

**INTEGROIDUN SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON ORGANISAATION  
JOHTAMINEN HYVINVOINTIALUEEN KESKIJOHDON NÄKÖKULMASTA**

Virpi Körkkö  
Pro gradu – tutkielma  
Lapin yliopisto, YTK  
Hallintotiede  
2024

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

**Työn nimi:** Integroidun sosiaali- ja terveydenhuollon organisaation johtaminen hyvinvointialueen keskijohdon näkökulmasta.

**Tekijä:** Virpi Körkkö

**Koulutusohjelma/oppiaine:** Hallintotiede

**Työn laji:** Pro gradu -tutkielma

**Sivumäärä, liitteiden lukumäärä:** 95 sivua, 3 liitettä.

**Vuosi:** 2024

### Tiivistelmä:

Suomessa vuoden 2023 alusta voimaan astuneella sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksella tavoitellaan aiempaa yhdenvertaisempia ja laadukkaampia palveluita integroimalla sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen hallintoa. Organisaatioiden integraatioiden onnistuminen on haastavaa, ja tutkimusten mukaan ne toteutuvat enemmän retoriikan ja strategian tasolla kuin käytännössä. Johtajien rooli integraatioissa on keskeinen ja heiltä edellytetään aitoa sitoutumista ja motivaatiota uudistamiseen. Tutkielmassa keskitytään kuvaamaan integroituneiden organisaatioiden johtamistyötä sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä hyvinvointialueen keskijohdon näkökulmasta. Tavoitteena on tuottaa tietoa integroivan johtamisen osaamisen sekä johtamistyön tukemisen kehittämiseksi tuomalla näkyväksi johtamiseen kohdistuvia, paitsi vaatimuksia ja haasteita, myös toiveita ja odotuksia, joita hyvinvointialueen keskijohdossa toimivien johtajien arjessa esiintyy. Aiempi soteintegraatiokontekstia käsittelevä johtamistutkimuksen painopiste on kohdistunut esimerkiksi palveluinnovaatioiden tai vaikuttavuuden tutkimiseen ja johtajiin sekä johtamistoimintaan kohdistettua tutkimusta on vähemmän.

Tutkielma hahmottaa kuvaa siitä, millainen on Suomen historian suurimman hallinnonuudistuksen, soteintegraation, keskijohdossa toimiva johtajajoukko, joka luotsaa omassa asemassaan uudistusta tilanteessa, jossa haasteet liittyvät uuden organisaation rakentumiseen ja talouden hallintaan turbulentissa toimintaympäristössä. Kvalitatiivisen tutkielman empiirinen aineisto koostuu hyvinvointialueorganisaation keskijohdon haastatteluista (n= 14) ja niiden aineistolähtöisestä sisällönanalyysistä.

Tulosten mukaan hyvinvointialueen keskijohto suhtautuu uudistukseen myönteisesti mutta peräänkuuluttaa selkeämpää johtamista, parempaa yhteistyötä ja tiedonkulkua, lisäkoulutusta ja kohtaamisia yli ammatti- ja toimialarajojen, organisaation ylemmältä johdolta saatavan tuen vahvistamista sekä enemmän arvostusta ja päätösvaltaa oman toimialueensa asioissa. Sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä keskijohdon vahvan roolin tunnustaminen integraation onnistumisessa, osallisuuden mahdollistaminen organisaation kehittämiseen sekä riittävien toimivaltuuksien turvaaminen edistävät organisaatioiden uudistumista ja niiden tulisi mahdollistaa ja antaa tilaa keskijohdon toimijoiden vankan osaamisen hyödyntämiselle sekä uusien innovaatioiden syntymiselle, joiden varaan koko sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen onnistuminen pitkälti nojaa.

**Avainsanat:** integraatio, sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio, kompleksisuus, sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen, hyvinvointialue kompleksisuuden johtaminen, integroiva johtaminen.

## SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO .....	1
1.1 Tutkielman tausta.....	1
1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimustehtävät .....	5
1.3 Aiempi tutkimustieto .....	6
2 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON INTERGAATIOT .....	7
2.1 Integraatio.....	7
2.2. Integraatio organisaatioteoreettisesta näkökulmasta .....	8
2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatiot.....	11
2.4 KeskJohdon asema organisaatioiden hierarkiassa .....	15
3 KOMPLEKSISTEN SOTE - ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN .....	18
3.1 Kompleksisuuteoriat monimutkaisuuden selittäjänä .....	18
3.1.1 Itseorganisoituminen .....	20
3.1.2 Emergenssi.....	21
3.1.3 Adaptaatio ja pirulliset ongelmat.....	22
3.2 Kompleksisuuden johtaminen .....	23
3.2.1 Kompleksinen adaptiivinen systeemi CAS .....	25
3.2.2 Kompleksinen responsiivinen teoria CRT .....	26
3.2.3 Kompleksisuuden johtamisen teoria TLC .....	27
3.4 Johtamisen tukeminen kompleksisessä toimintaympäristössä – integroivan johtamisen näkökulma .....	29
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	32
4.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologiset valinnat .....	32
4.2. Aineiston hankinta ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä .....	37
4.3. Aineiston analyysi .....	39

4.4 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus .....	45
5 TULOKSET.....	48
5.1 Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia – elämää soteintegraation arjessa .....	48
5.1.1 Kompleksinen sote – pirullisen pelin ainekset .....	50
5.1.2 Varovaista optimismia ja uhkakuvia .....	53
5.3 Hyvinvointialueen johtaminen keskijohdon kokemana .....	59
5.3.1 Nöyrästi ylpeä ja väärässä olemisen taito.....	59
5.3.2 Valta ja vastuu – mandaatti johtaa.....	64
5.3.3 Asiakas/potilaslähtöisyys – ”siksi me täällä ollaan” .....	67
5.3.4 Yhteistyötä ja rajojen räjäyttelyä.....	69
5.4 Ylemmän johdon ja henkilöstöhallinnon tuki johtamistoiminnalle .....	72
5.4.1 Vertaistuki .....	77
5.4.2 Kohtaamispaikat ja moniammatillisen yhteistyön tukeminen.....	78
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	81
LÄHTEET .....	86
LIITE 1. ....	93
LIITE 2. ....	94
LIITE 3. ....	95

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkielman tausta

Organisaatioiden integraatioissa eli yhdistämisissä tai yhdentämisissä keskeinen tekijä on eri osapuolien yhteistyö ja sen onnistuminen. Organisaatioiden integraatioissa rakennetaan yhteiset rakenteet, jaetaan informaatiota ja pyritään tekemään yhteistyötä, esimerkiksi integroimaan julkisia palveluita, sekä horisontaalasti että vertikaalisesti. (Keast ym., 2014, 1-20 .) Yhteistyön ja toiminnan syveneminen kumppanuudeksi (collaboration) tarkoittaa, kuten nimikin kuvaa, sellaista yhteistoimintaa, jossa aidosti jaetaan yhteinen visio, päämäärät ja resurssit ja osapuolten välillä vallitsee korkea luottamus ja vakaat suhteet. Kumppanit ovat toisiinsa sitoutuneita ja vastuullisia kokonaistoiminnasta eikä kumppanuudessa mennä oma etu ensimmäisenä vaan tärkeintä on yhteisiin päämääriin sitoutuminen. Toimintaa luonnehtii keskinäisriippuvuus, pitkäaikaiset suhteet sekä vakaa käsitys siitä, että eri toimijat ja toimialat tarvitsevat toinen toisiaan, jotta yhteisiin tavoitteisiin voitaisiin päästä. (Keast ym., 2014, 1-20.) Yhteistyöhön ja kumppanuuteen perustuvaa toimintaa voi estää, jos organisaatioiden ja toimialojen yhteenliittymässä toimijoilla on eri käsityksiä ja visioita siitä, kuinka toimintaa tulisi suunnitella ja toteuttaa. Tämän lisäksi organisaatioilla voi olla huomattavan erilaisia käsityksiä monista muistakin asioista, kuten ajasta ja aikataulutuksista, päätöksentekorakenteista, työstä, vastuusta ja olemassa olevasta hierarkiasta, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa yhteistyön onnistumiseen. (Auschra, 2018, 7.) Merkittäväksi tekijäksi integraatioissa muodostuu myös se, että organisaatioiden toimijat tunnistaisivat oman ammatti- ja tieteenalansa vaikutuksen omaan ajatteluun. Yhteisten asiakkaiden tai potilaiden kokonaisvaltaisen hoidon tai palvelun kehittäminen hyötyy siitä, että ammattilaisten osaaminen ja tieteellinen tieto yhdistetään eivätkä mitkään rajoitteet ole estämässä. Tämä mahdollistuu esimerkiksi yhteisissä kohtaamisissa. (Liberati ym., 2016, 38.)

Hujala ym. (2019) tutkimuksen mukaan integroituneiden sote-organisaatioiden johtaminen ei tue monialaista ja moniammatillista yhteistyötä (tai kumppanuutta) vaan sen sijaan johtaminen on käytännössä edelleen sektori- ja organisaatiokeskeistä, vaikka tiedetään, että asiakkaiden/potilaiden palveluiden kehittämistä edesauttaisi sektori- ja organisaatorajat

ylittävä yhteistyö eri toimijoiden välillä etenkin, kun sitä voitaisiin johtamisella tukea nykyistä paremmin (Hujala ym., 2019, 598). Useiden tutkimusten mukaan esimerkiksi organisaatioiden välisessä yhteistyössä merkittävässä roolissa on osapuolten välinen informaation ja tiedon kulku, luottamus sekä synergian luominen (Auschra, 2018, 1-7; Cameron., 2014, 228-229; Hujala ym., 2019, 592; Keast ym., 2014, 1-20). Tämä luo haasteita integroituneiden organisaatioiden johtamiselle, joka usein kärsii myös yhteisten tavoitteiden puuttumisesta. Organisaatioiden välinen yhteistyö voi kärsiä johtajuuden ja koordinoinnin puutteesta esimerkiksi, jos eri yksiköiden johtajilla on omia päämääriä ja tavoitteita, joita ei koordinoita ei kunnolla. Vaarana on, että johtajat alkavat suojata omaa aluettaan eikä yhteistyö sen vuoksi onnistu. (Auschra, 2018, 1-7.)

Suomessa toteutui vuoden 2023 alussa historiallisen suuri sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatio sosiaali- ja terveydenhuollon (sote) sekä pelastustoimen hallinnon uudistuksen (sote-uudistus) muodossa. Uudistuksen tavoitteina on entistä yhdenvertaisempien ja laadukkaampien palveluiden tuottaminen kansalaisille. Tavoitteisiin pääsemiseksi palveluita halutaan kehittää palveluketjuiksi ja – kokonaisuuksiksi. ([soteuudistus.fi](https://soteuudistus.fi) .) Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten sotetoimijoiden, toimialojen ja niiden sidosryhmien välisiä integraatioita. Sote-integraatioita on suunniteltu ja toteutettu Suomessa aikaisemminkin mutta integroitumisen ja eriytymisen sopivat yhdistelmät ovat osoittautuneet julkisten organisaatioiden suureksi haasteeksi (Mattila ym., 2021, 170-186; Sinervo ym., 2019, 425) ja muun muassa näihin haasteisiin uusimmalla soteuudistuksella halutaan löytää aiempaa toimivampia ratkaisuja. Integraatioiden toteuttaminen onnistuneesti on kuitenkin tutkimuksen mukaan monimutkainen sekä vaativa tehtävä ja enimmäkseen niiden on todettu toteutuvan ainoastaan retoriikan ja strategian tasolla eikä käytäntöön saattaminen odotetulla ja suunnitellulla tavalla tunnu onnistuvan (Bussu ym., 2020, 604).

Elämme sen mahdollisuuden äärellä, että uusimman hallinnollisen uudistuksen myötä soteintegraatiot osoittavat toimivuutensa mutta suuri merkitys onnistumisen kannalta on sillä, että organisaatioiden johtajat kaikilla hallinnon tasoilla ja toimialoilla saataisiin aidosti motivoitumaan ja sitoutumaan keskinäiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen (Hujala ym., 2020, 132) ja tämä kaikki tehtäisiin mahdolliseksi myös ylemmän johdon ja valtionohjauksen taholta.

Suomen Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) mukaan sosiaali- ja terveydenhuollon (sote)palveluiden integraation tavoitteena on mahdollisimman kattavan palvelukokonaisuuden järjestäminen asiakkaalle tai potilaalle. Tällä tarkoitetaan, että eri tahojen tai organisaatioiden palvelut integroidaan eli sovitetaan yhteen tavoitteena asiakkaan tai potilaan tarpeisiin parhaiten vastaava kokonaisuus, jota voi olla järjestämässä ja toteuttamassa yksi tai useampi toimija. Palvelukokonaisuuksia tai ketjuja voidaan suunnitella myös palvelemaan kohdennetusti tietyn asiakasryhmän tarpeita. Esimerkiksi ikääntyvät sekä lapset ja perheet ovat asiakasryhmiä, joiden palveluntarpeisiin integraatiolla on pyritty vastaamaan. (Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL, 2023.) Sosiaali- ja terveydenhuollon toimintaympäristön johtamista ohjaavat toisistaan poikkeava lainsäädäntö sekä poliittisesta päätöksenteosta lähtöisin olevat tehtävät ja tavoitteet, jotka tulevat organisaatioiden ulkopuolelta. Tämän lisäksi integroituneiden soteorganisaatioiden on huomioitava eri palvelujärjestelmien konteksteista lähtöisin olevat tavoitteet ja odotukset, jotka voivat olla, ja usein ovatkin, keskenään ristiriitaisia. Sekä organisaatioiden sisältä, että niiden ulkopuolelta määritellyt vaatimukset ja tehtävät vaikuttavat soteorganisaatioiden toimintaan, sisäiseen organisoitumiseen mutta myös niissä toimivien professioiden keskinäisiin suhteisiin ja niiden johtamiseen. Samanaikaisesti sote-palveluiden johtajat ovat itsekkin osa vahvojen professioiden, ammattilaisten ja asiantuntijoiden ryhmää sekä verkostoa, joiden sisällä ja välillä vaikuttavat monet tekijät kuten esimerkiksi erilaiset reviirit, rajapinnat, valta ja hierarkia - asetelmat. (Niiranen, 2016, 298- 301.) Yhdessä kaikki edellä kuvatut tekijät aiheuttavat sen, että sote-organisaatioiden kokonaisuudesta muodostuu monimutkainen eli kompleksinen.

Tämän tutkielman valmistuessa Suomessa on eletty vasta vuoden verran soteuudistuksen aikaa ja uudistuksen myötä integroituneet hyvinvointialueet kamppailevat monien haasteiden kanssa, joista osa liittyy esimerkiksi uuden organisaation rakentumiseen ja todella merkittävä osa talouden hallintaan. Soteuudistuksesta ja sen haasteista käydään vilkasta kansalaiskeskustelua ja usein keskusteluissa nostetaan esille johtajuus ja johtaminen. Kun palvelut käyttäjien näkökulmasta huononevat tai taloudellisia haasteita ei onnistuta ratkaisemaan, kohdistuvat katseet kohti hyvinvointialueiden johtajia. Ovatko soteorganisaatioiden johtajat riittävän osaavia? Onko johtajia liikaa? Onko hallintorakenne liian raskas? Mitä johtajat tekevät vai tekevätkö he mitään? Vähemmän keskustelua käydään siitä, ovatko johtamistyön vaatimukset julkishallinnossa ja sosiaali- ja terveydenhuollon

organisaatioissa ylipäätään realistisia suhteissa käytettävissä oleviin resursseihin vai ovatko nämä kaksi jokaisen organisaation toiminnan kannalta keskeistä elementtiä sen verran kaukana toisistaan, että johtamisessa onnistuminen ei kenties ole edes mahdollista? Nämä kysymykset ovat pohdituttaneet ja pohdituttavat yhä enemmän tutkielman edetessä. Mikä saa sotejohtajat hakeutumaan, ja pysymään, tehtävässään huolimatta siitä, että kiitosta työstä tulee vähän, jos lainkaan? Mitä johtajat ajattelevat soteintegraatiosta ja integroituneiden organisaatioiden ja/tai toimintojen johtamisesta? Millaista tukea he saavat johtamistyölleen? Halusin lähteä selvittämään tällä pro gradu tutkielmalla, millainen on se johtajajoukko, joka kaikkien odotusten ja vaatimusten ristipaineessa luotsaa tätä historiallisen suurta hallinnollista uudistusta eteenpäin tilanteessa, jossa sekä kansakuntana, että globaalisti toivomme vuosien pandemiasta ja jossa myös maailmanrauha on uhattuna. Tutkielmassani kysyn mitä hyvinvointialueen keskijohdossa työskentelevät johtajat ajattelevat integraatiosta ja integroituneiden organisaatioiden johtamisesta ja millaista tukea he saavat johtamistyölleen. Tutkielmani rajautuu kohdistumaan organisaatioiden keskijohtoon sen vuoksi, että keskijohto elää ja tekee työtään aivan erityisen vaativassa, erilaisten vaatimusten ja odotusten ristipaineessa, koska he ovat se joukko, jonka tehtäväksi on annettu valtionhallinnon ja organisaation ylimmän johdon määrittämien tavoitteiden ja tehtävien sekä kansalaisten ja palveluidenkäyttäjien tarpeiden yhteensovittaminen ja organisointi toimiviksi palvelukokonaisuuksiksi. Tässä tehtävässä keskijohtoon kohdistuu sekä organisaation ylemmiltä että alemmiltä portailta tulevia odotuksia, toiveita sekä näkemyksiä siitä, miten organisaation tavoitteet tulevat parhaiten saavutetuiksi. Tiukassa taloudellisessa tilanteessa keskijohdon tehtäväksi jää myös ikävien päätösten tekeminen ja toteuttaminen kuten esimerkiksi niiden päätösten tekeminen kenen palveluita vähennetään, lopetetaan tai myöntämisen kriteereitä muutetaan. Yksi ennakkokäsitykseni tutkielman tekoa aloittaessani oli, että keskijohto on tehtävässään erityisen vaikeassa asemassa ja tarvitsee paljon tukea, jotta jaksaisi työssään ja tämän tutkielman aineisto vastauksissaan vahvisti.

Käytän tässä tutkielmassa käsitettä integroiva johtaminen, jolla tarkoitan yhteisjohtamista tai yhteensovittavaa johtamista ja jossa johtajat toimivat ammatti-, toimiala- ja organisaatorajat ylittävästi ja niitä yhteensovittavalla orientaatiolla. Yhteistyön, yhteistoiminnan ja tiimityön sekä verkostoissa tapahtuvan toiminnan johtaminen ovat integroivan johtamistoiminnan ydintä mutta tärkeää on muistaa, että myös integroivan



johtamisen keskeisimpänä lähtökohtana ja motiivina tulee olla asiakaslähtöisten ja vaikuttavien palveluiden tarjoaminen kansalaisille. (Hujala ym., 2020, 131-135.)

## 1.2 Tutkielman tarkoitus ja tutkimustehtävät

Tämän tutkielman kontribuutio hallintotieteelliseen tutkimukseen liittyy vahvasti organisaatioiden johtamistutkimukseen ja kohdentuu erityisesti integroituneiden sote-organisaatioiden johtamistutkimukseen. Hyvinvointialueet ja niiden johtaminen johtamistutkimuksen kontekstina on uusi, sillä käytännössä tutkimus hyvinvointialueiden johtamisesta puuttuu, koska ne ovat vasta aloittaneet toimintansa. Tutkielma tuo uutta tietoa integroituneiden organisaation alkuvaiheista operatiivisen johtamisen näkökulmasta. Hallintotieteellisestä näkökulmasta myös kompleksisuuden ja integraatiotutkimuksen kytkeminen on tuore näkökulma ja nostaa esille kompleksisuusteoreettisten näkökulmien hyödyllisyyden tutkittaessa monimutkaisia sote-organisaatioita, niiden integraatioita sekä sitä millaisia vaatimuksia johtamistoiminnalle kohdentuu. Kompleksisuusnäkökulma sote-organisaatioiden integraatioita selittävänä auttaa paitsi ymmärtämään niiden haasteita myös etsimään haasteisiin ratkaisuja.

Tällä laadullisella tutkielmalla on tarkoitus kuvailla, millaisia näkemyksiä ja kokemuksia käynnistysvaiheessa olevan hyvinvointialueorganisaation keskijohtoon asemoituvilla johtajilla on soteintegraatiosta, sen johtamisesta sekä johtamisen tuesta. Tutkielman tavoitteena on tuottaa tietoa siitä, millaisia johtamiseen liittyviä asioita ja ilmiöitä keskijohdossa toimivat johtajat kohtaavat työssään integroituneessa soteorganisaatiossa ja millaista tukea johtajat ovat työhönsä saaneet ja millaisia tuen tarpeita johtajilla ilmenee. Johtajien näkemyksistä ja kokemuksista saadun tiedon avulla voidaan nostaa esille ja hahmottaa soteintegraation rakentumiseen, kehittymiseen ja onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä operatiivisen johdon näkökulmasta sekä kohdentaa johtamiseen liittyviä tukitoimia.

Tutkimustehtävinä on:

1. Kuvailta millaisia näkemyksiä ja kokemuksia käynnistymisvaiheessa olevan hyvinvointialueorganisaation keskijohtoon asemoituvilla johtajilla on sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioista ja niiden johtamisesta.
2. Kuvailta millaista tukea käynnistymisvaiheessa olevan hyvinvointialueorganisaation keskijohtoon kuuluvat johtajat ovat saaneet integroituneen organisaation johtamiseen ja millaista tukea he kokevat tarvitsevansa

### 1.3 Aiempi tutkimustieto

Integraatioiden johtamiseen liittyvä tutkimus on enimmäkseen painottunut palveluinnovaatioiden kehittämisen kautta saavutettaviin tuloksiin ja jos johtaminen onkin ollut mukana yhtenä tulokulmana, on usein olettamana, että johtaminen ja johtajuus on ikään kuin johtajan sisäänrakennettu ja luontainen ominaisuus tai kyky ja johtaminen itsessään voidaan nähdä toimintana, joka on monistettavissa erilaisiin tarkoituksiin sellaisenaan. Sotejohtajilla itsellään on tutkimuksen mukaan melko niukasti käytännön ohjeistusta ja näyttöön perustuvaa tietoa siitä, millä tavalla integroituneita sote-tiimejä tai organisaatioita tulisi johtaa. (Sims ym., 2021, 13.) Johtajien omia käsityksiä siitä miten he ymmärtävät integraatiot ja niiden johtamisen sekä millaisia valmiuksia integraatiota edistävä johtaminen heiltä ja heidän sidosryhmiltään edellyttää on myös vähemmän tutkittu ilmiö (Hujala, ym., 2020, 140-141; Sims ym., 2021, 13). Integroitujen organisaatioiden, tiimien ja työryhmien johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollon kompleksisessa toimintaympäristössä edellyttää aivan omanlaistaan johtajuutta ja johtamisosaamista. Soteorganisaatioiden johtamisosaamiseen kohdennettua empiiristä tutkimusta on tehty mutta vähemmän on tutkittu sitä, mikä integroituneiden organisaatioiden johtamisessa toimii, millaisissa olosuhteissa ja kenelle. (Sims ym., 2021; Zitting ym., 2019. )

## 2 SOSIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON INTERGAATIOT

### 2.1 Integraatio

Integraatio (integration) käsite voidaan määritellä monella eri tavalla ja useista eri näkökulmista ja ajan saatossa se on varsin paljon tutkittu ilmiö (Mattila ym., 2021, 172; Ylitalo-Katajisto, 2019, 31). Organisaatio- ja johtamistutkijat Gulick ja Urwick (1937) tarkoittivat *integration* – käsitteellä eheyttämistä ja yhdentämistä (Taskinen ym., 2020, 48) kun taas Lawrence ja Lorch (1967) tarkoittivat sillä tutkimuksessaan rakenteiden yhdistämistä (Harisalo, 2010, 220) ja heidän aikaansaannoksenaan voidaankin pitää kompleksisten organisaatioiden keskeisimpiä käsitteitä, joita ovat integroituminen ja differentioituminen eli yhdistäminen ja eriytyminen (Sinkkonen ym., 2015, 106). Integraation lähikäsitteenä voidaan pitää koordinoitua ja usein ne esiintyvät toistensa synonyymeinä mutta toisaalta koordinaatio voidaan ymmärtää myös integraatiokeinoon, jolloin integraatiolla käsitteenä olisi koordinaatiota laajempi merkitys (Taskinen ym., 2020, 49). Esimerkiksi Mattila ym. (2020) avaa funktionaalisen integraation käsitettä toteamalla, että erilaiset hallinnolliset ja tukitoiminnot on koordinoitu organisaatiossa. (Mattila ym., 2021, 172). Integraatio - käsite voidaan määritellä esimerkiksi sen mukaan mihin integraatio kohdistuu tai sen mukaan minkä tyyppinen integraatio tarkastelun kohteena on. Esimerkiksi normatiivinen integraatio kohdentuu arvoihin ja/tai toimintakulttuureihin, organisaationaalinen integraatio organisaatioiden välisiin suhteisiin, funktionaalinen integraatio esimerkiksi hallinnollisten ja tukitoimintojen väliseen koordinaatioon. Kun organisaation toimintaa ohjaavat säännöt, sääntely tai rakenteet pyritään yhteensovittamaan organisaatiotasolla, voidaan puhua esimerkiksi järjestelmätason- tai systeemisestä integraatiosta. (Mattila ym., 2021; 172 Taskinen ym., 2020, 49.) Kuvassa 1. esitetään yksi tapa kuvata integraation eri ulottuvuuksia mutta muitakin on olemassa. Ylitalo-Katajisto (2019) on koonnut integraatioiden luokituksia ja löytänyt 12 erilaista tapaa luokitella integraatioita 16 eri tutkimuksessa ja Armitagen ym. (2009) tutkimuksessa tunnistettiin kaikkiaan 175 integraation määritelmää. (Armitage ym., 2009, 4; Ylitalo-Katajisto, 2019, 31.)

<b>Normatiivinen integraatio</b> <i>(normative integration)</i>  Jaetun/yhteisen normatiivisen viitekehyksen luominen ja ylläpitäminen (esim. arvot, kulttuuri, visio ja missio)	<b>Järjestelmätason integraatio</b> <i>(system integration)</i> Koko järjestelmää koskeva horisontaalinen ja/tai vertikaalinen yhdentymisen <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön perustuva laaja yhteiskuntatason rakenteiden yhdistäminen</li> <li>• horisontaalinen (vaakataso, samalla tasolla olevat)</li> <li>• vertikaalinen (pystytaso, hierarkkinen järjestys)</li> </ul>	<b>Funktionaalinen integraatio</b> <i>(functional integration)</i>  Keskeisten tukitoimintojen yhdenmukaistaminen (esim. johtaminen, tietojärjestelmät ja rahoitus)
	<b>Organisaatiotason integraatio</b> <i>(organisational integration)</i> Organisaatioiden välinen ja/tai tietyn organisaation eri yksiköiden välinen yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> <li>• esim. sopiminen, strategiset liittoumat, organisaatioiden yhdistämiset</li> </ul>	

Kuva 1. Integraatiokäsitteen ulottuvuuksia jäsennehtynä Taskinen ym., (2020, 49) mukaan.

Kuten yllä oleva jäsentely osoittaa, löytyvät sanat *jaettu*, *yhteinen*, *yhdentyminen*, *yhdistäminen*, *yhteistyö* sekä *yhdenmukaistaminen* kun integraation ulottuvuuksia pyritään kuvaamaan eri näkökulmista.

## 2.2. Integraatio organisaatioteoreettisesta näkökulmasta

Organisaatioiden tutkimus painottui ennen 1960-lukua organisaatioiden sisäisten tekijöiden tutkimukseen. Organisaatiot tutkivat toimintaympäristöään ja pyrkivät tulkitsemaan sitä mutta tekivät ratkaisut lähinnä omasta näkökulmastaan lähtökohtina omat vahvuudet ja voimavarat eivät niinkään esimerkiksi sidosryhmien tai asiakkaiden tarpeet. Organisaatioteoreetikkojen huomio alkoi kohdistua kuitenkin myös organisaatioiden ulkopuoliseen toimintaympäristöön ja yhä lisääntyvään tarpeeseen ymmärtää niiden vaikutusta organisaatioiden toimintaan. Toimintaympäristön vaatimusten kasvaessa organisaatioissa ymmärrettiin, että olemassaolonsa turvaamiseksi niiden itsensä olikin alettava mukautua ja oli alettava pohtia keinoja, miten muuttuvassa toimintaympäristössä kannattaisi toimia ja millä keinoilla jatkuviin muutoksiin olisi mahdollista sopeutua. (Harisalo, 2010, 215 -217; Lawrence ym., 1967,4; Sinkkonen ym., 2015, 106-108.)

Organisaatioteoreetikot Paul Lawrence ja Jay Lorsch (1967) kehittivät kontingenssiteorian, joka pyrkii selittämään miten ja millä tavalla erilaiset toimintaympäristön tekijät vaikuttavat organisaatioihin ja ohjaavat niitä. Keskeisinä tutkimuskohteina ovat organisaatioiden sisäisten olosuhteiden ja ulkoisen toimintaympäristön väliset vuorovaikutus- ja riippuvuussuhteet. Lawrencen ja Lorschin (1967) mukaan toimintaympäristön vaatimukseen vastaaminen edellyttää organisaatioilta joko eriytymistä tai eheyttämistä eli integrointia. Mukautuakseen toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin organisaatioiden on jatkuvasti kamppailtava löytääkseen tasapainon eriytymisen ja integraation välillä sekä löytääkseen edullisimmat, parhaat sekä toimivimmat ratkaisut, jotka tuottavat parhaan hyödyn sekä organisaatiolle, että sen sidosryhmille ja asiakkaille. (Lawrence ym., 1967, 47; Rissanen ym., 2015, 107.) Organisaatioiden toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti yhä monimutkaisemmiksi eli kompleksisemmiksi ja tällä tarkoitetaan sitä, että ulkoisten tekijöiden lisäksi myös organisaatioiden sisällä asiat kehittyvät monien tekijöiden yhteisvaikutusten kautta ja vaikutuksia on vaikea ennakoita. Organisaatiot toimivat eri tavoilla ja mekanismeilla sekä tekevät erilaisia valintoja tasapainokamppailussa selvitäkseen. Evoluutioteoria on yksi kontingenssiteorian sovelluksista ja auttaa ymmärtämään organisaatioita sekä niiden muutokseen ja epävarmuuteen liittyvää päätöksentekoa ja prosesseja eli sitä keinovalikoimaa mitä organisaatiot toiminnassaan käyttävät ja kehittävät. Evoluutioteorian käsitteet vaihtelu, valinta, säilyttäminen ja kamppailu selittävät organisaatioiden ja toimintaympäristön välistä vuorovaikutusta ja sitä, millaisilla keinoilla organisaatio pyrkii kehittymään ja millaiset keinot se valitsee pystyäkseen vastaamaan toimintaympäristön tarpeisiin. (Harisalo, 2010, 231.)

Evoluutioteorian mukaan organisaatiot kehittyvät, joko tietoisesti tai tiedostamatta, keksimällä, oppimalla toisilta tai toisten testaamien asioiden kautta (*vaihtelu*), vastaamalla ympäristön kysyntään ja sopeutumalla sen luomiin olosuhteisiin kehittyen ympäristöstä nousevien tarpeiden mukaisesti (*valinta*). Yksi tapa vastata toimintaympäristön muuttuviin tarpeisiin on suojella, monistaa ja edelleen kehittää organisaation olemassa olevia käytäntöjä (*säilyttäminen*). Organisaatioiden välinen kilpailu uusista ideoista, keksinnöistä tai sidosryhmien kiinnostuksesta puolestaan parantaa sen kykyä kehittää uudenlaisia toimivia ratkaisuja, joilla se pyrkii lisäämään sidosryhmien kiinnostusta (*kamppailu*). Kilpailu voi hyödyttää palveluiden käyttäjää esimerkiksi kasvavan tai tehostuneemman palvelutarjonnan kautta. (Aldrich, 1999, 22-35; Harisalo, 2010, 231.) Vaihtelu, valinta, säilyttäminen ja

kamppailu ovat organisaatioiden sisällä ja niiden välillä yhtä aikaa tapahtuvia prosesseja, jotka vaikuttavat toinen toisiinsa ja evoluutioteorian näkökulmasta organisaation tulevaisuus ja menestyminen riippuu paljolti siitä millaisia ratkaisuja toimintaympäristön signaaleja tulkitsemalla tehdään sekä analysoimalla millaisia polkuja pitkin nykytilanteeseen on ajautettu (Aldrich, 1999, 33-40). Evoluutioteorian selitysmallien kautta voi ymmärtää millaisia tekijöitä organisaatioiden integraatiopyrkimysten taustalta voi löytää.

