pyrittiin tuomaan esille.

Palveluesimiehet kuvailivat käsityksiään osallisuudesta velvollisuutenaan velvoittaa henkilöstöä osallistumaan, mitä kautta osallisuus tuo henkilöstölle työhön merkityksellisyyttä. Esimiehen tehtävä on velvoittaa sekä antamaan mahdollisuus henkilöstölle osallistua oman työnsä kehittämiseen. Esimiehet kuvailivat osallisuuden tuovan työhön merkityksellisyyden tunteen. Osallisuus lisää työn hallinnan tunnetta ja tunnetta siitä, että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Esimiehet kuvailivat henkilöstön mukaan ottamisen valmisteluvaiheessa lisäävän henkilöstön sitoutumista työhön. Kinnusen (2019) mukaan osallisuus lisää henkilöstön halua sitoutua muutoksiin. Sitoutunut henkilöstö viestii hyviä kokemuksia eteenpäin ja toimii mainelähettinä eri verkostoissa. Erilaisia viestintäkanavia käyttäen tietoa voidaan jakaa ja henkilöstö on kokenut tulleeensa kuulluksi ja voinut vaikuttaa päätöksentekoon. (Kinnunen 2019.)

Palveluesimiesten työssä henkilöstöjohtamisessa osallisuus näkyi esikuvana toimimisena sekä työntekijöiden hyvin tuntemisena. Palveluesimies näytti omalla esimerkillään päämäärätietoisesti, ettei muutosta jätetä kesken, ja myös oma innostus kehittämiseen tuli näyttää henkilöstölle. Osallisuuden palveluesimiehet kuvailivat toteutuvan henkilöstöjohtamisessaan työntekijöittensä hyvin tuntemisena. He tunnistivat tiimeistä työntekijöitä, jotka olivat aina aktiivisesti osallistumassa, mutta osa porukkaa jäi aina miitään tekemättömään tilaan. Palveluesimiehet kokivat tehtäväkseen saada kaikki työntekijät osallistumaan tasapuolisesti, ja tärkeää oli tunnistaa erilaiset henkilöstön työskentelytavat ja hyödyntää niitä. Eettisesti toimiva esimies on esimerkki alaisilleen ja osoittaa esimiesasemassaan mallia, jota henkilöstö sitten toiminnassaan noudattaa (Ikola-Norrbacka 2010; Viinamäki 2017). Ongelmat ratkaistaan konkreettisten esimerkkitalanteiden avulla (Viinamäki 2017). Piironen (2013) tutkimuksen mukaan lähiesimiehet korostivat eettisessä johtamisessa työntekijöiden hyvää tuntemista, joka auttoi tunnistamaan



aktiiviset ja vetäytyvät työntekijät. Esimiehet pyrkivät kohtelevaan kaikkia tasapuolisesti, jotta aktiiviset eivät kuormittuisi liikaa. (Piiroinen 2013.)

Palveluesimiehet toteuttivat vastuullisuutta henkilöstöjohtamisessa luottamalla henkilökunnan ammatitaitoon ja luottamuksellisena ajatusten vaihtona henkilöstön kanssa. Palveluesimiehet antoivat ja jakoivat vastuuta henkilöstölle. Vastuullisuus näkyi henkilöstöjohtamisessa myös palveluesimiehen kulkiessa eri tiimeissä aamukahvilla vuoroamuin ja vaihtamalla ajatuksia henkilöstön kanssa. Piiroisen (2013) tutkimuksen mukaan eettisesti toimivat johtajat luottivat työntekijöiden osaamiseen ja jakoivat vastuuta heille (Piiroinen 2013). Avainasemassa johtamisen onnistumiselle tai epäonnistumiselle johtajat arvioivat olevan vuorovaikutuksen ja viestinnän henkilöstön kanssa. Johtamistyön onnistumista edesauttavat myös jalkautuminen henkilöstön pariin, henkilöstön kokoaminen yhteen ja muutosten perusteleminen. (Kinnunen 2019.)

Opinnäytetyön tulosten mukaan palveluesimiehet kuvailivat yhdenvertaisuutta henkilöstöjohtamisessa oikeudenmukaisuutena ja yksikön henkilöstön tasavertaisuutena. Esimies ei voi suosia ketään, ja esimies pitää koko henkilöstöä tasavertaisena ja yhtä arvokkaan. Yhdenvertaisuus näkyi henkilöstöjohtamisessa noudattamalla samoja sääntöjä kaikille henkilöstössä ja kohtelemalla tasapuolisesti henkilöstöä. Piiroisen (2013) tutkimuksen mukaan henkilöstön tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu näkyi henkilöstön samanarvoisena asemana, olivatpa työntekijät vakituisia tai lyhytaikaisia. Oikeudenmukaisuus näkyi siinä, ettei lähiesimies jatkuvasti kontrolloinut työntekijöitä ja luotti työntekijöihin. Tutkimuksessa tuotiin esiin myös eri yksiköiden välinen tasa-arvo. (Piiroinen 2013.) Esimiehen tuli toimintatavoissaan huomioida alaisten keskinäinen tasapuolisuus, ja joustamistilanteissakin oli luotava kaikkia koskevat yhteiset pelisäännöt (Ikola-Norrbacka 2010).

Opinnäytetyö oli kehittämisprosessi, joka lähti liikkeelle työelämän kehittämistarpeesta. Palvelualuejohtaja oli kiinnittänyt huomiota palveluesimiesten erilaisiin arvojohtamisen käytäntöihin henkilöstöjohtamisessa ja toivoi palveluesimiesten sisäistävän organisaation arvot osaksi henkilöstöjohtamista. Opinnäytetyön tavoitteena oli, että palveluesimiehet sitoutuvat toimimaan Soiten arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa. Näin ollen voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua. Soite oli perustettu 1.1.2017, ja se oli melko uusi organisaatio. Tehostetun palveluasumisen yksiköitä oli yhteensä seitsemäntoista uudessa organisaatiossa. Opinnäytetyön työstäminen alkoi helmikuussa 2019, ja Soite oli ollut tuolloin toiminnassa parin vuoden ajan.

Opinnäytetyö toteutettiin toimintatutkimuksena, ja olennaista oli ottaa mukaan käytännöissä toimivat ihmiset aktiiviksi osallisiksi tutkimukseen ja kehittämiseen. Yhdessä pyritään ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta, joten toimintatutkimusta kutsutaan osallistavaksi tutkimukseksi. (Ojasalo ym. 2015, 58.) Opinnäytetyön tutkimusosioon oli luontevaa ottaa mukaan palveluesimiehet, koska opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvailla palveluesimiesten käsityksiä Soiten arvoista ja niiden toteutumisesta henkilöstöjohtamisessa. Henkilöstön edustaja oli mukana myös johtoryhmässä, joten myös hänen näkökulmansa tuli esiin tässä kehittämistehtävässä. Tutkimustulokset esitettiin ohjausryhmälle huhtikuussa 2020, ja tutkimustulosten pohjalta kehittämistehtäväksi nousi viestinnän kehittäminen entistä avoimemmaksi tehostetun palveluasumisen yksiköissä. Kehittämistehtävän tuotoksena syntyi toimintaohje avoimen viestinnän toteutumiseen tehostetun palveluasumisen henkilöstölle (LIITE 5) ja toimintaohjeesta tehtiin huoneen taulu Canvas-ohjelmalla (LIITE 6).

Organisaation muutokset vaativat sisäisen viestinnän erityistä huomiota, ja ylin johto kertoo muutoksista ja niiden vaikutuksista henkilöstöön. Muutostilanteissa esimies kantaa yhdessä henkilöstöasiantuntijan kanssa vastuun viestin viemisestä ja sen ymmärtämisestä. (Joki 2018, 197.) Soite toteuttaa avointa ja luotettavaa viestintää ja viestinnän tulee perustua nopeuteen, tosiasioihin ja päätöksiin. Ajankohtaisista asioista tulee tiedottaa luotettavasti ja oikea-aikaisesti. Soiten perusajatus on, että kuntayhtymän taholta kerrotaan aktiivisesti ensimmäisenä omista asioista. Jotta keskustelua voidaan käydä ennen päätöksentekoa, vireillä olevista asioista kerrotaan jo suunnitteluvaiheessa. (Soite 2017, 4.) Opinnäytetyön tuloksista ilmeni avoimuuden olevan haastava arvo toteuttaa. Palveluesimiehet kuvailivat, ettei avoimuutta voi toteuttaa niin, kuin sitä heidän mielestään kuuluu toteuttaa. Opinnäytetyön haastattelujen aikaan Soiteessa oli menossa isoja organisaatiomuutoksia ja osaa tehostetun palveluasumisen yksiköistä oltiin yksityistämässä. Palveluesimiehet kokivat, etteivät voineet viedä tietoa henkilöstölle, kun he eivät olleet saaneet tietoa esimieheltään asiasta, kun tälläkään ei ollut riittävää tietoa heille antaa. Henkilöstö oli jopa lukenut ensin lehtien palstalta heidän työhönsä liittyviä päätöksiä. Näin ollen opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta nousi kehittämistehtäväksi avoimen vuorovaikutteisen viestintäkuulttuurin kehittäminen.

