



Yhteistyöstä yhteensovittavaan johtamiseen

PAKU 7.10.2020

Anneli Hujala

Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

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

Esityksen sisältö

- Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat (yhteisasiakkaat)
- Monialainen yhteistyö
 - Työntekijöiden (sote-ammattilaisten) näkökulma
 - Johtajien näkökulma



Paljon sote-palveluja tarvitsevat asiakkaat keskiöön

Anneli Hujala, FT, yliopistotutkija
Itä-Suomen yliopisto (UEF)
Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos
anneli.hujala@uef.fi

UEF // University of Eastern Finland

Rahoittajat:

Kunnallisalan kehittämissäätiö KAKS



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

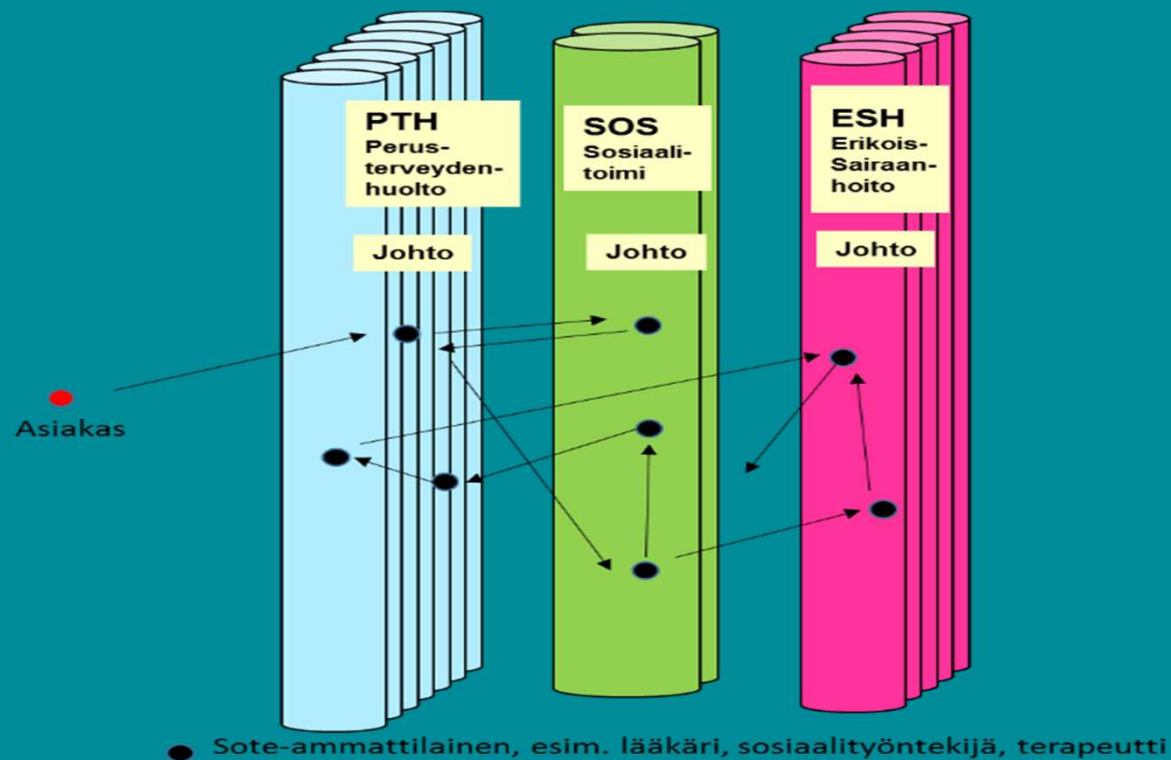
**Keitä ovat paljon palveluja tarvitsevat
asiakkaat?**

Helene
Schjerfbeck:
Toipilas, 1888

Asiakas oman onnensa nojassa

- ... tässä on eettiset arvot unohdettu kertakaikkiaan, tätä tehdään raha edellä. Tää on pelottavaa... ne [asiakkaan] tarpeet saattaa olla listan häntäpäässä.

Paljon palveluja tarvitsevan potilaan nykyinen palvelupolku



Eugène Delacroix: The Liberty Leading the People, 1830

”Me on oltu hyvin tiukoilla tän takii, että mä oon joutunut koko ajan luopuu töistä ja kaikesta sen takii, että mä en oo pystynyt järjestää [erityislapsen] hoitoa.