Edellä kuvatun lisäksi organisaatioiden eriytymis- ja integroitumistarpeiden ymmärtämiseksi on tärkeää tutkailla asioita myös organisaatioiden rakenteesta ja siitä millä perusteella rakenne muodostuu. Sisäisten rakenteiden ja toimintatapojen perusteella organisaatiot voidaan esimerkiksi jakaa joko mekaaniseksi tai orgaaniseksi. Vaikka luokittelu kategorioi mekaanisen ja orgaanisen rakenteen piirteitä, löytyy kaikista organisaatioista yleensä molempia ominaisuuksia ja luokittelu edustaakin enemmän jatkumoa, jossa organisaatiot useimmiten tiedostamattaan ohjautuvat muokkaamaan rakennettaan sen mukaan, miten organisaation toimijat yhteensovittavat kantojaan ja näkemyksiään, siitä miten kannattaisi edetä. (Burns ym., 1979, 133; Harisalo, 2010, 219.)

Organisaatioiden mekaanista rakennetta kuvaavia ominaisuuksia ovat erikoistuneet ja tarkasti määritellyt tehtävät ja tehtävänkuvat, tehtävien rajaaminen, ohjaus, valvonta sekä oikeudet ja velvollisuudet. Hierarkialla on vankka asema mekaanisen rakenteen organisaatioissa ja se on nähtävissä ihmisten välisissä suhteissa kuten lojaalisuuden ja sitoutumisen määrittelyssä ja ymmärtämisessä (Burns ym., 1979, 133; Harisalo, 2010, 219). Burns ym. (1979) mukaan orgaanisesti rakentuneet organisaatiot ovat ominaisuuksiltaan joustavia, dynaamisia sekä mukautuvaisia ja ne pystyvät kehittämään toimintaansa ja rakenteitaan tilanteen vaatimalla tavalla. Mukautuvaisissa organisaatioissa tehtäviä voidaan yhdistellä ja suhteuttaa kokonaisuuteen sekä tarvittaessa määrittellä uudelleen niiden välisen vuorovaikutuksen vahvistamiseksi tai toiminnan sujuvoittamiseksi. Myös oikeudet ja velvollisuudet ovat uudelleenmääriteltävissä tilanteen mukaan. Orgaanisesti rakentuneissa organisaatioissa ihmiset toimivat enemmän verkostoissa ja niissä mahdollistuvat myös lateraaliset suhteet, jolloin esimerkiksi tieto hajautuu organisaatiossa laajemmalle eikä keskity vain ylimmälle johdolle. (Burns ym., 1979, 133; Harisalo, 2010, 219.)

Toimintaympäristön tarpeet ovat moninaisia ja jatkuvasti muuttuvia, jolloin organisaatioiden on menestyäkseen luotava sellaiset rakenteet, jotka huomioivat monien erilaisten sidosryhmien, asiakkaiden ja alueiden tarpeet. Mikäli organisaatio voi muuttaa rakennettaan orgaanisemmaksi, se voi tukea kyvykkyyttään olla vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja muovata rakenteitaan ympäristöstä tulevien vaatimusten mukaisesti. Tehokkainta organisaation toiminnan kannalta on, jos se kykenee samanaikaisesti sekä eriyttämään että integroimaan rakennettaan mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti huomioiden paitsi ympäristön vaatimukset, myös organisaation sisäiset olosuhteet. (Harisalo,2010, 219.)

### 2.3 Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden integraatiot

Sosiaali- ja terveydenhuolto on Suomessa ollut pitkään suhteellisen vakaa, valtionohjauksessa toimiva organisaatioiden verkosto, jossa muutosvauhti on ollut hidas ja ennustettavuus hyvä. Vakaisissa olosuhteissa julkishallinnon organisaatioille on kehittynyt mekaaniseen painottuva rakenne sekä sitä voimistavan johtamistapa, jossa säännöt, valvonta ja muodollisuus ovat selkeinä havaittavissa. (Harisalo,2010,218). Tämä on tunnistettavissa myös sote-organisaatioiden rakenteissa, joissa erityisesti terveydenhuollon organisaatioiden siiloutuneisuus eri lääketieteellisten erikoisalojen mukaan on vallitsevaa ja joista sosiaalihuolto on toiminut sekä hallinnollisesti että rakenteellisesti erillään ja omissa organisaatioissaan. Soteorganisaatioille on ollut tyypillistä, että niiden sisällä eri alojen ja ammattien väliset valtasuhteet ovat määrittäneet voimakkaasti esimerkiksi ihmisten välistä hierarkiaa formaalisten rakenteiden lisäksi. (Sinkkonen ym., 2015, 109-111.) Ajan kuluessa toimintaympäristön jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin vastaamisen seurauksena sote-organisaatioiden sisäinen ja niiden välinen eriytyneisyys on lisääntynyt ja tämä on näkynyt käytännössä esimerkiksi siten, että organisaation tai organisaatioverkoston yksi osa on keskittynyt palvelemaan yhden asiakasryhmän yksiä tarpeita ja toinen osa saman asiakasryhmän toisia tarpeita. Tämän kehityksen seurauksena sote-organisaatioista on rakentunut sekä rakenteellisesti että tiedollisesti eriytyneitä toimialoja ja eriytyminen on tapahtunut paitsi organisaatioiden välillä myös niiden sisällä. Tutkimuksen mukaan voimakas eriytyminen lisää ihmisten välisiä jännitteitä, kasvattaa epävarmuutta ja lisää konflikteja erityisesti, jos toimijoilla on vaikeuksia ymmärtää toisiaan sekä muuttaa

ajatteluaan ja toimintaansa. Organisaation rakenteen keskeinen tehtävä on koordinaatio ja myös sitä liian voimakas eriytyminen edellä kuvatuista syistä heikentää ja tämä on yksi tekijä, johon integroinnilla eli rakenteiden yhdistämisellä pyritään vastaamaan. (Harisalo, 2010, 219 -221.)

Suomessa, kuten monessa muussakin maassa, sosiaali- ja terveydenhuollossa integraatioiden perusteena ovat olleet sote- palveluiden sisällöllinen, rakenteellinen ja toiminnallinen tuottaminen tehokkaasti, laadukkaasti ja vaikuttavasti. Palvelutuotantoa on pyritty valtionhallinnon ohjauksessa integroimaan eli yhdistämään tai yhtenäistämään kymmenien vuosien aikana erilaisten valtakunnallisten hankkeiden avulla. (Zitting ym., 2019, 381.) Tämä pyrkimys on kuitenkin osoittautunut vaikeaksi, sillä organisaatioiden yhteistoiminnan parantuminen ja tasapainon löytyminen eriytymistarpeiden ja integraatiopyrkimysten välille vaatii organisaatioilta paljon koordinaatiota ja hallintaa ja se on osoittautunut haastavaksi tehtäväksi (Harisalo, 2010, 218 – 221; Mattila ym., 2021, 170- 186).

Integraatioita luokitellaan yksilötason, erityisryhmien tai järjestelmätason hoito- tai palvelukokonaisuuksien mukaan, jolloin puhutaan mikro-, meso- ja makrotason integraatioista. Eri mallien avulla voidaan selventää integraation perusteita sekä kohderyhmää. Systemisessä ja normatiivisessa mallissa politiikan, sääntöjen, arvojen, kulttuurin ja visioiden kautta pyritään koordinoimaan esimerkiksi hoitoa tai palveluita sekä pyritään aikaansaamaan parempaa yhteistyötä sotealan eri ammattiryhmien ja yksilöiden välillä. Organisaatiomallissa koordinoidaan rakenteita, yhteistyötä ja hallintoa ja hallinnollisessa mallissa yhteisvastuuta. Klinikkamalli keskittyy yksittäiseen potilasprosessiin ja siinä tapahtuvaan informaation ja palveluiden koordinointiin. (Valentijn ym., 2015, 3; Ylitalo-Katajisto, 2019, 35; Zitting ym., 2019, 381.) Horisontaalinen ja vertikaalinen luokitus on myös usein käytetty tapa luokitella integraatioita. Horisontaalisesti integroiduissa palveluissa esimerkiksi eri palveluiden tuottajat toimivat moniammatillisina tiiminä ja vertikaalisessa integraatiossa eri palveluita tuottavat organisaatiot ketjuttavat palveluitaan asiakasta hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. Eri toimialat voivat myös yhdistää palveluitaan keskenään sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Tätä toimintamallia voidaan nimittää sektoraaliseksi integraatioksi. (Ylitalo-Katajisto, 2019, 35-36.)



Mattila ym. (2021) tutki integraatiota ilmiönä ja käsitteenä sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluiden kontekstissa pyrkien selvittämään millaisia eri ulottuvuuksia integraatioissa on ja miten niitä olisi mahdollista arvioida. Heidän mukaansa integraation syvyyden arviointi siihen liittyvänä ominaisuutena ilmentää hyvin kuinka suuresta muutosprosessista organisaatioiden integroitumisessa voi olla kyse ja kuinka eri osa-alueet voivat olla integroituneissa organisaatioissa eri tasolla integraatiokehityksessä. Mattila ym. (2019) rakensivat integraation syvyyttä kuvaavan viitekehityksensä pohjautuen D'Amourin ym. (2008) ja Joronen ym. (2018) sekä Leutzin (1999) aiemmin tekemiin integraation luokituksiin (kuva 2.) Viitekehityksessä he kuvaavat käytännön toiminnan kautta, miten integraation syvyys organisaation toiminnassa todentuu pinnallisesta, tapauskohtaisesta integraatiosta koordinoituun ja syvän integraation tilaan. (D'Amour ym., 2008; 4-5, Joronen ym., 2018, 8; Leutz, 1999, 86-87; Mattila ym., 2021, 170- 176.) Esimerkiksi Mattila ym. (2019) tutkimuksessa mukana olleista organisaatioista osa oli integraation pinnallisessa vaiheessa, kun osa oli jo edennyt koordinaatiovaiheeseen. Viitekehityksessä hahmottuvat myös organisaatioiden integraatioissa vaikuttavat eri tekijät kuten tavoitteet ja orientaatio, yhteenkuuluvuus, yhteistyömekanismit, johtaminen, pelisäännöt ja sopimukset, sekä vastuut ja resurssit. Yhteiset tavoitteet, tiedon jakaminen, keskinäinen luottamus, toisen asiantuntemuksen ja osaamisen arvostaminen, ihmisten väliset suhteiden toimivuus ja toistensa kohtaaminen sekä yhteisöllisyyden rakentuminen ovat syvän integraation vaiheissa nähtävillä olevia ilmiöitä. (Mattila ym., 2021, 181-183.)

Syvän integraation saavuttaneessa organisaatiossa toimijat työskentelevät yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja asiakaslähtöisellä orientaatiolla. Organisaatiossa koetaan yhteenkuuluvuutta ja se todentuu vahvana luottamuksena toimijoiden välillä, avoimena tiedon jakamisena sekä toimijoiden välisinä tapaamisina ja aktiviteetteina. Organisaatiossa, joka on saavuttanut syvän integraation, on mekanismeja, jotka tukevat yhteistyötä kuten monialaisia tiimejä, keskustelua ja osallistumista mahdollistavia foorumeita sekä innovatiivisuutta tukevia käytänteitä, joissa asiantuntijoiden tietoa ja osaamista hyödynnetään. Organisaatiossa edistetään monialaisen yhteistyön ja yhteisen ymmärryksen rakentumista esimerkiksi vahvalla ja aktiivisella ohjauksella, jaetulla ja legitimoidulla johtajuudella sekä toimivalla strategialla, jota täydentävät selkeät ja yhteisesti sovitut pelisäännöt. (Mattila ym.; 2019, 181- 184.)

	INTEGRAATION SYVYYS		
	Tapauskohtainen yhteistyö	Koordinaatio	Syvä integraatio
<b>Tavoitteet ja orientaatio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei yhteisiä tavoitteita</li> <li>- Toimijoiden omat intressit suuntaavat toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tapauskohtaisia yhteisiä tavoitteita</li> <li>- Ammatilliset tai organisaatiolähtöiset intressit suuntaavat toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset tavoitteet</li> <li>- Asiakaskeskeinen orientaatio</li> </ul>
<b>Yhteenkuuluvuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tiedonvaihto ja konsultointi tapauskohtaista</li> <li>- Ei säännöllisiä kohtaamisia</li> <li>- Ei yhteistä luottamusta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tietoa välitetään rutiiniluonteisesti</li> <li>- Joitakin yhteisiä tapaamisia tai aktiviteetteja</li> <li>- Luottamus ehdollista, muotoutumassa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tieto on yhteistä</li> <li>- Useita säännöllisiä tapaamismahdollisuuksia ja aktiviteetteja</li> <li>- Vahva luottamus</li> </ul>
<b>Yhteistyötä tukevat mekanismit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteistyötä tukevat mekanismit tai henkilöstö puuttuvat</li> <li>- Ei yhteisiä keskustelufoorumeita</li> <li>- Ei asiantuntijatukea yhteistyölle ja innovoinnille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Joitakin yhteisiä mekanismeja tai henkilöstöä edistämässä yhteistyötä</li> <li>- Palveluketjun ongelmien tunnistaminen, sen pohjalta prosessien kehittäminen ja uusien toimintamallien käyttöönotto</li> <li>- Tapauskohtaiset, yksittäisiin teemoihin liittyvät kohtaamiset</li> <li>- Asiantuntijuutta hyödynnetään satunnaisesti edistämään yhteistyötä ja innovointia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eri toimijoista muodostettu uusi kokonaisuus</li> <li>- Monialaiset tiimit vastaavat palveluketjusta</li> <li>- Useampia foorumeja keskustelulle ja osallistumiselle</li> <li>- Asiantuntijuutta hyödynnetään tukemaan yhteistyötä ja innovointia</li> </ul>
<b>Ohjaus ja johtajuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei ohjaavaa ryhmää edistämässä yhteistyötä</li> <li>- Ei yhteisiä strategioita</li> <li>- Ei jaettua johtajuutta, valta keskitetty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ohjaava ryhmä, jonka rooli ja vastuut vielä epäselvät</li> <li>- Yhteisiä strategioita, joiden jalkauttamisessa haasteita</li> <li>- Johtajuus on sirpaleista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vahva ja aktiivinen ohjaava ryhmä edistämässä monialaista yhteistyötä ja yhteisymmärrystä</li> <li>- Yhteiset, toimivat strategiat</li> <li>- Jaettu, yhteisesti hyväksytty johtajuus</li> </ul>
<b>Formaalisuus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset pelisäännöt tai sopimukset puuttuvat, konfliktien mahdollisuus</li> <li>- Ei tiedonkeruuta tai vaihtoa mahdollistavaa infrastruktuuria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteiset pelisäännöt ja sopimukset ovat kehittyneissä</li> <li>- Kehittymätön tai epätarkoituksenmukaisesti käytetty tietoinfrastruktuuri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja sopimukset</li> <li>- Yhteinen infrastruktuuri tiedon keräämiseen ja jakamiseen</li> </ul>
<b>Vastuut ja resurssit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilliset vastuut ja resurssit</li> <li>- Ennalta määritelty kustannustenjakoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Erilliset vastuut ja resurssit</li> <li>- Kustannusten jakamisesta päätetään tapauskohtaisesti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusi kokonaisuus, jolla itsenäinen vastuu toiminnasta ja resursseista</li> </ul>

Kuva 2. Kuvaus integraation luonteesta, syvyydestä ja siihen liittyvistä ominaisuuksista. (Mattila ym., 2019, 175) mukaillen D'Amour ym. (2008); Leutz (1999); Joronen ym. (2018).

Bussu ym. (2020) kuvaa tutkimuksessaan kumppanuuden kehällä organisaation eri tasoilla yhteistyötä rakentavia ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä tekijöiden kiinteää suhdetta toisiinsa kaksisuuntaisena vuorovaikutteisena suhteena yksilötasolta läpileikkauksena koko organisaatiota koskevaksi. Heidän tutkimuksessaan nousevat esille samat tekijät ja ilmiöt kuin Mattila ym. (2019) tutkimuksessa. Molemmissa tutkimuksissa todetaan, että yhteiset päämäärät ja strategiat eivät yksin riitä, vaan ne on saatettava toiminnan tasolle ja eri toimintojen integraatiossa se vaatii toimijoilta paljon ja monenlaisia asioita kuten tahtotilaa,

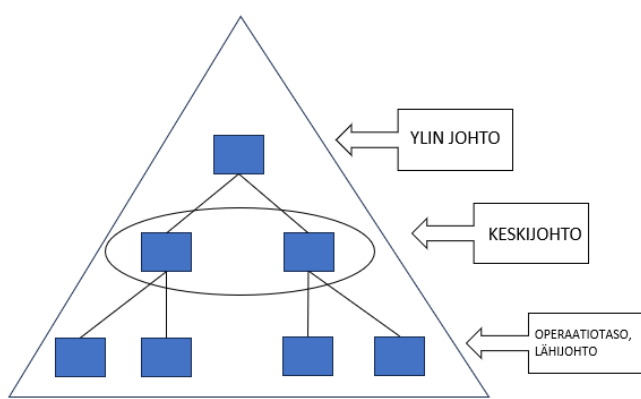
sitoutumista, toisen arvostamista, sietokykyä, riskinottoa sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. (Bussu ym., 2020, 611 – 613; Mattila ym., 2021, 181 -184.)

## 2.4 Keskijohdon asema organisaatioiden hierarkiassa

Organisaatioiden hierarkinen rakenne on vakaa ja pysyvä perusta organisaatioissa ja se esimerkiksi erottaa julkisissa organisaatioissa ylemmät virkamiehen alemmista. Yksinkertaistettuna hierarkkisen rakenteen merkitys voidaan tiivistää, että hierarkioiden ylemmillä tasoilla muovataan politiikkaa ja alemmilla tasoilla tehdään päätösten toimeenpanoa. (Salminen, 2004, 67). Salmisen (2004) mukaan tutkimuskirjallisuudessa byrokraattista organisaatiota kuvataan käskyvaltaiseksi organisaatioksi, jossa ohjeet ja käskyt kulkevat virallista tietä noudattaen organisaation ylätasolta alaspäin ja jossa eri toimijoiden välisten suhteiden rakentumista määrittävät tarkat vastuualueet ja jossa alemman tason toimijat mukautuvat eri keinoin ylemmän tason tahtoon. Hierarkkisesti rakentuneessa organisaatiossa tehtävät jaetaan hallinnollisesti ja organisoidaan hallinnollisten funktioiden mukaan ja esimerkiksi tieto kulkee niin ikään organisaation muodollisen rakenteen mukaisesti ylemmältä tasolta alemmille tasoille. Edellä kuvatun kaltaisesti rakentuneet organisaatiot toimivat hyvin vakaissa oloissa mutta yllättävät muutokset ja toimintaympäristön turbulenssi aiheuttavat usein niille ongelmia, koska vaikeasti hallittavat ja kompleksiset muutokset nostavat esille monia, usein yllättäviä, puutteita esimerkiksi toimijoiden tiukasti määritellyissä toimivaltarajauksissa, jotka eivät sovi yhteen muutoksen kanssa. Äkillisissä ja ennakoimattomissa tilanteissa esimerkiksi vastuullisen viranomaisen löytäminen voi osoittautua haastavaksi tehtäväksi. (Salminen, 2004, 67-68.)

Keskijohdosta organisaatioissa ei ole olemassa yleisesti hyväksyttyä ja tarkkaa määritelmää tutkimuskirjallisuudessa (Gaál ym., 2012). Uytterhoeven (1989) kuvaa keskijohtoa, että se edustaa organisaatioissa johtajia, jotka ovat vastuussa organisaation toiminnan määrätystä osasta organisaation hierarkian keskitasolla ja jotka työskentelevät tässä asemassa organisaation ylimmän johdon ja alimman tason johdon välissä (Uytterhoeven, 1989, 136). Gaál ym. (2012) ovat artikkelissaan keränneet tutkimuskirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä ja kuvauksia keskijohdosta organisaatioissa. Heidän artikkelissaan keskijohdon asemaa organisaatiossa kuvataan esimerkiksi Irelandin (1992), Staehlen ja Shrimerin (

1992) sekä Schelingerin ja Oshryn ( 1984) mukaan siten, keskijohto edustaa organisaation ensimmäisen ( alimman) ja ylimmän tason välillä olevia työntekijöitä, joiden yhtenä tehtävänä on integroida ylemmän johdon asettamat strategiset päämäärät ja visiot organisaation ensimmäiselle (alimmalle) tasolle eli huolehtia että ylimmän johdon strategiset linjaukset ja toiminnan päämäärät ja tavoitteet toteutuvat käytännön tasolla ja keskitasolla työskentelevien johtajien ylä- ja alapuolella on vähintään kaksi muuta organisaation tasoa. (Gaál ym., 2012). Alla olevassa, Salmisen (2004) hahmottelemassa kuvassa (kuva 3.), keskijohto hahmottuu, kuten tutkimuskirjallisuudessakin, organisaation hierarkian keskivaiheille.



*Kuva 3. Mukailtu kuvaus hierarkian tasoista byrokraattisessa organisaatiossa (Salminen,2004, 72).)*

Gaál ym. (2012) mukaan keskijohdon osana organisaatiossa on organisaation ylemmän ja alemman tason vaatimusten ja etujen välillä tasapainoilu ja tässä tehtävässään keskijohto tarvitsee ihmissuhdetaitoja ja ”kovaa” sekä ”pehmeää” (johtamis-) osaamista mutta myös organisaation toiminnan läheistä tuntemista (Gaál ym., 2012). Zitting ym. (2019) kuvaavat miten keskijohdon työssä painottuvat yhteistyöhön liittyvät asiat ja heidän tehtävänsä liittyvät lähijohtoa enemmän suunnittelu- ja kehittämistyöhön sekä esimerkiksi muiden toimi- tai palvelualueiden kanssa tehtävään yhteistyöhön. (Zitting ym., 2019).

Zitting ym. (2019) tutkimuksessa tarkasteltiin lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimuksia sote-palveluiden integraatiossa ja he tiivistivät tutkimuksessaan kuvaavasti osaamisvaatimusten kautta keskijohdon asemaa, vastuita ja kompetenssia. Keskijohdon tehtävät organisaatioiden integraatioissa voidaan karkeasti jaotella integraatiota edistävään yhteistyöhön, johtajuuteen

ja integraation sisäistämiseen. Keskijohtajan on tiedettävä keskeisimmät yhteistyökumppanit ja hänellä tulee olla rakentavat viestintä- ja vuorovaikutustaidot, toisten toimialojen riittävä tuntemus sekä käsitys siitä miten esimerkiksi muutokset omassa toiminnassa heijastuvat toisiin. Keskijohtajan tärkeä tehtävä on edistää muutoksia ja perustella niitä sekä luoda työntekijöille ja alemman tason johtajille kuva kokonaisuudesta. Tämä tehtävä voi osoittautua haastavaksi erityisesti vahvojen professioiden organisaatioissa kuten sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa. Integraation sisäistämisen edellytys on, että keskijohtaja kykenee katsomaan kokonaisuutta oman substanssinsa ulkopuolelta, kunnioittaa ja arvostaa muiden osaamista, kykenee kompromisseihin ja joustamiseen sekä sen myöntämiseen, ettei tiedä kaikkea. (Zitting ym., 2019, 386.)

## 3 KOMPLEKSISTEN SOTE - ORGANISAATIOIDEN JOHTAMINEN

### 3.1 Kompleksisuuteoriat monimutkaisuuden selittäjänä

Kompleksisuusajattelun juuret juontuvat 1900-luvun alkupuolelle, jolloin Ludvig von Bertalanffy kyseenalaisti 1920-luvulla järjestelmien tutkimusta hallitsevan reduktionistisen eli pelkistävän ajattelutavan, jonka mukaan kokonaisuus oli mahdollista purkaa osiin, joita voidaan tutkia erillään kokonaisuudesta siitä lähtökohdasta, että osa muodostaa yksin oman suljetun järjestelmän. Kritisoiden tätä lähtökohtaa, von Bertalanffy väitti, että järjestelmiä tulee analysoida kokonaisuutena, jos niitä halutaan ymmärtää realistisesti ja kehitti väitteensä tueksi avoimien järjestelmien teorian. Avoimien järjestelmien teorian mukaan järjestelmillä on ominaisuus, jota kutsutaan mukautuvaksi tasapainoksi ja joka perustuu käsitykselle, että järjestelmät ovat avoimessa vaihdantasuhteessa ympäristönsä kanssa ja voivat säädellä toimintaansa tasapainonsa säilyttääkseen ja muuttuviin olosuhteisiin sopeutuakseen. Mukautuvaa tasapainoa voidaan kuvata itseorganisoitumisen (selforganisation), laadullisen kehityksen (equifinality) ja tavoitteellisuuden (teleologia) käsitteen kautta. Käsitteillä tarkoitetaan, että mukautuva tasapaino on organisaation kyky organisoida omaa toimintaansa eikä järjestelmän saavutuksia voida palauttaa suoraan alkuperäisiin tekijöihin tai olosuhteisiin ja tämän lisäksi niillä on taipumus kehittyä tavoitteellisesti. Walter Buckley jatkokehitti avoimien järjestelmien teoriaa nostamalla inhimillisen ulottuvuuden keskeiseksi osaksi järjestelmien toimintaa, jolloin ihmisten vuorovaikutussuhteet ja inhimilliset järjestelmät muodostavat muutoksiin reagoivia ja niihin vaikuttavia järjestelmiä, joiden ominaisuuksia ovat esimerkiksi avoimuus, monimutkaisuus, informaation kaksisuuntaisuus sekä asioiden käsitteleminen ja määrittelemine. Inhimillisten tekijöiden ja sosiaalisten suhteiden muodostamisessa järjestelmissä rakentuvat ne mekanismit, joiden avulla organisaatio sopeutuu ja mukautuu toimintaympäristönsä tarpeisiin eli kehittyä. (Harisalo, 2010, 180-182; Turner ym., 2019, 3.) von Bertalanffyn ajatukset rakensivat perustaa sille, että vuorovaikutuksen ymmärtäminen nähdään merkittäväksi arvoa luovaksi tekijäksi organisaatioissa ja Buckley jalosti tätä lähestymistapaa lisää kiinnittämällä tutkimuksissaan huomion ihmisten välisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä niistä muodostuviin inhimillisiin järjestelmiin. Kuitenkin vasta

2000-luvulla ajattelumallit yleistyivät kompleksisuusteoriaksi kutsuttuna suuntauksena. (Harisalo, 2010, 181, 183.)

Kompleksisuuden ymmärtäminen onkin osoittautunut yhä merkittävämmäksi lähestymistavaksi ajan kuluessa ja se on saanut lisääntyvässä määrin mielenkiintoa osakseen tutkijoiden parissa ja kompleksisuuteoriaperheeseen on tullut tutkimuksen myötä lisää teoreettisia suuntauksia ja käsitteistöä kuvaamaan kompleksisuutta ja selittämään siihen liittyviä tekijöitä. Kiihtyvä teknologinen kehitys, globalisaatio, kilpailutekijät, diversiteetti sekä henkilöstössä, että rakenteissa, sekä tiedon vallankumous vaikuttavat organisaatioiden ja valtioiden hallinnon kompleksisuuden lisääntymiseen ja lisääntyvään tarpeeseen pyrkiä ymmärtämään, hallitsemaan ja johtamaan organisaatioiden ja niiden toimintaympäristön dynaamisuutta. Kompleksisuusteoreettinen tapa ajatella ja ymmärtää organisaatioita ja niiden toimintaa tarjoaa paitsi uudenlaista yhteiskuntatieteellistä näkökulmaa ja teoreettista tietoa, myös erilaisia malleja ja toimintatapoja, joiden avulla organisaatioita voidaan auttaa sopeutumaan ympäröiviin muutoksiin sekä toiminnallisella, rakenteellisella että esimerkiksi kulttuurisella tasolla. (Turner ym., 2019,3; Vartiainen ym., 2016, 227-228.)

Havainnollinen ja konkreettinen tapa yrittää ymmärtää järjestelmien ominaisuuksia niiden tutkimuksen näkökulmasta on esimerkiksi palautuvuus ja palautumattomuus tai peruuttamattomuus (*reversible ja irreversible*). Palautuvat järjestelmät voivat muuttua joksikin toiseksi ja palautua sen jälkeen alkuperäiseen tilaansa. Tästä esimerkkinä vesi, joka voi lämpötilan vaikutuksesta muuttua höyryksi ja jälleen takaisin vedeksi. Edellä kuvattu järjestelmä on ennustettava ja siinä on selkeä syy-seuraussuhde. Prosessiin vaikuttavat tekijät ovat tiedossa ja niitä voidaan tutkia, käsitellä, johtaa ja ennakoida, jolloin kyse ei ole kompleksisesta tapahtumasta tai asiasta. Palautumattomat tai peruuttamattomat järjestelmät tai prosessit eivät palaudu alkuperäiseen olemukseen vaan ovat yllätyksellisiä ja hallitsemattomia eikä syy-seuraussuhteet ole osoitettavissa. (Khan ym., 2018, 2; Turner & Baker, 2019,4.)

Yksinkertaistettuna yhteenvetona kompleksisuuteorioiden ajattelu poikkeaa mekanistisista, byrokraattista ja työnjakoa, koordinaatiota ja organisoitumista tutkivista

organisaatiokäsityksistä siinä, että kompleksisuusajattelun ja sen maailmankuvan mukaan organisaatiot ovat sekä sisäisesti, että ulkoisesti osa suurempaa kokonaisuutta, joka on aina enemmän kuin osiensa summa, eivätkä mekanistinen tai reduktionistinen lähestymistapa ole riittäviä malleja ymmärtämään kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaatioissa ja niiden toimintaympäristössä. Kompleksisuusteorioiden juuret juontuvat järjestelmäteorioista ja niiden kehityksestä siihen suuntaan, että tutkijoiden kiinnostus laajentui paitsi organisaatioiden fyysisiin ja sosiaalisiin järjestelmiin myös siihen moniulotteiseen vuorovaikutukseen, jota tapahtuu erilaisten järjestelmien sisällä ja välillä. Laaja-alaisen ja monimutkaisten kokonaisuuksien ymmärtämiseksi kompleksisuustieteet valjastettiin avuksi tutkimuksen laajentamiseksi monitieteelliseksi, jolloin myös mahdollistui monipuolisen taloustieteellisen, psykologisen, sosiologisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen ja tiedon hyväksikäytön.

### 3.1.1 Itseorganisoituminen

Itseorganisoituminen kuuluu kompleksisuusteorioiden avainkäsitteistöön. Tyypillisesti sillä tarkoitetaan dynaamisen järjestelmän toimijoiden, agenttien, itsenäistä uudelleen järjestäytymistä tilanteen tai kontekstin vaatimalla tavalla, jolloin kohdattu epätasapainon tila voi prosessissa muuttua tasapainoiseksi. Taustalla vaikuttaa ajatus, että organisaatiot elävät dynaamisessa, jatkuvasti muuttuvassa maailmassa, ja organisaatioissa vaikuttavilla toimijoilla on luontainen motivaatio pyrkiä kohti tasapainoa ja järjestystä, joka voidaan saavuttaa ihmisten välisessä kommunikaatiossa vuorovaikutus- sekä ryhmäprosessien tuloksena. Itseorganisoitumiseen vaikuttavat sekä organisaation sisäiset, että sen toimintaympäristön eri tekijät mutta ne eivät ohjaa sitä vaan itseorganisoituminen tapahtuu vapaasti ja spontaanisti. Esimerkiksi johtamisella voidaan joko tukea itseorganisoitumista tai tukahduttaa sitä liiallisella kontrollilla ja sääntelyllä. Johtajan rooli ei olekaan selkeä itseorganisoitumisen prosessissa, sillä kompleksisuusteoreettisen ajattelutavan mukaan myös johtaja on osa itseorganisoitumisen prosessia mutta kuitenkin esimerkiksi päätösvalan ja vaikuttamisen kannalta omanlaisessaan positiossa. Organisaation itseorganisoitumiskapasiteettia tarkasteltaessa huomio keskittyy toimijoiden välisiin (ihmis-) suhteisiin ja kommunikaatioon eikä niinkään yksittäiseen henkilöön. Itseorganisoituminen



viittaa terminä itseen, yksilöön, mutta kompleksisuuteoreettisessa ajattelussa painopiste on ryhmän ja sen jäsenten yhteisessä prosessissa tasapainon saavuttamiseksi. Itseorganisoitumisen käsite sisältää siten myös yhteisöllisyyden näkökulman ja voitaisiinkin puhua myös yhteisöorganisoitumisesta, joka antaisi paremman kuva ilmiön yhteisöllisestä luonteesta. (Edgren ym., 2012,43; Haynes, 2015, 41; Laitinen ym., 2019, 119; Tourish, 2018, 221-233; Turner ym., 2019,6; Vartiainen ym., 2016, 240.)

