



© 2020 Hujala & Martinmäki



Integroiva johtaminen: teoriaa ja tutkimusta

Anneli Hujala

Yliopistotutkija, FT

Itä-Suomen yliopisto

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

[anneli.hujala\[at\]uef.fi](mailto:anneli.hujala@uef.fi)

Mitä aiempi tutkimus ja 'teoria' kertovat
integroivasta/yhteensovittavasta
johtamisesta?

Johtaja ei voi enää johtaa yksin

- **”Toimintayksikön johtamisessa on oltava moniammatillista asiantuntemusta**, joka tukee laadukkaan ja turvallisen hoidon kokonaisuutta, eri ammattiryhmien yhteistyötä sekä hoito- ja toimintatapojen kehittämistä.”
- Terveydenhuoltolaki (L1326/2010, 4§)
- Sosiaalihuoltolaki (L1301/2014)

Caspar David Friedrich:
Wanderer above the Sea of Fog, 1818

Yhteensovittavaa johtamista tarvitaan eri tasoilla

Peter Paul Rubens: The Miracles of
St. Francis Xavier, 1617-1618

H
i
s
t
o
r
i
a

- HALLINTO
- RAHOITUS
- ORGANISAATIOT – SIILOT
- JOHTO
- PALVELUTUOTANTO
- KÄYTÄNNÖN TYÖ
- VUOROVAIKUTUS

T
u
l
e
v
a
i
s
u
s

1 Johto on **työntekijöiden yhteistyön mahdollistaja**

Rakenteet ja resurssit

-Monialaiset tiimit, palveluohjaus,
palvelukokonaisuudet, hoitoketjut,
ammattilaisten 'jalkauttaminen' toiseen
'siiloon'

Hugo Simberg, 1903

Aikaa tehdä yhteistyötä

Kuka/ketkä johtavat monialaista tiimiä?!

Yhteistyön välineet ja uudet toimintatavat

Virtuaaliset palaverit, pikakonsultointi,
pikaviestit

...työntekijöiden yhteistyön mahdollistaja

Osaamisen varmistaminen

Yhteistyötä vahvistava osaaminen

Co-creation, yhteiskehittäminen työntekijöiden kanssa

Työntekijät mukaan suunnitteluun

Johto sitoutumaan hankkeisiin

Yhteistyön vaikuttavuuden arviointi (!?)

Palkitseminen: yhteistyö osaksi työntekijöiden (ja johdon itsensä!) arviointikriteerejä

Asiakastyytyväisyyden, asiakkaan äänen tulee sisältyä mittaristoon.

2 Johtajien välinen, rajat ylittävä yhteistyö (-)

- REVIIRI

Oman reviirin puolustamista – koska johtajalta odotetaan (vain) oman vastualueen tulosta!

- Neuvon kysyminen toiselta nähdään 'heikkona johtajuutena'
- Johtajayhteistyö onkin uhka, ei mahdollisuus
- Horjuttaa omaa ammatillista identiteettiä
- Vie epämukavuusalueelle

- YHTEISTYÖN VAIKUTTAVUUS

- Yhteistyön onnistumista tulisi arvioida kuten muitakin johdon suoriutumisen osa-alueita
- Yhteistyö nähdään usein 'negatiivisena suoritteena'

... johtajien välinen, rajat ylittävä yhteistyö (+)

- OSAAMINEN

- Osaaminen laajenee ja vahvistuu kollegayhteistyössä
- Laajentaa näkökulmaa johtamiseen
- Johtajayhteistyöhön tarvitaan yhteistä koulutusta (Elliot ym. 2020) ja pientä pakkoa
- Co-creation työntekijöiden kanssa

- TUKI

- Johtajayhteisö on tuki ja voimavara – auttaa jaksamaan

3. Asiakas johdon yhteistyön perustana (?!)

- Asiakaan polut ,” client/patient journeys” – asiakas-caset avaavat johdon silmiä!
- Asiakas- ja palvelusuunnitelmat
- Asiakkaan tarpeet – retoriikkaa vai johdon työkalu?
- Co-creation, yhteiskehittäminen: Asiakkaiden ottaminen mukaan kehittämistyöhön

Helene Schjerfbeck:
Toipilas, 1888

**Sote-johdajien yhteistyö:
Neljä näkökulmaa
integroivaan johtamiseen**

(JOY-tutkimus, UEF)



© 2020 Hujala & Martinmäki

Tutkimusasetelma: Neljän vuodenajan viitekehys



”Perhekeskustyössä vuoropuhelu johtotasolla toimii äärettömän hyvin.”



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Hyvinvointikertomus ja hyvinvointi-indikaattorit ovat johdon yhteistyön konkreettisia välineitä.