Vuorovaikutteisen ja avoimen työyhteisön tunnusmerkki on jokaisen henkilöstön jäsenen oma vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta (Joki 2018, 191). Soiten viestintästrategiassa kaikilta työntekijöiltä edellytetään viestinnällisiä valmiuksia ja ne on syytä sisällyttää kaikkeen toiminnan suunnitteluun jo varhaisessa vaiheessa (Soite, 2017, 4). Kehittämistyöryhmässä päätettiin, että

toimintaohjeen pitää olla sellainen, että se koskee koko henkilöstöä tehostetun palveluasumisen palvelualueella katsomatta ammattinimikkeeseen. Henkilöstön yhteinen toimintaohje avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin kehittämistä tukee näin ollen Soiten viestintästrategiaa.

Organisaatioille on määritelty yleensä arvot, joiden mukaan on tarkoitus toimia, ja lisäksi arvoille on määritelty konkreettiset toimintaohjeet. Arvot pitää tuoda arjen tasolle toimimaan. (Heinimäki 2018, 9.) Avoimuus on Soiten yksi arvoista ja osa palveluesimiehistä jopa koki, ettei avoimuutta arvona voinut toteuttaa. Henkilöstön yhteisellä toimintaohjeella pyrittiin siihen, että palveluesimiehet ja henkilöstö saavat toimintaohjeet siihen, miten avointa vuorovaikutteista viestintäkulttuuria voidaan toteuttaa arjen työssä. Kehittämistyöryhmässä luotiin tutkimustulosten ja teorioiden pohjalta tärkeitä avoimen viestinnän käytänteitä, jotka voitiin ottaa arjen työhön yksiköissä.

Useissa työyhteisöissä koetaan tiedonkulussa olevan parantamisen varaa, vaikka toimiva tiedonkulku on työyhteisön perusedellytyksiä. Henkilöstön tulisi voida luottaa siihen, että heille viestitään se tieto, jolla on merkitystä heidän työnsä kannalta. Esimiehet saavat paljon tietoa, josta heidän pitäisi jakaa henkilöstölle tärkein ja suodattaa sellaiset viestit pois, jotka eivät ole työntekijöiden työn tekemisen kannalta oleellista. Turhan tiedon liikkuminen ei hyödytä ketään. (Joki 2018, 190.) Teoriatiedonkin mukaan useissa työyhteisöissä koetaan tiedonkulussa olevan parantamisen varaa, eikä avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin kehittämistehtävän tarve ollut yllätys. Kuitenkin yllätys oli se, että viestinnän avoimuuden puute tuli näin voimakkaasti esiin tämän opinnäytetyön haastatteluissa palveluesimiesten kanssa. Tutkimustulokset olisivat voineet olla aivan toisenlaiset, jos haastattelujen aikaan ei olisi ollut menossa organisaation merkittävät muutokset, jotka koskivat etenkin tehostetun palveluasumisen yksiköitä. Muutostilanteet luovat kovat haasteet palveluesimiehille avoimeen tiedottamiseen, eikä ihme, että avoimuus arvona koettiin haastavaksi toteuttaa. Toimintaohje avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin kehittämiseen onkin paikallaan, ja toimintaohjetta voi käyttää myös muissa Soiten yksiköissä sekä jokaisessa työyhteisössä, jossa ihmisiä työskentelee. Avoin vuorovaikutteinen viestintä kulttuuri ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä, sitoutumista ja vaalimista jokaiselta työntekijältä.

Sosiaali- ja terveydenhuollossa kaikelle viestinnälle asettaa haasteita se, että ammattissa työskennellään asiakkaiden kanssa ja tehdään vuorotyötä. Asiakkaita ei voi jättää yksin ja kutsua koolle koko henkilökuntaa. Pelkillä sähköisillä välineillä ei tavoita koko henkilökuntaa. Johtajat totesivat haastatteluissa henkilöstön arvostavan kasvokkain viestintää ja vuorovaikutusta sekä käyttivät sitä työvälineenä. Henkilökunta haluaa kuulla ja nähdä toisia ihmisiä. (Kinnunen 2019.) Tehostetun palveluasumisen toimintaympäristö asettaa haasteita viestinnälle kolmivuorotyön vuoksi. Henkilöstöä on käytännössä vaikea

saada yhdellä kertaa koolle, joten tiedottaminen vaatii monikanavaista viestintää palveluesimiehiltä. Toimintaohje avoimen vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin toteuttamiseen käytännössä auttaa koko henkilöstöä osallistumaan omalta osaltaan luomaan avointa ilmapiiriä, ja kaikki tietävät miten toimia.

Kehittämistyön prosessi oli kaikkienensa laaja ja monivaiheinen. Toimintatutkimus on siitä mielenkiintoinen lähestymistapa, ettei alussa aihetta valittaessa voida välttämättä tietää, mitä lopussa kehitetään. Mielenkiintoa opinnäytetyöprosessiin toivat kehittämistyö ja sen laajuus sekä yhteistyö ja kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa. Alkuun oli vaikea saada mukaan ohjausryhmää koolle kiireidenkin vuoksi ja asiat hoidettiin puhelimitse ja sähköpostilla sekä palvelualuejohtajan tapaamisilla. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen varsinaisen kehittämisosion alkaessa olivat yllättäen kaikki ennalta sovitut henkilöt kehittämistehtävässä mukana. Teams-kokoukset olivat soveltuva kanava pitää palavereita ja helpottivat kaikkien osallistumista omalta työpisteeltään.

## 7.2 Opinnäytetyön luotettavuus

Opinnäytetyössä luotettavuutta voidaan lisätä siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa tutkija tarkkaan selostaa tutkimuksen toteuttamistavoista (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Opinnäytetyössä tulee tehdä luotettavuustarkastelu tutkimalla, onko kaikki tutkimuksen vaiheet tehty oikein (Kananen 2017, 174). Tieteellisen tiedon keskeinen tunnusmerkki on luotettavuus ja kohdistuu tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto tulee olla käyttökelpoista, mikä tarkoittaa todenmukaista ja hyödyllistä tietoa. (Toikko & Rantanen 2009, 121–123.) Opinnäytetyöprosessin olen pyrkinyt selostamaan tarkasti. Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksista nousi varsinainen kehittämistehtävä, jota yhdessä kehittämistyöryhmän kanssa kehitettiin työelämälähtöiseen tarpeeseen. Kehittämistoiminnan yhteydessä syntyvä tieto oli käyttökelpoista ja siitä tehtiin huoneentaulu (LIITE 6).

Luotettavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa kohdentuu tutkimuksen tarkoitukseen, asetelmaan, otoksen valintaan, analyysiin, tulkintaan, refleksiivisyyteen, eettisiin näkökulmiin ja tutkimuksen relevanssiin. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee olla mahdollisimman tietoinen omista ennako-oletuksistaan tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja tutkijan tulee pyrkiä koko tutkimusprosessin ajan etenemään niin, etteivät ennako-oletukset ohjaa tutkimusta. Laadullisessa tutkimuksessa tätä ilmiötä kutsutaan sulkeistamiseksi (bracketing). (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 202–205.) Opinnäytetyötä en

tehnyt omaan työyksikköön, joten se lisäsi objektiivisuutta tutkimukseen. Minulla ei ollut ennakko-odotuksia tutkittavaa aihetta kohtaan.

Tutkimusraportissa tulee kertoa selkeästi, miten tiedonantajien valinta on harkittu ja miten valinta täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Palveluasumisen ja laitoshoidon vastuualueiden palveluesimiehet valikoituivat haastateltaviksi Soiten alueelta laajalti. Haastateltavia oli maakunnista sekä Kokkolan alueelta. Haastateltavilla tuli olla työkokemus palveluesimiehen työstä vähintään Soiten toiminnassa olemisen ajan. Palvelualuejohtaja lähetti haastatelluille palveluesimiehille sähköpostitse tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2). Haastatelluille palveluesimiehille palvelualuejohtaja lähetti tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2) sähköpostitse. Sen jälkeen teemahaastatteluun halukkaat palveluesimiehet olivat yhteydessä haastattelijaan ja sovittiin sopiva haastatteluajankohta ja -paikka. Tavoitteena oli haastatella kahdeksan palveluesimiestä tai niin montaa, että aineiston saturaatio toteutuu. Lopulta haastattelin neljä palveluesimiestä. Haastattelut tuottivat laajan aineiston ja saturaatio täyttyi.

Saturaatiota eli kylläntymistä käytettiin tämän opinnäytetyön luotettavuuden vahvistamiskeinona. Saturaation toteutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään ja haastateltavat eivät tuota tutkimusongelman kannalta mitään uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Opinnäytetyössä oli tavoitteena haastatella kahdeksaa palveluesimiestä, mutta lopulta neljä palveluesimiestä suostui mukaan haastatteluun. Kolmannessa ja neljännessä haastattelussa esitettiin tarkentavia kysymyksiä aiheista, joita oli noussut kahdessa ensimmäisessä haastattelussa esiin. Haastatteluaineistoa kertyi 80 sivua, joka on iso määrä. Analyysin teko oli haastavaa ja aikaa vievää. Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta neljä haastateltavaa oli riittävä määrä kehittämistyön näkökulmasta. Toisaalta useampi haastateltava olisi voinut tuoda uusia asioita esille. Isompi joukko haastateltavia olisi kasvattanut tutkimusaineiston määrää liiankin isoksi, joten analyysivaiheen kannalta neljä haastateltavaa oli riittävästi. Haastattelut tapahtuivat palveluesimiesten työpaikalla rauhallisissa tiloissa. Ulkopuoliset häiriötekijät eivät vaikuttaneet haastattelujen kulkuun. Haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla, ja ne tapahtuivat yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut sujuivat vapautuneesti, ja tunnelma ei ollut jännittynyt, vaikka osa haastateltavista sanoivat jännittävänsä nauhoitusta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kriteerinä voidaan käyttää uskottavuutta (credibility), joka edellyttää tulosten kuvaamista niin selkeästi, että lukija ymmärtää, miten analyysi on tehty ja mitkä ovat tutkimuksen vahvuudet ja rajoitukset. Käsitteiden sisältöä kuvataan alakategorioilla. Niiden muodostaminen vaatii tutkijalta kiinnittymistä empiiriseen aineistoon sekä käsitteelliseen ajatteluun.