### 3.1.2 Emergenssi

Emergenssi eli ilmaantuminen on toinen avainkäsite itseorganisoitumisen lisäksi. Emergenssi voi olla seurausta siitä, kun rakenteet, ilmiöt tai asiat kietoutuvat monimutkaisella tavalla yhteen ja tuottavat jotain ennakoimatonta ja uutta. Itseorganisoitumisen prosessin tuloksena voi ilmaantua esimerkiksi uusi ja yllättäväkin idea, tapahtuma tai organisoitumisen muoto, joka luotsaa muutosta eteenpäin, auttaa ongelmanratkaisussa tai tasapainotilan saavuttamisessa. Se ei ole kiinnittynyt hierarkiaan vaan on olemassa ja mahdollista organisaation kaikilla tasoilla. Itseorganisoitumista voi tapahtua vahvasti kontrolloidussakin ympäristössä, mikäli olosuhteet ovat oikeat ja sille annetaan tilaa. Yksinkertaisimmillaan emergentti prosessi voi olla asiantuntijaorganisaation, kuten sairaalan, ammattilaisten saumatonta yhteistyötä ja nopeaa yhteisöllistä päätöksentekoa äkillisessä ja yllättävässä tilanteessa, jossa kaikki toimijat toimivat yhteisen päämäärän saavuttamiseksi ja tuottavat yhdessä toimintaa, kuten potilaan hoitoa henkeä uhkaavassa tilanteessa. Toiminnan tuloksena voi ilmaantua uusia havaintoja, ideoita tai ymmärrystä, joka kehittää työryhmän työtä ja asiantuntijuutta lisää. Emergenssi liittyy keskeisesti kompleksisuus- ja systeemiteoreettiseen ajatteluun, joka keskittyy hahmottamaan kokonaisuuksia, jotka ovat enemmän kuin osiensa summa. Ilmaantumisen prosessia ei voida palauttaa alkuperäiseen lähtökohtaan vaan se on luonteeltaan ainutlaatuinen, epälineaarinen, dynaaminen ja muuttuva. Se on sattumanvaraisuutensa ja ennustamattomuutensa johdosta lineaarisuuden ja ennustettavuuden vastakohta. (Haynes, 2015, 45; Laitinen ym., 2019, 119; Turner ym., 2019,10; Vartiainen ym., 2016, 239-240.)

Kompleksisuusteorian tutkimuksen isossa kuvassa kiinnostus liittyy tasapainotilan saavuttamiseen ja kaaokseen suistumisen välttämiseen. Maailma nähdään jatkuvasti

muuttuvana ja monimutkaisena, jossa niin ihmisten kuin organisaatioiden ja järjestelmienkin on tehtävä innovatiivisia, luovia ja nopeita valintoja. Bifurkaation käsite tarkoittaa kompleksisuusteoreettisesta näkökulmasta juuri valintaa ja risteyspaikkaa. Tehty valinta voi määrittää esimerkiksi organisaation olemassaolon edellytykset ja tilanteen pakottava voima saa aikaan toimijoiden itseorganisoitumista, suhteiden uudelleenmäärittelyä ja emergentejä ratkaisuja, joiden myötä muutokseen organisaatio voi löytää ratkaisuja sekä sopeutua tai sitten eteen ilmaantuu uusia ongelmia, joita kukaan ei osannut odottaa tai huomioida ja joita on seuraavaksi lähdeävä ratkomaan. Kaaoksen reunalta ei hypätä eikä tipahdeta vaan bifurkaatiolla voi olla monenlaisia vaikutuksia ja tehty ratkaisu voi johtaa organisaatioiden tai ryhmien jakaantumiseen ja eriytymiseen ennustamattomalla ja yllätyksellisellä tavalla. Juuri kuvatus kaltaisessa tilanteessa on emergentin ja innovatiivisen ratkaisun mahdollisuudet hyvässä ja pahassa riippuen siitä kenen näkökulmasta tilannetta tarkastellaan ja mihin suuntaan seuraukset alkavat organisaatiota ja sen vaikutuspiirissä olevia kuljettaa. (Haynes, 2015,44.)

### 3.1.3 Adaptaatio ja pirulliset ongelmat

Adaptaatio kuuluu kompleksisuusteoriassa aivan keskiöön. Kompleksisissa ja monimutkaisissa tilanteissa tehdään paljon asioita, jotta päästäisiin ratkaisuun, jossa monimutkaisuus vähenisi ja voitaisiin saavuttaa tasapainotila. Esimerkiksi organisaation muutoskyky ja siihen liittyvät inhimilliset, sosiaaliset ja vuotovaikutukselliset prosessit liittyvät sen adaptiivisuuteen eli mahdollisuuksiin sopeutua, kehittyä ja omaksua ja oppia uutta. Adaptiivisuuden ympärille on kehittynyt organisaatiotutkimus ja –teoriaperhe, jonka tutkimus keskittyy muutoksen tutkimukseen ja analysointiin. (Laitinen ym., 2019, 115-120.) Kompleksisuustieteiden problematiikan kiehtovia ja samalla tieteellistä maailmankuvaa hyvin kuvaavia ovat käsitteet, jotka kuvaavat sitä millaisten asioiden ja ilmiöiden kanssa ollaan tekemisissä. Erityisesti julkista hallintoa ja sen organisaatioiden todellisuutta ovat haasteet, jotka ovat erityisen vaikeasti ratkaistavissa ja hallittavissa sen vuoksi, että kokonaisuus on niin laaja, moniulotteinen ja monimutkainen todellisuus, että sitä on mahdoton hallita ja ymmärtää. Ratkaisu yhteen ongelmaan voi aiheuttaa ennakoimattoman ja yllätyksellisen tapahtuman toisaalla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan palveluiden saatavuuteen rajallisilla resursseilla

tuottamalla digitaalisia ratkaisuja, joiden seurauksena osa palveluita tarvitsevista ja niitä käyttävistä putoaa kokonaan pois palveluiden piiristä. Tai sitten tietotekniset, tietosuojan tai oikeudellisiin seikkoihin liittyvät ongelmat alkavat digitaalisten ratkaisumallien seurauksena kumuloitua ja tuottaa lisää ongelmia. Kompleksisuuden yhteydessä puhutaankin toistuvasti pirullisista (*wicked problems*) tai kesyistä ongelmista tai pahan emergenssistä (*emergence of evil*). Käsitteillä kuvataan esimerkiksi ongelmia, joihin ei ole olemassa oikeita tai vääriä ratkaisuja tai ongelmia, jotka eivät edes ole lopullisesti ratkaistavissa. Eri intressiryhmät katsovat ongelmaa ja ratkaisuja omista näkökulmistaan, jolloin niiden määrittelemisenkään ei ole selkeää. Pirullisten ongelmien syntymiseen johtavia prosesseja voidaan tarkastella pirullisen pelin idean kautta. Pelin pelaajilla ja toimijoilla on omat näkemyksensä ongelmien määrittelystä ja parhaista ratkaisuista ja pelin edetessä ja ratkaisuja haettaessa eteen tulee yhä vain uusia ongelmia, joita pirullisen pelin prosessi tuottaa ja vahvistaa. Pirulliset ongelmat ja pelit tuottavat itseorganisoitumista ja emergenssiä, joka vie ei-toivottuun suuntaan ja negatiivisiin seurauksiin. (Lundström, 2015,33-35; Vartiainen ym., 2016, 241-243.)

### 3.2 Kompleksisuuden johtaminen

Kompleksisuuden johtaminen on antanut uusia suuntia johtamismallien-, kulttuurien ja – käsitysten kehittymiselle. Vartiainen ym. (2016, 232) on koontanut mekanististen ja kompleksisten näkökulmien määrittelyitä johtamisen näkökulmasta (taulukko 1.) ja heidän määrittämiensä käsitteiden mukainen vertailu antaa hyvän kuvan kompleksisuusteoreettisen lähestymistavan painotuksista johtamisessa ja johtajuudessa verrattuna mekanistiseen johtamisen painotuksiin.

*Taulukko 1. Määritelmä keskeisistä käsitteistä mekanistisessa ja kompleksisessa maailmankuvassa. (Vartiainen ym. 2016, 232.).*

Maailmankuva	Mekanistinen	Kompleksinen
Teoreettinen viitekehys	Newton, taylorismi	Kompleksisuustieteet
Ongelman luokka	Kesyt ongelmat	Pirulliset ongelmat
Toimintakenttä	Kesy peli	Pirullinen peli
Johtaja	Kontrolleri / hallinnoija	Mahdollistava johtaja / kaaospilotti
Henkilöstö	Koneen osa / pelinappula	Aktiivinen toimija/pelaaja
Ilmentymä	Pahan emergenssi, julkishallinnon synkkä aika	Emergenssi mahdollisuutena, aktiivisen ja eläväisen organisaatio-kulttuurin syntyminen

Vartiainen ym. (2016) korostavat, että edellä kuvatun kaltainen määrittely ei ole tarkoitettu tekemään joko -tai erottelua eri ominaisuuksien kesken eikä ole syytä olettaa, että määrittelyt voitaisiin jakaa hyviin tai huonoihin. Johtamistoiminnassa voidaan tehdä, ja käytännössä usein tehdäänkin, valintoja sen kontekstin mukaisesti jossa johtaminen tapahtuu. (Vartiainen ym., 2016, 232 - 233.) Huomattavaa on, että soteorganisaatiot ovat ajan saatossa rakentuneet mekaanisesti ja ovat myös muilta ominaispiirteiltään mekaanisen määritelmän mukaisia ja niitä johdetaan yhä vahvasti painottuen perinteiseen kontrolleri/hallinnoija johtamistapaan ja pyritään saamaan aikaan yleispäteviä ja selkeitä ratkaisuja, jolloin taustalla vaikuttaisi olevan oletus, että soteorganisaatioiden ongelmatkin ovat laadultaan kesyjä. Näin ei kuitenkaan ole vaan soteorganisaatiot kamppailevat yhä pirullisemmaksi käyvien ongelmien kanssa ja toimintakenttä on yhä enenevässä määrin kompleksinen ja pirullisen pelin tuntomerkit täyttävä. (Vartiainen ym., 2016, 233 - 234.) Kompleksisuuden johtamisessa olisi kuitenkin tarkoituksenmukaista pyrkiä kauemmas mekanistisesta ja autoritäärisestä johtajuudesta ja nähdä henkilöstö enemmän aktiivisena toimijana ja yhtenä osana monimutkaisen pelin pelaajista. Myös yllättävien tapahtumien ilmaantuminen eli emergenssi tulisi nähdä paremminkin mahdollisuutena kuin epätoivottavana ilmiönä. (Vartiainen ym., 2016, 233 - 234.)

Edgren ym. (2012) tutkivat kompleksisuuden johtamista terveydenhuollon organisaatioissa ja löysivät hyvinkin konkreettisia johtamiseen ja johtajuuteen liittyviä näkökulmia tai keinoja, joista voi olla hyötyä kompleksisessa toimintaympäristössä. Käyn ne seuraavassa

lyhyesti läpi, sillä kompleksisuus on teoreettisena ilmiönä haasteellinen ymmärrettävä ja on hyvä pyrkiä löytämään tarttumapintaa käytännön johtamistyöhön.

Innovatiivisuuden johtamisessa ja terveydenhuollon monimutkaisessa ympäristössä, voidaan Edgrenin ym. (2012) mukaan nostaa esille 10 periaatetta. 1) kirjoittamattomien sääntöjen ja organisaatiokulttuurin ymmärtäminen. 2) emergenssin eli ilmaantumisen mahdollistaminen ja tukeminen välttämällä liiallisia sääntöjä ja komentoja. 3) toimijoiden pitää saada riittävästi itsenäisyyttä tehdä päätöksiä ja hallita resursseja eli toisin sanoen ylhäältä tuleva ohjauksen määrää ja laatua on syytä tarkasti miettiä. 4) yhdessä keskusteleminen tai tarinallisuus auttavat luomaan yhteistä ymmärrystä (*sensemaking*) siitä mihin pyritään ja millaisin keinoin. 5) tiedon ja informaation jakaminen ja joukkoälykkyyden kehittymisen mahdollistaminen. 6) moniammatillisten ja organisaatioiden välisen yhteistyön tukeminen tiimityön ja ryhmäytymisen tukemisen kautta. 7) jatkuvan oppimisen tukeminen. 8) kollegiaalisuuden tukeminen sekä luottamuksen ja toimijoiden keskinäisen kunnioituksen vaaliminen, jossa taustalla vaikuttaa eetos ” yhdessä olemme enemmän”. 9) integraatio tulee tehdä vain siinä tapauksessa, kun sille on ilmeinen tarve ja eri toimijoiden yhteenliittymä voi muodostaa kokonaisuuden, joka tuo hyötyä sen kaikille osapuolille. 10) toimijoiden huomioon ottaminen ja näkeminen aktiivisena ja tuotteliaana voimaannuttaa ja parantaa laatua. (Edgren ym., 2012, 44-46.)

### 3.2.1 Kompleksinen adaptiivinen systeemi CAS

Kompleksinen adaptiivinen (*complex adaptive system l. CAS*) systeemi on määriteltävissä monin eri lähestymistavoin ja käsittein. Turner ja Baker (2019) esimerkiksi löysivät tutkimuskirjallisuudesta 30 kompleksisen adaptiivisen systeemin määritelmää ja voidaankin ajatella, että CAS on osa kompleksisuusteoriaperhettä, jossa on erotettavissa useita suuntauksia. CAS pyrkii analysoimaan ja kuvailemaan kuinka jokin mikrotason toimijaryhmä (agentit) saa toiminnallaan aikaan vaihtelua tai muuntelua, jonka seurauksena voi löytyä uudenlainen toimintamalli tai sääntöjä esimerkiksi itseorganisoitumisen kautta. Tähän ajattelutapaan kuuluu, että systeemin toimijat, agentit, saavat toimia ilman erillistä ohjausta ja vapaasti sekä avoimesti, jolloin itseorganisoituminen voi esteettä tuottaa uudistumista. Huomio on kiinnittynyt siis monien toimijoiden, ryhmien ja verkostojen

toimintaan, joissa yksilö ei ole keskeisessä roolissa vaan monisuuntainen vuorovaikuttaminen. (Edgren ym., 2012, 43). Taustalla vaikuttaa ajatus kaaokseen ajautumisen välttämisestä uudenlaisten toimintatapojen ja sääntöjen luomisen avulla, jolloin prosessissa on mahdollista syntyä täysin uusia ja yllättäviäkin ratkaisuja ja niiden yhdistelmiä, joita voidaan palautteen perusteella arvioida (Laitinen ym., 2019, 124-127; Turner ym., 2019, 6). Tämä kuvastaa hyvin sitä, millä tavalla organisaatioiden ymmärtämisessä ja tutkimisessa monitieteinen lähestymistapa on tarkoituksenmukainen. Koska keskeisenä tutkimuskohteena ovat ihminen, inhimilliset tekijät, sosiaaliset suhteet sekä kaikki se vuorovaikutus, joka edellä lueteltuihin tekijöihin sisältyy, kiinnittää kompleksisuusteoreettinen maailmankuva psykologian, sosiologian ja sosiaalipsykologian tiedon ja tutkimuksen luontevasti mukaan yhteiskuntatieteelliseen kompleksisuuden tutkimukseen ja jotka tuovat siten lisää ja monipuolisempaa tietoperustaa kompleksisuuden tutkimiseen ja ymmärtämiseen. (Laitinen ym., 2019, 116-117.) Perinteisesti on ajateltu, että esimerkiksi terveydenhuollossa ammattilaiset toimivat melko itsenäisesti ja riippumattomasti ja ovat itse vastuussa potilaan hoidosta. Uuden ajattelumallin mukaisesti sekä sosiaali- että terveydenhuollon ammattilaiset ja asiantuntijat näkevät itsensä osana sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta, jossa yhteisenä päämääränä on potilaan hoito ja /tai terveydentilan parantaminen. (Edgren ym., 2012, 45.)

### 3.2.2 Kompleksinen responsiivinen teoria CRT

Monitieteisyys on vahvasti vaikuttamassa myös kompleksisen responsiivisen teorian (*complex responsive theory CRT*) ajattelussa ja tavassa kiinnittyä kompleksisuuden tutkimukseen. CRT painottaa ihmisiä ja reflektiota ja sen myötä sen kiinnostuksen keskiössä on systeemin sijasta paremminkin vuorovaikutteisuus. CRT ajatusmallin mukaan esimerkiksi muutos on jatkuva sosiaalinen ja interaktiivinen prosessi, joka on luonteeltaan dynaaminen ja muutosherkkä. Ihmisten välinen vuorovaikutus perustuu olemukseen, merkityksiin, ilmeisiin, eleisiin, puheeseen ja sanoihin ja interaktiivisen prosessin vaikutuksesta ihmiset muodostavat esimerkiksi käsityksen siitä mitä organisaatio tai muutos ylipäättään on ja siten määrittelevät sen. Prosessi sisältää reaktioita ja vastareaktioita ja CRT:n ajattelutavassa esimerkiksi muutos ei ole jotain mikä alkaa ja loppuu, vaan se on paremminkin jatkuva ja labiili tila, jonka lopputulosta ei voida ennalta määrittää. Ihmisiä ei

voida CRT: n mukaan ajatella resurssina, pääomana tai käskyjen noudattajina, vaan he ovat elävä ja vaikuttava osa organisaatiota, jotka toimivat, vuorovaikuttavat, ryhmittyvät ja käyttäytyvät ihmisille tyypillisellä tavalla ja voivat olla joko motivoituneita, aktiivisia ja toimeliaita tai pelata pelejä, juonia tai harhauttaa. (Laitinen ym., 2019, 129- 131.)

### 3.2.3 Kompleksisuuden johtamisen teoria TLC

Tourish (2018) tutki kompleksisuuden johtamista (*complex leadership theory TLC*) ja tarkasteli tutkimuksessaan kriittisesti tutkimuksissa esitettyjä teoreettisia malleja ja lähestymistapoja. Hän huomioi, että kompleksisuusteoreetikot kuvaavat melko yksinkertaisin termein kompleksisuuden johtamista. Hänen mukaansa kompleksisuusteorian käsitteistä rakentuu vain uusi ulkoasu edelleen voimakkaina vaikuttaville vanhoille johtamisteorioille, jotka tukevat organisaatioissa vallitsevia epäsuhtaisia valtarakenteita ja –suhteita. Tutkimuksensa tuloksena Tourish (2018) esittää muutamia lähestymistapoja ja ajatusmalleja, joilla kompleksisuuden johtamista ja johtajuutta voi kehittää. Hänen mukaansa epävarmuus ja määrittelemättömyys ovat jatkuva ominaisuus toimintaympäristössä eikä niitä saada erityisillä johtamistoimilla kitkettyä pois organisaatioiden elämästä. Johtajien on pyrittävä ratkaisemaan eteen tulevat haasteet yhdessä muiden toimijoiden kanssa kuhunkin tilanteeseen ja kontekstiin soveltuvalla tavalla. Tapahtumien ja ilmiöiden satunnaisuus ja non-lineaarisuus kuuluvat luonnollisena ominaisuutena organisaatioiden toimintaan eivätkä ne ole määrittämässä toimijoiden suhteita erityisesti. Toiseksi johtajat ovat itsekin osa kompleksisuutta, jota heidän tulisi asemansa puitteissa johtaa mutta he sisältyvät osaksi prosessia. Kolmanneksi johtajuus rakentuu ja saa oikeutuksen johtamistyölle jatkuvissa ja monisuuntaisissa suhteissa toisiin toimijoihin. Tämä tarkoittaa, että johtajuus ei ilmene pelkästään kahdenvälisissä johtaja-alainen/ työntekijäsuhteissa, vuorovaikutuksessa ja muissa sosiaalisissa suhteissa vaan siinä miten johtaja lopulta kykenee ymmärtämään kompleksisuutta ja hahmottamaan kokonaisuuksia sekä sijoittamaan oman roolinsa suhteessa toisiin. Neljäs ehdotus liittyykin juuri sen hyväksymiseen, että johtaja ja seuraaja/ työntekijä/ toimija identiteetit ovat jatkuvassa kommunikaatiossa vaihtuvia ja kehittyviä suhteita. Useiden toimijoiden yhteistyössä ja kohtaamisissa intressit ovat herkästi ristiriidassa ja konflikteja tulee väistämättä. Viides ehdotus liittyykin konfliktien ymmärtämiseen rationaalisena

seurauksena erilaisten intressien kohdatessa. Ristiriitojen minimointiin ja harmoniaan pyrkimisen sijasta voidaan vastakkaiset tai erisuuntaiset käsitykset pyrkiä kommunikaation avulla oikaisemaan tai määrittelemään uudelleen. (Tourish, 2018, 220 - 233.)

Kompleksisuuden johtamisen teoriassa voidaan hahmottaa erilaisia johtajuustyyppejä kuten hallinnollinen-, adaptiivinen ja mahdollistava johtajuus. Muodollinen johtaja-asema, virallinen johtamis- ja päätöksentekohierarkia liittyvät hallinnolliseen johtajuuteen. Adaptiivinen johtajuus kuvaa edellisessä kappaleessa kuvattua johtajuutta, joka perustuu ihmisten väliseen, epämuodolliseen ja dynaamiseen vuorovaikutukseen, joiden seurauksena tapahtuu emergenttiä, uutta ja/tai odottamatonta, muutosta. Mahdollistava johtajuus sijoittuu edellisten väliin, yhteiselle alueelle, liittäen yhteen hallinnollisen ja adaptiivisen johtajuuden ominaisuuksia. Tässä positiossa mahdollistava johtajuus luo edellytyksiä adaptiiviselle johtajuudelle ja samalla adaptiivisen johtajuuden myötävaikutuksella syntynyttä luovuutta, innovaatioita ja tietoa on mahdollista siirtää hallinnollisiin rakenteisiin ja johtamisjärjestelmiin. (Uhl-Bien ym., 2009, 635-647; Vartiainen ym., 2016, 249.)

Uhl-Bienin ym. (2009) mukaan mahdollistavalla johtajuudella hallinnollisen ja adaptiivisen johtajuuden rajapinnassa on useita hyödyllisiä toimintamahdollisuuksia. Mahdollistavan johtajuuden keinoin voidaan tukea, edistää ja suojata adaptiivisia, sopeutumiseen liittyviä prosesseja sekä auttaa niiden tuloksena kehittyneitä innovaatioita liittymään olemassa oleviin rakenteisiin. Samalla tavoin mahdollistava johtajuus voi auttaa hallinnollista ja adaptiivista johtajuutta integroitumaan toisiinsa, jolloin on mahdollista saavuttaa rakenteellisesti ja toiminnallisesti hyödyllinen kokonaisuus. (Uhl-Bien ym., 2009, 635; Vartiainen ym., 2016, 249-250.)



### 3.4 Johtamisen tukeminen kompleksisessa toimintaympäristössä – integroivan johtamisen näkökulma

Sote-organisaatiot ovat moniammatillisten- ja tieteisten tiimien, verkostojen, kulttuurien, yhteisöjen ja vahvojen professioiden maailmoja, joissa toimivat henkilöt olisi saatava puhaltamaan yhteen hiileen. Tiimien, verkostojen, työyhteisöjen ja ammattilaisten johtamisessa yhteensovittava, neuvotteleva, osallistava, hajautettu sekä yhteisjohtajuus vaikuttavat olevan, kontekstista riippuen, tutkimuskeskustelussa varteenotettavia ja suosittuja johtamisen näkökulmia. (Bussu ym., 2020, 610-611; Klinga ym., 2016, 1-9; Mattila ym., 2021, 178-179; Sinervo ym., 2019, 429; Sireni, 2019, 67-68.)

Ammatilliset ja organisaatioiden rajat ylittävä monitoimijainen yhteistyö edellyttää toimijoilta tietoa, taitoa sekä myönteistä asennetta, joka lähtee luottamuksellisten suhteiden rakentamisesta. Erilaiset integraatiota tukevat valmiiksi pureskellut ohjelmat, jotka tulevat organisaation ylätasolta alaspäin annettuna eivät ole osoittautuneet toimiviksi vaan organisaation ylemmän tason tärkeä tehtävä on tukea käytännön toiminnassa olevien kokemuksia sekä antaa mahdollisuus myös alhaalta ylöspäin tulevalle näkemyksille ja ehdotuksille. Jaetulla johtajuudella, joka on tilannesensitiivistä, käytäntölähtöistä sekä pitkäjänteistä voidaan rakentaa yhteistyömalleja, jotka ovat kestäviä ja edelleen kehittyviä. (Bussu ym., 2020, 613-614.) Integroituneissa sote-organisaatioissa korostuu johtajien keskinäinen kommunikaatio, henkilösuhteet, vuorovaikutus, kyky neuvotella ja sopia asioista sekä tehdä kompromisseja. Keskinäisen luottamuksen rakentaminen on tärkeää ja merkityksellistä on, että johtajat tuntisivat riittävän hyvin toistensa toimialaa sekä substanssia ja heillä olisi kykyä toimivien suhteiden rakentamiseen. Neuvotteleva ja yhdenmukainen johtamistapa edistää asioita kaikkien toimijoiden välillä, sillä esimerkiksi kulttuurieroilla eri ammattilaisten, asiantuntijoiden ja organisaatioiden välillä voi olla todella paljon vaikutusta johtajien väliseen yhteistyöhön ja toimintaan, jonka vuoksi johtajilla tulisi olla ymmärrystä näistä vaikutuksista sekä kykyä suunnitella yhteistyömalleja sekä toimintatapoja erot huomioiden. (Sinervo ym., 2019, 427 - 430.)

Tutkimuksen mukaan integroituneiden organisaatioiden johtamisessa on merkityksellistä myös se, että yhteinen johtamistoiminta tapahtuu riittävän lähellä toiminnallista tasoa. Jos esimerkiksi vain ylin johto on yhteinen ja vastaa päätöksenteosta esimerkiksi resurssien suhteen, voi operatiivisessa toiminnassa kehitettävien toimivien ratkaisujen kehittäminen vaikeutua. Yhteisellä johdolla on merkitystä yhteistyön onnistumiselle myös organisaation alemmilla tasoilla. Sinervo ym. (2019) tutkimuksessa ilmeni, että jos eri toimijat työskentelivät samassa rakennuksessa mutta eri johdon alaisuudessa yhteistyön tekeminen oli vähäisempää. Samassa tilassa työskentely ei siis yksistään riitä edistämään yhteistyön toteutumista, vaikka silläkin on merkitystä. Yhteistyötä, palveluprosesseja ja suunnittelua parantaa, kun kaikki eri ammattilaiset eri taustaorganisaatioista organisoidaan yhteisen päivittäistoiminnasta vastaavan johtajan vastuualueeseen. (Sinervo ym., 2019, 428 - 431.) Bussu ym. (2020) tutkimus vahvistaa edellä esitetyn tutkimustuloksen. Johdon toiminnalla on suuri merkitys integraatioissa ja ylimmän johdon tasolla päätetyt strategiat ja toimintamallit vaativat kaikkien organisaation tasoilla toimivien osallistamista ja yhteisymmärryksen aikaansaamista, jotta ne muuttuvat eläviksi ja osaksi käytännön toimintaa. Warwick -Giles ym. (2017) tutkimuksen mukaan erityisesti ylin johto usein pyrkii vahvojen narratiivien ja menestyspuheen avulla innostamaan alemman tason johtoa ja työntekijöitä muutokseen sekä toimialarajat ylittävään yhteistyöhön. Menestysnarratiivi voi olla toimivaa mutta siinä on silti omat vaaransa, sillä liian voimakas viestintä ja vahva argumentaatio voidaan kokea organisaation alemmilla tasoilla painostavaksi, jolloin se voi päinvastoin estää myönteistä suhtautumista yhteistyöhön. Menestyspuhe voi myös estää kritiikin esittämisen ja vastaanottamisen, jos esimerkiksi johto sen seurauksena ikään kuin sulkee korvansa asioilta, jotka vievät sen narratiivilta pohjaa. (Bussu ym., 2020, 612-613; Warwick-Giles ym., 2018, 98.)

Sims ym. (2021) tutkivat millaisia johtamisen mekanismeja esiintyy integroitujen organisaatioiden sote- johtamisen kontekstissa. Johtamisen keskeinen tarkoitus on Sims ym. (2021) mukaan inspiroida, innostaa ja motivoida eri toimijoita toimimaan yhdessä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtajan persoonalla, luonteenpiirteillä ja kyvyllä motivoida ja inspiroida muita, on oleellinen merkitys. Tämän lisäksi johtajalla on oltava tietoa, osaamista sekä kykyä luoda kokonaiskuva tehtävästä, johon liittyvää yhteistyötä hän on johtamassa. Johtamisen tehtävänä on luoda puitteet ja parhaat mahdollisuudet yhteistyön tekemiselle ja siinä tärkeäksi tekijäksi nousevat yhteisen ymmärryksen luominen toiminnan tarkoituksesta

ja tavoitteista. Puitteisiin kuuluu myös resursseista huolehtiminen siten, että toimijoiden ei tarvitse niistä kilpailla tai huolehtia että oma osuus huomioidaan. Yhteistyötä haittaa, jos toimijat kokevat, että he eivät tule tasapuolisesti kohdelluksi tai huomioiduksi ja siksi onkin pyrittävä huomioimaan osapuolien erilaiset intressit ja se millainen vaikutus niillä on yhteistyöhön. Neuvottelutaidot, avoimen keskustelun mahdollistaminen sekä tiedon jakaminen edesauttavat sitä, että kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla, jolloin väärinymmärrysten sekä konfliktien syntymisen riskit vähenevät. Integroitujen työryhmien dynaamisuus ja moninaisuus edellyttävät niiden johtamiselta mukautuvaisuutta, herkkää vaistoa sekä kykyä tukea työryhmää sen eri vaiheissa. Se tarkoittaa suunnittelua ja koordinoitua sekä kykyä tasapainotella eri taustoista ja organisaatioista tulevien toimijoiden keskellä, jotta he kykenevät löytämään työryhmälle sopivat yhteistyön tekemisen tavat ja mallit. (Sims ym., 2021, 4 – 5 .) Sinervo ym. (2019) ja Auchra (2018) tutkimuksessa organisaatioiden välisessä yhteistyössä merkittävässä roolissa on osapuolten välinen informaation ja tiedon kulku ja luottamus sekä synergian luominen. Jo nämä tekijät luovat haasteita johtamiselle, joka usein kärsii paitsi yhteisten tavoitteiden, toimintamallien ja vaikkapa ajallisten resurssien puuttumisesta. Organisaatioiden välinen yhteistyö voi kärsiä johtajuuden ja koordinoinnin puutteesta esimerkiksi, jos eri yksiköiden johtajilla on omia päämääriä ja tavoitteita, joita ei koordinoita ei kunnolla. Tällöin vaarana on, että johtajat alkavat suojata omaa aluettaan eikä yhteistyö sen vuoksi onnistu. (Auschra, 2018, 1-7, Sinervo ym., 2019, 428-434.)

Eri organisaatioiden ja toimialojen yhteenliittymissä toimijoilla voi olla eri käsityksiä ja visioita siitä, kuinka toimintaa tulisi suunnitella ja toteuttaa. Tämän lisäksi organisaatioilla voi olla erilaiset käsitykset ajasta ja aikataulutuksista, päätöksentekorakenteista, sidosryhmistä, työstä, vastuusta ja olemassa olevasta hierarkiasta, joilla kaikilla on oma vaikutuksensa yhteistyön onnistumiseen. Integroituneiden organisaatioiden muutosprosessi on saavuttanut syvän integraation tunnusmerkit, kun siinä toimivat toimijat eivät enää ajattele edustavansa omaa taustaorganisaatiotaan vaan näkevät itsensä ja oman asiantuntijuutensa osana tiimiä tai ryhmää, jonka tärkein tehtävä on koota parhaat mahdolliset ratkaisut sulauttamalla jokaisen toimijan paras osaaminen ehjäksi kokonaisuudeksi. (Auschra, 2018, 1-7; Sinervo ym., 2019, 428-434.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

### 4.1. Tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologiset valinnat

Puhuttaessa tutkimuksen lähestymistavasta viitataan usein määrälliseen (kvantitatiiviseen), laadulliseen (kvalitatiiviseen) tai ei-empiiriseen lähestymistapaan. Tutkimusote tai tutkimusstrategia antaa täsmällisemmän kuvauksen laadullisesta tutkimuksesta, jos niissä kerrotaan esimerkiksi tutkimuksen olevan laadullinen narratiivinen tutkimus tai, kuten tämän tutkimuksen kohdalla, laadullinen tapaustutkimus. Tieteenfilosofisilla taustaoletuksilla rakennetaan kehystä ja perustellaan tutkimuksen menetelmällisiä valintoja sekä esimerkiksi tulosten tarkastelutapaa. Tutkijan on myös oltava tietoinen niistä tieteenfilosofisista raameista, joihin hänen valintansa pohjautuvat. (Puusa ym., 2020,9,27.)