No [ensimmäisen, erikoislapsen] kohdalla – mä oon joutunut jokaisen asian riitelemään sille. ...

siinä vaiheessa, kun meidän [toinen lapsi] on sairastunut, niin mä oon jo tiennyt kaikki: mitä mä haen, mitä kautta, missä järjestyksessä ja mihin tavallaan, että [toiselle lapselle] mä oon saanu kaiken sen takii, että mä oon osannu hyödyntää tätä järjestelmää, kun mä oon ensin [ensimmäisen lapsen] kaa tapellu 10 vuotta. Että se on niinku se juttu. ”

(kahden erityislapsen äiti)

- No sillon, kun meillä oli se tukihenkilö...se oli kyllä aina huippu. [Tukihenkilö] muisti ja se aina kyseli välillä, oli just se, että mites, mites sinä, onko sulla ollu mitään omaa.
- Tähän kävi tää [työntekijöiden nimet] kävi kattoo mua siellä, mä oikein ihmettelin... Että ketään muita ei käynyt kattomassa, paitsi virkamiehet-naiset... mä koin sen positiivisena yllätyksenä. Että musta pidetään huolta... [naurua]... Niin. Että joo. Nää oikein välittää musta jumalauta. Hieno ele.

Monialainen yhteistyö: Työntekijät

Hugo Simberg: Haavoittunut enkeli, 1903

Leonardo da Vinci: La Ultima Cena, 1498

Rakenteet ja toimintatavat eivät tue yhteistyötä

Toisten työtä ei tunneta

- ...erikoissairaanhoido ja aikuissosiaalityö ei kohtaa, ja me ei tunneta toisiamme. Ja sit jos me ollaan siellä sairaalapuolella, ja me ei tiedetä, onko asiakkuutta siellä aikuissosiaalityössä, onko toimeentulotuen asiakkuutta, onko omaa työntekijää ynnä muuta, ja sit he ei taas tiedä, että onko asiakkaalla käyntejä sairaalapuolella ja mitä ongelmia siellä on. Me ei tehdä semmosta yhteistyötä.

- ... ja se, missä meidän ehkä tää palvelujärjestelmä on sakannu ja on riski sakata, on se, että me ei rakenteena pystytä tuottaa kokonaisuutta tuessa.
--- mitä me ei varmasti osata tehdä, niin me ei osata tehdä ehkä sitä sosiaalihuollon palveluntarpeen arvioinnin ja toisaalta terveydenhuollon tarpeen arvioinnin yhteistä pakettia.

- ...mä oon terveysasemalla töissä, tehnyt urani terveysasemalla oikeastaan, terveysaseman vinkkelistä, **niin meillä ei siellä osata ajatella, tai meillä ei ole osattu ajatella ihmistä kokonaisuutena**, että ihminen on keskiössä. kyllä meillä on vielä hirveen paljon sitä ajattelua, että **me hoidetaan tautia, ja me hoidetaan sitä yhtä asiaa**. Meillä on siellä hirveen paljon oppimista.

Asiakkaan muista palveluista ei tiedetä

- Koska ei me tunneta toistemme työkenttää, me ollaan niin pirstaleisesti eri organisaatioissa, ja se ihminenhan siellä liikkuu, mutta ei tavallaan osaa sitten hänkään tuoda esille, että hänellä on palveluita siellä, hänellä on palveluita täällä ja tuolla ja hän on tavannu semmosia ihmisiä ja tämmösiä ihmisiä.