Uskottavuutta lisää se, miten hyvin tutkijan muodostamat luokitukset kattavat aineiston. Aineiston ja tulosten kuvaaminen on tärkeä luotettavuuskysymys. Analyysi tulee kuvata mahdollisimman tarkasti käyttämällä taulukointeja ja liitteitä, joissa kuvataan mahdollisimman tarkasti analyysin eteneminen aina alkuperäistekstistä alkaen. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 198.) Kehittämistoiminnassa usein vaatimus analyysin nopeudesta nousee tärkeämmäksi seikaksi kuin analyysin tutkimuksellinen luotettavuus (Toikko & Rantanen 2009, 121). Opinnäytetyön analyysin eteneminen on kuvattu taulukoissa (LIITE 4/1 ja LIITE 4/2), ja taulukoissa näkyy analyysi aina alkuperäislainauksista alaluokkiin saakka. Aineisto oli laaja ja rikas sekä saturaatio toteutui. Tutkimusaineistoa kertyi 80 sivua.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin tulokset voisivat olla siirrettävissä johonkin toiseen tutkimusympäristöön. Siirrettävyys varmistetaan huolellisena toimintaympäristön kuvaamisena, huolellisena ja perusteellisena osallistujien valintana sekä heidän taustojensa selvittelynä. Aineiston keruu ja analyysi tulee seikkaperäisesti kuvailla. Tutkimustulosten raportoinnissa voidaan esittää suoria autenttisia lainauksia haastatteluteksteistä ja pyrkiä varmistamaan tutkimuksen luotettavuutta ja antamaan lukijalle mahdollisuus seurata aineiston keruun polkua. Alkuperäislainaukset on suositeltavaa kuvata yleiskielelle muokattuna, ettei tutkimukseen osallistujia voida tunnistaa murreilmaisun perusteella. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 198.) Kuvailin toimintaympäristön huolellisesti ja kohderyhmän valinnan perustelin laajasti. Aineiston keruun ja analyysin kuvailin seikkaperäisesti. Esitin opinnäytetyön tulokset suorilla autenttisilla lainauksilla haastatteluteksteistä, jotta lukija voi seurata aineiston keruun polkua. Alkuperäislainaukset kuvasin yleiskielelle muokattuna, eikä tutkimukseen osallistujia voi tunnistaa murreilmaisun perusteella.

Kehittämistoiminnan luotettavuuteen vaikuttaa kysymys toimijoiden sitoutumisesta. Kehittämistoiminta on sosiaalinen prosessi, jossa toimijat osallistuvat kehittämiseen. Aineistojen, metodin ja tuotosten luotettavuuteen vaikuttaa se, miten toimijat ja kehittäjät sitoutuvat kehittämisprosessiin. Tärkeää on luotettavuuden kannalta tietää, missä vaiheissa toimijat eivät ole osallistuneet aktiivisesti kehittämiseen. (Toikko & Rantanen 2009, 124.) Helmikuussa 2019 varmistettiin opinnäytetyön aihe. Silloin ei ohjausryhmälle järjestynyt aikaa, mutta aihe päätettiin sähköpostikeskusteluilla, puheluilla ja palvelualuejohtajan tapaamisella. Myös ohjaava opettaja oli tavannut palvelualuejohtajaa, ja he olivat keskustelleet myös aiheen sopivuudesta. Toimijoita informoitiin opinnäytetyönprosessin joka vaiheessa sähköpostilla. Ohjausryhmä kokoontui ensimmäisen kerran team-palaverin merkeissä huhtikuussa 2020. Ohjausryhmät ja kehittämistyöryhmän palaverit pidettiin Teams-kokouksena, sillä Suomessa oli poikkeusolot ko-

ronaepidemian vuoksi. Kehittämistyöryhmä sitoutui kehittämisvaiheessa hyvin aktiivisesti kehittämiseen. Ohjausryhmä oli koko opinnäytetyöprosessin ajan aktiivinen ja sitoutunut. Varsinainen kehittämisosio jäi ajallisesti lyhyeksi, mutta se oli hyvin intensiivinen ja tehokas jakso.

Haastattelut tapahtuivat palveluesimiesten työpaikalla rauhallisissa tiloissa. Ulkopuoliset häiriötekijät eivät vaikuttaneet haastattelujen kulkuun. Haastattelut nauhoitin haastateltavien luvalla, ja ne tapahtuivat yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut sujuivat vapautuneesti, ja tunnelma ei ollut jännittynyt, vaikka osa haastateltavista sanoivat jännittävänsä nauhoitusta. Kaikki neljä temahaastattelua olivat laajoja, ja haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Haastateltavien määrää en etukäteen voinut tietää. Tavoitteena oli haastatella kahdeksan palveluesimiestä tai niin monta, että aineiston saturaatio toteutuu. Lopulta haastattelin neljä palveluesimiestä. Haastattelut tuottivat rikkaan ja laajan aineiston, ja saturaatio täyttyi. Kolmannessa ja neljännessä haastattelussa tein täydentäviä kysymyksiä, joita oli nousut esiin kahden ensimmäisen haastatteluaineiston litteroinneissa. Haastattelut kuuntelin heti pian haastattelun jälkeen läpi ja litteroin välittömästi haastattelujen jälkeen. Aineisto oli sisällöltään rikas ja riittävä sekä vastasi tutkimuskysymyksiin.

### **7.3 Opinnäytetyön etiikka**

Eettinen kestävyys koskee tutkimuksen laatua. On muistettava, ettei laadullinen tutkimus ole välttämättä laadukasta tutkimusta. Tutkijan tulee huolehtia, että tutkimussuunnitelma on laadukas, valittu tutkimusasetelma on sopiva ja raportointi on hyvin tehty. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149.) Kehittämiskohdetta valittaessa on pohdittava, kenen ehdoilla kehittämistehtävä valitaan ja miksi siihen yleensä ryhdytään sekä kuka päättää lopullisen aiheen. Alkuperäinen aihe saattaa täsmentyä prosessin edetessä ajankohtaisemmaksi, ja toimeksiantaja joutuu miettimään kehittämisen uutta mahdollista suuntaa. Yhteiskunnallinen merkitys on muistettava aina kehittämistehtävässä. (Ojasalo ym. 2015, 49.) Tutkimussuunnitelmaa tein pitkään ja opinnäytetyön aihetta rajasin useampaan kertaan. Tutkimussuunnitelma tein laadukkaasti ja huolella selvittelin, mikä tutkimusasetelma on sopiva. Opinnäytetyön raportoinnin tein huolellisesti. Opinnäytetyön aihe on kiinnostukseni kohde, mutta aihe nousi myös työelämän kiinnostuksesta ja tarpeesta. Kehittämistehtävä valittiin työelämästä nousevaa tarvetta varten ja lopullinen kehittämistehtävä valittiin tutkimusaineistosta nousevasta ongelmasta. Opinnäytetyön kehittämistyötä tehtiin prosessin etenemisen ehdoilla ja huomioitiin mahdollisuus kehittämistehtävän uusiin suuntiin opinnäytetyön edetessä.

Hoitotieteellisen eettisen ohjeen mukaan yleensä tutkimukseen haetaan lupa ylihoitajalta tai johtavalta lääkäriltä. Lupaa haettaessa on hyvä tarkistaa, saako kohdeorganisaation tai tutkimukseen osallistuvien yksiköiden nimeä kuvata tutkimusraportissa. Tutkimukseen osallistuvien suostumus täytyy olla aina ja lisäksi tutkimuslupa. Jos tutkimuskohteena on hoitohenkilöstö, ei yleensä tarvita eettisen toimikunnan lausuntoa. (Kankkunen & Vehviläinen & Julkunen 2015, 222.) Tutkimuslupaa hain Soiten johtajaylihoitajalta tammikuussa 2020 ja tutkimuslupa (LIITE 3) myönnettiin helmikuussa 2020. Eettisen toimikunnan lausuntoa en hakenut, koska tutkimuskohteena oli palveluesimiehet. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja haastateltavat saivat tiedotteen tutkimuksesta (LIITE 1) ennen tutkimukseen lupautumisestaan. Haastateltaville kerroin ennen haastattelua, että voivat lopettaa haastattelun missä vaiheessa tahansa.

Tutkittavia valittaessa tulee huomioida oikeudenmukaisuus ja tutkittavien tasa-arvoisuus. Tutkimustyössä oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan, että tutkittaviksi valikoituvat ovat tasa-arvoisia. Otos ei saa perustua tutkijan valta-asemaan tai tutkittavan haavoittuvuuteen. (Kankkunen & Vehviläinen & Julkunen 2015, 221.) Palveluasumisen ja laitoshoidon vastuualueiden palveluesimiehet valikoituivat haastateltaviksi Soiten alueelta laajalti. Haastateltavia oli maakunnista sekä Kokkolan alueelta. Haastateltavilla tuli olla työkokemus palveluesimiehen työstä vähintään Soiten toiminnassa olemisen ajan. Palvelualuejohtaja lähetti haastatelluille palveluesimiehille sähköpostitse tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2). Haastatelluille palveluesimiehille palvelualuejohtaja lähetti tiedotteen opinnäytetyöstä (LIITE 1) ja teemahaastattelurungon (LIITE 2) sähköpostitse. Sen jälkeen teemahaastatteluun halukkaat palveluesimiehet olivat yhteydessä haastatteliijaan ja sovittiin sopiva haastatteluajankohta ja -paikka.