Tutkimusta tehdessään tutkija pohtii pitkän matkaa omia filosofisia käsityksiään tiedon luonteesta sekä muun muassa siitä millainen ihmiskäsitys tutkimuksen tekemisessä on taustalla (Laine, 2015,29). Tieteenfilosofisesta näkökulmasta tutkimuksessa tehtävät valinnat ja ratkaisut tukeutuvat ontologiaan ja epistemologiaan, joista ensimmäinen liittyy todellisuuden luonteeseen ja oppiin olevaisesta ja jälkimmäinen tietoon ja oppiin tiedon luonteesta (Kyrö, 2004,61; Hirsjärvi, 2013,129-130). Ontologisilla ratkaisuilla tutkija perustelee ilmiön rakennetta ja sitä, miten jokin ilmiö tai asia on olemassa ja kuinka se ymmärretään sekä millaisille oletuksille käsitykset pohjautuvat. Todellisuus voidaan nähdä objektiivisena, jolloin se on riippumaton ihmisen aisteista, tuntemuksista tai tiedoista tai subjektiivisena, jolloin tilanne on käytännössä päinvastoin eli ihmisen käsityksiä todellisuudesta määrittävät hänen omat subjektiiviset tuntemuksensa. (Puusa ym., 2020,27.) Tässä tutkielmassa integroidun soteorganisaatioiden todellisuutta avataan keskijohdossa toimivien johtajien subjektiivisten näkemysten ja kokemusten ja kautta, jolloin voidaan tutkia millä tavalla suuri rakenteellinen ja hallinnollinen uudistus todentuu arjen johtamistyössä ja millaisia haasteita tai uusia näkökulmia sen myötä paljastuu.

Epistemologia antaa vastauksia tutkimusmetodologisiin kysymyksiin eli millaisin keinoin ja menetelmin voidaan saada tietoa asioista tai ilmiöistä ja yleinen tapa jakaa tutkimusmetodeja

eli menetelmiä on jakaa ne kvantitatiivisiin eli määrällisiin tai kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimusmenetelmiin ( Harisalo, 2010, 42). Metodologialla tarkoitetaan oppia tieteen menetelmistä ja metodologisilla valinnoilla tarkoitetaan päättelyn logiikkaan ja metodeihin eli menetelmiin liittyviä sitoumuksia, jotka määräytyvät sen mukaan millaisia ontologiaan, epistemologiaan ja ihmiskäsityksiin liittyviä oletuksia tutkija tekee. Kaikki edellä kuvatut valinnat ja perustelut ovat eräänlaisia tutkielman tekijän itselleen asettamia sääntöjä, jotka ohjaavat ja määrittävät koko tutkimusprosessia. (Puusa ym., 2020, 27-28.)

Kun halutaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevan ihmisen omasta näkökulmasta ja kiinnostus kohdistuu hänen subjektiivisiin kokemuksiinsa, ajatuksiinsa ja tunteisiinsa juuri siinä merkityksessä kuin ihminen itse kokee, on laadullinen tutkimusote tarkoituksenmukainen, sillä sen metodeilla on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisempaa tietoa. Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja se, mitä aineisto tuottaa, ei ole etukäteen tiedossa, jonka vuoksi laadullisen tutkimuksen prosessikin muovautuu jatkuvasti tutkimusprosessin aikana. (Hirsjärvi ym., 2009, 164-166; Puusa ym., 2020, 143-145.) Tutkimusprosessin dynaamiseen luonteeseen kytkeytyy myös tutkijan hankkima tieto tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Esiymmärryksellä tarkoitetaan tietoa tai kokemuksia, joita tutkijalle on kertynyt esimerkiksi kirjallisuudesta tai aiemmista kokemuksista. Esiymmärryksen tarpeellisuudesta tai hyödyllisyydestä ollaan tutkijoiden keskuudessa montaa mieltä mutta esiymmärrys tutkittavasta aiheesta voi kuitenkin tukea tutkimuksen tekemisessä sitä, että tutkijan huomio kiinnittyy oleellisiin seikkoihin. Tutkijan on kuitenkin tiedostettava myös se, että esiymmärrys voi lisätä riskiä tulosten vääristymälle tai estää huomaamasta esiymmärryksen ulkopuolella olevia asioita tai niiden merkityksellisyyttä. (Puusa ym., 2020,73.)

Tämän tutkielman aihepiiri oli sen kaltainen, että koin tarvitsevani riittävän vahvan esiymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä eli integraatiosta ja sen johtamisen problematiikasta ja tästä syystä tein kandidaatintutkielman kirjallisuuskatsauksena perehtyen aiheeseen syvällisemmin. Jotta voisi tutkia integroivaa johtamista on hyvä tietää mitä integraatio tarkoittaa, miksi organisaatiot integroituvat ja millä tavalla se vaikuttaa organisaatioiden johtamiseen. Integroivan johtamisen käsite on varsin uusi ja myös sen avaaminen ja tutkimuskirjallisuuden kautta sijoittaminen johtamiskirjallisuudessa esiintyvien muiden

johtamisteorioiden, - mallien ja – suuntausten joukkoon oli tarpeen. Tutkielman tekoprosessin aikana mukaan tuli kompleksisuus ja sen ymmärtämisen tarve, koska tutkimuksen kohteena on moniulotteisen ja laaja-alaisen ilmiön tutkiminen. Sote - organisaatioiden monialainen ja – tieteinen toimintaympäristö on erinomainen esimerkki kompleksisesta ja vaikeasti hallittavasta kokonaisuudesta, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen ja usein ennakoimattomalla tavalla. Kompleksisuuden ymmärtäminen avaa järkeenkäyvän näkökulman, jonka kautta voi yrittää löytää järjestystä melko sekavaan sotekokonaisuuteen. Fenomenografinen tutkimus, joka painottuu vahvasti aineistolähtöisyyteen, ohjaa ja mahdollistaa tutkijaa olemaan avoin kaikille niille uusille teemoille tai näkökulmille, joita aineistosta mahdollisesti nousee. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että esiyymmärryksen tuottamiseksi tehdystä teoreettisesta viitekehystä on tarvittaessa kyettävä luopumaan ja/ tai sitä on kyettävä muovaamaan aineiston vaatimusten mukaisesti uudelleen. Myös analyysiä tehdessä on oltava herkkänä teemojen sisältä mahdollisesti esiin nouseville uusille merkityssisällöille ja aiheille.

Laadullista tutkimusprosessia kuvataan usein siten, että se on hermeneuttisesti etenevä, jolla tarkoitetaan sen kehämäistä luonnetta. Kehämäisyys ilmenee tutkijan ja aineiston välisenä dialogina, vuoropuheluna, jonka seurauksena perusteltu tulkinta aineistosta kehittyy tutkijan peilattaessa yksittäisiä osia kokonaisuuteen ja toisinpäin. Yksittäisten seikkojen ja kokonaisuuden yhteensopivuus voidaan ajatella oleva yksi ”oikean” ymmärtämisen kriteeri, joka tukee tutkimuksen johtopäätöksen luotettavuutta. Tutkijan esiyymmärryksellä tutkittavasta aiheesta on oma merkityksensä tutkijan kietoessa aineiston ja teoreettisen tiedon kokonaisuutta. (Puusa ym., 2020, 73.) Hermeneutiikan voidaan ajatella olevan symbolis -tulkinnallisen analyysin keskeinen menetelmä, kun halutaan ymmärtää ja tunnistaa ihmisten käsityksiä sekä todellisuutta subjektiivisista kokemuksista käsin. Symbolis-tulkinnallinen analyysi kohdistaa ihmisten tulkinnat ja käsitykset keskiöön ja huomioi, että eri ihmiset liittyvät samoihin tapahtumiin ja tilanteisiin erilaisia merkityksiä. (Harisalo, 2010, 45.)

Tämän laadullisen tutkimuksen valintoja ja menetelmä ohjaa fenomenologia, joka on ilmiöistä ja niiden tulkitsemisesta kiinnostunut filosofian alue ja jossa kiinnostuksen kohteena ovat ihmiset, heidän kokemuksensa ilmiöistä sekä se, kuinka he rakentavat

merkitysyhteyksiä eli konstruoivat sosiaalista todellisuutta, joka heidän ympärillään on ja jossa he ovat sekä vaikutuksen kohteena että vaikuttajina. (Puusa ym., 2020,9-10). Fenomenologiassa tutkija pyrkii pääsemään tutkimuskohteena olevan ilmiön sisälle ja tarkastelemaan millaisia subjektiivisia havaintoja ihmisellä on tutkimuskohteesta, ja millaisia merkityksiä hän sille antaa, sekä millaisia toisistaan poikkeavia kokemuksia tutkimuksen kohteena olevilla henkilöillä voi olla samasta asiasta. Huomionarvoista on, että tutkijan lisäksi myös tutkittavilla on tutkittavasta ilmiöstä oma esiymmärryksensä, joka on muodostunut vuorovaikutuksessa historiallisen ja kulttuurisen ympäristön kanssa. Tämän vuoksi tutkijan ihmiskäsityksen on oltava ihmisten erilaisuutta kunnioittava ja arvostava ja tämä korostuu erityisesti laadullisessa tutkimuksessa, jossa tiedonkeruun väline on ihminen. (Puusa ym., 2020, 36-37.)

Fenomenografia (phenomenographia) ja fenomenologia ovat omia tutkimussuuntauksia ja vaikka ne ovatkin hyvin lähellä toisiaan on merkityksellistä ymmärtää niiden erot (Virtanen ym., 2006,108). Fenomenografisen fenomenologisen tutkimussuuntauksen yhteneväisyydet löytyvät kokemuksellisuuden merkityksestä sekä pyrkimyksessä ymmärtää ilmiötä. Fenomenografiassa kiinnostus kuitenkin kohdentuu erityisesti ihmisten erilaisiin käsityksiin tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja tavoitteena on kuvailla, analysoida ja ymmärtää niitä sekä niiden keskinäisiä suhteita. Fenomenografisessa tutkimuksessa aineistoina voi olla esimerkiksi, kirjoitelmia, dokumentteja, kyselyitä, havaintoja, piirustuksia tai kuten tässä tutkimuksessa, teemoiteltuja yksilöhaastatteluita. Tärkeintä on, että valittu menetelmä ja aineisto mahdollistaa erilaisten käsitysten esille tulemisen. Huuskon ja Paloniemen (2006) mukaan yksi fenomenologian ja fenomenografian toisistaan erottava piirre liittyy tutkittavaan ilmiöön siten, että fenomenologiassa pyritään pureutumaan ilmiöihin itseensä yksilöiden käsitysten ja kokemusten kautta ja fenomenografinen tutkimus kohdistuu käsitysten eroavaisuuksiin, jolloin fenomenologia voidaan nähdä tieteenfilosofisena suuntauksena ja fenomenografiaa ajatella enemmän metodisena lähestymistapana. (Huusko ym., 2006, 163-165.)

Tämän tutkielman strategia pohjautuu tieteenfilosofiseen lähestymistapaan, jossa on elementtejä sekä fenomenografisesta että fenomenologisista suuntauksista ja jossa nojaututaan symbolistulkinnalliseen organisaatioanalyysin ajattelutapaan, joissa käsitys

tiedon luonteesta pohjautuu siihen, kuinka ihminen subjektiivisessa tietoisuudessaan rakentaa näkemyksiä ja tulkintoja toiminnasta ja sen luonteesta, luo niistä erilaisia variaatioita, sekä peilaa niitä aikaisempiin kokemuksiinsa. (Huusko ym., 2006, 163 -165, Lin ym., 2011,2; Niikko, 2003, 22-23; Uutela, 2019, 55-56.) Tarkoituksena on tutkia miten tutkittavat käsittävät tutkittavan ilmiön, tässä tapauksessa sosiaali- ja terveydenhuollon integraation, integroivan johtamisen ja siihen liittyvän tuen, sekä kuvaavat sitä omin sanoin haastattelutilanteessa. Tässä tutkielmassa ei ole tarkoitus tehdä hypoteeseja tai todellisuutta koskevia väitelauseita vaan kuvata tutkittavien näkemyksiä ja kokemuksia ja niiden sisältöä sekä sitä millaisessa suhteessa ne ovat toisiinsa. Lähtökohtana on, että näkemysten joukosta on mahdollista muodostaa olettamuksia siitä, millaisia käsityksiä ilmiöstä esiintyy tietyssä yhteisössä (Huusko ym., 2006, 165). Symbolis-tulkinnallisessa organisaatioanalyysissä tavoitteena on tunnistaa tutkittavien subjektiivisia tuntemuksia ja niille annettuja merkityksiä sekä tutkia sitä, millaiset erilaiset tekijät vaikuttavat käsitysten rakentumiseen eri konteksteissa ja miten ne vaikuttavat lopulta käsityksiin esimerkiksi organisaatiosta (Harisalo, 2010, 45). Fenomenologinen lähestymistapaa on tässä tutkielmassa rinnalla kulkeva käsitys vaikka painopiste onkin fenomenografiassa, sillä esimerkiksi integroivan johtamisen käsitteeseen liittyvä teema-alue suuntaa tutkijan mielenkiinnon myös itse käsitteeseen sekä siihen millä tavalla integroiva johtaminen ilmiönä todentuu tutkittavien tuottamissa pohdinnoissa. Aineiston kautta käsite integroiva johtaminen saa sisältöä, joka joko vahvistaa tai heikentää niitä määritelmiä, joita siitä on aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa tehty. Fenomenologian näkökulmasta kiinnostus kohdistuu paitsi siihen, miten tutkittavat käsittävät ilmiön, myös ilmiöön itseensä.

Tapaustutkimus on yksi laadullisessa tutkimuksessa käytettävä tiedonhankinnan strategia, josta on olemassa lukuisia määritelmiä ja kuvauksia. Yhden määritelmän mukaan tapaustutkimus perustuu tutkittavien subjektiivisiin kokemuksiin, joiden pohjalta on mahdollista laatia yleistyksiä ja vaihtoehtoisia tulkintoja. Tapaustutkimuksista muodostuu ilmiötä kuvailevia, erilaisia tulkintoja mahdollistavia materiaaliarkistoja, joiden lähtökohta voi olla toiminnallinen ja joiden tulokset ovat sovellettavissa käytäntöön. Tapaustutkimuksen voidaankin kuvata olevan eräänlaista jalat-maassa tai kädet- savessa – tutkimusta, koska se voi palvella laajempaa joukkoa, erilaista lukijakuntaa ja erilaisia käyttötarkoituksia. (Virtanen ym., 2006, 91.) Tapaustutkimuksella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksittäisen henkilön tutkimusta tai sitten yhden kulttuurisen yhteisön tutkimusta.



Se voidaan nähdä myös tutkimusstrategiana, jonka avulla jotakin ilmiötä voidaan tarkastella sen omassa luonnollisessa ympäristössä useita tietolähteitä käyttämällä ja jonka tavoitteena on tuoda empiirinen maailma yhteen teorian kanssa. (Puusa ym., 2020, 210.)

Tämä tutkimus voidaan määritellä tapaustutkimukseksi, sillä siinä tutkitaan yhden organisaation sisällä toimivia henkilöitä ja heidän käsityksiään sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioista, integroivasta johtamisesta ja siihen liittyvästä tuen tarpeesta. Tutkittavien käsityksiä vertaillaan ja etsitään niistä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia, muodostetaan merkitysyksiköitä ja kategorioita, joista rakennetaan yleisemmällä tasolla olevia abstrakteja, käsityksiä kuvaavia, ilmaisuja. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä ja empiirisestä aineistosta nousevia sisältöjä keskustelutetaan aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa ja se on hyödynnettävissä käytännön työelämään kuten integraatiota edistävän johtamisen kehittämiseen ja johtamistyön tukemiseen.

#### 4.2. Aineiston hankinta ja teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Tutkielman aineisto koottiin haastatteleamalla vuoden 2023 alusta aloittaneen hyvinvointialue- organisaation keskijohtoon kuuluvia johtajia siinä hetkessä, kun uusi organisaatio oli ollut toiminnassa 4 – 5 kuukautta. Tutkimuskohteena olevan organisaation keskijohdoksi määriteltiin henkilöt, joiden yläpuolella oli kaksi tai enemmän organisaatiotasoa tai johtajia ja alapuolella vähintään yksi johtajataso. Tutkittavat työskentelivät eri toimialueilla hyvinvointialueorganisaatiossa nimikkeillä palvelualuejohtaja, osaamiskeskusjohtaja ja vastuualuepäällikkö. Tutkimuksen tekemiseen tarvittavaan tutkimuslupaa saatiin organisaation hyväksyntä 16.3.2023, jonka jälkeen tutkija lähestyi sähköpostitse yhteensä 69:ää keskijohdon edustajaa, joista 14 vastasi osallistumispyyntöön myöntävästi. Harkinnan jälkeen haastateltaviksi päätettiin hyväksyä mukaan kaikki kutsuun myöntävästi vastanneet (N=14). Tutkittavat edustivat laajasti organisaation eri toimialueita kattaen yhtä lukuun ottamatta kaikki hyvinvointialueorganisaation toimialueet.

Teemahaastattelu on tiedonhankinnan menetelmä, jossa valikoidut teemat ohjaavat haastattelua mutta kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella tilanteen ja haastateltavan

mukaan (Hirsjärvi ym., 2009, 208-209). Teemahaastattelutilanteessa mahdollistuvat haastateltavien omat ilmaisut, jolloin voidaan saada esille tutkittavien elämismaailmaa ja käsityksiä. Tutkijan oma esiyymmärrys aiheesta auttaa tutkijaa kysymysten teemoittelussa ja lisäksi se ohjaa tutkijaa myös analysoimisessa, vaikka etukäteen asetetuille teemoille ei olekaan syytä antaa liian vahvaa asemaa vaan olla herkkänä myös aineistossa esiintyville uusille teemoille. (Puusa ym., 2020,73.) Erityisesti fenomenografisessa tutkimuksessa on tärkeää säilyttää herkkyys ennakoimattomien sisältöjen ja asioiden huomaamiselle, sillä tutkimusote on vahvasti aineistolähtöinen, vaikka teoreettisesta viitekehystä nousseet teemat ohjaavatkin haastattelutilannetta vahvasti kuten tässäkin tutkielmassa tapahtuu.

Tämän tutkimuksen pääteemoiksi muodostuivat teoreettisesta viitekehystä nousseet käsitteet sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio, integroiva johtaminen sekä tuen tarve integroivaan johtamiseen (liite 1.) Integraatio -käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiota (yhdistyminen, yhdentyminen), joka on ajankohtainen ja joka linkittyy saumattomasti tutkittavien arkielämään sen soteorganisaation kautta, jossa he haastatteluhetkellä työskentelevät. Rajauksen avulla keskustelu voitiin kohdentaa tarkasti eikä se laajentunut koskettamaan laveasti kaikkia mahdollisia integraatioita. Sosiaali- ja terveydenhuollon integraatio toimi eräänlaisena raamina ja viitekehystenä sekä ajatuksen suuntaajana integroivaan johtamisen käsitteen tutkimiseen. Integroiva johtaminen on uusi, Hujala ym. (2020) artikkelissa julkaistu käsite, jonka toimivuutta ja ilmaisuvoimaa tässä tutkielmassa myös tarkastellaan ja teemahaastattelussa sille annetaan oma alueensa ja tutkittavilta kysytään suoraan, miten he käsitteen käsittävät (Hujala ym., 2020:131-149). Haastattelun kolmas ja viimeinen teema keskittyy integroivan johtamisen tukemiseen ja siinä syvennetään sekä samalla kootaan yhteen sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioiden ja integroivan johtamisen kipupisteitä, problematiikkaa ja myönteisiä asioita tutkittavien arkielämän kokemusten ja käsitysten kautta.

Haastattelut toteutettiin 11.4.- 28.4.2023 välisenä aikana etäyhteydellä Teams – sovelluksella, jolla ne saatiin samalla tallennettua ja litteroitua ensimmäinen raakaversio. Lapin yliopiston opiskelijan henkilökohtainen Microsoft365 – tiliin on kytketty varmennettu Authenticator kirjautuminen ja Teams- sovellus ja sinne tallennetut tiedostojen säilytys on siten turvatumpaa kuin yksityisellä tilillä. Varmuuden vuoksi haastattelu tallennettiin

pelkkänä äänitallenteena myös puhelimella ja tiedostot poistettiin välittömästi litteroinnin ensimmäisen tarkistuksen jälkeen. Teamsin litterointiominaisuus myös anonymisoi haastateltavat välittömästi, eikä esimerkiksi haastateltavien nimiä sisälly litteraatteihin lainkaan. Haastattelunauhoitteet kuunneltiin uudelleen ja samalla tehtiin ensimmäinen tarkistus litteraatteihin välittömästi haastattelun jälkeen. Tässä vaiheessa poistettiin esimerkiksi aikaleimat ja siistittiin litteraateista moninkertaiset saman sanan toistot. Litteraattien raakaversioita kertyi 364 sivua ja ensimmäisen tarkistuksen, tiivistämisen sekä ei- tutkimusta koskevan keskustelun poiston jälkeen analysoitavaa aineistoa jäi 102,5 sivua.

### 4.3. Aineiston analyysi

Empiirisen aineiston analyysia voidaan lähestyä useista eri lähtökohdista. Yksi tapa on tehdä aineistolähtöistä analyysiä tarkoituksena pyrkiä konstruoimaan teoria aineistosta käsin tai sitten voidaan tehdä teoriasidonnaista analyysiä, joka kytkee analyysin teoriaan eri asteisesti tai puhtaasti teorialähtöistä analyysiä, joka lähtee teoriapohjasta ja palaa siihen empiriassa käynnin jälkeen (Eskola, 2015, 188-189) . Eskola (2015) mukaan hypoteesien testaaminen on ollut perinteinen tapa nähdä aineistojen tehtävä tutkimuksessa mutta se voidaan nähdä laajemminkin. Aineistojen avulla tutkija voi löytää uusia näkökulmia, ideoita tai suunnata omaa tai muiden ajattelua uusille urille jonkin asian tai ilmiön suhteen. (Eskola, 2015, 188-189.) Huusko ym. (2006) mukaan fenomenografisen tutkimuksen lähestymistapa on aineistolähtöinen, jossa teoria ei toimi aineiston luokittelurunkona eikä teoriasta lähtevien hypoteesien testaamisen pohjana. Empiirinen aineisto toimii luokittelun pohjana ja analyysiprosessissa käydään jatkuvaa vuoropuhelua aikaisempien teorioiden kanssa, jotka ovat mukana kategorioiden muodostamisessa. Teoreettinen perehtyneisyys tutkittavana olevaa ilmiötä kohtaan auttaa tutkijaa suuntaamaan ja toteuttamaan aineiston hankintaa sekä analysoimaan empiiristä aineistoa. Tutkijan on myös välttämätöntä tiedostaa omat käsityksensä sekä olla avoin tutkittavien käsityksille, sillä teoreettinen perehtyneisyys luo väistämättä ennako-oletuksia tutkittavaa ilmiötä kohtaan ja ne tutkijan on otettava huomioon. (Huusko ym., 2006, 166 – 167.)

Huusko ym. (2006) kuvaavat fenomenografisen analyysin vaiheittaista etenemistä. Ensimmäiseen vaiheeseen voidaan lukea kuuluvan aineistoon tutustuminen ja

analyysikehikon rakentaminen. Aineistoon tutustutaan lukemalla se useaan kertaan läpi, jotta siinä esiintyvät tutkittavat ilmiöt ja niiden variaatiot alkavat hahmottua. Aineistoa aletaan käymään systemaattisesti läpi etsien aineistosta merkitysyksiköitä, jotka tutkija määrittelee lukemalla aineistoa ja tutkimalla millaisia käsityksiä tutkittavat ovat tuottaneet. Aineistoa voi tarkastella esimerkiksi analyysikehikon avulla, joka on rakentunut teemahaastattelun aihepiirien pohjalta, jonka aihepiirit puolestaan pohjautuvat siihen teoreettiseen viitekehikseen, jonka tutkija on rakentanut perehtyessään tutkittavaan ilmiöön. Tässä tutkielmassa analyysikehikkona toimi tutkimustehtävistä nousevat ja teemahaastattelun runkona olleet teemat. (liite 1.) Analyysivaiheessa etsitään aineistosta ilmaisuja ja merkitysyksiköitä, jotka liittyvät teemoihin. Fenomenografisen analyysin toisessa vaiheessa merkitysyksiköitä ja ilmaisuja lajitellaan ja ryhmitellään kategorioiksi ja samalla määritellään niiden rajoja vertaamalla merkitysyksikköjä koko aineiston ilmaisuihin tavoitteena tunnistaa samanlaisia ja erilaisia ilmaisuja. Jokaiselle kategorialle tulisi löytää kriteerit ja niiden väliset eroavaisuudet, siten etteivät ne limity keskenään. Tutkimuksen tuloksena esitetään tutkijan rakentamia kokonaisuuksia ja niistä muodostuvia kuvauskategoriajärjestelmiä tai tulosalueita, jotka syntyvät aineistosta käsin eivätkä edusta yksittäisen henkilön ajattelua vaan muodostavat kuvan yleisistä ajattelutavoista. (Huusko ym., 2006, 166- 170.) Tässä tutkimuksessa analyysikehikon teemat muovautuivat analyysin edetessä ja teemojen alateemat alkoivat rakentua aineistosta nousevien ilmaisujen ja merkitysten mukaan.

Tässä tutkielmassa analyysivaiheen teemoittelun työkaluna käytettiin NVivo-tietokoneohjelmaa. NVivolla teemoittelu selkiyttää ja systematisoi aineiston läpikäymistä ja auttaa hahmottamaan sisällöstä nousevia ilmiöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä. NVivoon tallentuu analyysiprosessi ja esiin nousseet pää- ja alateemat sisältöineen ja niihin on helppo palata myöhemmin. Taulukoissa 1, 2 ja 3 kuvataan NVivon kategoriointiprosessia, joka eteni kehämäisesti eli iteratiivisesti aineiston sisällön teemoittelun/ merkitysyksiköiden hahmottamisen kautta. Työtä ohjasi tutkielman tehtävästä lähtevät pääteemat mutta tutkijan mieli oli tietoisesti avoin aineistosta nouseville sisällöille. Analyysivaiheessa tapahtunut kehämäinen työskentelytapa tarkoittaa tässä tutkielmassa aineiston sisältöjen peilaamista kolmeen pääteemaan ja edelleen pääteemoista takaisin aineistoon useita kertoja tutkien millaisia sisältöjä ja alateemoja aineisto tuottaa eli millaisia käsityksiä ja kokemuksia haastateltavat ilmaisevat kertomuksillaan teemojen pohjalta.

Seuraavien taulukoiden 2, 3 ja 4. avulla kuvaan analyysivaiheen teemoittelun etenemistä vaiheittain usean analyysivaiheen jälkeen. Merkitysyksiköt valkoituiva sisällöstä tutkimustehtävien teemojen perusteella ja niistä muodostuivat ensimmäisen tason kategoriat, jotka yhdessä muodostavat ajatuksellisen kokonaisuuden. Seuraavassa luokitteluvaiheessa edettiin abstraktimmalle tasolle muodostamalla ensimmäisen tason kategorioista niitä kuvaava teema tai ilmiö. Neljännessä luokittelussa alemman tason kategorioista muodostettiin ilmiötä kuvaava viitekehys tai tulosalue, joka edustaa aineistosta nousevia erilaisia käsityksiä ja ajattelutapoja.

Taulukko 2. Hyvinvointialueen keskijohdon näkemyksiä ja kokemuksia sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioista.

Merlitysyksiköt	Ensimmäisen tason kategoriat	1.tason kategorioiden kuvaus abstraktimmalla tasolla	Kategorioista muodostettu viitekehys
<p>"Kyllä siis kaikissa näissä muutoksissa, niin minusta niistä niissä on ollut... ehkä kuitenkin kokonaisuudessaan siitä on ollut etua. Siis yhteiskunnallista etua ja toimintaan sitä etua". (H6)</p> <p>"osassa se (integraatio) on paremmin kyetty viemään eteenpäin ja se on oikeasti ollutkin elävää, mutta osassa se nyt on kyllä oikeastaan varmaan se saman katon alle tulo heikentänyt tilannetta." (H10)</p>	<p>Varovainen optimismi suhtautumisessa integraatioon</p>	<p>Soteintegraation vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia</p>	<p>Hyvinvointialueen keskijohdon näkemyksiä ja kokemuksia sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioista.</p>
<p>"meidät ihmisethän meidän pitää saada toimimaan eri tavalla." (H2)</p> <p>"me voidaan niinku lähteä luomaan sitä omaa integraatiota täällä". (H7)</p>	<p>Mahdollisuus uudistua</p>		
<p>"kaikki on nyt siiloutunut, että jokainen nyt on vaan hirveän tarkkana siitä, että tämä on minun vastualue ja nämä on mun työntekijät". (H5)</p> <p>"vaarana on kyllä se, että byrokraattisuus voi sitten kasvaa, jos se koneisto laajenee ja sitten tehdään asioita... ... että jos se pirstaloituu jotenkin, niin siinä on kyllä se riski". (H6)</p>	<p>Siiloutumisen ja byrokratian vahvistumisen uhka</p>		

Taulukko 3. Hyvinvointialueen johtaminen keskijohdossa toimivien johtajien kokemana.

Merlitysyksiköt	Ensimmäisen tason kategoriat	I.tason kategorioiden kuvaus abstraktimmalla tasolla	Kategorioista muodostettu viitekehys
"onhan se joskus aivan hirveän vaikeasta myöntää, että mä en tiedä jostain jotain, että kyllä sä tarvii niinku semmoista mikä... me keksittiin sille hyvä käsite niin kun nöyränä ylipästä omasta ammattitaidosta". (H2)	Nöyrästi ylpeä ja väärässä olemisen taito	Johtamiskokemus ja -osaaminen	Hyvinvointialueen johtaminen keskijohdossa toimivien johtajien kokemana
"pitää pystyä olleen sillä johtajalla semmoinen päättävä valta, että se pystyy ihan oikein tekemään päätöksiä, koska eihän mikään mene eteenpäin, jos niitä kysytään aina joltakin, että saako tehdä vai eikö saa tehdä". (H5)	Valta ja vastuu – mandaatti johtaa	Valtuutus johtaa ja tehdä päätöksiä	
"pitäisi nostaa itsensä vähän ylöspäin ja katsoa sieltä, että miltä tää näyttää meidän palvelu tai miltä meidän palvelut näyttää sen asiakkaan näkökulmasta". (H3)	Asiakas/potilaslähtöisyys – " siksi me täällä ollaan"	Johtamiskäsitys ja omaa työtä ohjaavat periaatteet	
"Hirveästi semmoisia rajoja ja silloja, joiden räjäyttely on niinku justiin varmaankin sitä integroivaa johtamista". (H9).  "kun tullaan sen asiakkaan tai potilaan asian äärelle, niin olipa sä minkä tahansa ammattikunnan edustaja niin sunhan pitäisi hyväksyä se että sä tuot siihen sen sun oman osaamisen sen sun oman näkökannan ja toisaalta sä hyväksyt että siellä on myös 2 tai 3 tai 4 muuta ammattilaista, jotka katsoo sitä niinku tavallaan omasta osaamisestaan ja omasta näkökulmastaan". (H2)	Yhteistyötä ja rajojen räjäyttelyä	Moniammatillinen ja monialainen yhteistyön edellytyksiä	

Taulukko 4. Hyvinvointialueen keskijohdossa toimivan johtajan tuen tarve.