Yhteistyön tunneulottuvuudet

1. Tunnettaakka

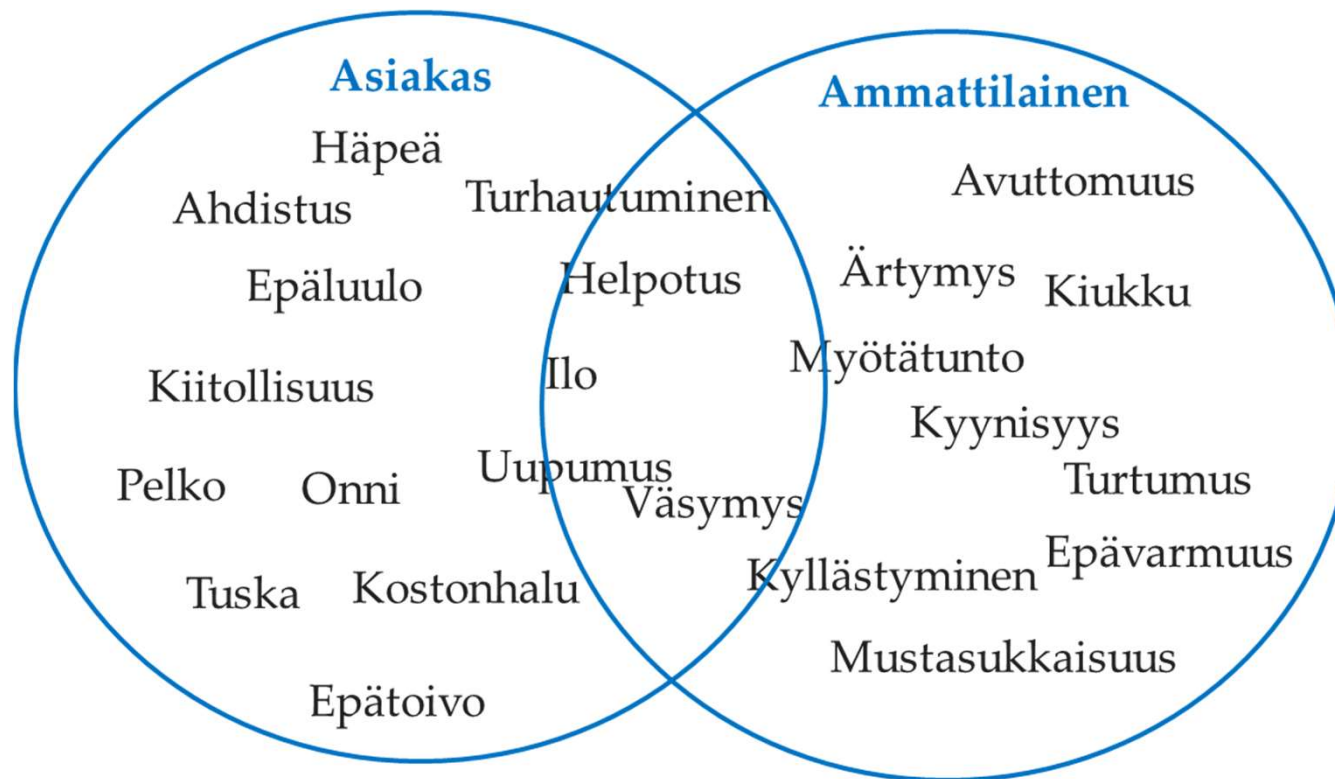
2. Ammattilaisten ”tunnepelko”

2. ”Tunnereviirit – erilaiset tunnekulttuurit”

Albert Edelfelt:
The portrait of Luis Pasteur, 1885

Gustave Courbet: Self-portrait, 1843-1845

Soten tunneskaala



Ammattilainen on neuvoton

- ... ja sit se **turhautuminen**, joka lääkäreillä ja hoitajilla oli, taas se... [sama asiakas]... on täällä eikä meillä oo mitään tarjota eikä me voida häntä auttaa.

Pandoran lipas: Ammattilainen ei uskalla

- ... että vastaanotolla työskentelevä lääkäri tai hoitaja **ei uskalla kysyä, koska pelkää, että aihe on niin arka, että tunnereaktio voi olla mikä tahansa, niin asiakkaalla tai itsellä.**

Asiakas ei rohkene

- ... mä luulen, että tässä on osin myös se, että myös potilaat on sosiaalistettu käyttäytymään näin.
- ... asiakas sitten ajattelee, että tämä on niin turhanpäiväinen asia, että tätä ei voida ottaa puheeksi. Silloin kumpikaan ei avaa kaikkein tärkeimmästä asiasta suuta.
- Mutta jos siinä on molemmat, sosiaalityöntekijä ja sairaanhoitaja, se viestittää jo sille potilaalle, että nyt on kaikki auki.

Asiakas haluaa kaiken

- [Asiakaslähtöisyydessä] ... on jotenkin se vaara, että sit on se ääripää, että sit meillä on ne asiakkaat, jotka haluaa kaiken. Ja heille, he on valmiita ottamaan kaiken ja he vaatii kaiken, ja heille ei riitä mikään. Se on sit se ääripää, missä on sellanen suo, että sit kokonaan joutuu rajaamaan.

