



# Sote-ammattilaiset ja johto yhteensovittamisen avaintoimijoina

Sanna Laulainen, Professori (sosiaalihallintotiede)  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto

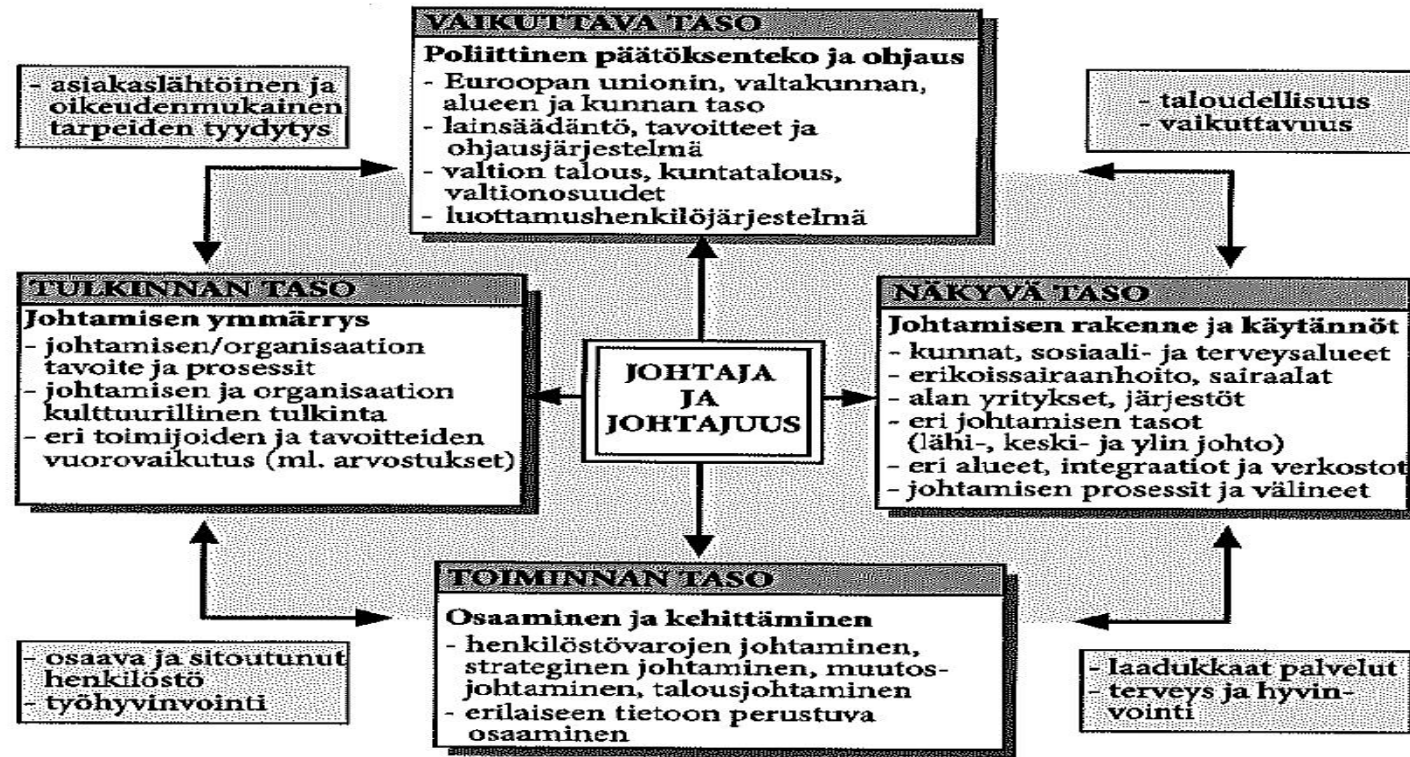


- Toimijalähtöinen tarkastelu
- Johtajat/johtaminen keskiössä – mitä erityistä edellytetään yhteensovittamisessa?
- Työntekijöillä (itsestään selvästi) keskeinen rooli moniammatillisessa ja -alaisessa yhteistyössä asiakastyössä

-> Entä sote-keskuksia rakennettaessa ja toimintoja kehitettäessä... Millaisia vaateita/haasteita työntekijöihin/työntekijyyteen keskeisenä uudistamisen/kehittämisen/johtamisen osapuolena kohdistuu?