Merkitäisyksiköt	Ensimmäisen tason kategoriat	1. tason kategorioiden kuvaus abstraktimmalla tasolla	Kategorioista muodostettu viitelkehys
"meillähän on semmoinen vertaistuki kyllä, että me hyvin suoraankin pystytään asioita sanomaan ja selvittämään, että se on se oikeastaan, jos ajattelee johtamisen tukea, niin se on mitä itse olen saanut ja aika paljon antanutkin tieteenkin". (H9)	Vertaistuki		
"mutta mä haluaisin kuitenkin palautetta omasta toiminnasta... mutta sitten myös mä tarvitsisin sitä yhteistä keskustelua... nyt mä luulen, että aika monella on se sama tunne... että sä oot tässä niinku yksityisyritystä, joka vie niinku tätä puljua eteenpäin". (H8)  "enemmän kommunikaatiota ja avoimempaa kommunikaatiota keskijohdon ja ylemmän johdon välillä". (H13)	Tukea omalta esihenkilöltä ja ylemmältä johdolta	Johtamistoiminnalle tarvittava tuki	
"semmoisiin tulkinnallisiin asioihin kokisin tarvitsevani enempi semmoista keskustelua kun mun pitää tehdä päätös, että joku auttaisi mua tulkitsemaan ja niinku ymmärtään, että mitä tää päätös tarkoittaa". (H1)  "me tarvittaisiin semmoista tukea, että meillä olisi joku, jolta kysyä semmoisia oikeita visaisia kysymyksiä". (H12)	Henkilöstöhallinnon tuki		Hyvinvointialueen keskijohdossa toimivan johtajan tuen tarve
"tämmöisiä organisoituja tilaisuuksia... selkeästi tarvetta on semmoiselle vapaamuotoisella keskustelulle ja vähän ihmetylle ja pohtimiselle, että <del>mitä</del> te teette tai <del>mitä</del> tää olisi järkevää tehdä?". (H14)	Ihmisten välisen kohtaamisen mahdollistuminen	Tuki moniammatilliseen ja monialaiseen yhteistyöhön	
"mun mielestä nyt aika alussa pitäisi lähteä siihen semmoiseen, että lähdetään sitä johtajaa ja esimieskuntaa sillä tavalla tukemaan, että heitä saatetaan yhteen ja heille annettaisiin sitä koulutusta ja vielä moni monialaisesti ja moniammatillisesti eri puolilta tuotaisiin yhteen ihmisiä". (H4)	Koulutus		



Vaikka teemat ohjasivatkin aineiston analysointia ja kategorioiden hahmottamista etenkin analyysin alkuvaiheessa, syveni aineistolähtöisyys analyysin edetessä. Tämän tutkielman analyysivaihe sisälsi moninkertaisen luokittelun NVivo: lla siten, että ensimmäisellä kierroksella luokittelun työskentelyn taustalla toimivat teemahaastattelun teemat (liite 1.) ja toisella kierroksella ensimmäisellä kierroksella teemoista nousseet merkitysyksiköt ja näiden lisäksi aineistosta nousseet teemojen ulkopuoliset merkitysyksiköt. Kolmannella analysointikierroksella kategorioita järjesteltiin uudelleen alkuperäisten teemojen alle mutta siten, että kaikki aineistosta nousseet ilmiöt säilyivät ja tutkielman kannalta keskeiset havainnot jäivät jäljelle. Eri kategorioiden sisältämät alakategoriat ja niiden sisälle muodostuneiden suorien viitteiden ( merkitysyksiköiden) määrä tuki oletusta siitä, mitkä asiat nousivat esille monen haastateltavan kertomuksissa (runsas samansuuntaisten viitteiden määrä) ja toisaalta helpotti myös ristiriitaisuuksien löytämistä (muusta sisällöstä poikkeavien viitteiden määrä). Sisältöviitteiden määrä ohjasi tutkielman tekijää tutkimaan esille noussutta ilmiötä ja tukee siten aineistolähtöisyyden toteutumista ja tutkielman tulosten luotettavuutta.

#### 4.4 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tieteellinen tutkimuksen hyväksyttävyyden ja uskottavuuden kannalta on olennaista, että tutkielmaa tehdessään tutkija sitoutuu noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK) ohjeen mukaisia eettisiä periaatteita kuten luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus ja vastuu näiden periaatteiden toteutumisesta tutkielmassa kuuluu tekijälle. (Keiski ym., 2023, 11-14). Ihmiseen kohdistuvassa tutkimuksessa on tämän lisäksi noudatettava periaatteita ja käytänteitä, jotka kohdistuvat tutkittavan oikeuksiin ja kohteluun, henkilötietojen käsittelyyn, yksityisyyden suojaamiseen sekä tutkimuksen kohteena olevan erityisasemaan esimerkiksi alaikäisyyden tai vajaakykyisyyden vuoksi.(Kohonen ym., 2019, 7-13). Haastateltaville on kerrottava, että osallistumisen on vapaaehtoista ja hänellä on oikeus saada riittävästi tietoa tutkimuksesta, sen tarkoituksesta ja tavoitteista ja tämän lisäksi hänellä on prosessin kaikissa vaiheissa mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tai pyytää tutkijalta lisäinformaatiota. Tutkittava antaa

suostumuksensa osallistumiselleen kirjallisesti ja tutkija puolestaan sitoutuu yksityisyyden ja henkilöön liittyvien tietojen ja aineiston suojaamiseen sekä siihen, että yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa tutkimusraportista tai muista tutkimukseen liittyvistä asiakirjoista. Tutkija myös huolehtii, että yksityisyyden suoja ei vaarannu aineiston säilyttämiseen, suojaamiseen tai sen hävittämiseen liittyvän huolimattomuuden vuoksi. (Kohonen ym., 2019, 11-13.) Hyvinvointialueorganisaatiolta haettiin ja saatiin lupa tutkielman tekemiseen, jonka jälkeen varsinainen aineiston keruu voitiin käynnistää. Jokaiselle haastateltavalle lähetettiin haastattelupyynnön mukana tiedote tutkimuksesta (liite 3.) ja tiedotteessa kuvattiin mitä tutkitaan, miten tutkitaan, tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja riskit sekä henkilötietojen käsittely ja luottamuksellisuus. Haastateltavat saivat esittää halutessaan tutkijalle lisäkysymyksiä ja antaessaan suostumuksen tutkimukseen osallistumiselle, haastateltavat hyväksyivät tutkimuslupasopimuksen (liite.2). Tässä tutkielmassa haastateltavien yksilöivät tunnisteet, kuten esimerkiksi nimi ja asema organisaatiossa, ovat ainoastaan tutkijan tiedossa ja epäsuorat tunnisteet kuten ikä tai sukupuoli, joita aineistoon voi tulla, vaikka niitä ei kysytä suoraan, on poistettu aineistosta. Haastattelun alussa ns. lämmittelyosiossa tutkittavilta kysyttiin työuran pituus ja johtamiskoulutuksen määrä sekä laatu. Nämä tiedot anonymisoitiin aineistosta ja/tai poistettiin aineistosta. Hyvinvointialueorganisaatiota ei nimetä tutkimuksessa ja minkä tahansa hyvinvointialueen keskijohtoon määrittävä joukko on verraten laaja, joten tutkimusraportissa voidaan hyvin huolehtia vastaajien anonymisoinnista ja esimerkiksi suorat lainaukset voidaan valita tarkasti harkiten siten, että vastaajaa ei voida tunnistaa.

Kvalitatiivisen tutkimuksen reliaabelius eli tulosten toistettavuus ja validius eli pätevyys voidaan tulkita erilaisin tavoin verrattuna kvantitatiivisen tutkimukseen. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta lisäävinä tekijöinä voidaan nähdä tutkijan mahdollisimman tarkka kuvaus siitä, miten tutkimus on toteutettu ja millä tavalla aineiston luokittelu tai teemoittelu on toteutettu. Suorat lainaukset aineistosta rikastuttavat tutkimusselostetta ja esimerkiksi tässä tutkimuksessa käytetty teoreettinen triangulaatio, jossa tutkittavaa ilmiötä lähestytään erilaisista teoreettisista näkökulmista lisäävät tutkielman luotettavuutta. (Hirsjärvi ym., 2009, 231-233.)

Tutkielman tekijän omasta positiosta on merkityksellistä kertoa se, että tekijä on pitkän uran terveydenhuollossa tehnyt alan ammattilainen. Luotettavuuden näkökulmasta tämä on sitä lisäävä tekijä siinä mielessä, että tekijä ymmärsi haastateltavien kieltä ja sitä toimintaympäristöä, jossa nämä toimivat ja sen myötä haastattelutilanteet olivat luontevia ja keskustelu avointa. Toisaalta tämä voidaan nähdä myös riskinä tulkita aineistoa terveydenhuollon ammattilaisen näkökulmasta ja tätä tekijä pyrki tietoisesti välttämään aineistoa analysoidessaan. Tutkielman tekijälle haastateltavat eivät myöskään olleet entuudestaan tuttuja ja myös organisaatio, jossa haastateltavat työskentelivät, oli tekijälle vieras, näin ollen riski tekijän omien näkemysten sekoittumisesta haastateltavien vastauksiin muodostui vähäisemmäksi.

## 5 TULOKSET

### 5.1 Vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia – elämää soteintegraation arjessa

Tähän tutkielmaan haastatelluista henkilöistä monet suhtautuivat soteintegraatioon myönteisesti ja pitivät sitä tarkoituksenmukaisena ratkaisuna sosiaali- ja terveydenhuollon haasteisiin. Integraatioiden etuina ja mahdollisuuksina nähtiin muun muassa sotejärjestelmässä olevien päällekkäisyyksien poistaminen, eri toimijoiden välisen yhteistyön tiivistyminen ja kehittyminen, hoitoprosessien selkiytyminen, kustannustehokkuuden ja vaikuttavuuden parantuminen sekä asiakas/potilaslähtöisyyden parantuminen. Vastaajien joukossa oli integraatioihin myönteisesti suhtautuvia pitkän linjan sotejohtajia, jotka ovat nähneet ja kokeneet useampia nykyistä uudistusta edeltäviä vaiheita, kun muun muassa kunnissa integroitiin eri asteisesti sotepalveluita. Heidän mukaansa aiemmissa uudistuksissa on yleensä onnistuttu parantamaan vaikuttavuutta ja samalla on saatu aikaan myös potilaita/asiakkaita hyödyttäviä ratkaisuja ja samaa he odottavat nytkin tapahtuvan.

*”oon nähnyt varmaan 10 eri versiota siitä (soteuudistuksesta) ja oikeastaan mä niinku ymmärrän ja oon koko ajan hyväksynyt... Mä luulen, että kaikki sosiaali ja terveydenhuollon ammattilaiset jotenkin ymmärtää sen, että se sosiaali ja terveydenhuollon uudistus tarvitaan.” (H2)*

*”Että sillä lailla näkisin, että sillä integraatiolla on kuitenkin paljon vaikutusta siihen arjen käytäntöön, että me ei oltaisi varmaan selvitty enää semmoisilla perinteisillä toimintamalleilla, että jokainen toimii omassa siilossa, niin me ei oltaisi selvitty niistä haasteista, mitä meillä on ollut, vaikka viimeisen 10 vuoden aikana.” (H5)*

Useampi haastateltava nosti esiin 90- luvulla soteorganisaatioissa tapahtuneen voimakkaan eriytymisen vaiheen ja nk. tilaaja- tuottaja - mallin, joka heidän näkemyksensä mukaan johti koko toimialalla voimakkaaseen osaoptimointiin ja siiloutumiseen erityisesti terveydenhuollon puolella, jossa vielä 80-luvulla ja sitä aiemmin oli tutkittavien mukaan

osattu paremmin yhdistää eri toimintoja ja tehdä yhteistyötä potilaan/asiakkaan hyödyksi. Nyt kun uusimman soteuudistuksen myötä kaikki sotetoimijat on integroitu hyvinvointialueorganisaatioksi, moni haastateltava näki paluun yhtenäisempään toimintaan uudelleen saatuna mahdollisuutena. Osaoptimoinnin ja siiloutumisen kulttuurin välttämisen nähdään olevan mahdollista, kun integraation myötä sotetoimijat ovat nyt sijoitettuna samaan organisaatioon ja yhteisten taloudellisten raamien sisään.

*”90- ja 2000-luvun alussa tapahtui semmoinen eriytyminen, että se keskinäinen vuoropuhelu ja keskustelu ja yhdessä tekeminen hävisi ja sitten ruvettiin ostamaan palveluita sieltä täältä ja osaoptimoimaan ja siitä maksetaan edelleenkin kovaa hintaa, että nyt meillä on ensimmäistä kertaa mahdollisuus tällöisen integraation myötä henkisesti taas yrittää löytää toinen toisemme, koska meidän ollaan samalla työnantajalla ja meillä on samat ja yhteiset rahat ja meidän kannattaa ruveta miettimään, että mitä se tarkoittaa. Siis tää perusajatus on äärettömän hyvä ja oikeastaan ainut, jolla pystytään tämä terveydenhuolto pitämään pystyssä. (H11)*

*”Toki se nyt ei heti tapahdu ja se semmoisen säästöjen löytäminen ja muu niin sehän kestää vähän aikaa mutta että se on mahdollista. ”(H11)*

Haastateltavilta löytyi ymmärrystä siihen, että sotesektorin historiallisesti suuri lainsäädännöllinen, rakenteellinen ja toiminnallinen muutos on tutkimusta tehdessä, huhtikuussa 2023, aivan alkuvaiheessa ja aikaa tulee menemään siihen, että uusi hyvinvointialue -organisaatio alkaa löytää rakenteensa ja saa esimerkiksi eri järjestelmät toimimaan. Kaikki haastateltavat eivät olleet kuitenkaan vakuuttuneita koko soteuudistuksen onnistumisesta ja suhtautuminen oli epäileväistä.

*”Mä sanoisin nyt sillä tavalla, että tässä ollaan kaiken kaikkiaan nyt tekemässä varmaan niinku kardinaalivirhe tässä Suomen terveydenhuollon uudistuksessa, jos tämä menee tällöisenään ja se mitä tässä nyt tällä integroitumisella ajetaan, niin sitä, että meidän pitäisi jalkauttaa erikoissairaanhoidon ja etäpalvelua ja digitaalista sotekeskusta ja mitä kaikkea tällöisiä ihmekuvioita tuolla nyt on niin tota eihän ne ole vastaus kaikkeen.” (H12)*

*”Musta se on ihan tyhjää sanahelinää tällöinen, että nyt me integroidaan sotepalvelut, niin niitähän ollaan oltu integroimassa 30 vuotta ja, miten sen sanoisi, vähän vaihtelevalla menestyksellä.” (H10)*

Tutkimuksen mukaan integraation ja toiminnan koordinaation toteutuminen organisaatioiden strategian tasolla ja retoriikassa voikin olla kaukana siitä, miten sen nähdään ulottuvan käytännön tasolle ja asiakasrajapintaan niissä toimivien toimijoiden näkökulmasta. Organisaation ylin johto on usein tutkimuksen mukaan sitoutunutta, yleensä itse laatimiinsa, strategioihin mutta sitoutumisen aste heikkenee sitä mukaa, kun organisaatiossa edetään alaspäin kohti asiakasrajapintaa. (Bussu ym. 2021, 1-10.) Tämä integraatioihin liittyvä haaste nousi esille myös tässä tutkimuksessa haastateltavien pohiessa, että integraatio tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Lähimpänä asiakasrajapintaa olevilla organisaatiotasolla asenne ja sitoutumisen aste integraatiota kohtaan on vähäisempää ja yksi vaikuttava tekijä tutkimuksen mukaan liittyy siihen, että informaatio ei ole ollut riittävää eikä integraatioon liittyviä seikkoja ja tosiasioita ei ymmärretä organisaation kaikilla tasoilla riittävän hyvin ja samalla tavalla (Bussu ym. 2021, 1-10).

### 5.1.1 Kompleksinen sote – pirullisen pelin ainekset

Integroitujen palvelukokonaisuuksien toiminnan tasolle saattaminen ei ole helppo tehtävä sote-organisaatioissa, sillä yhden palveluketjun/kokonaisuuden rakentaminen asiakkaan tarpeista lähtien voi vaatia suuren määrän toimijoita, joiden taustaorganisaatio, tieteenala, ammattiala ja jopa toimintaa ohjaava lainsäädäntö ovat erit. Tämä on yksi ominaisuus sosiaali- ja terveydenhuollossa, joka tekee siitä kompleksisen ja omalla tavallaan epävakaa ja ennustamattoman, sillä tyypillisesti soteorganisaatioiden järjestelmät ovat alttiina lukuisten erilaisten tekijöiden vaikutukselle ja vaikka ne mukautuvatkin muutoksiin ne eivät palaudu alkuperäiseen muotoonsa vaan tuloksena on usein ennakoimaton ja yllätyksellinen tapahtuma tai ilmiö, jonka syy-seuraussuhdetta on myöhemmin vaikeaa hahmottaa (Khan ym., 2018, 2; Turner ym., 2019,4).

Tämä aiheuttaa hämmennystä muutoksessa toimiville ja vaikeuttaa esimerkiksi korjausliikkeiden tekemistä, kun paluu sellaiseen lähtötilanteeseen, joka oli vallitseva ennen muutosta, ei ole mahdollinen. Julkiset organisaatiot ovat jo pitkään ajautuneet pysyvyydestä ja vakaudesta kohti dynaamista ja turbulenttia toimintaympäristöä, eivätkä niissä toimivat toimijat ole pystyneet sopeutumaan muutoksen vauhtiin.

*”Että ehkä siinä puhutaan sitouttamisesta ja...viimeksi kun me istuttiin meidän koko esihenkilöporukan kans yksi päivä ja strategiatyötä tehtiin, niin sen muutoksen perustelun ymmärtäminen näyttää olevan haasteellista...Että miksi ja minkä takia muutos tehdään, miksi rahat loppuu ja miksi työntekijät loppuu, että ehkä sitä ymmärrystä ei välttämättä meillä kovin paljon ole. (H1)*

Haastateltavat kertoivat, kuinka asiakkaan/ potilaan palvelukokonaisuuden suunnittelussa ja rakentamisessa voi olla mukana suuri joukko toimijoita erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon, sosiaalihuollon ja sivistyspalveluiden toimialueilta ja tämän lisäksi vielä joukko kolmannen sektorin palveluidentuottajia mutta asiakkaan/potilaan osallistuminen puuttuu. Asiakaslähtöisen ajattelun mukaan palveluiden suunnitteluun tulisi osallistaa myös kaiken keskiössä oleva asiakas/potilas, jonka elämästä ja hyvinvoinnista on kyse. Tosielämässä asiakaskeskeisyys on vaarassa unohtua, kun eri taustaisilla toimijoilla menee niin paljon aikaa ja energiaa omien näkemyksien ja tavoitteiden yhteen nivomiseen.

*”että jos ei sitä aitoa keskusteluyhteyttä...että hei, miten me yhdessä nyt paremmin hoidettaisiin tämä potilas? Miten me yhdessä tämä asiakas, joka on sekä sosiaalihuollon, että päihdehuollon, että mielenterveyshuollon asiakas...niin miten me yhdessä tämä hoidetaan parhaiten?” (H11)*

*”Mä ajattelen, että se kuuluu kaikille, ei pelkästään johtajille vaan siis jokaiselle työntekijällekin, että ei tuijoteta vaan sitä omaa laatikkoa vaan mietitään, että miten se (palvelu) olisi järkevin kokonaisuudessaan toteuttaa ja että ne kuitenkin ne asiakkaat ja asukkaat sillä alueella on siinä keskiössä, että eihän me siellä olla vaan itseämme varten pyörimässä.” (H14)*

Haastateltavien kommentteista välittyy hyvin, kuinka kompleksinen sekä vaikeasti hallittava sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus on ja kuinka monet tekijät siihen vaikuttavat. Vaikeasti tunnistettavia ja ymmärrettäviä asioita ja/tai ilmiöitä, jotka ovat myös vaikeasti ratkaistavissa, muuttuvia ja huomattavan elinvoimaisia nimitetään pirullisiksi ongelmiksi (Vartiainen ym., 2013, 9). Usein juuri esimerkiksi asiakkaan/potilaan palvelukokonaisuuden suunnittelussa saadaan huomata kompleksisuudelle tyypillisten ns. pirullisten ongelmien olemassaolo, kun ratkaisu yhteen ongelmaan voi aiheuttaa ennakoimattoman ilmiön ja haasteen toisaalla. Se mitä asiakaskeskeisyys millekin taholle tarkoittaa ja millaisia kriteereitä se sisältää, voi myös vaihdella paljonkin toimijasta ja hänen edustamastaan näkökulmasta riippuen, jolloin ollaan hankalien kysymysten ja monimutkaisuuden ytimessä.

Toisaalta myös johtajien näkemys omasta ydintehtävästä voi vaihdella. Hujala ym. (2020) tutkimuksen mukaan keskijohdossa toimivat eivät välttämättä hahmota integroivan tai yhteensovittavan johtamisen kuuluvan omaan ydintehtävään vaan paremminkin ydintehtävän katsotaan kohdentuvan laajempiin kehittämisasioihin tai omantoimialan henkilöstön johtamiseen eikä niinkään esimerkiksi palvelujen yhteensovittamisen kehittämiseen, joka saatetaan kokea enemmän työntekijätasolle kuuluvaksi kehittämiskohteeksi (Hujala ym., 2020,37). Tutkimuksen mukaan keskijohdossa kyllä tunnustetaan asiakas/potilasrajapinnan ongelmat ja esimerkiksi palveluketjujen ja –kokonaisuuksien kehittämisen pullonkaulat mutta järjestelyt yhteistyön rakentamiseksi ja kehittämiseksi ovat haaste integroituneissa organisaatioissa ja eri toimijoilla voi olla esimerkiksi vaikeutta hahmottaa ne toimijat, joiden kanssa kehittämistyötä tulisi tehdä. (Hujala ym., 2020, 38.)

Tämän tutkimuksen haastateltavat nostivat vahvasti ja monessa kohtaa esille asiakas/potilaslähtöisen ajattelun paitsi toiminnan kehittämisen lähtökohtana myös yleisenä kaikkea toimintaa ohjaavana periaatteena ja ilmaisivat samalla huolta sen jäämisestä takalalle uudistuksen käynnistymisvaiheessa. Lainsäädännön, poliittisen ohjauksen ja organisaation strategian ja tavoitteista lähtevien velvoitteiden ristiriitaisuus johtajille tärkeiden periaatteiden ja arvojen kanssa on omiaan aiheuttamaan tilanteen, jossa pirullisen pelin lailla oikean ja toimivan kompromissin aikaansaaminen voi osoittautua mahdottomaksi ja tavoite on asetettava uudelleen vähiten haittaa aiheuttavaan ratkaisuun, joka voi olla kaukana esimerkiksi asiakaslähtöisyyden periaatteen toteutumisesta. Monimutkainen ja vaikeasti ennustettava toimintaympäristö asettaa suuria haasteita keskijohdossa toimiville epävarmuudesta johtuvan kuormituksen sietämiselle sekä asettaa suuria vaatimuksia sille, miten heitä tulisi organisaation taholta tukea etsimään toimivia ratkaisuja tilanteessa, jossa täydellistä ratkaisua ei ole mahdollista saavuttaa vaan joudutaan tyytymään vähiten haittoja aiheuttavaan ratkaisuun.



### 5.1.2 Varovaista optimismia ja uhkakuvia

Vaikka tähän tutkielmaan haastatelluiden vastauksissa ilmeni epäluuloisuuttakin soteuudistusta kohtaan, monet haastateltavat kuvasivat uudistusta ja sote-integraatiota välttämättömyydeksi, asiakkaita ja henkilöstöä hyödyttäväksi ja erilaisia raja-aitoja rikkovaksi uuden kehittämisen mahdollisuudeksi. Tämän tutkimuksen aineiston perusteella voidaankin todeta, että pääsääntöisesti keskijohto on positiivisella mielellä ja luottavaisenakin valmis antamaan soteuudistuksen edellyttämälle integraatiolle mahdollisuuden ja selvästikin haluaa olla aktiivisena osallisena mukana rakentamassa uutta hyvinvointialueorganisaatiota. Haastateltavien mukaan uuden mallin mukaisessa sotejärjestelmässä ja - palvelutuotannossa tarvitaan kuitenkin paitsi johtamisen uudistamista ja kehittämistä myös aiempaa selkeämpiä rakenteita ja ohjausta, horisontaalista ja vertikaalista dialogia, vanhoista toimintatavoista poisoppimista sekä avointa ja rohkeaa mieltä ajatella ja tehdä asioita uudella tavalla. Uudella tavalla tekeminen ei saa kuitenkaan olla toiminnan kehittämisen itsetarkoitus vaan vanhojen ja toimivien käytänteiden arviointi ja säilyttäminen tulisi sisältyä uudistumiseen eikä ”lapsi saisi mennä pesuveden mukana”.

*” mutta se vaatii sen, että meillä on rohkeus tehdä radikaaleja päätöksiä ja katsella sitä hommaa niinku täysin ihan uudestaan. Mutta että jos me halutaan säilyttää se tuttuja turvallinen ja me ei uskalleta ajatella eri lailla, niin se ei tule toteutumaan. Joo, itsellä ainakin on semmoinen niinku draivi päällä, että on kiva olla tekemässä että, tuota vaikka vastustaa välillä ja ei kaikki ei mene ihan niinku Strömsössä...Tässä on kuitenkin semmoinen, niinku positiivinen draivi, että mä näen tässä mahdollisuuden.” (H7).*

*”että nythän se vähän tarkoittaa sitten sitä, että ne pitää lähteä rakentamaan sitten tässä uudessa kuviossa uudelleen ne yhteistyörakenteet ja se jos mikä nyt vaatii semmoista, että sitä integraatiota pitää jollakin tavalla ihan selkeästi johtaa ja ymmärtää meidän keskijohdon, mutta myöskin ylemmän johdon, että mitä kaikkea yhteistyökuvioita tässä on oikein ollut ja mistä täytyisi pitää huolta.” (H10)*

Haastatellut kuvaavat käsityksiään integraatioon liittyvästä monialaisesta yhteistyöstä hyvin samalla tavalla kuin aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimusnäyttö. Hujala ym. (2022) tutkimuksessa sosiaali- ja terveydenhuollon keskijohtoon asemoituvien johtajien puheessa

monialaisesta yhteistyöstä voitiin tunnistaa erilaisia painotuksia tai tapoja kuvata yhteistyötä soteintegraatiossa kuten ideaalinen puhe, rakenteet, puolustus, raha ja tuki. Integraatiosta ja yhteistyöstä puhumista hallitsi, erityisesti alussa, ihanteellinen puhe ja johtajien myönteinen asenne integraatiota ja monialaista yhteistyötä kohtaan, joka onkin integraatiossa hyvä lähtökohta mutta sisältää myös vaaran paikan, jos tämä estää konfliktien tunnistamisen ja työstämisen. Tämä puolestaan vähentää halukkuutta edistää integraatiota ja kehittää monialaista, rajat ylittävää, yhteistyötä toisten toimijoiden kanssa. (Hujala ym., 203,210-211.)

Tämän tutkielman aineiston perusteella voidaan vahvistaa aiemman tutkimuksen esille nostamat ilmiöt puhuttaessa integroivasta johtamisesta. Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon integraatiosta oli usealla jo paljonkin kokemusta, jaksoivat he yhä uskoa, että muutos on välttämätön mutta tiellä on paljon ja monenlaisia karikoita. Ammatilliset ja eri alojen väliset rajat istuvat yhä tiukassa ja mikäli oman toimialueen koetaan olevan uhattuna, joko rakenteiden tai resurssien suhteen, vähenee halukkuus yhteistyöhön puolustustahdon lisääntyessä. Ylemmältä johdosta olisi merkityksellistä turvata toimialojen ja ammattiryhmien yhdenvertaisuus ja avoimuus esimerkiksi resurssien suhteen, jotta rajat ylittävän toiminnan kehittyminen ei kaatuisi siihen, että on keskityttävä huolehtimaan oman toimialueen toimintaedellytyksistä.

Uusi hyvinvointialueorganisaatio on ollut toiminnassa tämän tutkielman haastatteluiden tekohetkellä vasta muutamia kuukausia ja moni haastateltava oli vielä tutkimuksen haastatteluita tehtäessä odottavalla kannalla ja pohti, että ajan kuluessa asiat kyllä selkiytyvät. Ylimmän johdon suuntaan kohdistuu haastateltavilta runsaasti monenlaisia odotuksia ja vaikka ymmärrystä riittää strategisen johdon työmäärän ja – paineiden suhteen, odotetaan ylimmän johdon suunnalta selkeämpiä sääntöjä, toimintamalleja, tavoitteita sekä tavoitteisiin pääsemisen seurantaa.

*”käytäisiin sitä vuoropuhelua ja niiden tavoitteiden seurantaa, että meillä on hirveästi tavoitteita, mutta seuranta jää tosi heikolle. Että tää on ehkä semmoisen julkisen organisaation ongelma. Lähdetään kaikkeen, mutta mitä ei tuu niinkö aikaiseksi.” (H5)*

Hyvinvointialueorganisaation alkuvaihe ja organisaation keskeneräisyys aiheuttavat tunnetta, että organisaatiota ei johda kukaan, joka puolestaan aiheuttaa haastateltaville tunteen tuuliajolla olemisesta. Keskijohdossa toimivat johtajat kaipaavat myös itse johtamista ja suunnannäyttäjää.

*”Että musta tää on sillä lailla niin kun nimenomaan on johtamisen kysymys, että me ei niillä silkoilla juhlapuheilla, niin me ei saada sitä integraatiota saada tapahtumaan, että se ei itseksensä synny.” (H10)*

*”välillä on semmoinen tunne, että onko tässä niinku laiva ilman kapteenia tai lentokone ilman pilottia, että nyt ollaan semmoisessa niinku välivaihe epämääräisessä välivaihetilassa.” (H8)*

Moni haastateltava kaipasi parempaa keskusteluyhteyttä keskijohdon ja ylimmän johdon välille ja enemmän mahdollisuuksia osallistua toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Strategisen ja operatiivisen johdon välinen etäisyys koettiin uudessa hyvinvointialueorganisaatiossa liian suureksi ja omat vaikuttamisen mahdollisuudet hyvin pieniksi tai olemattomiksi. Haastateltavat pohtivat, että osallistamisen kautta oma toimijuus organisaatiossa ja työn hallinta voivat vahvistua ja saadun informaation avulla operatiivinen johtaminen olisi helpompi sijoittaa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin. Haastateltavia huolestutti hyvinvointialueorganisaation suuri koko ja uhka byrokratian kasvamiseen ja eri toimialueiden pirstaloitumiseen integraatiopyrkimyksestä huolimatta.

*”strateginen johtaminen ja operatiivinen johtaminen on viety hirvittävän kauaksi toisistaan ja tää ei ole hyvä asia. Mulla on vahva tunne siitä, että nää valtavat tavoitteet mitä meillä on, vaikka tuottavuuden suhteen on sinne asetettu, että missä me mennään? Ja että musta tuntuu, että me vaan niin sanotusti puuhastellaan ja asiat ei etene, että mä olen todella huolissani siitä.” (H8).*

Siiloutuminen ja osaoptimointi nousivat esille uhkatekijänä ja epätoivottavana ilmiönä usealla haastateltavalla puhuttaessa integraatiosta, johtamisesta ja yhteistyöstä hyvinvointialueen alkuketkillä.

*”Niin nyt siellä rupeaakin rakentuun aitoja mitä ei ole ennen ollu, että nyt ajatellaankin, että sä ootkin nyt sillä toimialueella ja mä oon täällä ja me ei voidakaan tehdä enää yhteistyötä.” (H4)*

*” tää on nyt pikkuisen vaiheessa ja sen huomaa siitä käytännön puheesta... on me ja te ja ei ollakaan me... että tavallaan me ollaan ehkä nyt tämmöisessä organisaation alkuvaiheessa justinsa, että halutaan nyt ryhmäytyä ja tiivistyä omaksi porukaksi. Mutta kun se ei vaan onnistu...se tavallaan se arki...jos me ei hyödynnetä muiden osaamista ja katota yhdessä, että miten me selvittää niistä haasteista mitä meille tulee.” (H5)*

Haastateltavat tunnistavat, että integraatio tapahtuu ennen kaikkea organisaatioissa toimivien ihmisten aikaansaamana ja todentuu asiakkaille/potilaille tuotettuna palveluina ja koska kyse on todella suuresta muutoksesta, tarvitaan myös riittävästi aikaa. Haastateltavat tunnistivat ja etsivät selityksiä hyvinvointialueen alkuvaiheen haasteisiin ja puhuivat varsin luottavaisesti siitä, että kun ongelmat tai epäkohdat tunnistetaan, niille myös tehdään jotain.