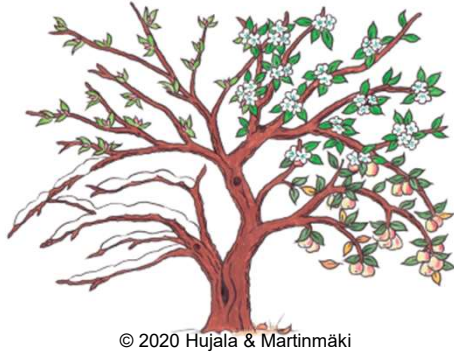
Asenteet: Yhteistyötä ei haluta tehdä

Ammattilainen **ei halua** tehdä yhteistyötä

- On semmonen ihmisryhmä, joka pitää mielellään ne kaikki **omat tiedot itsellään ja ajattelee, että niiden varassa minä elän ja kaadun.**
- ...on helpompaa pitäytyä siinä, mikä on tuttua. Se voi olla osin omasta epävarmuudesta johtuvaa. Yhteistyö voi viedä **oman mukavuusalueen ulkopuolelle.**
- ...olla niin **mustasukkaisia siitä omasta työstään**, että ei olla valmiita luopuu edes mistään

Monialainen yhteistyö:

Johtajat - Yhteensovittava johtaminen



Sote-johtajien yhteistyö – Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen

**Anneli Hujala, Sanna Laulainen, Helena Taskinen,
Anniina Aunola ja Jari Martikainen**
Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos
[anneli.hujala\[at\]uef.fi](mailto:anneli.hujala[at]uef.fi)



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

UEF // University of Eastern Finland

Tutkimusasetelma: Neljän vuodenajan viitekehys



Kesä: Se, mitä ja miten yhteistyöstä puhutaan, vaikuttaa siihen, miten yhteistyötä tehdään.

Millaisiin
asioihin
johtajayhteistyö
liitetään
ja miten?



Kesä: Se, mitä ja miten yhteistyöstä puhutaan, vaikuttaa siihen, miten yhteistyötä tehdään.

Millaisiin
asioihin
johtajayhteistyö
liitetään
ja miten?



Kesä: Yhteistyöpuhe

1. Kyseenalaistava
ideaalipuhe
2. Rakennepuhe
3. Puolustautumispuhe
4. Rahapuhe
5. Tukipuhe



Kyseenalaistava ideaalipuhe: ”Avoimesti, mutta...”

... ollaan siinä **opetteluvaihees** edelleen että, **vaatii kyllä työstämistä** että me muistetaan myös johtamisen näkökulmasta se miten me tehdään yhdessä niitä ratkaisuja, niin semmosen **avoimen, aidon vuoropuhelun** perusteella (B1)

Mut siinä mielessä **ois mun mielestä niin ihana** sellanen yhteistyö että ... että **se pitäis olla** niin matalaa että sä pystyt kysymään että mitä mieltä oot, tehtäiskö täs kohtaa yhteistyötä enemmän... (B2)

... ollaan **näennäisesti kovinkin avoin yhteistyölle** **mut sit kuitenkin** ollaan aika lailla **siellä omassa kuplassa** et sit se yhteistyö ei oikeasti toteudu (B8)

Rakennepuhe: ” Järjestelmä elättää itse itsensä”

... johdon ja paikallistason semmonen tavallaan se, **vuokaavio** et mitä me tehään kun meille tulee potilaita meille teille, tuonne tuonne, miten **ohjataan** hakemaan oikeita palveluita (B5)

... mä näen kans hirveen tärkeeksi et just tämmöset, siis **aluekohtasia** **prosessimallinnoksia**, keskustelua siitä että, mitä ja kuinka (B9)

Ehkä semmonen **jaettu prosessijohto** vois olla se toimivin että jokases cases sitten sovitaan että siellä voi olla että no sä hoidat tän siivun ja mä hoidan tän siivun ja sitten täs kohtaa me palataan yhteen (B1)

tarvitaan vielä hyvin paljonkin sitä **työstämistä** että ...miten se sitten käytännössä toteutetaan niin et siinä ne **raja-aidat vähän kaatuis** (B14)

Puolustautumispuhe: ”Älä tule minun tontilleni”

Että se kun välillä tulee huoli siinä, että **kun toinen puskee päälle**, niin sitten siinä **tulee itselle automaattisesti semmoinen puolustuskanta**. (B14)

Kenen ääni on se ikään kuin se suurin ääni ja **aika usein se on** terveydenhuollon profession kannalta **aika suuri se terveydenhuollon ääni**. Siitä tulee se semmoinen vähän vastakkainasettelu jotenkin. Me ollaan herkästi kokenu **sosiaalihuollosta että se on alisteinen terveydenhuollolle**. (x)