Ihmisarvon kunnioittaminen tulee olla aina lähtökohta tutkimuksessa, ja itsemääräämisoikeutta tulee kunnioittaa antamalla ihmisille mahdollisuus päättää, haluavatko he osallistua tutkimukseen. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7; Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 218–219; Hirsjärvi ym. 2009, 25). Palvelualuejohtaja lähetti sähköpostitse tiedotteen (LIITE 1), jossa kuvailtiin tutkimukseen osallistumisen perustuvan vapaaehtoisuutta. Haastatteluun osallistuminen oli vapaaehtoista.

Tutkimukseen osallistumisen tulee olla aidosti vapaaehtoista ja perustua tietoiseen suostumukseen. Tutkittavien on mahdollista esittää kysymyksiä, kieltäytyä antamasta tietojään ja keskeyttää tutkimus. Tutkittavien on tiedettävä täysin, mikä on tutkimuksen luonne. Tutkijan tulee kuvata tutkittaville oma eettinen vastuunsa ja kertoa rehellisesti mahdolliset haitat ja edut. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen



2015, 219.) Palvelualuejohtaja lähetti palveluesimiehille sähköpostitse tiedotteen (LIITE 1), jossa on kuvailtu tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus sekä mahdollisuus keskeyttää tutkimus tai kieltäytyä antamasta tietoja. Samat asiat kertasin vielä ennen haastattelujen aloittamista. Palveluesimiehet ilmaisivat itse halukkuutensa tutkimukseen osallistumiseen ottamalla yhteyttä sähköpostilla minuun.

Teemahaastattelussa tutkijan eettisyys voi joutua koetukselle tutkijan saadessa mahdollisuuden teemojen ja kysymysten valintoihin sekä suuntaamiseen aineiston haluamalleen osa-alueelle. Tutkija voi vaikuttaa tutkimustuloksiin rakentamalla teemat sekä haastattelun kuluessa tekemällä kysymykset oman käsityksensä mukaan. (Kananen 2013, 80–81.) Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on aina mahdollista vaikuttaa lopputulokseen joko tiedostaen tai tiedostamattaan (Kananen 2013, 26). Teemahaastattelurunko pohjautui Soiten organisaation henkilöstöjohtamista koskeviin arvoihin sekä tutkimuskysymyksiin, joihin haettiin vastausta. Haastattelussa en vienyt keskustelua tai johdatellut haastateltavia, vaan annoin haastateltavien kertoa omin sanoin.

Anonymiteetti tarkoittaa, ettei kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle luovuteta tutkimustietoja. Aineisto tulee säilyttää huolellisesti lukitussa paikassa ja tietokoneessa salasanalla suojattuna. Tutkimustulosten hävittäminen on hoidettava suunnitelmallisesti. Tutkimusaineistosta voi erottua pieniä alaryhmiä kuten murrekieliset alkuperäismerkit ja näin ollen anonymiteetti vaarantuu. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään usein alkuperäisilmauksia todentamaan saatuja tutkimustuloksia. Tunnistettavuuden vuoksi arvioidaan, onko syytä kääntää murrekieliset alkuperäisilmaisut yleiskielelle. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2015, 221, 227.) Haastatteluja tehdessä haastateltavia en yksilöinyt missään vaiheessa. Tutkimushaastattelut merkitsin numeroin, jotta tiesin, mihin haastatteluun mikäkin kuului. Haastatelluille kerroin heti haastattelun alussa, ettei tutkimusaineistoa luovuteta kenellekään tutkimusprosessin ulkopuoliselle. Yksi haastateltava kysyi, ketkä kuuntelevat haastattelut, ja hänelle kerroin, että vain minä kuuntelen haastattelut läpi ja litteroin nauhoitteet. Tutkimusaineisto oli tietokoneella salasanan takana, ja tutkimusaineisto oli vain minun käytössäni. Tutkimusaineiston hävitin opinnäytetyöprosessin valmistumisen jälkeen asianmukaisesti, poistamalla haastattelulitteroinnit ja nauhoitukset. Haastateltavat olisivat voineet tulla tunnistetuksi murteensa puolesta alkuperäislainauksissa, joten kirjoitin raportin niin, ettei siitä voi tunnistaa ketään yksittäistä vastaajaa.

Keskeisiä asioita epärehellisyyden välttämiseksi ovat toisten tekstien plagiointi, toisten kehittäjien ja toimijoiden osuuden vähättely (Ojasalo ym. 2015, 49). Plagioinnilla tarkoitetaan toisen henkilön kirjoittaman tekstin suoraa lainaamista ilman lähdeviitettä (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2013, 224–225). Epärehellisyyden välttämiseksi tuloksia ei yleistetä kriittikittömästi ja tuloksia ei pidä sepittää eikä

kaunistella. Tuloksia ei tule yleistää ilman perusteluja, eikä tuloksia tule sepittää esittämällä tekaistuja havaintoja. Käytetty raportointimenetelmä on selostettava huolellisesti, eikä se saa olla harhaanjohtavaa tai puutteellista. (Hirsjärvi ym. 2009, 26.) Erityisesti kiinnitettiin huomiota koko opinnäytetyöprosessin ajan huolelliseen dokumentointiin sekä lähdemerkintöjen oikeudenmukaisuuteen ja tarkoituksenmukaisuuteen. Tutkimusprosessin ajan teoriatietoa etsittäessä varmistettiin, että aikaisempi tutkimustieto on riittävän monipuolista ja ajankohtaista. Alkuperäislähteet etsittiin aina ennen, kun niitä käytettiin tähän opinnäytetyöhön. Käytetyt raportointimenetelmät on huolella selostettu. Tutkimustuloksia ei ole kaunisteltu eikä tutkimustuloksia ole yleistetty ilman perusteluja.

Tieteen tekemisen ja yritysmaailman eettiset pelisäännöt korostuvat työelämälähtöisessä kehittämistyössä. Kehittämistyön on oltava aina käytäntöä hyödyttävä, ja se tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Tutkimusetiikan mukaan työelämälähtöisiä kehittämistöitä koskevat myös tieteellisen tutkimuksen normit. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Tieteen etiikaksi kutsutaan tieteen ja tutkimuksen yhteyttä, jossa eettiset kannat vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssä tekemiin ratkaisuihin. Toisaalta taas eettisiin ratkaisuihin vaikuttavat tutkimuksen tulokset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147.) Tämän opinnäytetyön aihe nousi työelämän tarpeesta. Tutkijan ulkopuolinen rooli lisää eettisyyttä, ja tutkijan ”oma yksikkö” ei ollut mukana tutkimuksessa eikä kehittämisessä. Tutkijalla ei ollut ennakkokäsityksiä aiheesta. Tutkija pyrki olemaan neutraali sekä tutkittavaa aihetta että kehitettävään aihetta kohtaan, eikä tutkijan omilla mielipiteillä ollut vaikutusta kehittämiseen. Kehittämistyö oli työelämälähtöinen ja hyödytti työelämää. Kehittämistyö on tehty huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti. Kehittämistyön joka vaihetta on tarkastelut eettisesti.

Hyvään eettiseen toimintaan kuuluu, että kehittämistehtävässä olevien ihmisten on tiedettävä, mitä kehittäjä on tekemässä, mikä on toiminnan kohde ja tavoitteet ja mikä on heidän roolinsa organisaation toiminnan kehittämistä edistävässä hankkeessa. Vastaajia ei pidä yksilöidä ja heidän nimettömyytensä tulee taata, jotta saadaan todellisia rehellisiä vastauksia. (Ojasalo ym. 2015, 48.) Kehittämistehtävässä mukana olevia henkilöitä tiedotettiin joko sähköpostilla tai puhelimitse siitä, missä vaiheessa ollaan kehittämistehtävässä menossa. Ennen ohjausryhmän ja kehittämisryhmän palavereita lähetettiin sähköpostilla tietoa, mitä palaverissa tullaan käsittelemään ja miten se etenee. Liitetiedostona lähetettiin myös tutkimustulokset ja teoriaa kehittämistehtävää varten. Kehittämistehtävän luonnos lähetettiin kehittämisryhmälle nähtäväksi ennen kehittämistyöryhmän palaveria, jotta sillä oli aikaa perehtyä aiheeseen.

## 7.4 Ammatillinen kasvu

Ylempi ammattikorkeakoulututkintoon tähtäävä koulutus oli työelämälähtöinen ja käytännönläheinen ja koulutus vastasi toimintaympäristön muutoksiin kouluttamalla asiantuntijoita erilaisiin sosiaali- ja terveysalan johtamis- ja kehittämistehtäviin. Työelämästä hankitulla aikaisemmalla työkokemuksella pystyi YAMK-tutkinon avulla syventää ammatillista osaamista. (Centria-ammattikorkeakoulu 2020.) Ylemmän ammattikorkeakoulun opinnot ovat antaneet minulle paljon tämän kolmen vuoden aikana. Aikaisemmat työkokemukset esimiestehtävistä ovat auttaneet jäsentämään opittua työkokemuksen kautta. Työelämälähtöiset oppimistehtävät olivat mielenkiintoisia, koska niitä pystyi aina peilaamaan oman työn ja työpaikan organisaation kautta. Oppimistehtäviä olivat hyvin vaativia mutta opettavaisia, ja niistä sai työelämään paljon uutta ajateltavaa. Ryhmätyönä tehdyt oppimistehtävät opettivat tiimityötaitoja ja osoittivat sen, että ajankäytön suhteen on haastavaa toimia ryhmänä. Opinnot sujuivat hyvin koko opintojakson ajan, ja oppimistehtävät tuli palautettua ajoissa.