*”kyllähän minulla on tullut semmoinen tunne, että jotkut odottaa, että tää pitäisi mennä huomattavasti paljon nopeammin mitä tämä vielä mennee, mutta eihän se voi mennä niin. Että meidän täytyy myöskin vähän kääntää ajatusmallia.” (H12)*

*”Tää ei ole kuitenkaan mikään 100 m juoksu, vaan täähän on enempi maratoni. Niin, että me maltetaan kuitenkin... mutta että välillä tuntuu, että nää olisi kaikki pitänyt jo eilen olla tehtynä.”(H5)*

Haastateltavat kertoivat integraation kipupisteistä hyvin yhteneväisesti asiaan liittyvän tutkimusnäytön kanssa, jonka mukaan integraation tekevät todeksi organisaation eri tasoilla toimivat toimijat, joilta vaaditaan tahtotilaa ja sitoutumista integraation eteenpäin viemiseen, toisten asiantuntemuksen ja osaamisen kunnioittamista, kykyä sietää keskeneräisyyttä ja epävarmuutta, kykyä ajatella luovasti ja innovatiivisesti sekä uskallusta ottaa riskejä (Bussu ym., 2020, 611 – 613; Mattila ym., 2021, 181 -184) . Tämän lisäksi integroituneiden organisaatioiden johtajat tulevat erilaisista organisaatiokulttuureista ja se voi ilmetä paitsi erilaisina jännitteinä, myös ristiriitaisina odotuksina uudessa organisaatioissa toimimista kohtaan. Mäen (2017) tutkimuksen mukaiset johtajuuskulttuurin paradoksit kuten keskustelevuus vs. selkeys, työn autonomia vs. johtamisen kaipuu, johdon osallisuus vs. keskijohdon osattomuus (Mäki, 2017, 231-235) ovat tunnistettavissa myös tämän tutkimuksen haastateltavien vastauksista. Dialogin avulla mahdollistuu selkeyden

saavuttaminen ja tähän tarvitaan ylemmän johdon taholta asioiden fokusoimista, keskustelun kiteyttämistä ja ohjausta. Autonomia vs. johtamisen kaipuu liittyy siihen, että selkeät tavoitteet ja tavoitteisiin pääsemisen arviointi mahdollistavat itseohjautumisen ja vastuunottamisen, tukevat johtamista ja antavat tekemiselle ikään kuin raamit. Tähän myös johtaja tarvitsee oman esihenkilönsä sparrausta, tukea ja kiinnostusta sekä yhteisiä keskusteluita, joiden avulla johtaja voi reflektoida toimintaansa ja suunnistaa eteenpäin. Keskijohdon vähäinen mahdollisuus osallistua organisaatiotason keskusteluun lisää sen osattomuuden tunnetta. Toisaalta asiantuntijaorganisaatioissa toimivilta odotetaan itseohjautuvuutta verkostoissa ja aktiivista osallistumista mutta mikäli ei ole päässyt osallistumaan organisaatiotasolla keskusteluihin ei ole mahdollista rakentaa reaaliaikaista tilannekuvaa itselle eikä sitä toisaalta sitten ole mahdollista välittää myöskään eteenpäin omille johdettaville. Tämä lisää johtajille ulkopuolisuuden tunnetta ja kokemusta, että on organisaatiossa sivustaseuraajan roolissa ilman vaikuttamismahdollisuuksia. (Mäki, 2017, 234 -240.) Keskijohdon kokemus osattomuudesta näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa, kun he ilmaisivat, että tiedonsaanti on liian vähäistä kuten myöskin mahdollisuudet osallistua tasavertaisesti keskusteluihin ylemmän johdon kanssa.

Hyvinvointialueorganisaation alkuvaiheissa monet uudet toimintamallit ja säännöt sekä organisaation uusi rakenne aiheuttavat ymmärrettävästi hämmennystä ja epätietoisuutta. Haastateltavat kokivat, että heillä ei ole mahdollisuutta eikä vaikutusvaltaa muuttaa huonosti toimivia ja toimintaa hankaloittavia menettelytapoja. Tämä näkyi haastateltavien vastauksissa alkavana turhautumisena ja oman asiantuntijuuden huomiotta jättämisenä.

*”Jos se menee semmoiseksi, että sieltä tulee vaan joku päätös, mitä tässä nyt koko ajan tapahtuu, ja sitten kaikki vastustaa ja toteaa, että ei tämä nyt vaan toimi!” Niin se on kyllä kaikkien organisaatiouudistusten suurin rikos minkä voidaan tehdä. Jos joku homma ei toimi niin kuunnellaan: ” Okei, ei toimi! ” Niin korjataan se. Se on itse asiassa parasta mitä organisaatioissa voi tehdä, että jos joku homma ei toimi, niin korjataan se. Jos se ihan tuo hyvinvointialueen huippuorganisaatio tuolla kuuntelee tai on ainakin kuuntelevinaan. Ja jos ei halua kuunnella, niin antaa sen vaikutelman, että he kuuntelevat, niin he ovat myös valmiita sitten tekemään korjausliikkeitä.” (H11)*

Haastateltavat toivoivat parempaa ketteryyttä organisaatioon oppia virheistä, kehitellä kokeiluja ja tarvittaessa palata takaisin aiempaan toimintatapaan tai kehitellä siitä paranneltu versio. Haasteltavien kertomuksista välittyi voimattomuuden tunne, joka liittyi siihen, että kaikki uusi on väen vängällä vietävä eteenpäin, vaikka se ei hyväksi ja toimivaksi osoittautuisikaan.

*” Että näkisin itse sen, että uskalletaan ottaa uusia toimintamalleja käyttöön, uskalletaan kokeilla jotakin, tehdään virheitä ja niistä voidaan oppia. Mutta jos ei ikkään tee mitään virheitä niin voi kysyä, että tekeekö mitään, että semmoisia perusjuttuja, että välillä tuntuu, että ne on täysin hämartynt. ”*  
(H5)

*”Eli se vaatii uutterasti sitä muutoksen johtamista niin että perustellaan ja mennään eteenpäin, peruutetaan jos ei onnistu ja taas uudelleen mennään eteenpäin.”* (H1)

Julkiset organisaatiot ovat usein rakentuneet mekaanisesti, joissa hierarkia, työnjako, valta ja vastuu on määritetty varsin jäykällä tavalla ja tällä voi olla toiminnan ketterää mukautumista haittaava vaikutus. Jos organisaatiossa halutaan tukea innovointia ja kokeilun avulla kehittämistä, se edellyttää paitsi kokeilun mahdollistamista, myös virheistä oppimisen mahdollistavaa organisaatiokulttuuria sekä henkilöstö- että projektijohtamisosaamista. (Sireni, 2019, 76.)

## 5.3 Hyvinvointialueen johtaminen keskijohdon kokemana

### 5.3.1 Nöyrästi ylpeä ja väärässä olemisen taito

Haastateltavista suurin osa oli varsin pitkän johtamiskokemuksen omaavia ja he olivat työuransa aikana toimineet monissa erilaisissa johtamistehtävissä soteorganisaatioissa. Useimmilla haastateltavilla oli runsaasti erilaista johtamiskoulutusta ja jokaisella vähintään yksi johtamiseen liittyvä tutkinto joko suoritettuna tai meneillään. Haastateltavien kertomuksista oli havaittavissa, että johtamiskokemuksen karttuessa rikastui myös haastateltavien itsereflektio omasta johtamisesta ja johtajuudesta sekä havainnot ja analyysi toisten johtajien toimintatavoista ja johtajuudesta. Useampi haastateltavista kuvasi, että johtajan on hyvä olla nöyrä uusien asioiden edessä mutta kuitenkin niin, että tiedostaa ja tunnustaa myös oman osaamisensa ja asiantuntijuutensa.

*”Varsinkin jos sä tuut niinku uutena johtajana... eikä tarvitse tulla uutenaakaan johtajana... tuut ehkä uuteen paikkaan, niin onhan se joskus aivan hirveän vaikeata myöntää, että mä en tiedä jostain jotain. Että kyllä sä tarviit niinku semmoista mikä... me keksittiin sille hyvä käsite... niin kun nöyränä ylpeästi omasta ammattitaidosta. (H2)*

Johtajan itsetuntemus ja itsensä kehittäminen perustuu omien rajojen tuntemiseen, oman johtamistoiminnan analysointiin ja parantamiseen sekä itsereflektion, että saadun palautteen kautta. Nikkilä ym. (2007) mukaan itsensä tunteva johtaja saavuttaa paremmin tavoitteensa ja hyvä itsetuntemus luo perustaa myös toisia arvostavalle yhteistyölle ja koko johtamistoiminnalle. Itsejohtamisen kautta voi lisätä työn hallinnan tunnetta, pitää työmäärän kohtuullisena ja vähentää työstä johtuvaa stressiä ja uupumusta. Omat vahvuudet ja heikkoudet tuntemalla ihminen on herkempi ottamaan vastaan palautetta, jolloin voi tunnistaa myös ne osa-alueet itsessään ja toiminnassaan, joita olisi hyvä kehittää. (Nikkilä ym., 2007, 63 – 64.) Haastateltavat reflektoivat vastauksissaan omaa johtamistyyliään ja persoonaansa liittyviä ominaisuuksiaan.

*”No ehkä varmaan se, että itse olen nopea ihminen ja tavallaan niinku sitä mä niinku ajattelen, että vaikka ajattelen, että me ollaan nyt kovasti muutoksessa, että itehän tässä joutuu sillä lailla jarruttelemaan, että tälle muutokselle pitää antaa aikaa, että vaikka tää kuinka turhauttavaa on, kun systeemit on keskeneräisiä tällä hetkellä ja menee aikaa semmoisten ihan perusasioiden eteenpäin saattamiseen, että tässä ehkä täytyy sillä lailla olla kärsivällinen.” (H8)*

*”Mä oon faktoihin perustuva kyllä, että tokikin sitä pitää olla myöskin tunneälyä, mutta tuota kyllä mä perustan faktoihin hommat ja tuota mä otan selvää asioista. Ja esimerkiksi semmoinen, että mä tasapuolisesti käsittelen, kun tulee vaikka joku konflikti mulle, niin kyllähän se käsitellään niin että molempia puolia kuullaan.” (H12)*

Kommenteista voi huomata, millä tavoin haastateltavat ovat tunnistanee omia piirteitään kuten nopeutta ja faktapainotteisuutta mutta myös sitä millä tavalla he muovaavat asennoitumistaan ja toimintaansa tilanteen vaatimalla tavalla. Itsetulkinnan voi sanoa olevan johtamiskokemusten ja ympäristöltä saadun palautteen pohtimista ja se voi edesauttaa uusien mahdollisuuksien löytämisessä sekä omien rajojen ja rajoitusten kohtaamisessa, sillä sen avulla on mahdollista myös suhteuttaa saavutettua tulosta asetettuihin tavoitteisiin. Tämä tuo sekä johtajalle että työyhteisölle palautetietoa siitä, miten on onnistuttu. (Nikkilä ym., 2007, 70 - 71). Osa johtamistoiminnassa tarvittavista kyvyistä ja ominaisuuksista on hankittavissa esimerkiksi koulutuksen avulla ja osa liittyy johtajan persoonallisiin piirteisiin. Esimerkiksi itsereflektiokyky vaihtelee yksilöiden välillä siten, että kaikki eivät tarvitse siihen erityistä ohjausta mutta toiset voivat tarvita paljonkin sekä tukea, että ohjausta. (Nikkilä ym., 2007, 72). Ihmistuntemus, sosiaaliset ja vuorovaikutustaidot, kuuntelemisen ja kuulemisen taito sekä kyky innostaa ja motivoida muita ovat haastateltavien mielestä integroiduissa organisaatioissa hyödyllisiä johtamisen kompetensseja.

*”Ehkä semmoinen, että sille työyksikölle ja työyhteisölle ja niille lähijohtajille ja muille kun antaa tilaa puhua ja kertoa mielipiteensä, ja että se semmoinen kuulluksi tulemisen tunne pitää saada jotenkin rakennettua sinne, siihen ympäristöön, missä tätä yhteistyötä rakennetaan, että kaikkia kuullaan.” (H4)*

Tutkimusnäyttö vahvistaa, että innostuneisuudella, motivoituneisuudella sekä yksilöllisellä suorituskyvyllä on yhdessä viestinnän, koordinaation ja kontrollin määrän kanssa yhteys työyhteisön tuloksiin ja parhaiten se tapahtuu sellaisessa työyhteisössä, jossa tietoja ja näkemyksiä käsitellään toisten kanssa. (Paasivaara ym., 2010, 44-45.) Innostaminen on



johtajan aitoa ja tunneperäistä halua saada työntekijät mukaan toimintaan ja keskusteleva johtajuus, jossa johtajan laittaa itsensä likoon ja osallistuu rakentaa innostamisen toimintakulttuuria työyhteisöön (Nikkilä ym., 2007, 91-92). Tämän haastateltavat myös tunnustivat omassa työssään ja näkivät sen tärkeänä johtamistyön osa-alueena.

*”just se, että uskoo ja menee itse niitä (päämääriä) kohti ja toivottavasti saa, totta kai tarvitsee myös, vähän puhelahjoja, että saa muitakin uskomaan. Ja sitten myös sen hyväksyminen, että toiset vastustaa enempi ja tulee ehkä vähän myöhemmin sitten vasta junaan mukaan.” (H14)*

Virheistä oppiminen, itsetuntemus ja – reflektio, kokonaiskuvan näkeminen sekä kyky katsoa asioita ja asiakokonaisuuksia niiden yläpuolelta nousivat esiin tässä tutkimuksessa erityisesti konkarijohtajien puheessa ominaisuuksina, joita erityisesti integroituneen organisaation johtamisessa tarvitaan. Suurten kokonaisuuksien hallinta ja johtaminen on vaativaa johtamistyötä, jossa usein edetään yrityksen ja erehdyksen kautta. Kokemuksen myötä ja johtamisosaamisen karttuessa on helpompi hyväksyä itsensä erehtyvällään ja sallia sama myös toisille. Jatkuva kehittyminen omassa asiantuntijuudessa ja johtamistoiminnassa tapahtuu työyhteisössä ja verkostoissa sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen kautta. Tämä näkemys on yhteneväinen dynaamisen organisaation mukautuvuuden mahdollistavan johtajuuden kanssa, jossa organisaation johtajat ymmärtävät itsensä osana organisaation toimijaverkostoa ja sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuutta, jossa kaikki oppivat toinen toisiltaan (Edgren ym., 2012, 45).

*”Jos mä muutan mielipidettäni asiasta tänään, mistä mä olin vaikka eilen tai toissa päivänä eri mieltä, niin se tarkoittaa vaan sitä, että mä oon nyt paljon viisaampi kuin silloin. Se, että antaa itselle luvan, että sun ei tarvitse jäädä jumittaan semmoiseen asiaan, minkä sä oot ikään kuin vakuuttavasti sanonut et asia on näin, ja sitten sulla on helpompi pyörittää se, että nyt mä tiedän asian paremmin, että mä voin tämän muuttaa, vaikka ihan toiseen suuntaan. (H4)*

Haastateltavat puhuivat paljon johtamiskokemuksen tuomasta rentoudesta ja itsensä ja oman epätäydellisyyden hyväksymisestä, jonka myötä omaa asemaa ei ole enää tarvetta pönkittää ulkoisilla asioilla, aseman korostamisella tai vallankäytöllä. Haastateltavista useat olivat kohdanneet omaa asemaa tai vallankäyttöä korostavaa johtamista uransa varrella ja liittivät

sen johtajan persoonallisuuden piirteisiin tai vähäiseen johtamiskokemukseen liittyvänä ilmiönä, kun johtaja pyrkii käsittelemään omia epävarmuuden ja turvattomuuden tunteita turvautumalla johtamismalleihin, jotka korostavat sankarijohtajuutta tai johtajan auktoriteettia. Tutkimusnäyttö vahvistaa, että erityisesti mekanistisesti rakentuneissa organisaatioissa, joita sosiaali- ja terveydenhuollon vielä tänä päivänä voivat olla, organisaatioiden johtamistapa ja – rakenteet tukevat perinteistä johtajuutta, jossa johtajan roolissa korostuvat päätöksenteko, suunnannäyttäjänä ja vallankäyttäjänä toimiminen (Vartiainen ym., 2016, 232) ja toisaalta osa johtajista on voinut kasvaa johtajuuteen kulttuurissa, jossa mekanistisesta näkökulmasta johtaminen on ollut vallitseva käsitys hyvästä johtajuudesta.

*”No mä oon sanonut, että meillä on joitakin johtajia, jotka on selvästi katsoneet jotakin teho-osastoa tai jotakin muuta, että tuota se malli tulee jostakin. Että otetaan malli jostakin eikä se tule itsestä eikä mennä asiat edellä.” (H4)*

*”Esimerkiksi nyt vaikka tämä, että miten sitä yhteistyötä tehdään ja miten me opittaisiin paremmin yhdessä johtamaan niin sehän on aina, että jotkut mieltää johtamisen, että se on vaan asema ja paikka, mutta se ei ole sitä.” (H5)*

Haasteltavat kuvasivat omaa tapaansa johtaa sekä sitä ihmiskäsitystä ja arvomaailmaa mitä he johtamisellaan halusivat toteuttaa. He pitivät merkittävänä vastuun jakamista ja asioiden delegointia johdettavilleen mutta siten, että he ovat myös osallisina ja aktiivisena osana työyhteisönsä elämää. Töiden delegointi koetaan kirjallisuuden mukaan yleensä luottamuksen osoituksena ja siinä on kyse paitsi johtajan luottamuksesta itseensä myös luottamuksesta työntekijöihin, jolloin delegointi lisää vastuullisuutta ja sujuvuutta työyhteisössä sekä laajentaa työnkuvaa ja kohottaa itsetuntoa (Paasivaara ym., 2010, 88). Luottamuksen rakentaminen, tasapuolinen kohtelu, keskustelut ja kohtaamiset oman tiimin tai johdettavien kanssa nousivat esiin haastateltavien kertomuksissa monissa yhteyksissä. Moni piti tärkeänä, että hänet koetaan johtajana helposti lähestyttävänä.

*”Esimiehenä ja johtajana mä oon kuitenkin semmoinen, että mä haluan tehdä sitä niinku yhdessä henkilöstön kanssa. Ja yhdessä lähdetään niinku viemään asioita eteenpäin, että mä en ole se kaikkietävä viisas, joka tulee ja sanoo että näin tehdään ja sillä sipuli, vaan että mä näen, että se viisaus kasvaa siellä*

*mun työntekijöiden päässä ja sieltä poimitaan sitten ne kuningasideat ja niitä viedään niinku porukalla eteenpäin.” (H7)*

*”Kauhutilanne mulla olis, että mä olisin siellä jossain ylhäällä vaan ja mulle vaan viestittäis ja mä toimisin sen viestin varassa. Mä haluan olla siellä kentällä kuulemassa sitä viestiä niiltä osin kuin se on mahdollista olla.” (H8).*

Osa haastatelluista kuvasi johtamistyyliään mahdollistavaksi johtajuudeksi, jossa työntekijät ja tiimit sekä johtaja ovat yhdessä toimiva ja toisiltaan oppiva yhteisö ja jossa jokaisella on oma tärkeä roolinsa, valta ja vastuu. Adaptiivinen johtajuus perustuu ihmisten väliseen epämuodolliseen ja dynaamiseen vuorovaikutukseen, joka myös mahdollista uusien ideoiden, keksintöjen ja luovien ratkaisujen ilmaantumisen (Uhl-Bien ym., 2009, 635-647; Vartiainen ym., 2016, 249).

*”Kyllä mä haluaisin pyrkiä tämmöiseen mahdollistavaan johtamiseen, että minun se käsitys siitä, että mitä johtaja tekee, niin mä yritän mahdollistaa, että nää ihmiset saa täällä tehtyä näitä käytännön hommia, että se on se minun tehtävä ja ehkä mielellään tämmöisen ihanteen ainakin omistan tämmöisestä niin kun tuota edestä johtamisesta.” (H11)*

Mahdollistava johtajuus, jonka moni haastateltava nosti esille, mahdollistaa organisaation sopeutumiseen liittyvien adaptiivisten prosessien ja toimintamallien kiinnittymisen osaksi organisaation rakenteita kuten myös adaptiivisen ja hallinnollisen johtajuudenkin integroitumisen toisiaan hyödyttäväksi kokonaisuudeksi. (Uhl-Bien ym., 2009, 635; Vartiainen ym., 2016, 249-250.) Tämä ei ole kuitenkaan yksinkertaista eikä helppoakaan, kun samanaikaisesti organisaatiossa olisi kyettävä muuttamaan niin monia asioita. Yhteisöjen ja työtapojen kehittyminen adaptiiviseksi ja uusien asioiden omaksumista hankaloittaa, jos muutosprosessin aikana ei kyetä asteittain luopumaan vanhoista malleista. Kun ollaan monimutkaisten järjestelmien kanssa tekemisissä, pienikin muutos voi saada aikaan ennakoimattomia tapahtumia, jonka vuoksi johtamistoiminnassakin täytyy pyrkiä tunnistamaan ja ymmärtämään erilaiset ihmisten toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuva liike. (Laitinen ym., 2019, 125-126.) Tämä linkittyy hyvin esimerkiksi kompleksiseen responsiiviseen teoriaan, jonka mukaan organisaatioissa toimivat ihmisiä ei voida nähdä pelkästään käskyjen noudattajina vaan he ovat ihmisille tyypilliseen tapaan

eläviä, dynaamisia ja moniulotteisesti vuorovaikuttavia, ryhmittäviä ja käyttäytyviä (Laitinen ym., 2019, 129- 131).

### 5.3.2 Valta ja vastuu – mandaatti johtaa

Hyvinvointialueen keskijohdon kokemuksista nousi vahvana esille uuden organisaation myötä tapahtunut päätös- ja toimivallan väheneminen. Haastateltavista moni koki, että aiempaan organisaatioon verrattuna heillä ei ole enää valtaa tehdä päätöksiä oman yksikkönsä tai toimialueensa asioista vaan monet asiat ovat ylempien johdon ”peukalon alla”, jonka vuoksi asioiden eteenpäinvieminen on hidasta, sillä ylempi johto on kuormittunut ja päätöistä vaativat asiat ruuhkautuvat. Tämä kuvastaa, kuinka uudessa organisaatiossa byrokratia on vahvistunut ja se puolestaan tuottaa turhautumista ja hidastaa tekemistä organisaation alemmilla tasoilla.

*”Joo, byrokratiaakin tarvitaan ja sitä byrokraattista organisaatiota, mutta sitten se, että jos ajattelumalli on se, että kaikki pidetään oman peukalon alla, että ei anneta sitä vastuuta ja valtaa ja sitä oman järjen ja ajatuksen käyttöä sinne arjen toimintaan niin tosi hankala mitään viedä eteenpäin, että sä joudut joka asian kysymään, että saako tehdä vai eikö saa tehdä, tai tulee sitä palautetta, että nyt olet ylittänyt toimivaltuutes, kun ei ole tehtävänkuvat selvillä.” (H5)*

*”Mä laitan hänelle (omalle esihenkilölle) toistuvasti viestiä, että tämä asia ei etene ennen kuin hän ottaa kantaa ja se voi olla ihan joku tällainen niinku juridinenkin kysymys, että mulla ei ole valtuuksia, niin mä joudun hirvittävän pitkään odottamaan, vaikka jotain niinku päätöstä tai asiaa tai asiaa ei etene. (H8).*

Moni haastateltavana nosti merkittävänä asiana hyvinvointialueelle siirtymisen jälkeisen toimivallan vähenemisen. Suurin osa haastateltavista oli kokeneita johtajia, joilla oli aiemmin ollut paljon vastuuta ja laajat tehtävänkuvat ja he kuvasivat, että uudessa organisaatiossa heillä on vain vähän valtaa ja mandaattia tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja. Tämän he näkivät haittaavan merkittävästi operationaalista johtamista monilla osa-alueilla.

*”Tuli asia ja tiesin, että miten tää entisessä organisaatiossa olisi ehkä tehty ja sitten tiesin, että miten tään vois ratkaista, mutta kun ei voi mitään itse vaikuttaa. Mä en voi päättää sitä asiaa tai sanoa, että tää pitäisi näin tehdä. Niin se on vähän niin, että näkee ongelman, mutta kun en voi tehdä tälle ongelmalle mitään. Mandaatti tavallaan puuttuu eikä voi sanoa, että nyt tää tehdään näin ja nyt tää lähdetään viemään tähän suuntaan, kun se koskettaa se palvelu toisen henkilön johtamisen alaa.” (H3)*

Myös Hujala ym. (2020) tutkimuksessa nousi esille, että integraatiota edeltävässä organisaatiossa johtotehtävissä työskennelleet kokivat, että integraation jälkeen uudessa organisaatiossa heillä ei enää ollut yhtä paljon vastuuta ja kehittämismahdollisuuksia. Sen sijaan, että he olisivat voineet olla mukana innovoimassa ja ideoimassa uutta, asiat tulivat ylemmältä johtajatasolta valmiina eikä niihin ei ollut enää mahdollista keskijohdon tasolla vaikuttaa. Ja päinvastoin kuin he olivat odottaneet oman johtajuuden kehittäminen ja itse johtaminen omalla tavalla ei ollut enää samassa määrin mahdollista. (Hujala ym., 2020, 35.) Tämä ilmiö oli nähtävissä myös tämän tutkielman aineistossa. Usealla haastateltavalla oli takanaan pitkä työura sotejohtamistehtävissä sekä paljon hankittua osaamista ja koulutusta, jonka hyödyntämiseen ei enää koettu olevan samalla tavalla mahdollisuuksia kuin ennen integraatiota. Haastateltavien kertomuksissa oli aistittavissa ja osa totesi suoraankin, että ei koe saavansa riittävästi arvostusta työilleen ja osaamiselleen eikä myöskään mahdollisuuksia oman potentiaalinsa täyteen hyödyntämiseen. Zitting ym. (2019) tutkimuksen mukaan integraation toteutumisessa ja onnistumisessa on tärkeää, että organisaatioissa olisi sellaiset alhaalta- ylös ja päinvastoin ulottuvat toimintamallit, johon organisaation eri tasoilla ja tehtävissä työskentelevät toimijat voisivat sitoutua ja jossa yhtenä merkittävänä ulottuvuutena on toisten ammattiryhmien ja toimijoiden työn ja osaamisen kunnioittaminen, jolla sitoutumista ja motivaatiota voidaan parantaa (Zitting ym., 2019, 389).

Tämän tutkielman aineiston perusteella kehittyvässä organisaatiossa toimivilla johtajilla on epäselvyyttä siitä millä tavoin on mahdollista ylittää organisaation sisäisiä rakenteellisia rajoja ja millä tavalla oma valta ja vastuu asemoituu suhteessa esimerkiksi toisten toimialojen asiantuntijoiden toimintaan. Kun vastuunjaossa ja jopa tehtävänkuvissa tuntuu vielä olevan paljon epäselvyyttä, se heijastuu monin tavoin päivittäiseen toimintaan ja johtamiseen. Tieto ei kulje tai olennainen tieto hukkuu tietotulvaan. Toimijaverkosto ja vastuut ovat epäselviä, jolloin turvattomuuden tunne kasvaa. Epävarmuus omasta

toimijuudesta, vastuista ja velvoitteista aiheuttaa tarpeen tukeutua tuttuun ja turvalliseen sekä voimistuvaan tarpeeseen pitää huolta oman työn ja toimialueen eduista kuten esimerkiksi riittävistä resursseista ja ajan myötä rakentuneista prosesseista ja toimintamalleista.

*”Siellä sähköpostit pyörii, että kun semmoinen, että ei toimi, tämä ei toimi ja kuka tekee ja kenen vastuulla tämä. ”(H4)*

*”tarvittaisiin hirveästi nyt keskustelua kuitenkin myös niiden uusien organisaatioiden välillä, että tuota siis, mehän ollaan ihan rehellisesti tällä hetkellä varmaan semmoisessa tilanteessa, että me on niinku muodostettu uudet kuilut... me tunnistetaan kyllä se, että me tarvitaan sitä keskustelua, mutta tuota tällä hetkellä siihen ei varmaan ole tarpeeksi aikaa. Mutta mä oon siinä hyvässä uskossa, että kun me tunnistetaan se, niin me tehdään sille joskus jotain.” (H2)*

Aiempi tutkimus vahvistaa edellä kuvatun. Organisaatiomuutoksissa voi syntyä uusia, yllättäviäkin, siilorajoja ja esimerkiksi ennen muutosta paljon yhteistyötä tehneet kumppanukset voivat muutoksen seurauksena etääntyä toisistaan ja vetäytyä omiin siiloihinsa (Hujala, ym., 2020, 34). Tämän tutkielman haastateltavat nostivat siiloutumisen esille useassa yhteydessä. Tunnistettiin, että eri toimialueilla toimivien keskittyminen kohdistui integraatiossa oman toiminnan ja resurssien turvaamiseen ja yhteistyön kehittäminen asiakas/potilaslähtöisyys edellä uhkasi jäädä toiselle sijalle. Siiloutumista todettiin tapahtuneen jo integraation alkuvaiheessa ja pelko sen vahvistumisesta oli vahva. Ja vaikka siiloutumisen ja osaoptimoinnin uhka ja sen aiheuttamat haitat yhteistyön rakentumiselle tunnistettiin, moni haastateltava koki, että heillä ei ollut riittävästi mahdollisuuksia itse toimia haitallista ilmiötä ehkäisevästi, vaikka siihen olisi sekä motivaatiota, että osaamista. Monella haastateltavalla oli merkittävä määrä johtamiskoulutusta ja heillä oli tietoa ja kokemusta keinovalikoimasta, jolla siiloutumista voitaisiin estää. Yhtenä ongelmana nähtiin olevan muun muassa se, että keskijohdon edustajat tunsivat olevansa kaukana strategisesta johdosta, jonka vuoksi he eivät saa ääntään riittävästi kuuluviin. Myös informaation kulku koettiin huonoksi ja tämä nähtiinkin olevan merkittävä yhteistyön kehittämisen este.

*” Se on erittäin huolestuttavaa, että jos tällä hetkellä se päätöksenteko, joka tapahtuu aluevaltuusto, hallitustasolla, niin se viesti tältä (operatiiviselta) tasolta menee ainoastaan sen yhden pienen siilon kautta ja se, että kuinka suodatettuna se menee eteenpäin ja kuinka suodatettuna tulee sieltä alaspäin. (H8)*

Eräs haastateltava esitti, että operatiivinen johto voisi olla enemmän mukana aluevaltuusto- ja hallitustasolle menevien asioiden valmistelutyössä sekä niiden esittelyssä. Esimerkiksi päättäjille tapahtuvassa viranhaltijaesittelyssä voisi olla mukana henkilö, joka parhaiten tunteen esittelyssä olevan asian kaikki yksityiskohdat vaikutukset. Dialogi organisaation eri tasojen välillä tulisi mahdollistaa suoremmin, jolloin riski ”rikkinäinen puhelin” ilmiölle vähenisi ja tieto kulkisi mahdollisimman autenttisena päätöksentekoon saakka. Tämä myös lisäisi keskijohdon osallisuutta organisaation kehittämiseen sekä osoittaisi arvostusta professioiden asiantuntijuutta kohtaan.

### 5.3.3 Asiakas/potilaslähtöisyys – ”siksi me täällä ollaan”

Asiakas/potilaslähtöinen ajattelu nousi tämän tutkimuksen haastateltavien kertomuksissa vahvana ja läpileikkaavana teemana ja toimintaa ohjaavana periaatteena. Haastateltavat puhuivat asiakkaan/potilaan hoito- ja palveluketjujen sekä kokonaisuuksien rakentamisesta ja ”yhden luukun” periaatteen toteutumisesta sotepalvelujärjestelmässä. Organisaation suuri koko ja raskas rakenne nähtiin asiakas/potilaslähtöisyyttä uhkaavana tekijänä, kuten myös monialaiset- ja ammatilliset raja-aidat, jotka ovat rakentuneet pitkän ajan kuluessa ja joiden poistamisen ja yhteistyön tekemisen nähtiin olevan ratkaisu asiakas/potilaslähtöisemmän palveluiden rakentumiselle. Haastateltavat näkivät tärkeänä ja yhteistyön mielekkyyttä lisäävänä tekijänä sen, että sotetoimijoiden yhteistyö rakennetaan tietyn asiakas/potilasryhmän ympärille, jolloin yhteistyön tekemisen tarkoitus ja mielekkyys paranisi.

*”Tavallaan se yhteistyö sosiaali- ja terveystoimessa, että sillä (integraatiolla) luodaan sitä semmoista yhteistä näkyä siitä meidän yhteisestä työstä, että millä tavalla voitaisiin entistä paremmin auttaa niitä asiakkaita, koska he ovat useinkin niin monen eri palvelujärjestelmään palveluiden tarpeessa.” (H5)*

*”Meillä pitäisi olla tällöisiä niin kun potilaan hoidon tai asiakkaan palvelemisen ympärille olevien ihmisten aito keskinäinen keskustelu, että miten me tätä yhdessä keskustellaan.” (H11)*

*”Siis sillai, että siinä on yhteinen intressi niillä toimijoilla oikeasti olemassa, että siellä olisi joku tietty potilasryhmä, niin sitä mietittäisiin yhdessä... että tiedetään, mikä on itse kenenkin rooli ja prosessit selkeät. Jos käydään semmoisella yleisellä tasolla, että meidän pitää integroida ja tehdä yhteistyötä jos ei sillä oikeasti ole semmoista rajapintaa olemassa...” no miksi mä ton kanssa tekisin yhteistyötä, kun mun asiakas tai potilas ei siitä pätkääkään hyödy, niin semmoinen ei motivoi.” (H10)*

Asenteilla on suuri merkitys integraatioiden johtamisessa. Esimerkiksi jos johtajat ovat vahvasti reviiritietoisia ja asettavat oman vastuualueensa ensisijalle esimerkiksi resursseja jaettaessa, voi potilas/asiakaslähtöinen ajattelu jäädä taka-alalle. Kun integraatioissa rakenteita, organisaatioiden välisiä rajoja muutetaan, edellyttää se johtajalta asioiden katsomista kokonaisuuden ja yhteistyön näkökulmasta ja potilaan/asiakkaan edun etusijalle asettamista ja tämä puolestaan edellyttää johtajalta integraation sisäistämistä. Axelsson ym. (2009) mukaan johtajan altruistinen asenne voidaan nähdä yhtenä integraation perusarvona, jota ilman yhteistyö ja integraatiota edistävä johtajuus eivät voi toteutua. (Axelsson ym., 2009, 320, 327; Zitting ym., 2019, 389.)