Mä niin kuin tykkäsin siitä keskustelusta tosi paljon, että lähdettiin pohtimaan sitä, että mitä yhteistä ja mitä hyötyä ja niin kuin lähtökohtaisesti positiivisesti eikä niin kuin sillä tavalla että **jokainen lyö kantapänsä mahdollisimman syvälle, että tämä mun tontti älä tule tähän**. (B15)

Rahapuhe: ”Yhteistyötä - niin kauan kun tullaan talouden äärelle”

... niin nää, **talous ja budjetointi** on aina sit se joka **viimeistään laittaa ne raja-aidat** siihen, yhteistyölle et sit **ruvetaan arpomaan että kummasta pussista nää menee**, et se asiakas ei oo keskiössä, vaikka me puhutaan että asiakas täytyy olla keskiössä ja asiakkaan parhaaksi toimitaan (B14)

....miten sä sen oman tonttisi hoidat, niin siinä tulee sitten tietysti **ollaan niin kivasti tässä tulostavoitteessa ja tuloksissa ja budjetissa pysymisessä ja** kaikessa tämmöisessä, että miten sä lähestyt sitä asiaa. **Vaikka puhutaan että on yhteinen budjetti, mutta silti.**

... **yhteistyö niin kauan kuin tullaan talouden äärelle...** Mutta sitten kun tehdään tilinpäätöstä tuleekin, **otetaan ne käyrät esille ja kyseenalaistetaan** että mitenkäs tämä teidän voi olla näin, eikä muisteta, että vuoden aikana se on ollut meidän yhteinen budjetti. (B15)

Tukipuhe: *"Aisaparia tarvitaan!"*

...minusta [tässä organisaatiossa] on ollu ihan parasta tämä, että esimiesyhteistyö on tiivistynyt ja on tullut niitä uusia työkavereita. Että tavallaan ennen kun olin ihan siellä itsekseen esimiehenä niin tuntui, että aina piti keksiä niitä ratkaisuja [yksin] ja, joskus meni hyvin ja joskus ei ihan niin hyvin. Että nyt on kiva kun on aina joku jolta kysyä. (A4)

...niin se on mullakin se et mä, tiedän että meissä on paljon voimaa ja se yhteistyö on se meidän voima. (A7)

... täällä on esimiesyhteisö... joka on ihan mahtava voimavara. (A6)

Yhteenvedo johtajayhteistyön diskursseista

(Kyseenalaistava) ideaalipuhe	Rakennepuhe	Puolustautumispuhe	Rahapuhe	Tukipuhe
Luo (ainakin näennäisesti) hyvän ilmapiirin. Varovaisuuden takia yhteistyön kipukohtia ei tunnisteta, ongelmat "lakaistaan maton alle".	Oma aktiivinen toimijuus vähenee: johtaja ei pysty tai ei jaksakaan vaikuttaa. Yhteistyö tapahtuu rakenteiden ehdolla, asiakas unohtuu.	Yhteistyö voi olla riski omalle asemalle ja siksi siihen voi liittyä toimintaa hankaloittavaa vastakkainasettelua.	Yhteistyötä ei haluta tehdä, koska ajatellaan, että se voi vaarantaa oman yksikön taloudellisen menestymisen.	Kumppanuusajatelman vahvistuminen. Yksintekemisestä siirrytään asioiden jakamiseen ja yhdessä johtamiseen.

Kevät: Yhteistyön toteutuminen punnitaan arkipäivän käytännöissä ja rutiineissa.

Miten
(si)sote-johtajat
tekevät
yhteistyötä
käytännössä?



”Perhekeskustyössä vuoropuhelu johtotasolla toimii äärettömän hyvin.”