## Sosiaali- ja terveystalvelujen toimintaympäristö ja johtaminen

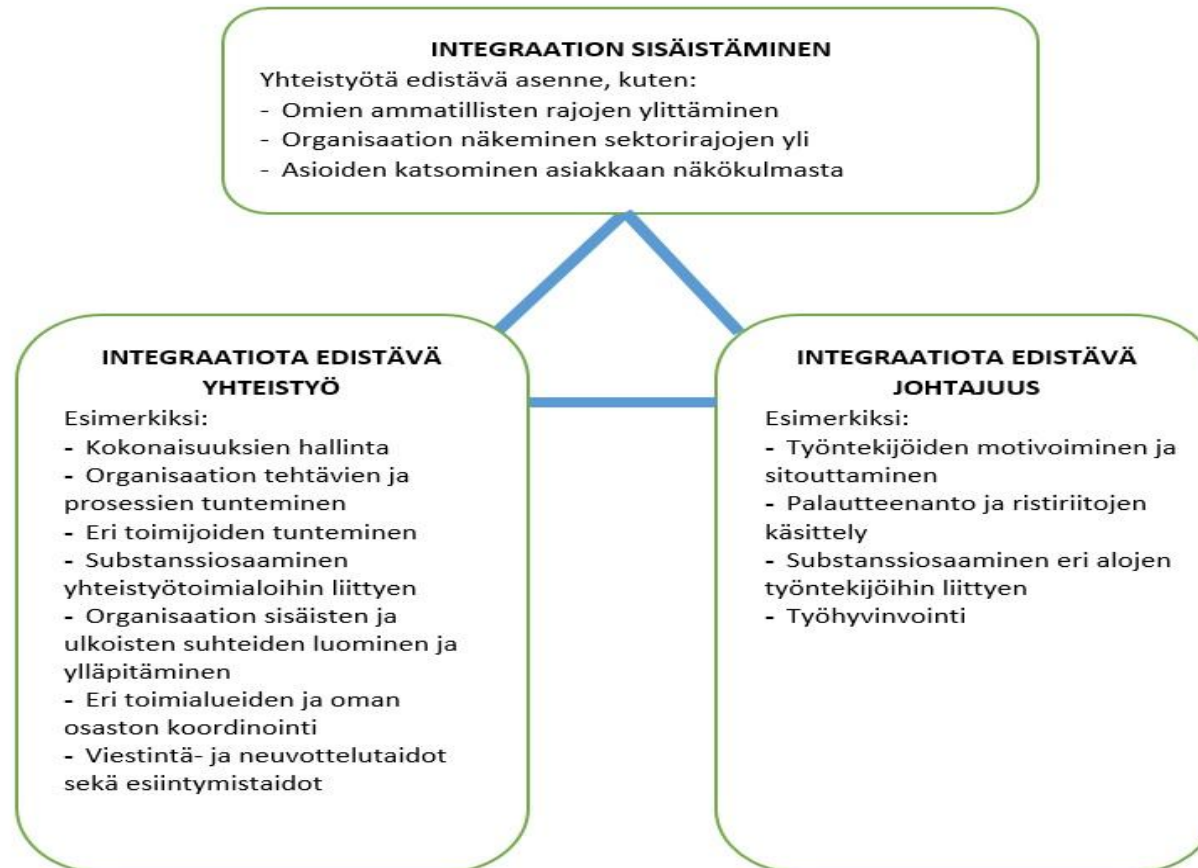


**Kuvio 16.** Sosiaali- ja terveystalvelujen johtamisen malli.

Lähde: Lammintakanen & Rissanen 2011: sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen 2020- luvulla. Teoksessa Rissanen & Lammintakanen 2011: Sosiaali- ja terveystalvelujen johtaminen. WSOY



# Johtamis(osaamis)een kohdistuu paljon vaatimuksia – entä erityisesti integraation kannalta?



# Yhteensovittavan johtamisen kompleksisuus

## UUDISTUVA SOSIAALI- JA TERVEYS- ALA

Toimittaneet  
ANNELI HUJALA &  
HELENA TASKINEN

TAMPERE UNIVERSITY PRESS

### SOTE-JOHTAJIEN YHTEISTYÖ: NELJÄ NÄKÖKULMAA INTEGROIVAAN JOHTAMISEEN



© 2020 Hujala & Martikainen

*Anneli Hujala, Sanna Laulainen, Helena Taskinen,  
Anniina Aunola & Jari Martikainen*

Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopion kampus



Työsuojelurahasto  
Arhetankyydöndend  
The Finnish Work Environment Fund

*Routledge Studies in Health Management*

## THE MANAGEMENT OF WICKED PROBLEMS IN HEALTH AND SOCIAL CARE

Edited by  
Will Thomas, Anneli Hujala, Sanna Laulainen,  
and Robert McMurray





# Johtajien välinen yhteistyö

- esimerkkinä yhteensovittavan johtamisen kompleksisuudesta
- Keskijohtoa edustavien johtajien välinen, tulosvastuurajat ylittävä yhteistyö
  - Esim. se, mitä ja miten yhteistyöstä puhutaan, vaikuttaa siihen, miten yhteistyötä tehdään (esim. kumppanuutta vahvistava tukipuhe vs. puolustautumispuhe)
  - Yhteistyön toteutuminen punnitaan arkipäivän käytännöissä ja rutiineissa (uudenlaiset mm. virtuaaliyhteistyön muodot)
  - Yhteistyöhön vaikuttaa piiloisia syitä, joiden "juurisyyt" voivat olla syvällä esim. ammatti- tai organisaatiokulttuurissa
  - Jokainen kokee yhteistyön omalla, henkilökohtaisella tavalla (tunteiden ja muiden ei-rationaalisten elementtien mukanaolo vuorovaikutuksessa kannattaa tunnistaa ja tunnustaa)

*Tulokset perustuvat JOY-hankkeeseen (Johtajana yli rajojen – Johtamisyhteistyö sotessa, 2018-2020), Rahoittajana TSR, Hankkeen johtaja Anneli Hujala (UEF)*



# Katse työntekijöihin

- Johtajat eivät ole palveluja yhteensovittaessa, sosiaalihuoltoa kehitettäessä tietenkään yksin
- Työntekijöihin/sote-ammattilaisiin (ja työntekijyyteen) keskeisenä palvelujen yhteensovittamisen ja johtamisen osapuolena kohdistuu odotuksia, vaateita ja haasteita

- Mitä tarkoittaa ja miten näyttäytyy se, että työntekijät / sote-ammattilaiset ovat avainasemassa palveluja yhteensovittaessa ja organisaatioiden toimintaa kehitettäessä?

-> entä onko eri toimijoiden odotukset samansuuntaisia vai ristiriidassa?



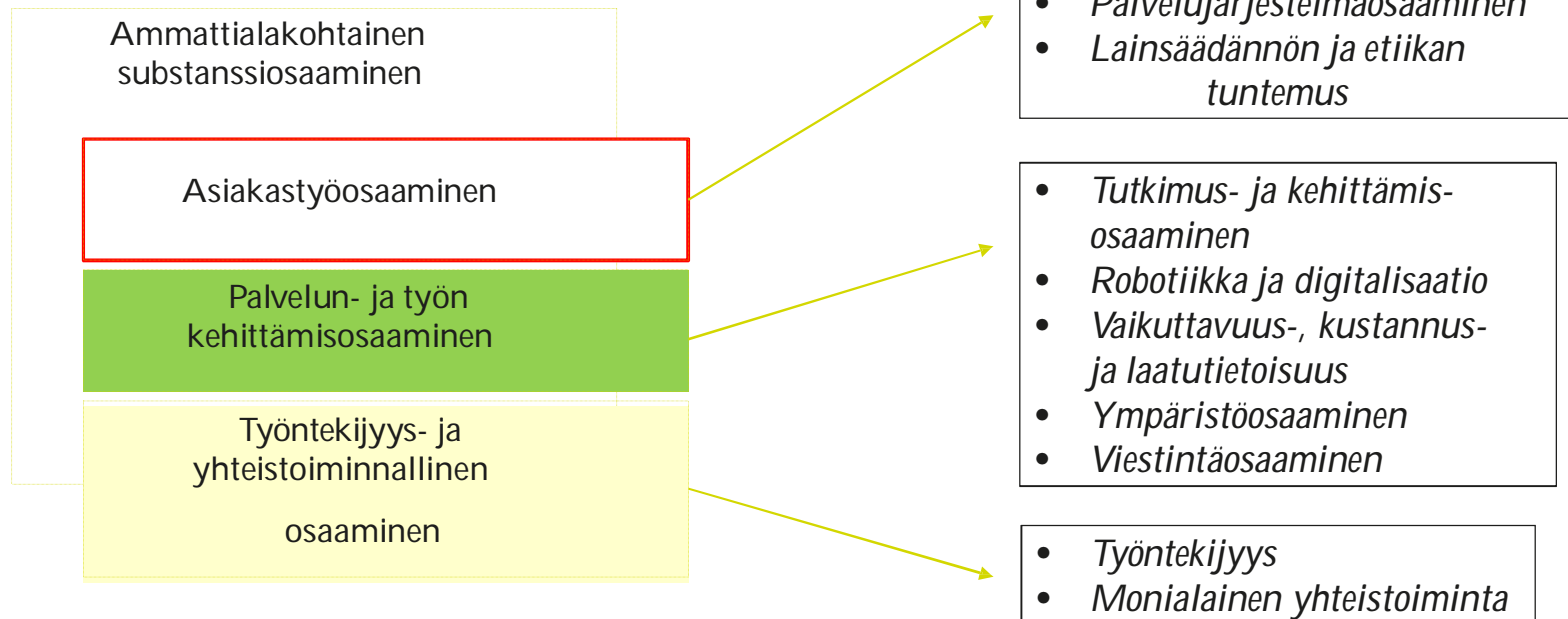
Mistä on hyvä työntekijyys tehty?  
Riittääkö että hoitaa perustehtävänsä hyvin?