Haastateltavat puhuivat myötäeläen ja huolta kantaen asiakkaan/potilaan asemasta ja pohtivat miten palvelut kannattaisi järjestää uudessa hyvinvointialueorganisaatiossa asiakkaiden/potilaiden näkökulma huomioiden ja heidän etujensa mukaisesti.

*”Kattoa sitä asiaa myös sieltä asiakkaan näkökulmasta, että sillehän siellä ei ole terveyden ja sairaanhoidon palveluita ja kuntoutuksen palveluita, vaan siellä on niitä palveluita mitä se tarvitsee siinä elämäntilanteessa tai sen asian kanssa. Että jotenkin me monesti vaan hautaudutaan vähän sinne organisaatiolähtöisyyteen ja siihen, että kun meillä nyt on tällöiset raja-aidat tähän piirretty niin ei me voida toimia muuten.” (H14)*

Uudet hyvinvointialueet kamppailevat monenlaisten haasteiden keskellä, joista erittäin merkittävä tekijänä nousee käytettävissä olevien resurssien rajallisuus ja tätä taustaa vasten ja samanaikaisesti organisaatiot rakentavat toimintaansa täysin uudelta pohjalta. Uuden organisaation inhimillisten voimavarojen rajallisuus nousi esille tässä tutkimuksessa esiin



siinä missä taloudellistenkin voimavarojen rajallisuus ja realisoitui haastateltavien ilmaisemana huolena asiakas/potilaslähtöisyyden taka-alalle jäämisenä ja palveluiden huonontumisena. Haastateltavat tunnistivat ristiriidan, joka nousee jatkuvasta tasapainottelusta niukkojen resurssien ja asiakas/potilaslähtöisten palveluiden tuottamisen välillä ja se aiheutti huolta ja riittämättömyyden tunteita.

#### 5.3.4 Yhteistyötä ja rajojen räjäyttelyä

Integroiva johtaminen – käsite kuvattiin hyvin samalla tavalla eri haastateltavien tahoilta. Integroivan johtamisen nähtiin kytkevän yhteen palveluita ja palvelukokonaisuuksia eri toimialueiden, toimialojen ja ammattiryhmien yhteisen tekemisen kautta. Siihen liitettiin esimerkiksi verkostoissa toimiminen ja niiden johtaminen niin toimialue, kuin organisaatorajatkin ylittäen.

*”Meillähän on ammattikuntarajoja ja yksikkörajoja ja sitten on tosiaan tää perusterveydenhuolto erikoissairaanhoidoraja. Hirveästi semmoisia rajoja ja siiloja, joiden niinku räjäyttely on justiin sitä varmaankin sitä integroivaa johtamista. (H9)*

Haastateltavat tunnistivat erilaisia rajoja rikkovan yhteistyön välttämättömyyden ja tunnistivat yhteistyötä estäviä tekijöitä ja pohtivat keinoja yhteistyön edistämiseksi. Yhteistyön tekemiseen liitettiin asenteisiin ja ennakkoluuloihin liittyviä tekijöitä, organisaation rakenteisiin, toimintamalleihin, ohjeisiin ja sääntöihin liittyviä tekijöitä sekä yhteistyötä mahdollistaviin tilanteisiin ja kyvykkyyteen liittyviä tekijöitä. Yhteistyötä edistävät ja haittaavat tekijät voivat tutkimuskirjallisuuden mukaan liittyä kulttuurisiin ja ammatillisiin sekä puitteisiin, organisointiin ja johtamiseen liittyviin tekijöihin (Sireni, 2019, 79). Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimijoiden ammatillisissa kulttuureissa ja toimintatavoissa, tavoitteissa, työn järjestämisessä, vastuiden jakamisessa ja työnjaossa on eroja, jotka voivat haitata tai estää yhteistyötä. Myös tiedon puute toisen toimijan työstä, ammatillisesta asiantuntijuudesta sekä henkilökohtaisten kontaktien ja verkostojen puute haittaavat yhteistyön rakentumista ja päinvastoin sitä edistää toisen toimijan tunteminen sekä henkilökohtaiset kontaktit ja verkostot, yhteistyön edistämiseen sitoutunut johto ja työntekijöiden osallistaminen. (Sireni, 2019, 79).

Yhteistyölle on hyvä lähtökohta, jos eri toimijat tuntevat aitoa uteliaisuutta toisen osaamisaluetta ja asiantuntijuutta kohtaan. Oman, ja myöskin toisen, osaamisen ja asiantuntijuuden kunnioittaminen nousi esille usean haastateltavan kertomuksissa ja tutkimuskirjallisuus vahvistaa tätä. Ammattilaisten välille syntyviä jännitteitä lisää, kun esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon ammattilaiset ymmärtävät lapsen ja perheen tarpeita eri näkökulmista ja pyrkivät tekemään priorisointia pelkästään omasta näkökulmasta. Kun toisen toimijan asiantuntijuutta ja toimialaa tuntee riittävän hyvin, on mahdollista välttää omaan professioon kangistuminen ja rakentaa asiakkaan/potilaan näkökulmasta toimiva kokonaisuus. (Hujala ym., 2019, 595-597, Sireni, 2019, 78.)

*”Mikä itselläni on ollut tärkeää, kun on päässyt toimimaan näissä ketjun eri vaiheissa ja kuunnellut, niin kyky kuunnella, läpi elämän itse asiassa, koska silloin ymmärtää eri ammattiryhmiä, joista ei ole niinku välttämättä omaa suoraa kokemusta. Ja että on tuntenut uteliaisuutta muiden ammattiryhmien työhön ja erityisalojen työhön, niin sitten sen kautta tulee ymmärrys heidän roolista et kaikkea ei voi oman kokemuksen kautta saada niin sitten kyky kuunnella ja oppia.” (H13).*

Integroiva johtaminen ja monialainen ja – ammatillinen organisaatorajoja ylittävä yhteistyö vaatii johtajaltaan sitoutumista, jotta hän voisi olla esimerkkinä työyhteisössään ja yhteistyön tekemisen malli siirtyisi myös organisaation muille tasoille. Haastateltavat näkivät esimerkillä johtamisen merkittävänä tekijänä integraation edistämisen kannalta ja eri yhteyksissä haastateltavat korostivat, että integraatiota edistävä integroiva johtaminen koskee organisaation kaikkia tasoja. Johtajat johtavat esimerkillään ja rohkaisevat toimijoita yhteistyön tekemiseen ja yhteistyömallien edelleen kehittämiseen.

*”Kyllä se pitää sieltä lähteä sieltä ylätasolta asti, että me ihan oikein halutaan tehdä yhdessä sitä työtä. Että tavallaan ollaan esimerkkinä muille ja sitten se, että saattaa niitä muitakin siihen yhdessä tekemiseen ja niihin tilanteisiin.” (H5)*

Sims ym. (2021) tutkimuksen mukaan johtajan toimimisella roolimallina ja rohkaisijana sekä yhteistyön tekemisen mahdollistajana on suuri merkitys sote-integraation menestymisen näkökulmasta. Johtaja rohkaisee esimerkillään tiimin jäseniä oppimaan toisiltaan ja

kehittymään yhteistyön kautta. Tämä tapahtuu, kun tiimissä jaetaan tietoa, inspiroidutaan yhteistyöhön, luodaan yhteistyölle otolliset puitteet ja mahdollistetaan eri näkökulmien esille tuominen ja asioiden katsominen laajemmasta näkökulmasta. (Sims ym., 2021, 1-2.) Johtaja ei voi uskottavasti johtaa integraatiota edistävasti, ellei ole itse sitoutunut integroivaan johtamiseen ja yhteistyötä edistävän toiminnan kehittämiseen. Johdon sitoutuminen todentuu paitsi henkilökohtaisen tukemisen kautta, myös kiinnostuksena yhteistyötä edistävien toimintamallien kehittämiseen sekä tarvittavien resurssien järjestämiseen. (Hujala ym., 2019, 597; Sireni, 2019, 78.)

*”Sä työskentelet ite sen mukaan. Sä pyrit integroimaan, sä pyrit myös omille alaisillesi myymään sen integraatio ajatuksen ja tavallaan näyttämään, että missä nämä edut löytyvät tälle ja sitten tekemään myös niitä päätöksiä, jotka vie sitä integraatiota eteenpäin. Sitä kauttahan se pitäisi lähteä tekemään, että jos se johto sitoutuu siihen ja tavallaan mahdollistaa sen ja tuo sen esille, niin kyllähän se sitten lähtee menemään muuallekin.” (H11)*

*”Sun pitäisi kuitenkin uskaltaa ehkä heittäytyäkin siihen yhdessä tekemiseen ja sun pitää johtajana kuitenkin luoda niitä tilanteita mikä vähän pakottaa ne eri ammattilaiset tekemään sitä yhteistyötä. (H5)*

Yhteisissä tiloissa toimivilla toimijoilla tapahtuu enemmän kasvokkain kohtaamisia ja haastateltavat toivatkin esille lähialavereiden ja kokousten lisäksi myös epävirallisten kohtaamisten merkityksen yhteistyöverkoston kuuluvien toimijoiden kanssa.

*”näen tärkeänä sen, että me ollaan yhdessä tekemässä ja läsnä ja se on eri asia, kun se, että me Teamsilla tehdään... ja tulee ehkä sitä ryhmäytymistä ja kuitenkin ollaan lähtökohtaisesti utoja ihmisiä keskenään, jotka tätä on lähtenyt nyt tekemään, niin päästään ehkä paremmin sille samalle tasolle... että rakennetaan sitä sen tyyppistä sitten niillä lähipäivillä myös.” (H6).*

Zitting ym. (2019) tutkimuksessa sekä lähi- että keskijohdon haastatteluissa nousi esille lisääntyvä tarve verkostoitumiselle ja eri toimialojen ja ammattikuntien väliselle yhteistyölle. Toistensa tuntemisen kautta opitaan tuntemaan organisaatio ja tiedetään keneen voi ottaa tarvittaessa yhteyttä ja millaisiin verkostoihin esimerkiksi tietoa jaetaan ja mistä sitä saadaan. Yhteistyötä ja yhteydenpitoa helpottavat paitsi yhteisen kielen oppiminen myös toisten toimijoiden tunteminen henkilökohtaisella tasolla. (Zitting ym., 2019, 386-387.)

Tämän tutkielman haastateltavat tunnistivat yhteistyötä edistäviksi tekijöiksi toimijoiden yhteiset ja yksimielisesti hyväksytyt tavoitteet sekä toimijoiden välisen avoimen ja toisia arvostavan keskinäisen ilmapiirin kehittymisen ja vastaavasti yhteistyötä hankaloittavat yhteisten tavoitteiden epäselvyys ja huono informaation kulku. Tämän tutkielman aineistolta saadut vastaukset rinnastuvat aikaisempaan tutkimusnäyttöön myös siltä osin, että haastateltavien mielestä on tärkeää varata yhteistyölle riittävästi aikaa, jotta toimijoilla on mahdollisuus oppia tuntemaan paitsi toistensa työtä, myös toisensa ihmisinä. Tämän lisäksi toimijoiden välisten suhteiden rakentumiselle on mahdollistettava paikka sekä suotuista ilmapiiri. Jos yhteisöllisyys ei pääse kehittymään eivätkä ihmiset kohtaa eivätkä tunne toisiaan ja toistensa työtä, vaikuttaa se heikentävästi sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutumiseen että yhteistyön rakentumista edistävään ilmapiiriin, jonka seurauksena ihmisten välisten kohtaamisten mielekkyys mahdollisuudet heikentyvät entisestään. Erilaiset toimintakulttuurit ja työkäytänteet vaativat toimijoiden kohtaamista ja yhteistä aikaa sulautuakseen toimivaksi yhteistyöksi. (Cameron ym., 2014, 228-229; Hujala ym., 2019, 592; Sinkkonen ym., 2015,120.)

Hujala ym. (2020) tutkimuksen mukaan johtajilla täytyy olla rakennettuna toimintatavat, jotka vahvistavat systemaattista yhteistyötä sattumanvaraisen yhteistyön sijaan ja yhteistyön tekeminen monialaisesti tulee olla olennainen osa johtamistehtävää. Tämä vaatii johtajalta horisontaalista orientaatiota sekä organisaatiosalla koko johtamisjärjestelmän tarkastelua sekä sopimista yhteisistä, toimintaa ohjaavista periaatteista. (Hujala ym., 2020, 145 -155.)

#### 5.4 Ylemmän johdon ja henkilöstöhallinnon tuki johtamistoiminnalle

Haastateltavista suurin osa ilmaisi, että he eivät ole juurikaan saaneet tukea omilta esihenkilöiltään, ylemmältä johdolta tai organisaation henkilöstöpalveluista. Ylemmältä johdolta ja omilta esihenkilöiltä saadun tuen puuttumiseen haastateltavat suhtautuivat ymmärtäen ja osa ilmaisi, että ei ole tukea osannut odottaakaan. Haastateltavat puhuivat työtaakasta, joka kohdentuu paitsi heidän omaan työhönsä, erityisesti ylempään johtoon eivätkä he halunneet aiheuttaa omilla tarpeillaan lisäkuormaa ylemmälle johdolle, vaikka selkeästi moni ilmaisi, että johtamisen tuelle olisi tarvetta.

*”Ja sitten tuo tuki mikä tulee nyt tuosta meidän seuraavasta johtoportasta, niin... ei se nyt ole kovin kummoinen tällä hetkellä ja iso osa siitä johtuu siitä, että eihän ne kerkeä. Ei ne ehdi.”(H12)*

*”Sanotaan niin, että huomaa, että minun yläpuolella oleva esimies, joka on myös minun lähiesimies on niin ylikuormittunut, että sieltä semmoista niinku... henkilökohtaista tukea ei käytännössä saa ja semmoista niinku mitä enemmän kaipaisin, on joku kehityskeskustelu tai edes niinku palaute.” (H13)*

*”No...ehkä mä suojelen mun omaa esihenkilöni, että minä en... Mä näen, kuinka ison kuorman alla hän on, niin tiedän, että ehkä hänellä ei ole tällä hetkellä voimavaroja kovasti niinku tukea mua.” (H1)*

Henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa työntekijöiden näkökulma on ollut enemmän tutkimuksen kohteena kuin johtajien (Lammintakanen, 2014, 96). Kuitenkin myös organisaation johtajiakin tulee johtaa ja heidän työtään kehittää ja tukea. Tämän tutkielman tulokset ovat yhteneväiset Lammintakanen (2014) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan johtajien tuen tarve on samansuuntainen kuin työntekijöidenkin. Johtajat tarvitsevat omien johtajiensa arvostusta, tukea ja luottamusta. Johtajia pitää johtaa ja heitä saa johtaa mutta ei käskyttää ja kontrolloiden. Johtajat pitävät tärkeänä, että heille annetaan omaan johtamistyöhön työrauha ja riittävä vapaus toimia itsenäisesti eli johtamistyö mahdollistetaan. Niin tässä tutkielmassa kuin Lammintakanenkin tutkimuksessa nousi esiin, että johtajat saavat tukea omalta johtajaltaan tai ylemmältä johdolta sattumanvaraisesti, jos lainkaan ja samalla tavalla tässä tutkielmassa haastellut kuvasivat, että he itse samoin kuin heidän omat esihenkilönsä pitävät luonnollisena sitä, että tuen tarve ja ohjauksen tarve on vähäinen. (Lammintakanen, 2014, 99, 102.) Haastateltavien kertomuksista selviää, että keski johdon johtajat tarvitsevat työhönsä tukea omilta esihenkilöiltään aivan kuten muutkin tarvitsevat tukea, kuulemista ja oman työn reflektointia.

*”Vaana kyllä niinku me tarvitaan niitä niinku henkilökohtaisia kohtaamisia ja keskustelua. Vähän niinku pariterapiaa, että pitää istua ja oikeasti pohtia ja miettiä mikä ärsyttää ja mikä on mukavaa ja hyvää ja mistä tykkää ja mikä on se yhteinen päämäärä.”(H1)*

Omille työntekijöilleen haastateltavat pyrkivät olemaan tavoitettavissa, antavat palautetta ja tukevat eri tilanteissa, jotta he voisivat onnistua työssään. Omalla kohdalla he kaipaavat samanlaista tukea mutta jättäytyvät omine tarpeineen sivuun ja tavallaan pyrkivät tukemaan

sillä myös omien esihenkilöidensä jaksamista. Kuitenkin tutkimus on osoittanut, että johtajien johtamistyössä on suuri merkitys sillä, että myös johtaja voi keskustella avoimesti ja tasavertaisesti oman johtajansa kanssa sekä saa rakentavaa palautetta ilmapiirissä, jossa vallitsee molemminpuolinen luottamus (Lammintakanen, 2014, 102 -103).

Sosiaali- ja terveysjohtamisen ollessa jatkuvassa muutoksessa, jotka vaikuttavat johtajien johtamistyöhön, liikkumavaraan ja johtajilta edellytettäviin osaamisvaateisiin, toimivat erityisesti keskijohdon johtajat johtamistyössään sekä johtajina että johdettavina eräänlaisessa kaksoisroolissa ja heihin kohdistuvat sekä työntekijöiden, että omien johtajien ja ylemmän johdon odotukset (Lammintakanen, 2014, 97). Tämän vuoksi haastateltavien kuvaukset siitä, kuinka he välttävät kuormittamasta omia johtajiaan omilla tuen tarpeillaan on tämän tutkielman erityisen koskettava tulos ja saa pohtimaan millaisia vaikutuksia tuen puutteella on ajan kuluessa esimerkiksi johtajien sitoutumiselle ja motivaatiolle kehittää johtamista, organisaatiota ja muutosvaiheessa elävää sosiaali- ja terveydenhuoltoa.

*”Kyllä siinä johtamisessa on hirveän tärkeätä se, että tuntee että tuota on sen esimiehen tuki siinä mitä sää teet. Kyllä niinku sen back upin tarvitsee aina ja tavallaan semmoisen luottamuksen siihen, että se esimies tulee tiukassa tilanteessa, jos sä tarvit niin sun taakse, että ei sitä esimiestyötä pitäisi tarvita myöskään tehdä yksin.” (H2)*

*”Ennen kuin siirryttiin näihin toimialueisiin niin mä koin, että se esihenkilötuki oli vahvempaa ja vaikka mä toimin äärimmäisen itsenäisesti ja olen itseohjautuva, niin mulla on välillä semmoinen tunne, että mä oon yksityisyrittäjä, joka kantaa vastuun kaikesta.” (H8)*

Moni haastateltavista nosti esille perehdytyksen tärkeänä osana työn tukemista. Uudessa organisaatiossa aloittavat johtajat eivät olleet saaneet mitään perehdytystä vaan kaikesta, niin asioista, henkilöistä ja yhteistyökumppaneista kuin organisaatorakenteestakin, oli otettava itse selvää. Samassa yhteydessä asiasta kertoessaan he ymmärsivät perehdytyksen puutteen johtuvan siitä, että uudessa organisaatiossa ei ollut alkuvaiheessa ketään, joka olisi perehdyttänyt. Toisaalta perehdytyksen puuttuminen tuntui ymmärryksestä huolimatta pohdituttavan ja kummastuttavankin, että valmistelutyössä ei oltu huomioitu sitä, että suuri määrä uusia johtajia aloitti hyvinvointialueorganisaatiossa uudessa työssä ja positiossa. Keskijohdon roolina näyttää tässäkin asiassa olevan ”puun ja kuoren väli”, ja antavana

osapuolena olo ilman, että he voivat vaatia samoja asioita itselleen mitä pidetään itsestään selvyytenä muille.

Osa haastateltavista kertoi, että heillä on säännölliset keskustelut oman lähiesihenkilön kanssa ja he saavat tarvitessaan keskusteluyhteyden ja henkilökohtaista tukea esihenkilöltään. Mukana oli myös henkilöitä, jotka kokivat, etteivät ole tarvinneet henkilökohtaista tukea. Moni koki, että johtamistyötä tukevat johtoryhmät, yhteiset pelisäännöt, selkeät prosessit ja informaation saaminen organisaation tavoitteisiin pääsystä. Palaute oman alueen onnistumisesta ja tavoitteisiin pääsemisestä koettiin myös johtamistoimintaa tukevana. Tämä on linjassa aiemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan myös johtajat toivovat kehityskeskusteluita oma lähiesihenkilönsä kanssa sekä motivoivia kannusteita ja konkreettista tukea jokapäiväiseen työhön kuten hyviä tukipalveluita talous- ja hallinnollisiin asioihin (Lammintakanen, 2014, 102). Tässä tutkielmassa moni haastateltava toi esiin myös sen, miten oma esihenkilö on käytettävissä ja antaa aikaa sekä tukea silloin kun tarvetta on. Myös Lammintakasen tutkimuksessa (2014, 102) johtajat kokivat, että tärkeintä on tietoisuus siitä, että oma lähijohtaja on saatavilla tarvittaessa ja omalle johtamiselle on luotu puitteet, joissa voi onnistua.

*”Luodaan yhteisiä pelisääntöjä, että meillä on selkeät tehtävänkuvat ja meillä on selkeä prosessi, miten tää homma etenee. Ja meillä on tietoisuus käytettävissä olevista resursseista, talousarviosta ja meillä on yhteiset tavoitteet ja niitä katsotaan. Mä haluaisin, että katsottaisiin, että miten se porukka on yhdessä onnistunut? Ei sillä lailla, että se on joku yksilösuoritus. Että kaikilla on tavoitteet selkeänä ja ne on jalkautettu, on selkiät suunnitelmat mutta sitten myös se, että eihän se auta, jos meillä on suunnitelma, jos me ei pystytä sitä käytäntöön viemään, että ne pitää olla niin konkreettiset, että mitä siellä käytännössä sitten tehdään yhdessä, että onnistutaan.” (H5)*

Ylemmän johdon ja keskijohdon välisen dialogin paraneminen koettiin myös omaa johtamistyötä tukevana ja siihen toivottiin parannusta. Henkilöstöhallinnon taholta toivottiin parempaa palvelua ja haastattelut nostivat sen esiin useammassa yhteydessä. Se, että henkilöstöpalveluista ei saa sellaista todellista tarvetta vastaavaa apua koettiin johtamistyötä haittaavaksi ja voimavaroja vieväksi. Haastateltavilta löytyi ymmärrystä sille, että myös henkilöstöpalvelut ovat uuden organisaation alkuvaiheessa kuormittuneita mutta nähtiin

myös tärkeänä, että palvelut olisivat nopeampia ja helpommin saatavilla ja täsmällisemmin tarpeisiin vastaavia. Useampi haastateltava totesi, että usein henkilöstöhallinnon vastaus kysymykseen on pyyntö katsoa asia henkilöasiain käsikirjasta ja tämän haastateltavat kokivat turhauttavaksi ja työtä hidastavaksi, sillä sen haastateltavat totesivat osaavansa tehdä. Sen sijaan he kaipasivat apua tulkinnallisiin kysymyksiin liittyen henkilöstöasioihin.

*”Kyllä pitäisi olla puhelinnumero, johon ihminen vastaa ja josta mulle vastaa lakimies, joka on perehtynyt näihin kaikkiin, joka osaa vettä vaan ulkoa kaikki lääkäriinsopimukset ja KV-tessit ja muut tällöiset, jolloinka jo voidaan yhdessä sieltä esimerkiksi katsoa, että mitenkähän tämä nyt ratkaistaan. Se, että mulla ohjeeksi annetaan, että laita tuonne hrasiantuntijat@pohde.fi se kysymys, josta pahimmillaan tulee vastauksena tosiaan... siteerataan henkilöasiain käsikirjaa tai jokin lakipykälä vedetään suoraan sieltä...suoraan jostain työehtosopimuksesta. Mä osaan ne lukea itekin, mutta jos mä haluan jotain tulkintaa, niin kyllä mä haluan keskustella.” (H12)*

*”Nyt mä saan vastaukset, että katso sieltä intrasta tai ilonasta niin kun mulla on... niin mä niinku toivoisin semmoista apua semmoista niinku oman pään ja niiden työkalujen käyttämisen auttamista. Että semmoisen tulkinnallisiin asioihin kokisin tarvitsevani enempi semmoista keskustelua. Kun mun pitää tehdä päätös, että joku auttaisi mua tulkitsemaan ja niinku ymmärtään, että mitä tää päätös tarkoittaa.” (H1)*

Ylemmän johdon tuen puuttumisen syvällinen ymmärtäminen oli tämän tutkielman haastateltavien keskuudessa huomattavan yleistä ja osoitti, että haastateltavat kykenivät näkemään uuden organisaation rakentumisen kokonaisuutena haastavaksi ja inhimillisen kyvyn rajoja koettelevaksi. Historiallisen suuri rakennemuutos sote- toimintaympäristössä koettelee monenlaisia rajoja ja paineet sen johtamiselle ovat valtavat.

*”Tällä hetkellä ylimmän johdon johtamistehtävä on minun mielestä mahdoton, elikkä heillä on tässä hyvinvointialueen pystyttämisessä, tää on niinku niin valtava tää muutos ja sitten myös on tää niin hirmuinen alue, heille on tällöinen mission impossible annettu elikkä he eivät selviä kunnolla tällä hetkellä työstänsä ja se ei johdu heistä, vaan se johtuu tästä rakenteellisesta jutusta ja niinku heidän kyvykkyytensä tarjota yhtään minkäänlaista tukea on nolla.” (H9)*



Liiallinen ymmärrys voi kuitenkin johtaa siihen, että johtajat sivuuttavat omat tuen tarpeensa ja ennen pitkää uupuvat työhönsä ja äänestävät jaloillaan. Sosiaali- ja terveydenhuollon kehittymisen ja toimintakyvyn kannalta ammatillisesti johtamistyöstä motivoituneiden ja osaavien johtajien saatavuus ja rekrytointi on kriittinen kysymys, sillä alan houkuttelevuuden vähentyminen ja alalta muun muassa eläköitymisen vuoksi poistuvien johtajien suuri määrä asettavat suuria haasteita tehdä sosiaali- ja terveydenhuollon alan johtamisesta kiinnostava ja vetovoimainen (Lammintakanen, 2014, 98). Myös tutkimustulokset osoittavat, että organisaatioiden kannattaa panostaa johtajien johtamiseen, sillä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot tarvitsevat johtamista ja johtamisosaamista, jolloin sotejohtajan uran houkuttelevuustekijöihin panostamisen merkitys korostuu. Henkilöstövoimavarojen johtamisen laajentaminen koskemaan myös johtajia on tärkeää ja tutkimuksen mukaan tätä ei organisaatioissa ymmärretä riittävästi vaan henkilöstöjohtaminen nähdään enemmän operatiivisen tason työntekijöitä koskevana, jolloin se ei läpäise koko organisaation eri toimijoita ja esimerkiksi johtamisjärjestelmää. (Lammintakanen, 2014, 105.)

#### 5.4.1 Vertaistuki

Vertaistuki nähtiin tärkeimpänä tukimuotona vasta toimintansa aloittaneella hyvinvointialueella. Yksi haastateltava kuvasi, että heidän toimialueellaan kokoonnutaan johtajien kesken säännöllisesti keskustelemaan ja silloin voi ottaa vapaasti puheeksi mieltä askarruttavia asioita ja nämä tapaamiset hän koki lähes työnohjauksellisina, vaikka ne eivät virallisesti sitä olleetkaan. Kaikkien ollessa uuden äärellä, on tärkeää purkaa myös erilaisia tunteita ja aivan erityisesti, kun johtamistyössään joutuu paljon vastaamaan työntekijöiden ja muiden taholta tuleviin negatiivisiin palautteisiin.

*”Toisaalta meillä on meidän johtoryhmä on aika sillain tuota...niin kun erilaisia ihmisiä, joilla on erilaiset vahvuudet ja mun mielestä meillä on tosi hyvä keskustelukulttuuri keskenämme ja myöskin puhutaan aika paljon, että miten tätä nyt tätä muutosta johdetaan tai miten me saadaan henkilöstöä. Ja sitten siellä pystyy niin kun osin vähän työnohjauksellisestikin purkamaan sitä koska aika iso puhehan siitä on, että työntekijät on tosi tyytymättömiä kun kaikki ei ole valmista nyt ja tavallaan se semmoinen.” (H10)*

*”Mä oon kääntynyt näiden lähimpien kollegojen...niin mä yritän löytää tästä meidän, niin kun tiimistä mitä tässä pyörii, niin sen voimavaran.” (H1)*

*”Että kyllä se oma esihenkilö ja sitten nämä vertaiset on tällä hetkellä ne mitä on (H4)*

Vertaistukea haastateltavat hyödynsivätkin paljon ja eri toimialueilla vertaistuen merkitys tunnuttiin ymmärtävän. Esimerkiksi johtoryhmätyöskentely nähtiin vertaistukena, vaikka ne useimmiten ovatkin tiukasti aikataulutettuja ja esityslistalla paljon asioita eikä aikaa ylimääräiselle keskustelulle jää juurikaan. Tähän liittyen moni pohti etäkokousten ja lähitapaamisten välistä eroa. Etäkokouksissa tilaa ei juurikaan jää esityslistan ulkopuolisille asioille, kun taas lähitapaamisissa on paremmin joustoa ja ns.” puolivirallisia” keskusteluja syntyy ennen ja jälkeen kokouksen helpommin. Myös henkilösuhteet kehittyvät lähitapaamisissa ja ihmiset tulevat tutuksi toistensa kanssa, jolloin myös vertaistuen pyytämisen ja antamisen kynnyksellä madaltuu ja toiseen on helpompi olla yhteydessä matalalla kynnyksellä.

#### 5.4.2 Kohtaamispaikat ja moniammatillisen yhteistyön tukeminen

Hyvinvointialueorganisaation alkuvaiheessa haastateltavat näkivät tärkeänä johtamistyön tukemisena paitsi vertaistuen, myös muiden toimialojen ja ammattiryhmien kohtaamisen ja verkostoitumisen heidän kanssaan. Moni haastateltava olis työuran varrella osallistunut erilaisiin monialaisiin ja – ammatillisiin koulutuksiin ja muihin kohtaamisiin, jotka he olivat kokeneet erityisen antoisina ja hyödyllisinä etenkin, kun niissä oli mahdollistunut vapaa keskustelu. Erityisesti lähitapaamisina järjestetyt tilaisuudet nähtiin hyödyllisinä ja niitä kaivattiin.

*”Olisi hyvä olla esimiehille nyt joku tuommoinen missä toisaalta tulisi niiden muiden esimiesten kanssa ja nimenomaan muiden toimialojen esimiesten kanssa tutuksi. Että tukea myöskin siihen tunteen purkuun, että sitä tässä nyt yritetään sanoa, että vähän oppisi niin kun muista nappaamaan senkin puolen, että he eivät vaan ole sitten niitä tiukkoja ammattilaisia omalla alallaan vaan että ollaan sitten niitten samojen kysymysten äärellä, koska tuota sehän helpottaa meidän kaikkien oloa, ettei täällä tarvitse niin pätevä ja loistava kaikessa ollakaan vaikka parhaaseen pyritään, niin aina ei nyt ihan priimaa pukkaa. (H10).*

*”Tämmöisiä organisoituja jotakin tilaisuuksia. Selkeästi tarvetta on semmoiselle vapaamuotoisella keskustelulle ja vähän ihmettelulle ja pohtimiselle, että mites te teette tai mites tää olisi järkevää tehdä?” (H14).*

Tässäkin yhteydessä kaivattiin yhteisiä kohtaamisia ja tilaisuuksia myös ylemmän johdon kanssa. Moni haastateltavista koki, että yhteys ylempään johtoon oli katkennut hyvinvointialueelle siirtymisen myötä ja siihen toivottiin parannusta. Uuden organisaation keskijohto tarvitsee tukea työhönsä ja tarttuu eri mahdollisuuksiin saada sitä. Tutkimushaastattelukin nähtiin mahdollisuutena selkiyttää omia ajatuksia ja keskustelun avulla pohtia integraatiota, muutosta ja sen johtamista. Tämä tuli esille useamman haastateltavan kanssa alku- ja loppukeskusteluissa.