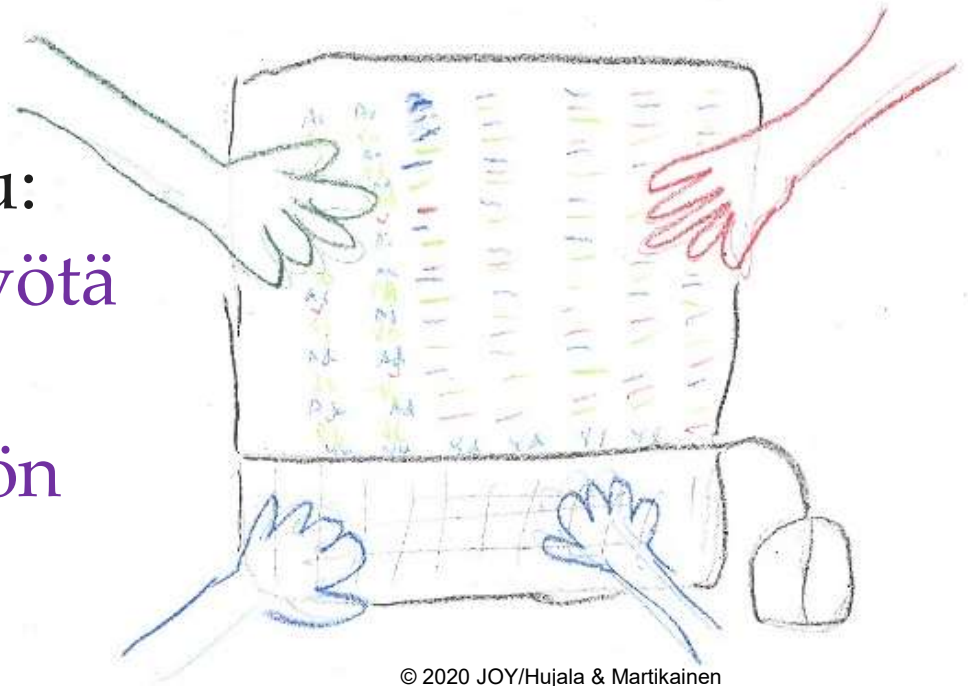


© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Hyvinvointikertomus ja hyvinvointi-indikaattorit ovat johdon yhteistyön konkreettisia välineitä.

Piirros 12. Yhteistyön tulos: Perhekeskus (JOY/Syksy: Yhteistyön
UEF // University of Eastern Finland piirretyt kuvatarinat) 42

Yhteinen
työvuorosunnittelu:
”...on lisännyt yhteistyötä
lähes päivittäiseksi
terveyspuolen yksikön
esimiehen kanssa.”



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 14: Voimavaralähtöinen työvuorosunnittelu
kokoa johtajat yhteisen äärelle (JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)

Turhautumista ylhäältä alas -ohjaukseen:

”Koko ajan saa liimata niitä samoja tiiliä paikalleen,
haluaisi jo edetä siinä kehittämisessä.”

”Sitä niin paljon tulee meille valmiiks tuutista
asioita...”

”Sosiaalityön alisteisuus
terveydenhuollolle
on yksi semmoinen ilmassa
oleva asia.”



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 8: Vain ohuet langat yhdistävät
(JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 6. Asiakas yhteistyön
keskiössä



© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 7. Johtajat yhteistyössä
(JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt
kuvatarinat)

Syksy: Jokainen kokee yhteistyön kuitenkin omalla, henkilökohtaisella tavallaan

Millaisia
yhteistyöhön
liittyviä
(tiedostamat-
tomia?)
kokemuksia
nousee esiin
luovien
menetelmien
kautta?





© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

Piirros 9. Sininen raja-aita (JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)

UEF // University of Eastern Finland



Piirros 11. Samalla penkillä (JOY/Syksy: Yhteistyön piirretyt kuvatarinat)
UEF // University of Eastern Finland