- (A)vaintyöntekijöistä  
kehittämisen ja johtamisen  
voimavaraksi



# Sote-osaamisen sisällöt (Kangasniemi ym. 2018)

Hanhijoki ym. 2016, Nikander 2016, STM 2016, Holli & Saloranta 2016, Kuosa & Hakala 2017, Hjelt ym. 2017, OMK 2017, STM 2017, VNK 2017



# Organisaatiokansalaisuus hyvän työntekijyyden ja organisaation jäsenyyden ilmentäjänä

- **Organizational Citizenship Behavior, OCB** (Dennis W. Organ)
  - suomennettu myös alaistaidoiksi/työyhteisötaidoiksi
- OCB peräisin psykologiasta ja käytetty myös runsaasti liiketaloustieteissä
- Alun perin muodollista työroolin ylittävää ja organisaatiota hyödyntävää käyttäytymistä, josta ei palkita ja joka perustuu vapaaehtoisuuteen (yhdistää organisaation jäseniä)
- Kyse positiivisesta normatiivisesti arvolatautuneesta käsitteestä
  - ...Siihen kiteytyy perusoletuksia siitä, mitä pidetään hyvänä, toivottavana tai kiellettynä työntekijyytenä/organisaation jäsenyytenä (oikeudet ja velvollisuudet)
  - => Miten työntekijänä toimii/osallistuu/vaikuttaa organisaatiossa?



# Muutosta edistävä organisaatiokansalaisuus

Change-oriented organizational citizenship behavior

→ innovatiiviset rajoja ylittävät (ja koettelevat) ideat, vaikutusmahdollisuus ja vastuun otto oman työroolin ja organisaation toiminnan muutoksesta

Perinteinen OCB (esim. Organ 1988, Podsakoff ym. 2000)	Muutosta edistävä OCB (esim. Choi 2007; Seppälä ym. 2012)	Tietointensiivisen työn OCB (esim. Dekas ym. 2014; Jain 2012)
Auttaminen Reiluus Tunnollisuus Huomaavaisuus Lojaalisuus Kuuliaisuus Yleinen myöntyvyys Kansalaishyveellisyys Rauhan rakennus	Aloitteellisuus Kehittämismyönteisyys Kehittämiskyky Uudistushalukkuus Muutosmyönteisyys Oppimismyönteisyys Innovatiivisuus Innostuneisuus Vaikuttaminen	Eettisyys Työhyvinvointitaidot Vuorovaikutustaidot Yhteistyötaidot Itsensä kehittäminen