YAMK-koulutus tarjosi uutta osaamista palvelujen kehittämiseen ja johtamiseen. Asiakaslähtöisyyttä ja henkilöstöjohtamista korostettiin. Itsensä johtamisen ja elinikäiseen oppimiseen koulutus tuo taitoja. Koulutus opettaa hankkimaan ja käsittelemään näyttöön perustuvaa tietoa sekä soveltamaan sitä työhön. Koulutus antoi valmiudet työelämän kehittämis- ja asiantuntijatehtäviin. Opinnäytetyönä tehtiin työelämän kehittämistehtävä ja aiheen sai valita itse työelämän tarpeiden mukaan. (Centria ammattikorkeakoulu 2020.)

Opiskelijan elämä yhdistettynä työhön on vaatinut perheeltä paljon joustamista ja itseltä ajankäytön hallinnan opettelua. Opinnot antoivatkin paljon itsensä johtamisen taitoja, joita olen voinut omassa asiantuntijatyössäni käyttää. Opinnoissa viimeiselle vuodelle jäi opinnäytetyö ja aiheen valintaprosessi kesti pitkään. Oma kiinnostukseni arvoista ja henkilöstöjohtamisesta sekä ihmisten välisestä kohtaamisesta viitoittivat opinnäytetyön aiheen valintaan. Koin esimiestyössäni aiemmin kaikista haastavammaksi henkilöstöjohtamisen ja ajattelin, että minulla ei ollut henkilöstöjohtamiseen tarpeeksi osaamista. Se oli yksi syy hakeutua opintojen pariin. Opinnäytetyön halusin liittyvän henkilöstöjohtamiseen ja arvoihin. Palvelualuejohtaja Minna Mäkitalo-Rauma oli kiinnostunut kehittämään juuri tätä aihetta omalla palvelualueellaan ja opinnäytetyön aihe lyötiin lukkoon helmikuussa 2019. Opinnäytetyön kautta opin arvoista ja niiden avulla johtamisesta. Palveluesimiesten haastatteluista koin saavani eniten tietoa käytännön henkilöstöjohtamisesta. Kehittämistehtävä muotoutui avoimen vuorovaikutteisen viestintä kulttuurin kehittämiseen. Aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja aivan uusi maailma teorioineen, jotka opettivat

taas paljon viestinnästä. Opinnäytetyön prosessin alkuvaiheessa en olisi ikinä uskonut päätyväni kyseiseen kehittämistehtävään, ja se tekikin tästä opinnäytetyöprosessista haastavan ja innostavan.

Opinnäytetyö oli kehittämisprosessi, ja siinä mukana oli joukko ihmisiä. Kehittämisprosessi antoi eväitä tiimityöhön. Itse ei voinut päättää aina opinnäytetyöprosessin etenemistä, vaan mukana oli joukko muita ihmisiä, joiden aikataulut oli otettava huomioon. Tiedottamisen tärkeys tuli tässäkin asiassa hyvin esille, ja laitoinkin sähköpostilla aina viestiä, missä vaiheessa opinnäytetyöprosessi oli menossa. Kehittämistyö oli kovin itsenäistä, ja tiedon hakeminen eteni kehittämistehtävän mukaan. Lisäksi kehittämistyössä joutui jatkuvasti arvioimaan ja asettamaan tavoitteita. Kehittämistyö antoi elinikäisiä taitoja työelämän kehittämisen tarpeisiin varsinkin kriittisen ajattelun osalta sekä antoi uskallusta päättää itse asioista. Kehittämistyöryhmän aktiivinen mukanaolo ja palvelualuejohtajan määrätietoinen kehittämistyöryhmien aikatauluttaminen auttoi kehittämistyöprosessin eteenpäin menoa. Kehittämisosio jäi lyhyeksi ajallisesti, mutta se oli sitäkin intensiivisempi. Opinnäytetyöprosessi antoi eväitä eniten ja sai innostumaan työelämän kehittämistarpeista ja miettimään työuraa uudella tavalla. Ohjaavan opettajan kannustaminen on ollut eteenpäin vievää, ja hän on sanonut uskovansa osaamiseeni, mikä on luonut toivoa valmistumiseen. Vaikka COVID-19 on aiheuttanut tätä opinnäytetyötä tehdessä poikkeusolot Suomessa ja ympäri maailman, niin opinnot ovat edenneet Teams-kokousten avulla.

## 7 OPINNÄYTETYÖN JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Opinnäytetyöstä nousivat esille seuraavat johtopäätökset:

1. Avoin vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri ei synny itsestään, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä ja ylläpitämistä koko henkilöstöltä.
2. Avointa vuorovaikutteista viestintäkulttuuria voidaan kehittää yhdessä luotujen toimintaohjeiden avulla.
3. Tervettä työyhteisöä kuvaa avoin vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri, jossa voidaan puhua kaikesta asioista ilman ylimääräistä kontrollia.
4. Avoimella ja vilpittömällä keskustelulla voidaan parantaa työyhteisön toimintaa ja henkilöstön viihtyvyyttä.
5. Avoimessa vuorovaikutteisessa työyhteisössä kyetään jakamaan tietoa, kommunikoimaan ja kohtaamaan.
6. Palveluesimiehillä on johtamisvastuu jalkauttaa toimintaohje henkilöstölle. Johtamisessa onnistumiseen vaikuttaa myönteisesti, esimiesten jalkautumista henkilöstön pariin, esikuvana toimiminen, sekä tärkeiden asioiden viestiminen toistuvasti ja pääviestin tiivistäminen.

Opinnäytetyön pohjalta nousseet jatkotutkimusaiheet:

1. Miten Soiten arvot näkyvät palveluesimiesten henkilöstöjohtamisessa henkilöstön näkökulmasta?
2. Miten Soiten arvot toteutuvat tehostetun palveluasumisen henkilöstön työssä?
3. Miten avoin vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri toteutuu palveluesimiesten tiedottamisessa?

## LÄHTEET

- Ahokas, M. & Stenius, M. 2014. Eettinen identiteetti johtaminen. Oikeudenmukaisuus uusissa johtamismalleissa. Teoksessa L. Myyry., S. Ahola., M. Ahokas., I. Sakki. Arkiajattelu, tieto ja oikeudenmukaisuus. Helsingin yliopisto Sosiaalitieteiden laitos. Vantaa: Hansaprint, 298.
- Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent: Helsinki.
- Bourne, H & Jenkins, M. 2013. Organization values: A Dynamic Perspective. Research Article 34(4), 495–514. Saatavissa: <https://journals-sagepub-com.ezproxy.centria.fi/doi/full/10.1177/0170840612467155>. Viitattu 21.5.2020.
- Carlsson, M. & Forsell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. 3., uudistettu painos. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Cavanagh, J., Fisher, R., Francis, M & Gapp, R. 2012. Linking nurses` attitudes and behaviors to organizational values: Implications for human resource management. Journal of Management and Organization 18(5), 673–684. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.centria.fi/docview/1268167577/?pq-origsite=primo>. Viitattu 21.5.2020.
- Centria-ammattikorkeakoulu. 2020. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Koulutuksen kuvaus. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://web.centria.fi/hakijalle/ylemmat-amk-tutkinnot/sosiaali-ja-terveysalan-ylempi-amk-tutkinto>. Viitattu 23.5.2020.
- Danuta, D & Vytatas, G. 2013. A fit between individual and organizational values and its implications for employees` job satisfaction and performance. Ekonomika 92(2), 93–107. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.centria.fi/docview/1421365795?pq-origsite=primo>. Viitattu 21.5.2020.
- Eskola, J., Lätti, J. & Vastamäki, J. 2018. Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus. 29–33, 41.
- ETENE. Terveydenhuollon yhteinen arvopohja, yhteiset tavoitteet ja periaatteet. ETENE-julkaisuja 1. Saatavissa: <https://etene.fi/documents/1429646/1559098/ETENE-julkaisuja+1+Terveydenhuollon+yh-teinen+arvopohja%2C+yhteiset+tavoitteet+ja+periaatteet.pdf/4de20e99-c65a-4002-9e98-79a4941b4468>. Viitattu 19.4.2020.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa P. Pyöriä. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 137–153.
- Heikkinen, H L-T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa R. Valli. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu viirikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Keuruu: PS-kustannus. 220.

- Heikkinen H L-T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa H L-T, Heikkinen., E. Rovio. & L. Syrjäjä. 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. 2., tark. painos. Vantaa: Dark Oy. 16, 32–33.
- Heinimäki, J. 2018. Arvon porukka. Etiikka ja työyhteisö. Kauppakamari. Viro: Meedia Zone OU.
- Heiskanen, E & Salonen, J. 2007. Eettinen johtaminen tie kestävään menestykseen. Helsinki: Karisto Oy.
- Hiila, I., Tukiainen, M & Hakola, I. 2019. Tiimiäly opas muuttuvaan työelämään. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. 3., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Holloway, I. & Wheeler, S. 2010. Qualitative Research in Nursing and Healthcare. Third edition. Malaysia: Wiley-Blackwell.
- Hyvärinen, M. 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa M. Hyvärinen., P. Nikander. & J. Ruusuvaori. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 34.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professionissa. Vaasan yliopisto. Filosofinen tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: [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). Viitattu 20.5.2019.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. 1., painos. Viro: Meedia Zone OU.
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6., uudistettu painos. Kauppakamari. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Bookwell Oy: Juva.
- Juuti, P. 2009. Henkilöstöjohtamisen arvot, eettisyys ja vastuullisuus. Teoksessa M. Heikkinen. & S. Salojärvi. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy, 355.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopisto-paino Oy-Juvenes Print.