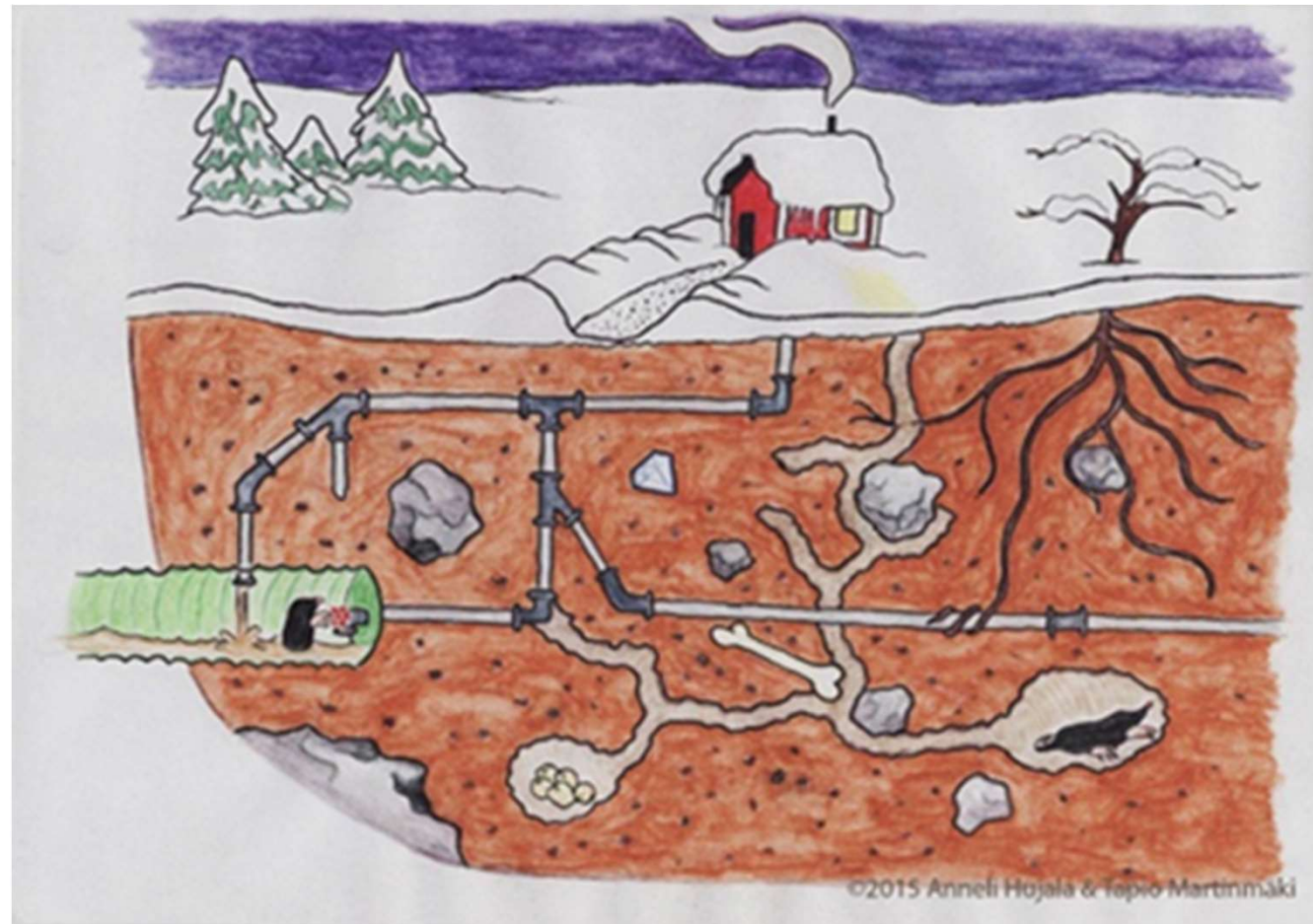
© 2020 JOY/Hujala & Martikainen

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

UEF // University of Eastern Finland

Talvi: Yhteenveto edellä tarkastelluista piiloisista, usein huomaamattomista syy-seuraus-yhteyksistä

Johtajien
väliseen
yhteistyöhön
liittyvien
avain-
tekijöiden
tunnistaminen.



JOY-tutkimuksen ”opit” 1

- Yhteistyön ideaalin rehellinen kyseenalaistaminen: ”juhlapuheiden” rinnalla kannattaa pyrkiä tunnistamaan myös kriittisiä ääniä, joita johtajien väliseen vuorovaikutukseen liittyy.
- Kohteliaan ”kasvotyön” horjuttaminen: Vaikeat asiatkin kannattaa sanoa joskus ääneen. Kyseenalaistajan roolin hyväksyminen kokouksissa.
- Johtajayhteisöjen tavoitteellinen rakentaminen. Esimerkkinä hankkeen osallistujalta pienen johtajakollegaryhmän lyhyt virtuaalipalaveri joka perjantai, kesto puoli tuntia ennen lounasta.

JOY-tutkimuksen ”opit” 2

- Lisää konkretiaa: integroivan eli yhteensovittavan johtamisen kohdistaminen selkeästi määritelttyyn 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. Osaoptimoinnin 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. Ne voivat vaikuttaa henkilökohtaiseen yhteistyöhalukkuuteen.
- Tunteiden ja muiden ei-rationaalisiksi laskettavien elementtien mukanaolo vuorovaikutuksessa kannattaa tunnistaa ja tunnustaa.