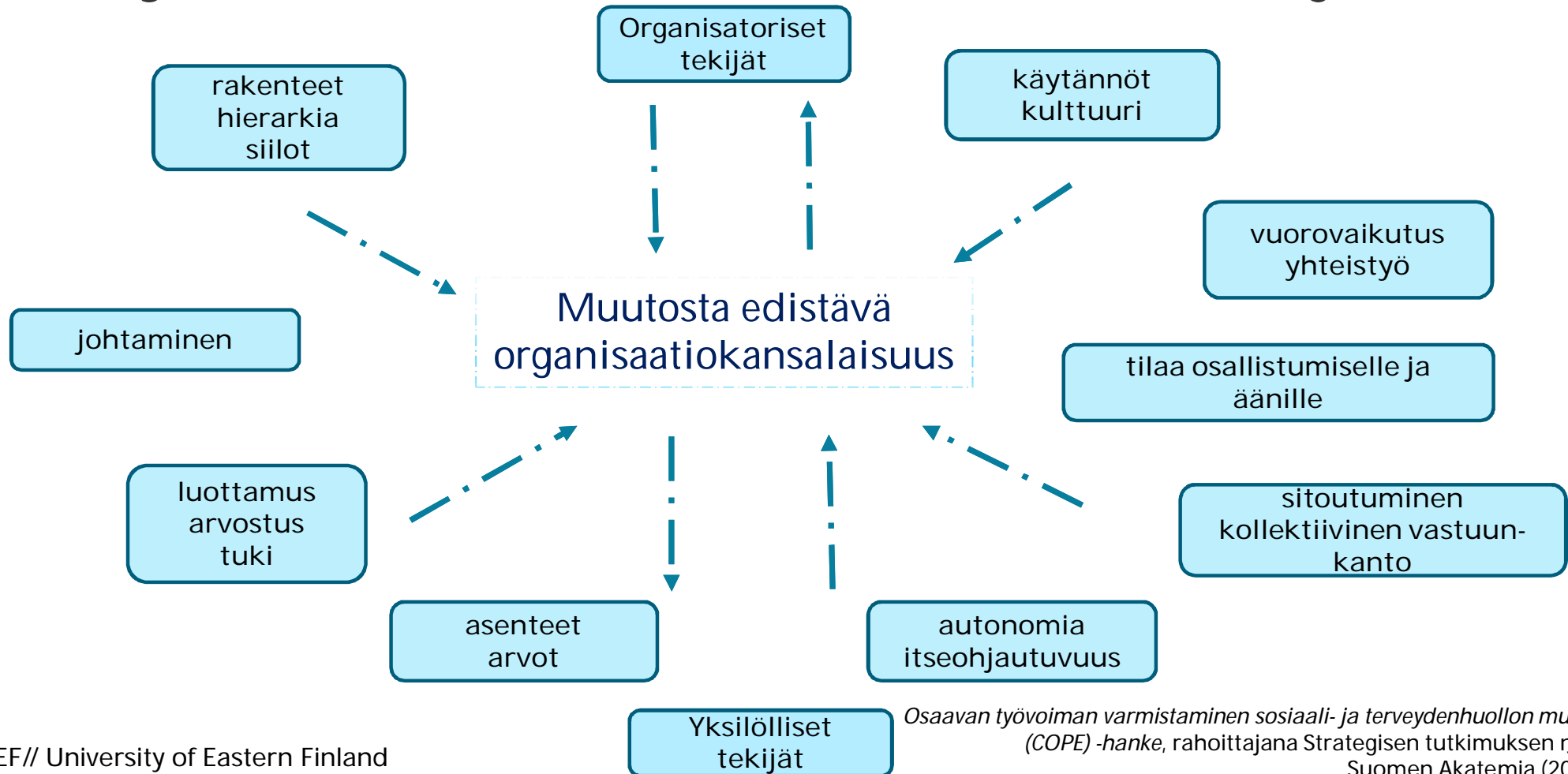
Arola ym. (2018)