- Kananen, J. 2014a. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.
- Kananen, J. 2014b. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä? Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy–Juvenes Print.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2015. Tutkimus hoitotieteessä. 3.-4., painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2013. Tutkimus hoitotieteessä. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kinnunen, E. 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/104852/978-952-03-0987-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 3.5.2020.
- Laaksonen, H. & Ollila, S. 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Larjomaa, E. 2015. Johtaminen on viestintää. Teoksessa G. Ahonen., P. Husman., R. Ikonen., P. Juuti., A. Koho., S. Käpykangas., M. Laine., E. Larjoma., T. Saarelma-Thiel., E. Saari. & M. Wallin. Julkista johtamista jalostamassa. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy. 162–165.
- Leino-Kilpi, H. 2012. Eettinen ongelmanratkaisu. Teoksessa H. Leino-Kilpi & M. Välimäki. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 63–64.
- Lämsä, A-M & Riivari, E. 2018. Eettinen organisaatiokulttuuri edistää innovatiivisuutta. Teoksessa S. Viljanen & P. Juuti. Arvovallankumous. Eettisyys innovaatioiden lähteenä yhteiskunnallisissa yrityksissä. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy. 141–142.
- Malbasic, I. 2012. Organizational values in managerial communication. Published in Management: Journal of Contemporary management issues 17(2), 99-118. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.centria.fi/docview/1287414347?pq-origsite=primo>. Viitattu 21.5.2020.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.



- Peters, T-J. & Waterman, Jr, R-H. 2007. Menestyjän muotokuva. Talouselämän klassikot. Helsinki: Talentum.
- Piirainen, M. 2013. Eettinen johtaminen terveydenhuollon organisaatiomuutoksissa hoitotyön lähiesimiehen näkökulmasta. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Pro Gradu Tutkielma. Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130423/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20130423.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20130423/urn_nbn_fi_uef-20130423.pdf). Viitattu 27.11.2017.
- Pitkänen, L. 2017. Nuorten johtajien eettiset profiilit. Q-metodologinen tutkimus eettisestä johtajuudesta uuden sukupolven määrittämänä. University of Vaasa. Acta Wasaensia 385. Julkisjohtaminen. Väitöskirja. Saatavilla: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-769-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-769-9.pdf). Viitattu 26.4.2020.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 81–86.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. Menetelmä-viidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy, 47.
- Rautava-Nurmi, H., Westergård, A., Henttonen, T. & Vuorinen, S. 2015. Hoitotyön taidot ja toiminnot. 4., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Riivari, E. 2016. Virtues for Innovativeness. A mixed Methods study of Ethical Organisational Culture and Organisational Innovativeness. University of Jyväskylä. School of Business and Economics. Akateeminen väitöskirja. Saatavissa: [https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0\\_vaitos20052016.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/49727/978-951-39-6630-0_vaitos20052016.pdf?sequence=1). Viitattu 27.11.2017.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Ruusuvuori, J & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa M, Hyvärinen., P. Nikander. & J. Ruusuvuori. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. 427–429.
- Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: Grano Oy.
- Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. 2., painos. Helsinki: Hansaprint Oy.
- Soite. 2020. Tietoa Soitesta. Www-dokumentti. Saatavissa: <https://soite.fi/soite>. Viitattu 7.2.2020.
- Soite. 2019. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustyöntekijä Soite. Toiminta- ja taloussuunnitelma 2019—2021. Valtuusto: 26.11.2018. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://soite.fi/media/val->

tuusto\_26112018\_Toiminta\_ja\_taloussuunnitelma\_2019\_2021\_Soite\_Valtuuston\_paat-  
tos\_261118.pdf/format-pdf. Viitattu 4.6.2019.

Soite. 2017. Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveystaloustyöntekijä Soite. Viestintästrategia. PDF-  
dokumentti. Saatavissa: [https://www.soite.fi/media/document/VIESTINTASTRATEGIA\\_2017-.pdf](https://www.soite.fi/media/document/VIESTINTASTRATEGIA_2017-.pdf).  
Viitattu 3.5.2020.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Älykäs itsensä johtaminen ja hyvinvointi. Teoksessa P, Sydän-  
maanlakka. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Offset Oy.

Taipale, T & Janhunen, M. 2020. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan  
opas. Helsinki: Työterveyslaitos. KetteräHR-hanke. Pdf-tiedosto. Saatavissa:  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%3%a4hti%20Ty%3%b6nte-  
kij%3%a41%3%a4ht%3%b6isen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllo-  
wed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131989/Johtot%3%a4hti%20Ty%3%b6nte-<br/>kij%3%a41%3%a4ht%3%b6isen%20kulttuurin%20luotsaajan%20opas.pdf?sequence=1&isAllo-<br/>wed=y). Viitattu 30.4.2020.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset peri-  
aatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelu-  
kunnan julkaisuja. Pdf-tiedosto. Saatavissa: [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistietei-  
den\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2019.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistietei-<br/>den_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf). Viitattu 1.5.2020.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Juvenes  
Print.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos.  
Teoksen esipainos 2002. Helsinki: Tammi.

Törmälä, V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saari-  
järvi: Offset Oy.

Törmänen, O. & Paasivaara, L. 2012. Yhteiset arvot organisaation toiminnassa. Teoksessa  
I. Ranta. 2012. Sairaanhoitajan eettiset pelisäännöt. Hoitotyön vuosikirja. Porvoo: Book-  
well Oy. 37–43.

Valtiovarainministeriö. 2019a. Avoimuus ja luottamus keskeisiksi osiksi julkishallintoa ja  
sen kehittämistä- ota uusi toimintaohjelma käyttöön. Valtiovarainministeriö. Tiedote.  
Www-dokumentti. Saatavissa: [https://vm.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/avoimuus-ja-luottamus-kes-  
keisiksi-osiksi-julkishallintoa-ja-sen-kehittamista-ota-uusi-toimintaohjelma-kayttoon](https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/avoimuus-ja-luottamus-kes-<br/>keisiksi-osiksi-julkishallintoa-ja-sen-kehittamista-ota-uusi-toimintaohjelma-kayttoon). Viitattu  
23.5.2020.

Valtiovarainministeriö. 2019b. Avoin hallinto. Toimintaohjelma 2019-2023. Pdf-tiedosto.  
Saatavissa: [https://avoinhallinto.fi/assets/files/2019/09/Avoin-hallinto\\_IV\\_toimintaohjelma\\_LOPUL-  
LINEN\\_240919.pdf](https://avoinhallinto.fi/assets/files/2019/09/Avoin-hallinto_IV_toimintaohjelma_LOPUL-<br/>LINEN_240919.pdf). Viitattu 23.5.2020.

Vanhala, S. & von Bonsdorff, M. 2012. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa  
P. Pyöriä. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Hakapaino, 119–120.

Viinamäki, O-P. 2017. Eettinen herkkyys julkisessa johtamisessa. Miten New Public Managementin teesit johtamisen autonomiasta, tilivelvollisuudesta ja luottamuksesta ohjaavat eettistä herkkyyttä? Vaasan yliopiston raportteja 4. Filosofinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Saatavissa: [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-743-9.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-743-9.pdf). Viitattu 20.11.2019.

Viinamäki, O-P. 2008. Julkisen sektorin arvoympäristön kompleksisuus: tutkimus julkisten organisaatioiden arvojen, johtamisteorioiden ja arvojohtajuuden erityisyydestä. Tutkimuksia 283, Hallintotiede 35. Vaasa: Vaasan yliopisto. Saatavissa: [https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7793/isbn\\_978-952-476-218-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7793/isbn_978-952-476-218-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Viitattu 26.4 2020.

**OPINNÄYTETYÖHÖN OSALLISTUVALLE**

**Opinnäytetyön nimi:** Organisaation arvojen kuvaaminen palveluesimiesten työssä ja sitoutuminen toimimaan arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa.

Opiskelen Centria-ammattikorkeakoulussa YAMK-tutkintoa. Opintoihin sisältyy opinnäytetyön tekeminen. Pyydän Sinua osallistumaan tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kuvata palveluesimiesten käsitteitä Soiten arvoista ja niiden toteutumisesta henkilöstöjohtamisessa. Saatujen tulosten perusteella valitaan kehittämistehtävä. Opinnäytetyön tavoitteena on, että palveluesimiehet sitoutuvat toimimaan Soiten arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisessa. Näin ollen voidaan lisätä henkilöstön työhyvinvointia ja sitä kautta asiakkaiden saamaa hoidon laatua. Tutkimukseen pyydetään osallistumaan kahdeksan palveluesimiestä. Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena. Aineiston keruu toteutuu teemahaastattelulla ja aineiston analysointi induktiivisella aineiston analyysillä. Teemahaastattelut toteutetaan helmikuun 2020 aikana. Voit osallistua halutessasi teemahaastatteluun ottamalla yhteyttä tutkijaan sähköpostitse tai puhelimitse, jonka jälkeen sovitaan haastatteluaika ja -paikka. Haastattelut nauhoitetaan. Liitteenä nähtäväksi teemahaastattelu runko

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisen tai peruuttaa suostumuksesi syytä ilmoittamatta, milloin tahansa tutkimuksen aikana. Haastatteluun osallistuminen on luottamuksellista. Henkilöllisyytesi sekä muut tunnistettavat tiedot ovat ainoastaan tutkimuksen tekijän tiedossa. Opinnäytetyön tekijää koskee salassapitovelvollisuus. Aineisto käsitellään ja tulokset esitetään hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen siten, ettei yksittäisen henkilön vastauksia voida tunnistaa missään tutkimuksen vaiheessa. Aineisto säilytetään tietokoneella salasanalla suojattuna / lukitussa tilassa, eikä kukaan ulkopuolinen voi niitä nähdä. Aineistoa käsitellään ja säilytetään tietoturvallisesti. Kerätty aineisto tuhoetaan opinnäytetyön valmistuttua.