Lähteet 1.osa:

- Hujala Anneli & Lammintakanen Johanna. 2018. Paljon sote-palveluja tarvitsevat asiakkaat keskiöön. Onnistu sote-integraatiossa -hankkeen raportti. (Rahoittaja: KAKS)

<https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf>

- Hujala Anneli, Taskinen Helen, Oksman Erja, Kuronen Risto, Karttunen Anna & Lammintakanen Johanna. 2019. Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö : Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka*.

<http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019112744444>

Lähde 2. osa:

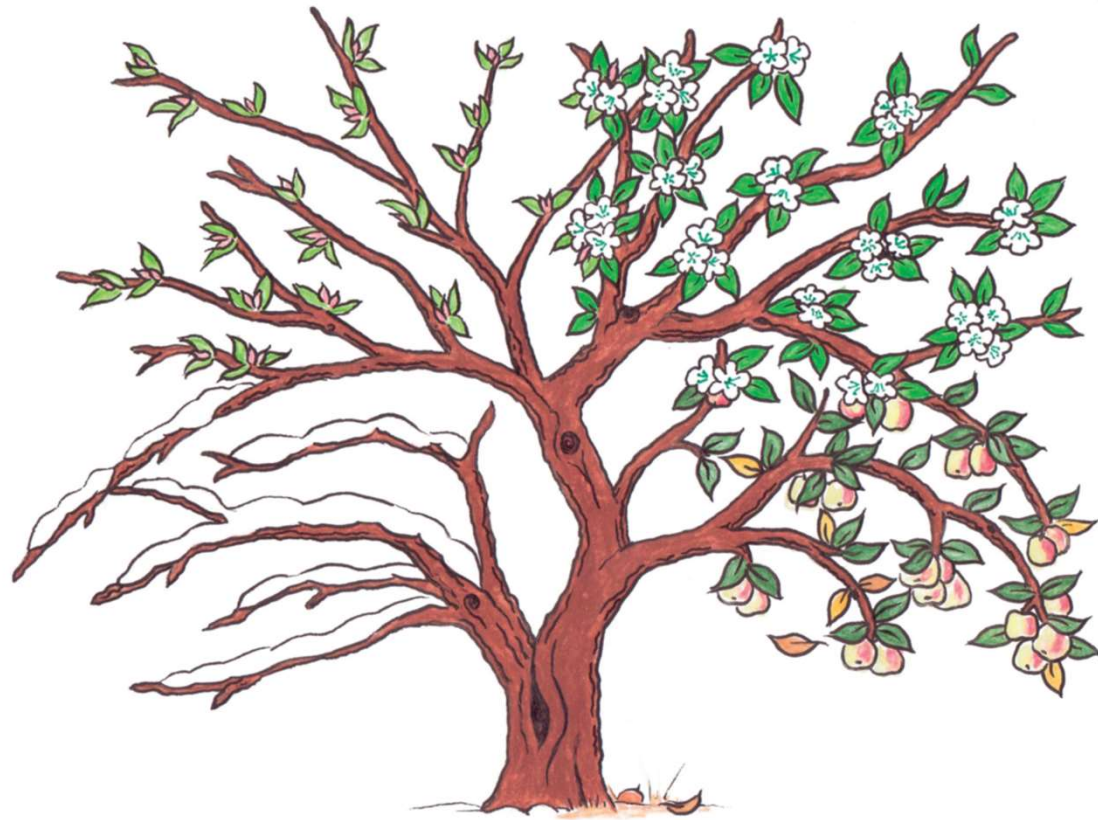
Hujala Anneli, Laulainen Sanna, Taskinen Helena, Aunola Anniina & Martikainen Jari. 2020. Sote-johtajien yhteistyö – Neljä näkökulmaa yhteistyön tutkimiseen. JOY-hankkeen loppuraportti. Itä-Suomen yliopisto Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Kuopio. ISBN: 978-952-61-3408-6 (PDF)

Julkaisun pysyvä osoite (open access):

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-3408-6>

Raportti perustuu UEFin Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitoksen Johtajana yli rajojen - Johtamisyhteistyö sotessa (JOY) -tutkimus- ja kehittämishankkeeseen. Hanke on saanut rahoitusta Työsuojelurahastolta (TSR).

Lisätietoja: Anneli Hujala, anneli.hujala[at]uef.fi



© 2020 Hujala & Martinmäki

Kiitos!