# Muutosta edistävä organisaatiokansalaisuus – mukautujasta muutosten/kehittämisen/johtamisen katalysaattoriksi

Traditional OCB	Change-oriented OCB
<p>'a follower'</p> <p>→ e.g. kind, obedient, courtesy, loyal, helpful and compliant</p> <p>→ discretionary conformist behavior that promotes the effective functioning of an organization and well-being without reciprocal benefits (e.g. Organ, Podsakoff &amp; MacKenzie 2006)</p>	<p>' a promotor'</p> <p>→ active critical voice (behavior), taking charge, personal initiative, proactive and "out of the box" thinking (e.g. Van Dyne &amp; Le Pine 1998; Vigoda-Gadot &amp; Beerli 2012)</p> <p>→ challenging and changing the status quo (e.g. Choi 2007; Seppälä et al. 2010)</p> <p>... novel 'leader' virtues e.g. individuality, activity, boldness, criticality, initiativeness, involvement, cheerleading, self-development, "backbone"</p>

# Sote-ammattilaiset uudistusten/kehittämisen katalysaattoreina – edistäviä/estäviä tekijöitä





# Mikä muutosta edistävää organisaatiokansalaisuutta haastaa?

- Haasteita voidaan tarkastella yksilö-, yhteisö-, organisaatio-, yhteiskunta-  
tasolla... johtamisen kysymyksenä:
  - Motivaatio (mitä hyötyä, kenen rooliin/asemaan kuuluu)
  - Tuki ja kannustimet (palkitseminen, palkitsevuuskokemus)
  - Jaksaminen/uupuminen (selviytyminen vs. asioiden muuttaminen)
  - Toiminta- ja organisaatiokulttuuri
  - Roolien/tehtävien/ammattien rajat
  - Hierarkia
  - Johtamiskäytännöt
- Yksi keino tehdä näkyväksi eri toimijoiden välisiä odotuksia on psykologiset sopimukset ja niiden väliset mahdolliset jännitteet



- Onnistuneet muutokset/uudistukset ja palvelujen yhteensovittaminen hyötyvät
  - muutosta edistävästä organisaatiokansalaisuudesta (OCB)
    - > työntekijät aktiivisia, kriittisiä, rajat ylittäviä toimijoita ja johtamiskumppaneita
  - muutosta edistävän organisaatiokansalaisuuden mahdollistamisesta
- Tärkeää kyseenalaistaa muutosta edistävän organisaatiokansalaisuuden itsestäänselvyys (osana ammatillisuutta ja yhteistyötä) sosiaali- ja terveydenhuollossa





# Yhteensovittamalla sovitetetaan yhteen erilaisia toimijoita, osaamista, toimintatapoja, kokemuksia...

- Yhteensovittaminen on palapeli, jossa tavoite on yhteinen, mutta jokainen pala erilainen ja tarpeellinen ja etenemisjärjestys paljolti sovittavissa (palapelin rikkaus)
- Haasteena vaatimusten kasvu
  - vaatimus/toivelistat hengästyttävät ja luovat kohtuuttomiakin odotuksia johtajille ja työntekijöille
  - motivaatio ja resilienssi koetuksella (seurauksena voi olla mm. kansalaisuusuuupumus, citizenship fatigue)
- Haasteena aidon kumppanuuden rakentaminen
  - aikaa ja tilaa sille
  - tietoiset ratkaisut ja tiedostamattomat vaikuttimet
  - yhteensovittamisen hengen "tarttuminen" ja erilaisten rajojen ylittäminen ja madaltaminen



# Lähteitä (mm.)

- Arola Marjut (2020) Organisaatiokansalaisuus sosiaalityön professionissa. Dissertations in Social Sciences and Business Studies No 228.
- Arola Marjut, Laulainen Sanna & Pehkonen Aini (2018) Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden näkemyksiä organisaatiokansalaisuuden piirteistä. Työelämän tutkimus 16(1), 33–48.
- 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 terveystieteiden tutkimuskeskus, Kuopio. ISBN: 978-952-61-3408-6 (PDF) <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>
- 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>
- Laulainen Sanna, Zitting Joakim & Niiranen Vuokko. 2020. Henkilöstön ja johtajien muuttuvat osaamisvaatimukset. Teoksessa Hujala, Anneli & Taskinen, Helena (toim.) Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press, Tampere, 151–178. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202011308326>
- Zitting Joakim, Laulainen Sanna & Niiranen Vuokko. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84 (4), 380–392.

# *Kiitos!*

*Sanna Laulainen  
Sosiaalihallintotieteen professori  
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos  
Itä-Suomen yliopisto*

sanna.laulainen@uef.fi



UNIVERSITY OF  
EASTERN FINLAND

---