Opinnäytetyön ohjaajana toimii yliopettaja Annukka Kukkola Centria-ammattikorkeakoulusta. Opinnäytetyön ohjausryhmään kuuluvat lisäksi palveluasumisen ja laitoshoidon palvelualuejohtaja, yksi tehostetun palveluasumisen palveluesimies. Opinnäytetyöhön on saatu tutkimuslupa SOITEN johtajaylihoitajalta. Opinnäytetyö valmistuu toukokuussa 2020 ja on luettavissa sähköisesti Theseus-tietokannasta ([www.theseus.fi](http://www.theseus.fi)). Tutkimuksen tulokset esitellään toukokuussa 2020.

Ystävällisesti:

Lisätiedot tarvittaessa joko puhelimitse numerosta +358 40 xxx xx xx tai sähköpostilla [Sanna-Kaisa.Goos@centria.fi](mailto:Sanna-Kaisa.Goos@centria.fi). Centria-ammattikorkeakoulu.

### **1.Arvestava kohtaaminen**

Kuvaile mitä käsität arvostavalla kohtaamisella henkilöstöjohtamisessa?

Kuvailisitko, miten arvostava kohtaaminen toteutuu henkilöstöjohtamisessasi?

### **2.Avoimuus**

Kuvaile mitä käsität avoimuudella henkilöstöjohtamisessa?

Kuvailisitko, miten avoimuus toteutuu henkilöstöjohtamisessasi?

### **3.Osallisuus**

Kuvaile mitä käsität osallisuudella henkilöstöjohtamisessa?

Kuvailisitko, miten osallisuus toteutuu henkilöstöjohtamisessasi?

### **4.Vastuullisuus**

Kuvaile mitä käsität vastuullisuudella henkilöstöjohtamisessa?

Kuvailisitko, miten vastuullisuus toteutuu henkilöstöjohtamisessasi?

### **5.Yhdenvertaisuus**

Kuvaile mitä käsität yhdenvertaisuudella henkilöstöjohtamisessa?

Miten yhdenvertaisuus toteutuu työssäsi henkilöstöjohtamisessa?

+

KESKI-POHJANMAAN SOSIAALI- JA  
TERVEYSPALVELUKUNTAYHTYMÄ

VIRANHALTIJAPAAOTOS

Tutkimuslupapäätös  
Johtajaylihoitaja

6.2.2020

1 §

**ASIA**

Tutkimuslupa, Sanna-Kaisa Göös, Organisaation arvojen kuvaaminen palveluesimiesten työssä ja sitoutuminen toimimaan arvojen mukaisesti henkilöstön johtamisesta

**PÄÄTÖS**

Hyväksyn anotun tutkimusluvan. Valmis opinnäytetyö on toimitettava Soiten yhteyshenkilölle ja sovittava tulosten esittelystä yksikön henkilökunnalle.

**PÄÄTÖKSEN TEKIJÄ**

Piia Kurikkala  
Vt. Johtajaylihoitaja

1. Millaisia käsityksiä palveluesimiehillä on Soiten arvoista?

LIITE 4/1

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<p><b>ARVOSTAVA KOHTAAMINEN</b></p> <p>"Ihminen kohtaa toisen ihmisen, ei niin että johtaja kohtaa alaisen"</p> <p>"En koe, että olisin esimies, vaan olen työkaverin kaikkien kanssa"</p> <p>"Kaikkia kohdellaan tasavertaisesti ja omina itsenään, siellä on persoonia ja monen eri ikäisiä ja ne ovat minulle kaikki yhtä arvokkaita"</p> <p>"Toisen kuunteleminen, pysähtyminen sen hetken äärelle, vaikka se olisi vain minuuttu"</p>	<p>Työntekijä kohdataan ihmisenä</p> <p>Esimies on työkaveri</p> <p>Henkilöstöä kohdellaan tasavertaisesti</p> <p>Kuunteleva läsnäolo</p>	<p>Esimiehen työtoveruus</p> <p>Henkilöstön arvostaminen</p>
<p><b>AVOIMUUS</b></p> <p>"Henkilöstö saa tilanteeseen nähden tarvittavan tiedon, niin että heillä on työtehtäviensä kannalta se tieto mitä tarvitaan"</p> <p>"Henkilöstö ajattelee, etteivät ole tienneet asiasta, joka on ollut valmistelu vaiheessa"</p> <p>"Avoimuutta ei voi toteuttaa niin, kuin sitä minun mielestäni pitäisi toteuttaa"</p> <p>"Haasteellista tällä hetkellä, kun ei tiedä itsekkään mitä Soitessa menossa"</p>	<p>Annetaan työtehtävien kannalta oleellinen tieto</p> <p>Asioiden valmisteluvaiheessa ei voi antaa tietoa</p> <p>Avoimuutta arvona ei voi toteuttaa tällä hetkellä</p> <p>Haastavaa viedä tieto henkilöstölle, jos esimiehellä ei ole tietoa</p>	<p>Oleellisen tiedon antaminen oikeaan aikaan</p> <p>Arvona on haasteellinen toteuttaa</p>
<p><b>OSALLISUUS</b></p> <p>"Osallistetaan ja saa osallistua oman työnsä kehittämiseen"</p> <p>"Minä velvoitan heitä osallistumaan"</p> <p>"Se on semmoinen mikä luo tähän työhön merkityksen tunteen"</p> <p>"Oman työn hallinnan tunne ja tunne siitä, että pystyn vaikuttamaan omaan työhöni"</p>	<p>Mahdollisuus osallistua työnkehittämiseen</p> <p>Henkilöstöä velvoitetaan osallistumaan</p> <p>Tuo työhön merkityksen tunteen</p> <p>Tunne siitä, että pystyy hallitsemaan ja vaikuttamaan työhön</p> <p>Henkilöstön mukaan ottaminen valmisteluvaiheessa lisää sitoutumista</p>	<p>Velvoitetaan henkilöstöä osallistumaan</p> <p>Työn merkityksellisyys</p>
<p><b>VASTUULLISUUS</b></p> <p>"Minulla on vastuu hoitaa tämän talo"</p> <p>"Vastuullista on noudattaa sopimuksia"</p> <p>"Selkeät ohjeet miten työntekijä toimii"</p> <p>"On vastuullista nähdä työntekijä kokonaisena ihmisenä"</p> <p>"Työn lisäksi kannetaan vähän huolta ihmisestä"</p> <p>"Kannetaan oikeasti vastuuta henkilöstön hyvinvoinnista"</p> <p>"Vastuu on työntekijöillä ja vastuullisuus on mulla, mutta eriasioista"</p> <p>"Vastuullisuuteen kuuluu vastuun jako toiselle"</p>	<p>Vastuu yksikön toiminnasta</p> <p>Sopimusten noudattaminen</p> <p>Selkeät ohjeet työntekoon</p> <p>Nähdään työntekijä kokonaisena ihmisenä</p> <p>Kannetaan huolta ihmisestä</p> <p>Vastuu henkilöstön hyvinvoinnista</p> <p>Henkilöstöllä ja esimiehellä vastuu eri asioista</p> <p>Vastuun jako toisille</p>	<p>Työnteon mahdollistaminen</p> <p>Henkilöstön hyvinvoinnista vastuu</p> <p>Vastuun jako henkilöstölle</p>
<p><b>YHDENVERTAISUUS</b></p> <p>"Ketään ei saa suosia"</p> <p>"Kaikki ovat yhtä arvokkaista ja tasavertaisia"</p> <p>"Jokaista yksikköä koskisivat samat velvollisuudet ja oikeudet ja työntekijät olisivat tasavertaisia, kaikki"</p> <p>"Olisi jossain paperilla löydettävissä ne ohjeet ja niitä valvotaan jollakin tapaa, että niitä noudatetaan ja toteutetaan joka yksikössä"</p>	<p>Esimies ei voi suosia ketään</p> <p>Henkilöstö on tasavertaisia ja kaikki yhtä arvokkaita</p> <p>Eri yksiköiden työntekijät ovat tasavertaisia</p> <p>Eri yksiköissä samat ohjeet tasavertaiseen kohteluun ja ohjeiden noudattamista valvotaan</p>	<p>Oikeudenmukaisuus</p> <p>Yksiköiden henkilöstö tasavertaisia</p>