Piirros 12. Yhteistyön tulos: Perhekeskus (JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat) ¹³

JOY-tutkimuksen ”opit” 1

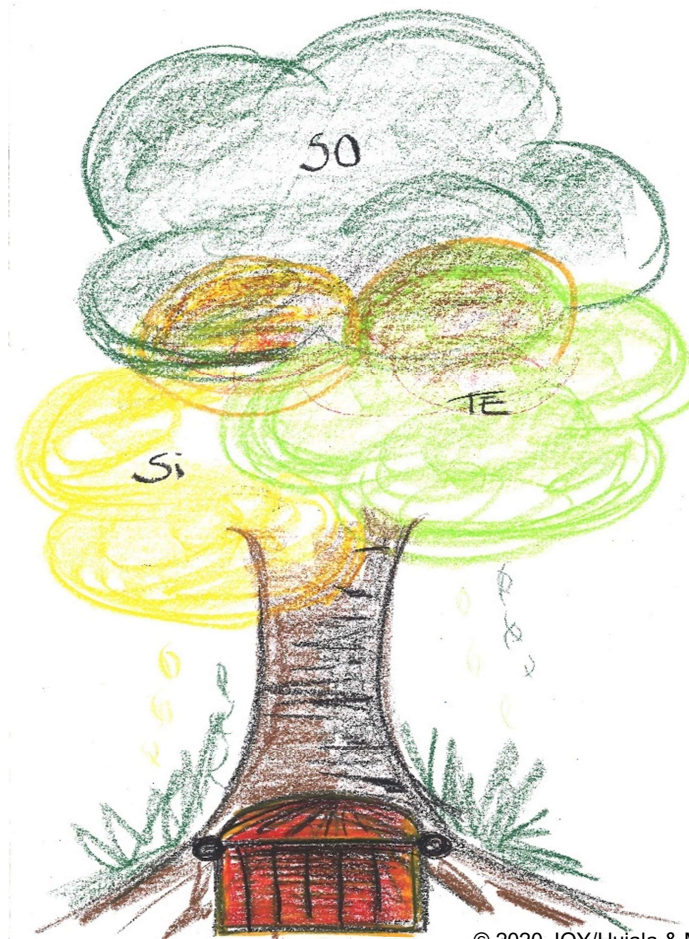
- Puolustautuminen: Olipa syy mikä tahansa, sen esiin nostama viesti on otettava vakavasti. Jos johtoakin ohjaa näinkin selkeä vastakkainasettelu, voidaanko sote-kentän työntekijöiltä voidaan odottaa monialaista yhteistyötä?
- Ylimmän johdon tuki. Miten sote-organisaatioiden ylin johto tukee keskijohtoa rajoja ylittävässä yhteistyössä?
- Johtajayhteisön keskinäinen tuki. Tämä on asia, johon kannattaa panostaa keskijohdon jaksamishaasteiden keskellä.

JOY-tutkimuksen ”opit” 2

- Lisää konkretiaa: integroivan eli yhteensovittavan johtamisen kohdistaminen selkeästi määriteltyyn asiaan, esim. tiettyyn asiakasryhmään, kuten perhekeskustoiminnassa.
- Uudenlaiset yhteistyömuodot: nopeat virtuaalikontaktit, ad hoc -tiimit, matalan kynnyksen kollegakonsultaatiot.
- Myönteinen pakko: eri tahojen johtajien saattaminen yhteen esimerkiksi koulutus- ja työhyvinvointipäivien yhteydessä. ”Vastapuolen” tunteminen ihmisenä ja hänen erilaisen osaamisensa tunnistaminen on hyvä alku.
- Raha edellä -raportoinnin ja -ajattelun tuulettaminen. Osoptimoinnin tilalle lapsibudjetoinnin kaltaisten horisontaalisten ratkaisujen innovointi.

JOY-tutkimuksen ”opit” 3

- Yhteistyön keskeinen asia on erilaisuus. Ristiriidat kuuluvat vuorovaikutukseen ja niiden kanssa on vain opittava elämään.
- Eriarvoisuuden kokemuksiin terveys-, sosiaali- ja sivistyssektoreiden välillä kannattaa kiinnittää huomiota.
- Tunteiden ja muiden ei-rationaalisiksi laskettavien elementtien mukanaolo vuorovaikutuksessa kannattaa tunnistaa ja tunnustaa.



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 13. Sisote-puu (JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)

UEF // University of Eastern Finland

Lähteitä

Auschra, C. 2018. Barriers to the Integration of Care in Inter-Organisational Settings: A Literature Review. *International Journal of Integrated Care* 18(1): 5, 1–14. DOI: <https://doi.org/10.5334/ijic.3068>

Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Taskinen Helena, Aunola Anniina & Martikainen Jari. 2020. Sote-johtajien yhteistyö – Neljä näkökulmaa yhteistyön tutkimiseen. JOY-hankkeen loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopio. ISBN: 978-952-61-3408-6 (PDF) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>

Hujala Anneli & Lammintakanen Johanna. 2018, Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat keskiöön. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf>

Hujala Anneli, Mustonen Erja, Klinga Charlotte, Lammintakanen Johanna, Laulainen Sanna & Taskinen Helena. 2020. Integroiva johtaminen. Teoksessa Hujala A. & Taskinen Helena (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, Tampere, 131–149. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-022-9>

Sinervo, T., & Keskimäki, I. 2019. Palveluintegraatiota käytännössä: Mikä edistää ja mikä estää integraatiota? https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138583/YP1904_Sinervo&Keskim%C3%A4ki.pdf?sequence=2