## 2. Miten Soiten arvot toteutuvat palveluesimiesten työssä henkilöstöjohtamisessa?

LIITE 4/2

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetyt ilmaukset	Alaluokat
<p><b>ARVOSTAVA KOHTAAMINEN</b></p> <p>”Miten sinä tuotat sitä puhetta, niillä eri sävyillä saat aikaiseksi paljon huonompaa”</p> <p>”Meillä on tosi paljon hyviä keskusteluja”</p> <p>”Kannustan ja annan palautetta sekä kiitosta hyvin tehdystä työstä”</p> <p>”Epävarmaa ihmistä kannustan ottamaan vastuuta, että sinä pystyt ja olet hyvä”</p>	<p>Puheen sävyillä voi näyttää arvostavansa henkilöstöä</p> <p>Asioita käydään läpi yhdessä keskustelemalla</p> <p>Kehuminen ja palautteen antaminen</p> <p>Tuetaan epävarmoja ihmisiä ottamaan vastuuta</p>	<p>Välitön kanssakäyminen henkilöstön kanssa</p> <p>Henkilöstön tukeminen</p>
<p><b>AVOIMUUS</b></p> <p>”Mielestäni keskeneräisyys on hyväksyttävää”</p> <p>”Ei pelätä virheitte tekemistä, vaan niistä voidaan oppia ja yhdessä ihmetellään”</p> <p>”Mitä tärkeämpi asia niin sitä toistuvammin yritän tuoda sitä esille jossakin kohtaan”</p> <p>”En voi mennä sanomaan, että nyt tulee tämmöinen muutos, jos sitä ei ole perusteltu”</p> <p>”Minä en tiedä eikä esimieheni osaa minulle sanoa, niin on aika vaikea olla avoin henkilöstölle”</p> <p>”Saatetaan nähdä lehtienpalstalta, että lehdet kirjoittavat ennen kuin henkilöstö tietää”</p>	<p>Keskeneräisyys on hyväksyttävää</p> <p>Virheistä voidaan oppia</p> <p>Tietoa jaetaan jatkuvasti joka paikassa</p> <p>Perustellaan mihin päätökset ja muutokset perustuvat</p> <p>Esimiehen tiedon puute asioista vähentää avoimuutta henkilöstölle</p> <p>Henkilöstö näkee lehtien palstalta tiedot ensin</p>	<p>Epätäydellisyyden hyväksyntä</p> <p>Toistuva tiedottaminen</p> <p>Tiedottamisessa haasteita</p>
<p><b>OSALLISUUS</b></p> <p>”Annetaan kaikille mahdollisuus osallistua”</p> <p>”Kaikkea mitä täällä kehitetään, ne itse osallistuvat ja tekevät, minä ohjaan ja valvon”</p> <p>”Pitää antaa mahdollisuus kehittämiseen ja olla myös itse innostunut siitä”</p> <p>”Päämäärätietoisesti vien eteenpäin muutosta ja koskaan en jätä mitään kesken”</p> <p>”Tärkeistä saattaa tulla ne muutama aktiivinen ja loput jäävät mitään tekemättömyyden tilaan, haluan heidän osallistuvan siinä kohtaan”</p> <p>”Meillä kipuillaan virketoiminnan kanssa, osalle se on hyvin luontevaa ja toisille taas ei”</p>	<p>Kaikilla mahdollisuus osallistua</p> <p>Henkilöstö kehittää uutta esimiehen valvoessa ja ohjeistaessa</p> <p>Henkilöstö kehittää uutta esimiehen valvoessa ja ohjeistaessa</p> <p>Esimies on päämäärätietoinen ei jätä muutosta tekemättä</p> <p>Työntekijöillä kaikilla tasapuolinen vastuu osallistua</p> <p>Erialaisten työskentelytapojen tunnistaminen ja hyödyntäminen</p>	<p>Henkilöstö mukaan toimintaan</p> <p>Esikuvana toimiminen</p> <p>Työntekijöiden hyvä tunteminen</p>
<p><b>VA STUULLISUUS</b></p> <p>”Sinä oikeasti panostat ja annat sitä vastuuta ja luotat, että kyllä ne pärjäävät”</p> <p>”Minun ei tarvitse koskaan miettiä, etten voisi lähteä lomille, tiedän että täällä homma toimii”</p> <p>”Minä kuljen tuolla ja käyn joka tiimissä aamukahvilla vuoro aamuin”</p> <p>”Minulla on yleensä aina ovi auki ja saa tulla mennen tullen kertomaan huolensa”</p> <p>”Mahdollisuus hoitaa työt laadukkaasti ja turvallisesti ja on tarvittavat välineet”</p> <p>”En tietoisesti yritä teettää sopimuksen vastaista, vaan koen, että minun tehtävänä on näyttää mallia, että työnantaja toimii vastuullisesti”</p>	<p>Annetaan vastuuta ja luotetaan työntekijöihin</p> <p>Voi luottaa poissa ollessa töiden tulevan hoidetuksi</p> <p>Esimies kulkee eri tiimeissä aamukahvilla vuoro aamuin</p> <p>Työntekijät voivat aina tulla esimiehen luo kertomaan huolensa</p> <p>Työt pitää pystyä tekemään laadukkaasti ja turvallisesti</p> <p>Näytetään mallia henkilöstölle noudattamalla sopimuksia</p>	<p>Luottamus henkilöstön ammattitaitoon</p> <p>Luottamuksellinen ajatusten vaihto</p> <p>Sopimuksien noudattaminen</p>
<p><b>YHDENVERTAISUUS</b></p> <p>”Yritän pitää huolen, että jokaisella työntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet”</p> <p>”Eivoi olla esimies, jos jollekin antaa enemmän siimaa, kuin toiselle”</p> <p>”Eivoi rehellisesti sanoa arvostavansa kaikkia yhtä paljon, jos on kaveri työyhteisössä”</p> <p>”Yritän omalla esimerkillä ja omilla toimillani viestittää, että jokaisen työntekijän työpanos on tärkeä meidän työyksikölle, riippumatta ammattinimikkeestä”</p>	<p>Jokaisella työntekijällä on samat oikeudet ja velvollisuudet</p> <p>Eivoi suosia ketään</p> <p>Eivoi rehellisesti arvostaa kaikkia yhtä paljon, jos on kaveri työyhteisössä</p> <p>Jokaisen työntekijän työpanos on yhtä tärkeä</p>	<p>Samat säännöt kaikille</p> <p>Tasapuolinen kohtelu</p>



**TOIMINTAOHJE AVOIMEN VUOROVAIKUTTEISEN VIESTINNÄN TOTEUTTAMISEEN  
TEHOSTETUN PALVELUASUMISEN HENKILÖSTÖLLE**

*Avoim ilmapiiri ei synny itsestään, sitä pitää jatkuvasti kehittää ja vaalia  
Pidetään yhdessä yllä avointa ja vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria*

**JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN VASTUULLA ON VUOROVAIKUTTEINEN KESKUSTELU**

Työkaverien välinen keskustelu perustuu luottamukseen ja avoimuuteen  
Kunnioitetaan erilaisia ihmisiä ja mielipiteitä  
Ollaan vastaanottavaisia uusille ideoille ja ajatuksille  
Kysytään ja keskustellaan, ei oleteta muiden puolesta  
Virheitä ei tarvitse pelätä ja niistä voidaan oppia yhdessä, ei syyllistetä  
Tarvittaessa kysytään muilta neuvoa  
Annetaan ja otetaan vastaan palautetta  
Kuunnellaan työkaveria ja ollaan aidosti läsnä

**JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN VASTUULLA ON TIEDON KULKU JA SISÄISEN VIESTIN-  
NÄN TOTEUTUMINEN**

Työvuoroon tullessa otetaan selvää asioista  
Sähköpostit luetaan säännöllisesti  
Palaverit pidetään säännöllisesti  
Palavereista tehdään kokousmuistio, lukukuittaus  
Viestinnässä käytetään sellaista kieltä, jota kaikki ymmärtävät  
Tärkeitä asioita toistetaan useita kertoja, käytetään useampaa viestintäkanavaa  
Muutokset sekä päätökset perustellaan ja annetaan aikaa läpikäyntiin  
Työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluksi  
Esimies on helposti lähestyttävä  
Esimies jalkautuu säännöllisesti henkilöstön pariin

## **KOHTI AVOINTA VUOROVAIKUTTEISTA VIESTINTÄ KULTTUURIA**

*Avoin ilmapiiri ei synny itsestään, sitä pitää jatkuvasti kehittää ja vaalia*

*Pidetään yhdessä yllä avointa ja vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria*

### **JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN VASTUULLA ON VUOROVAIKUTTEINEN KESKUSTELU**

Työkaverien välinen keskustelu perustuu luottamukseen ja avoimuuteen

Kunnioitetaan erilaisia ihmisiä ja mielipiteitä

Ollaan vastaanottavaisia uusille ideoille ja ajatuksille

Kysytään ja keskustellaan, ei oleteta muiden puolesta

Virheitä ei tarvitse pelätä ja niistä voidaan oppia yhdessä, ei syyllistetä

Tarvittaessa kysytään muilta neuvoa

Annetaan ja otetaan vastaan palautetta

Kuunnellaan työkaveria ja ollaan aidosti läsnä

### **JOKAISEN TYÖNTEKIJÄN VASTUULLA ON TIEDON KULKU JA SISÄISEN VIESTINNÄN TOTEUTUMINEN**

Työvuoroon tullessa otetaan selvää asioista

Sähköpostit luetaan säännöllisesti

Palaverit pidetään säännöllisesti

Palavereista tehdään kokousmuistio, lukukuittaus

Viestinnässä käytetään sellaista kieltä, jota kaikki ymmärtävät

Muutokset sekä päätökset perustellaan ja annetaan aikaa läpikäyntiin

Työntekijöille mahdollisuus tulla kuulluksi

Esimies on helposti lähestyttävä

Esimies jalkautuu säännöllisesti henkilöstön pariin