*”Vaikka puhun siitä, että strateginen ja operatiivinen johtaminen on aika kaukana toisistaan, niin toivon mukaan se palaute mitä nyt sitten tulee ajaa kuitenkin näitä lähemmäksi toisiaan tai vaikka oikeasti olisi jotain niinku yhdistävää, tai jotain teemapäiviä tai jotain, jossa oikeasti tätä hyvinvointialueen strategiaa käydään läpi ja jossa on mukana myös ne operatiiviset toimijat sitten tai jotain tämmöistä, että tulee sitä keskusteluyhteyttä.” Tosi tärkeä tukitoimi olisi mahdollistaa moniammatillinen ja monialainen keskustelu tästä muutoksesta, integraatiosta ja johtamisesta ja esimerkiksi tämä tutkimushaastattelukin oli juuri sellainen keskustelu, joka auttaa selkiyttämään omia ajatuksia ja tukee työssä.” (H8)*

Haastateltavat kaipasivat myös aivan konkreettista koulutusta tukemaan monialaista ja – ammatillista johtamistyötä.

*”Niin koulutusta sitten varmaan siihen rajoja ylittävään johtamistyöhönkin, että miten me tehdään johtamisen näkökulmalta sitä yhteistyötä eri palveluiden kesken ilman, että me vedetään vähän reunarajoja, että, hei tuohon mä en koske, kun tää ei mulle kuulu. Eikä sitten asiakkaita siirrellä kohtuuttomasti palvelusta toiseen.” (H3)*

Organisaation taholta tulevaa, voimakastakin ohjausta, kaivattiin yllättävänkin paljon siihen nähden, että pääsääntöisesti haastateltavat ilmaisivat useammassa yhteydessä olevansa varsin itseohjautuvia ja kaipasivat esimerkiksi enemmän toimivaltuuksia tehdä ja organisoida asioita. Itseohjautuvuuden ja aloitteellisuuden esimerkiksi monialaisen ja - ammatillisen yhteistyön tekemiseen ja rakenteiden luomiseen ei juuri noussut esille

haastateltavien puheissa ja moni haastateltava tuntui olevan enemmänkin odottavalla kannalla, että ylemmästä johdosta tulisi vahvempaa ohjausta, miten, milloin ja kenen kanssa yhteistyötä pitäisi tehdä. Organisaation tehtäväksi nähtiin myös yhteistyön puitteiden tarjoaminen. Tämä ilmiö nousi esille sekä terveydenhuollon, että sosiaalipuolen johtajien kertomuksissa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOTUTKIMUSAIHEET

Puhuttaessa palveluiden integraatioista tulee useimmille mieleen negatiivisena piirteenä pelkän kustannustehokkuuden hakeminen integroimalla palveluita, jolloin se tapahtuu laadun ja asiakaskeskeisyyden kustannuksella. Integraatio- käsitteellä voi tästä syystä olla kansalaisten näkökulmasta negatiivinen sävy. Integraatiotutkimus auttaa näkemään integraatioiden mahdollisuudet myös palveluiden laadun ja asiakaslähtöisyyden parantamisen kannalta ja sen avulla voidaan tuoda näkyväksi ne tekijät ja elementit, joiden on oltava kohdallaan toimintojen integroitessa. Kuinka usein käytännössä näemme onnistuneita integraatioita, joiden ansiosta organisaatio elää onnistuneesti jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja kykenee tuottamaan palveluita, jotka ovat paitsi kustannustehokkaita, myös laadukkaita ja asiakaslähtöisiä? Miksi organisaatiot ylipäätään integroituvat, millaiset asiat integraatioissa edistävät ja mitkä haittaavat ja millaisilla ominaisuuksilla voidaan kuvata onnistunutta integraatiota?

Organisaatioiden toimintaympäristön kasvavan dynaamisuuden ja kompleksisuuden myötä niiden jatkuva tasapainottelu yhdentymisen ja eriytymisen välillä muodostunut osaksi organisaatioiden jokapäiväistä elämää eikä tasapainottelun tarve tule vähenemään jatkossakaan. Esimerkiksi kontingenssiteorian ja klassisen organisaatioteorian lähestymistapojen eroavaisuudet havainnollistuvatkin juuri siinä, miten organisaatiot reagoivat ja muokkaavat toimintaansa ja rakennettaan ja mitkä kaikki tekijät vaikuttavat organisaatioiden prosesseihin. Kontingenssiteorian mukaan organisaatio joko eriyttää tai integroi rakennettaan ympäristön vaatimusten mukaisesti, kun puolestaan klassisen organisaatioteorian mukaan organisaation sisäiset olosuhteet ovat sen rakennetta ja muotoa määrittäviä tekijöitä. (Harisalo, 2010, 217.) Kun mukaan lisätään ihmisten toiminta organisaatioiden sisällä, sen erilaisissa sisäisissä prosesseissa sekä sosiaalisissa suhteissa ja toiminnallisissa verkostoissa, ollaan monimutkaisuuden kysymyksen ytimessä, jossa esimerkiksi kaaoksen reunalla tasapainottelu ja itseorganisoitumisen ja emergenssin tapahtumat joko vievät organisaatiota eteenpäin tai suistavat sen kaaokseen.

Tämän tutkielman aineiston perusteella voi tehdä johtopäätöksen, että soteuudistuksen myötä on, ainakin hetkellisesti, ajauduttu soteorganisaatioiden sisäisten tekijöiden turbulenssiin, joka vie muutosta eteenpäin, ainakin keskijohdon näkökulmasta, melko hallitsemattoman oloisesti. Ulkoiset tekijät, kuten toimintaympäristön muutokseen liittyvät tai palveluja tarvitsevien ja käyttävien tarpeisiin liittyvät, jäävät tämän tutkielman haastateltavien kokemuksen mukaan toiselle sijalle organisaation sisäisen tasapainon saavuttamisen tarpeen korostuessa. Se, voidaanko kompleksisuus hyväksyä osana soteorganisaatioiden systeemiä, voidaan nähdä joko voimavaran tai uhkan näkökulmista. Soteorganisaatioille tyypillisen mekaanisen organisaatorakenteen ja toimintaympäristön yhä enenevä kaottisuus tuntuu soteorganisaatioiden toimintaa uhkaavalta ilmiöltä, koska toiminnan ennustettavuus ja siten myös vaikutukset ovat ennakoimattomia ja tiedetään, että mekaaninen rakenne taipuu huonosti vaihtuviin ja yllättäviin muutoksiin.

Toinen johtopäätös on, että kompleksisuuden johtamisen näkökulmasta organisaation olisi hyödyllistä antaa mahdollisuus sille, että kaaoksen reunalta pelastautuessaan sillä on mahdollisuus saavuttaa sellaista uutta, joka hyödyttää sitä jatkossa ja avaa mahdollisuuksia aidolle uudistumiselle, jota soteorganisaatioilta uudistuksen myötä erityisesti jatkuvasti peräänkuulutetaan. Tämän tutkielman keskijohdon edustajat asennoituivat uudistukseen ja integraatioon myönteisesti ja olivat työhönsä motivoituneita, osaavia ja muutosta pelkäämättömiä johtajia, joilla on rohkeutta ja kapasiteettia kompleksisuuden johtamisen vaatimalle heittäytymiselle. Keskijohto kuitenkin tarvitsee integraation operatiivisen johtamisen tehtävässään enemmän konkreettisia käytännön mahdollisuuksia kuten päätöksentekoon liittyvää valtaa sekä mandaattia tehdä ja kehittää asioita uudella tavalla.

Haastateltavat kuvailivat organisoitumisen alkuvaiheita hyvinvointialueella sekä eriytymisen, että integraation prosesseina, joissa ponnistelu eri palvelukokonaisuuksien integroimiseksi nähtiin eri osapuolia hyödyttävänä toimintana mutta jonka edistymistä uhkaa voimakas siiloutuminen ja osaoptimointi eri toimi- ja palvelualueiden välillä. Organisoitumiseen käytännössä, hyvinvointialueen arjessa, vaikuttavat haastateltavien mukaan paitsi palveluiden integraation tarve erilaisten tekijöiden näkökulmasta myös organisaatioiden sisäisestä rakenteesta ja sen toimialueiden tarpeista ilmiönä kumpuava eriytyminen. Eriytymisen voimistuminen on seurausta siitä, että sillä organisaation eri

tasoilla toimivat pyrkivät turvaamaan toiminnan koordinaation ja hallinnan ensisijaisesti toimijan omalla toimialueella eikä ainakaan alkuvaiheessa tapahtuneessa integraatiossa kyetä näkemään kokonaisuutta asiakaslähtöisyyden pohjalta. Lawrencen ja Lorchin (1967) mukaan organisaatioissa tapahtuva eriytymisen ja integroinnin yhtäaikaisuus ei ole kuitenkaan niiden kannalta pelkäämistään huono asia vaan niiden avulla organisaatiolla on mahdollisuus reagoida toimintaympäristön muutoksiin, toimia tehokkaasti ja sopeutua. Organisaatiorakenteen muuttuminen voi kuitenkin herkästi johtaa tunteeseen, että organisaatiossa toimivat menettävät autonomiaansa ja määräysvaltaansa. (Harisalo, 2010, 220; Lawrence ym., 1967, 46-47.) Useat tämänkin tutkielman haastateltavat kuvasivat, että tapahtuneen uudistuksen myötä vastuun kasvaessa oli kuitenkin käynyt niin, että mahdollisuudet itsenäiseen toimintaan ja omaa vastuualuetta koskevaan päätöksentekoon oli vähentynyt verrattuna aiempaan ja tämä hankaloitti merkittävästi päivittäistä johtamistoimintaa.

Harisalo (2010) esittää kirjassaan Von Bertalanffyn oivalluksen, kuinka ihminen voi saavuttaa omat tavoitteensa siten, että kytkeytyy toisiin ihmisiin ja antaa toisille jotain omista tiedoistaan ja oivalluksistaan. Ihmisten välillä tapahtuvan tiedon, kokemusten ja oivallusten vaihtaminen ja avoimen vuorovaikutuksen ja dialogin mahdollistaminen voidaan kompleksisuusteoreettisen näkökulman mukaan katsoa olevan organisaatioissa arvoa luova tekijä. (Harisalo, 2010, 183. ) Tämän tutkielman aineiston perusteella kolmas johtopäätös on, että aikaisemman integraatiotutkimuksen ja integraatioiden johtamistutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä on onnistuttu hyödyntämään varsin vähäisessä määrin. Uusin soteintegraatio, aivan kuten aiemmatkin, kipuilee samojen haasteiden äärellä kuin aiemmatkin yritykset eikä menneisyydestä ei ole juuri opittu. Yhteistyö on integraation onnistumisen edellytys ja monialaisen ja – ammatillisen yhteistyön edistäminen integroituneissa organisaatioissa vaativa ja aikaa vievä tehtävä. Hujala ym. (2022) tutkimuksen mukaan yhteistyön arvo sekä rahan ja rakenteellisten rajoitteiden hallinta tulisi saada näkyviksi, jotta niiden asettamia rajoitteita yhteistyön kehittymiselle voitaisiin käsitellä ja poistaa (Hujala ym., 2022, 206) . Hyvinvointialueiden tutkimusta olisi hyvä kohdentaa yhä enemmän ja syvemmälle monialaiseen yhteistyöhön ja erityisesti sitä estäviin tekijöihin. Yhteistyötä edistävästä ja estävästä tekijöistä löytyy tutkimusta mutta hyödyllistä olisi tutkia mitä näkymättömiä esteitä erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon

organisaatioissa on monialaiselle yhteistyölle ja millaisia keinoja organisaatioiden eri tasoilla toimivat toimijat itse löytävät esteiden vähentämiseksi.

Tutkielmassa kysyttiin keskijohdolta millaista tukea he ovat saaneet johtamistyölleen. Yleisin vastaus oli, etteivät he olleet saaneet juurikaan tukea mutta eivät olleet sitä odottaneetkaan. Neljäs johtopäätös on, että tämän tutkielman aineiston mukaan keskijohdon johtajat eivät saa lainkaan tai saavat hyvin vähän tukea johtamistyölleen ja he kokevat tämän suurena puutteena sekä johtamistyötä haastavana tekijänä. Haastateltavien kokema tuen puute ja ennen kaikkea heidän syvä ymmärtäminen ja hiljainen hyväksyntä tuen puuttumiselle oli hyvin liikuttavaa. Haastateltavat kertoivat, että heidän oma esihenkilönsä on niin kuormittunut, etteivät he halua lisätä hänen taakkaansa pyytämällä henkilökohtaista tukea omalle työlleen. Tämä kertoo kuinka valtavan työkuoman ja paineen alla johtajat eri tasoissa, myös ylemmässä johdossa, työskentelevät juuri integroituneissa soteorganisaatioissa mutta toisaalta myös siitä, kuinka yksin he ovat kokemuksiensa kanssa ja kuinka suurta voimattomuuden tunnetta johtajat kokevat. Kuka välittää heidän viestinsä ja kokemuksensa ylemmän johdon tietoon, jos he eivät niitä vie eteenpäin omille esihenkilöilleen? Toisaalta tämä herätti pohtimaan, kuinka kiinnostuneita ylemmässä johdossa ollaan alemman tason johtajien tukemiseen liittyvistä asioista ja tukitoimien kehittämisestä? Sotejohtajien tukemiseen liittyviä kysymyksiä olisikin hyvä tutkia tarkemmin, sillä siihen liittyyvää kohdennettua tutkimustietoa en löytänyt. Jatkotutkimusta olisi hyvä kohdentaa syvemmälle soteorganisaatioiden johtamiseen ja siihen nähdäänkö mekanistisesti rakentuneissa soteorganisaatioissa johtaminen ja johtajuus itsestään selvyytensä ja johtajat edelleen kesyjä ongelmia ratkovina hallinnoijina ja virkamiehinä, joiden työn tukemisen mekanismit ovat samat kuin muillakin vai olisiko sotejohtajien työn tukemiselle tarpeen kehittää aivan omanlaisensa tukimekanismit? Toinen jatkotutkimuksen arvoinen aihe olisi tutkia sotejohtajien erityispiirteitä sekä sitä eroavatko ne jollakin tavalla muiden organisaatioiden johtajien piirteistä ja jos eroavat niin millä tavoin.

Tämä tutkielma antaa hyvinvointialueen keskijohdolle puheenvuoron ilmaista omaa johtamistyön arkitodellisuutta. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioilla on mahdollisuus kuulla heitä ja pohtia millaisilla tukitoimilla sekä hallinnollisilla ratkaisuilla tämän asiantuntevan ja kokeneen johtajajoukon potentiaali voidaan parhaiten saada



hyödyntämään integraation onnistumista ja sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuuden kehittymistä aidosti toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi. Tutkielma linkittyy paitsi johtamistutkimukseen ja organisaatiotutkimukseen, myös organisaatioiden integraatiotutkimukseen tarjoamalla yhden näkökulman siihen, millaisia asioita ja ilmiöitä liittyy soteuudistuksen myötä toimintansa aloittaneisiin hyvinvointialueorganisaatioihin.

## LÄHTEET

- Aldrich, H. (1999). *Organizations Evolving - Howard Aldrich - Google-kirja*. Sage Publications, London. [https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=pdci-4om5rIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizations+evolving&ots=DDWasq8EUf&sig=Fmt12htxe-VHv\\_ieI3vmfGX5GfE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=organizations%20evolving&f=false](https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=pdci-4om5rIC&oi=fnd&pg=PR9&dq=organizations+evolving&ots=DDWasq8EUf&sig=Fmt12htxe-VHv_ieI3vmfGX5GfE&redir_esc=y#v=onepage&q=organizations%20evolving&f=false)
- Armitage, G., Suter, E., Oelke, N., & Adair, C. (2009). Health systems integration: State of the evidence. *International Journal of Integrated Care*, 9, e82. <https://doi.org/10.5334/ijic.316>
- Auschra, C. (2018). Barriers to the integration of care in inter-organisational settings: A literature review. *International Journal of Integrated Care*, 18(1). <https://doi.org/10.5334/IJIC.3068/METRICS/>
- Axelsson, S. B., & Axelsson, R. (2009). From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care*, 23(4), 320–330. <https://doi.org/10.1080/13561820902921811>
- Burns, T., & Stalker, G. (1979). *The management of innovation: Vol. LaY Ens.painos 1961* (3rd ed.). Tavistock.
- Bussu, S., & Marshall, M. (2020). Organisational development to support integrated care in East London: the perspective of clinicians and social workers on the ground. *Journal of Health Organization and Management*, 34(5), 603–619. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2019-0294>
- Cameron, A., Lart, R., Bostock, L., & Coomber, C. (2014). Factors that promote and hinder joint and integrated working between health and social care services: a review of research literature. *Health & Social Care in the Community*, 22(3), 225–233. <https://doi.org/10.1111/HSC.12057>

- D'Amour, D., Goulet, L., Labadie, J. F., Martín-Rodríguez, L. S., & Pineault, R. (2008). A model and typology of collaboration between professionals in healthcare organizations. *BMC Health Services Research*, 8. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-8-188>
- Edgren, L., & Barnard, K. (2012). Complex adaptive systems for management of integrated care. *Leadership in Health Services*, 25(1), 39–51. <https://doi.org/10.1108/17511871211198061>
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiiat. laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. In R. Valli & J. Aaltoja (Eds.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (4th ed., pp. 185–206). Tekijät ja PS-kustannus.
- Gaál, Z., Szabó, L., Dr. Obermayer, N., & Csepregi, A. (2012). Middle Managers' Maturity of Knowledge Sharing: Investigation of Middle Managers Working at Medium- and Large-sized Enterprises. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10, 26–38.
- Harisalo, R. (2010). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press ja tekijä.
- Haynes, P. (2015). *Managing complexity in the public services* (2nd ed). Routledge.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (18.). Tammi.
- Hujala, A., Laulainen, S., Taskinen, H., Oikarinen, M., & Martikainen, J. (2020). *Sote-johtajien yhteistyö: Neljä näkökulmaa integroivaan johtamiseen*. [https://www.researchgate.net/publication/343162457\\_Sote-johtajien\\_yhteistyö\\_Neljä\\_nakokulmaa\\_integroivaan\\_johtamiseen\\_Hujala\\_Anneli\\_Laulainen\\_Sanna\\_Taskinen\\_Helena\\_Aunola\\_Anniina\\_Martikainen\\_Jari\\_2020](https://www.researchgate.net/publication/343162457_Sote-johtajien_yhteistyö_Neljä_nakokulmaa_integroivaan_johtamiseen_Hujala_Anneli_Laulainen_Sanna_Taskinen_Helena_Aunola_Anniina_Martikainen_Jari_2020)
- Hujala, A., Mustonen, E., Klinga, C., Lammintakanen, J., Laulainen, S., & Taskinen, H. (2020). Integroiva johtaminen. In *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (pp. 131–149). Tampere University Press. <http://urn.fi/>
- Hujala, A., Taskinen, H., Laulainen, S., Klinga, C., & Schruijer, S. (2022). *Discourses of middle managers' cross-boundary collaboration in health and social care*. <https://doi.org/10.1108/JICA-10-2021-0054>

- Hujala, A., Taskinen, H., Oksman, E., Kuronen, R., Karttunen, A., & Lammintakanen, J. (2019). Sote-ammattilaisten monialainen yhteistyö: Paljon palveluja tarvitsevat asiakkaat etusijalle. *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(5–6), 592–600.  
<https://www.julkari.fi/handle/10024/138878>
- Huusko, M., & Paloniemi, S. (2006). *Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä*. 37, 162–173.
- Joronen, K., Kanste, O., Halme, N., Perälä, N., & Pelkonen, M. (2018). *Lasten ja nuorten terveyttä, hyvinvointia, kasvua ja oppimista edistävien palvelujen integraatiota tukevat toimet eri maissa - Valto*. Valtioneuvoston Selvitys- Ja Julkaisusarja 35/2018.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160731>
- Keast, R., & Mandell, M. (2014). The collaborative push: moving beyond rhetoric and gaining evidence. *Journal of Management & Governance*, 18(1), 9–28.  
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:kap:jmgtgv:v:18:y:2014:i:1:p:9-28>
- Keiski, R., Hämäläinen, K., Karhunen, M., Löfström, E., Näreaho, S., Varantola, K., Spoof, S.-K., Tarkiainen, T., Kaila, E., & Aittasalo, M. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK - ohje 2023. In *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023* (Vol. 1). Tutkimuseettinen neuvottelukunta.
- Khan, S., Vandermorris, A., Shepherd, J., Begun, J. W., Lanham, H. J., Uhl-Bien, M., & Berta, W. (2018). Embracing uncertainty, managing complexity: Applying complexity thinking principles to transformation efforts in healthcare systems. In *BMC Health Services Research* (Vol. 18, Issue 1). BioMed Central Ltd.  
<https://doi.org/10.1186/s12913-018-2994-0>
- Klinga, C., Hansson, J., Hasson, H., & Sachs, M. A. (2016). Co-leadership – A management solution for integrated health and social care. *International Journal of Integrated Care*, 16(2). <https://doi.org/10.5334/IJIC.2236>
- Kohonen, I., Kuula-Luumi, A., & Spoof, S.-K. (2019). *Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje | Tutkimuseettinen neuvottelukunta* (I. Kohonen, A. Kuula-Luumi, & S.-K. Spoof, Eds.; 2nd ed., Vol. 3). Tutkimuseettinen neuvottelukunta.  
<https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>

- Kyrö, P. (2004). *Tutkimusprosessi valintojen polkuna*. Tampereen yliopisto.
- Laitinen, I., & Stenvall, J. (2019). Ihminen ja vuorovaikutus - kompleksisuusteorioiden työyhteisöjen muutoksessa. In Ville. Pietiläinen & Antti. Syväjärvi (Eds.), *Johtamisen psykologia* (2., pp. 115–150). tekijät ja PS-kustannus.
- Lammintakanen, J. (2014). Miten johtajia johdetaan sosiaali- ja terveydenhuollossa? Osoita rajat - anna tilaa toimia. In V. Niiranen, M. Joensuu, J. Lammintakanen, & M. Kerkkänen (Eds.), *Johtajana muutoksessa* (1st ed., Vol. 157, pp. 96–107). Suomen kuntaliitto.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1.  
<https://doi.org/10.2307/2391211>
- Leutz, W. N. (1999). Five laws for integrating medical and social services: lessons from the United States and the United Kingdom. *The Milbank Quarterly*, 77(1), 77–110.  
<https://doi.org/10.1111/1468-0009.00125>
- Lin, H.-M., & Niu, H.-J. (2011). A Phenomenographic Approach for Exploring Learning Marketing Conceptions of Undergraduate Students. *Business and Economic Research*, 1(1). <https://doi.org/10.5296/BER.V1I1.829>
- Lundström, N. (2015). *Aluekehittämisen pirullinen peli* [Väitöskirja, Vaasan yliopisto].  
[https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-623-4.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-623-4.pdf)
- Mäki, A. (2017). *Johtajuuskulttuuri: toiveiden, tekojen ja tulkintojen tihentymä: tutkimus johtajuuskulttuurin olemuksesta ja kehittämisestä asiantuntijaorganisaatioissa*.  
<https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7675>
- Mattila, E., Kallio, T. J., & Saru, E. (2021). Sivistyksen ja soten yhteistyö kunnissa. askeleita kohti syvempää palveluintegraatiota. *Hallinnon Tutkimus*, 40(3).  
<https://doi.org/10.37450/ht.101897>
- Niikko, A. (2003). *Fenomenografia kasvatustieteellisessä tutkimuksessa*. Joensuun yliopisto.

- Nikkilä, J., & Paasivaara, L. (2007). *Arjen johtajuus: rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Suomen sairaanhoitajaliitto.
- Paasivaara, L., & Nikkilä, J. (2010). *Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia*. Kirjapaja: Kirjavälitys, [jakaja].
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät* (2nd ed.). Gaudeamus Oy.
- Rissanen, S., Lammintakanen, J., & Rusanen, S. (2015). *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (2. uud. p.). Sanoma Pro.
- Salminen, A. (2004). *Hallintotiede: organisaatioiden hallinnolliset perusteet* (Vol. 7). Hallinnon kehittämiskeskus Edita.
- Schruijer, S. (2021). The Group Dynamics of Interorganizational Collaboration. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.  
<https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190236557.013.512>
- Sims, S., Fletcher, S., Brearley, S., Ross, F., Manthorpe, J., & Harris, R. (2021). What does success look like for leaders of integrated health and social care systems? A realist review. *International Journal of Integrated Care*, 21(4).  
<https://doi.org/10.5334/ijic.5936>
- Sinervo, T., & Keskimäki, I. (2019). Palveluintegraatiota käytännössä: Mikä edistää ja mikä estää integraatiota? *Yhteiskuntapolitiikka*, 84(4), 425–433.  
<https://www.julkari.fi/handle/10024/138583>
- Sinkkonen, S., Taskinen, H., & Rissanen, S. (2015). Sosiaali- ja terveyspalveluiden integrointi ja johtaminen. In S. Rissanen & J. Lammintakanen (Eds.), *Sosiaali- ja terveysjohtaminen* (2. uud. p., pp. 105–126). Sanoma Pro.
- Sireni, M. (2019). Kokemuksia opiskeluhoillon palveluiden integroimisesta Etelä- ja Pohjois-Karjalassa. *Focus localis*, 47(1), 64–82.
- Taskinen, H., & Hujala, A. (2020). Integraatio - sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamisen ydintä. In A. Hujala & H. Taskinen (Eds.), *Uudistuva sosiaali- ja terveysala* (1st ed., pp. 47–74). Tampere University Press.  
<https://library.oapen.org/handle/20.500.12657/43077>

- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL. *Palveluintegraatio*. <https://thl.fi/aiheet/sote-palvelujen-johtaminen/kehittyva-palvelujarjestelma/palveluintegraatio> . Viitattu 20.8.2023.
- Tourish, D. (2018). Is Complexity Leadership Theory Complex Enough? A critical appraisal, some modifications and suggestions for further research. *Https://Doi-Org.Ezproxy.Ulapland.Fi/10.1177/0170840618789207*, 40(2), 219–238. <https://doi.org/10.1177/0170840618789207>
- Tunnisteellisuus ja anonymisointi - Tietoarkisto*. (n.d.). <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistonhallinta/tunnisteellisuus-ja-anonymisointi/>. Viitattu 8.2.2023.
- Turner, J. R., & Baker, R. M. (2019). Complexity Theory: An Overview with Potential Applications for the Social Sciences. *Systems 2019, Vol. 7, Page 4*, 7(1), 4. <https://doi.org/10.3390/SYSTEMS7010004>
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (2009). Complexity Leadership in Bureaucratic Forms of Organizing: A Meso Model. *The Leadership Quarterly*, 20, 631–650. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.007>
- Uutela, U. (2019). *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa: fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/63708>
- Uyterhoeven, H. (1989). General Managers in the Middle. *Harvard Business Review*, 67(5), 136–145. <https://hbr.org/1989/09/general-managers-in-the-middle>
- Valentijn, P. P., Boesveld, I. C., van der Klauw, D. M., Ruwaard, D., Struijs, J. N., Molema, J. J., Bruijnzeels, M. A., & Vrijhoef, H. J. (2015). An evaluation of a multidisciplinary team for intermediate care at home. *International Journal of Integrated Care*, 15, 1–18. <https://doi.org/10.5334/ijic.113>
- Vartiainen, P. (2007). *Pääkirjoitus: Kompleksisuustieteet hallinnon tutkijoiden kiikarissa näkymä*. Hallinnon Tutkimus. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/101378/58935>
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. (2013). *Johtajana kaaoksen reunalla: Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista*.

- Vartiainen, P., Raisio, H., & Lundström, N. (2016). Kompleksisuuden johtaminen - kohti uutta ymmärrystä. In Syväjärvi A & Pietiläinen V (Eds.), *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen* (pp. 227–266). Suomen Yliopistopaino Oy.  
<https://oula.finna.fi/oamk/Record/arto.014417710>
- Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Benkö, S. S., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., & Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. International Methelp.
- Warwick-Giles, L., & Checkland, K. (2018). Integrated care: Using “sensemaking” to understand how organisations are working together to transform local health and social care services. *Journal of Health Organization and Management*, 32(1), 85–100.  
<https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2017-0057>
- Ylitalo-Katajisto, K. (2019). Paljon palveluja tarvitsevien asiakkaiden yksilöity sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteen kokoaminen. *Väitöskirja, Oulun Yliopiston Tutkijakoulu*.
- Zitting, J., Laulainen, S., & Niiranen, V. (2019). *Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset. sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioista, TEEMA sote-työn murros. Johdanto - PDF Free Download*. Yhteiskuntapolitiikka.  
<https://docplayer.fi/164242268-Lahi-ja-keskijohdon-osaamisvaatimukset-sosiaali-ja-terveyspalveluorganisaatioista-teema-sote-tyon-murros-johdanto.html>



## LIITE 1.

Teemahaastattelurunko

***Lämmittelykysymys ja haastateltavan taustaa kartoittava kysymys:***

- Kerro omasta urastasi johtajana.

***Teema 1. Käsitteitä sosiaali- ja terveydenhuollon integraatioista***

- a) Kuva omia ajatuksiasi tai käsitteitä soteintegraatioista

***Teema 2. Integroiva johtaminen***

- b) Kerro oma käsitteesi integroivasta johtamisesta

***Teema 3. Tuen tarve integroivaan johtamiseen.***

- c) Kerro millaista tukea olet saanut integroivaan johtamiseen?
- d) Millaista tukea integroivaan johtamiseen haluaisit?

## LIITE 2.



LAPIN YLIOPISTO  
UNIVERSITY OF LAPLAND

### TUTKIMUSLUPASOPIMUS

Olen ymmärtänyt, että tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista ja voin keskeyttää osallistumiseni milloin tahansa esimerkiksi kieltäytymällä haastattelusta tai pyytämällä keskeyttämistä. Tutkimuksen keskeyttämisestä ei aiheudu minulle minkäänlaisia kielteisiä seuraamuksia.

Olen saanut tiedotteen tutkittavalle, jossa on riittävät tiedot tutkimuksesta ja minusta kerättyjen tietojen käsittelystä niin, että henkilötietojani ei kerätä, ei myöskään epäsuoria tunnisteita, joista minut voitaisiin tunnistaa.

Vastaamalla tutkijalle sähköpostitse myöntävästi ilmaisen, että olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

Yhteystiedot

Virpi Körkkö

vkorkko@ulapland.fi

Hallintotiede

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Lapin yliopisto

## LIITE 3.

### Tiedote tutkimuksesta

#### Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teen hallintotieteen maisterin tutkintoa ja siihen liittyvää Pro gradu -tutkimusta Lapin yliopistossa. Pyydän sinua mukaan haastattelututkimukseen, jolla on tarkoitus selvittää, millaisia käsityksiä integroituneen soteorganisaation keskijohtoon kuuluvilla johtajilla on integraatiosta sekä integroivasta johtamisesta ja omista valmiuksista johtaa integraatiota edistävästi. Lisäksi tarkoituksena on selvittää käsityksiä siitä, millaista tukea integroivan johtamisen toteuttamiseen ja siinä kehittymiseen tarvitaan.

Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja sinun mahdollista osuuttasi siinä. Jos sinulla on kysyttävää, voit aina ottaa yhteyttä tutkijaan (yhteystiedot löytyvät asiakirjan lopusta). Jos päätät osallistua tutkimukseen, annat suostumuksesi vastaamalla kirjallisesti tutkijan lähettämään sähköpostiin tutustuttuasi tähän tiedotteeseen sekä erilliseen suostumuslomakkeeseen (sähköpostin liitteenä).

#### Pro gradu tutkielman nimi

Hyvinvointialueorganisaation keskijohdon käsityksiä integraatiosta, valmiuksista integroivaan johtamiseen ja siihen liittyvästä tuen tarpeesta.

#### Osallistumisen vapaaehtoisuus, keskeyttäminen ja suostumuksen peruuttaminen

Tähän tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Voit kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, keskeyttää osallistumisesi tai peruuttaa jo annetun suostumuksesi syytä ilmoittamatta ja milloin tahansa tutkimuksen aikana

#### Miten tutkitaan

Tutkimus tehdään laadullisella tutkimusotteella, jolla tavoitellaan mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa jostakin ilmiöstä sekä pyritään kuvailemaan, tulkitsemaan ja ymmärtämään sitä. Tutkimusmenetelmänä on teemahaastattelu, jossa valikoidut teemat ohjaavat haastattelua mutta eivät liian tarkasti, sillä kysymysten järjestys ja muoto voivat vaihdella tilanteen ja haastateltavan mukaan ja tilaa jää haastateltavien omalle ilmaisulle jolloin tutkittavien oma elämismaailma ja käsitykset voivat nousta esille. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysiä, jonka avulla pyritään luomaan aineistosta kokonaiskuva ja löytämään kategorioita sekä teemoja, jotka voidaan saada keskustelemaan tutkimusongelman ja teoreettisen viitekehyksen kanssa.

Tutkimus toteutetaan Pohde hyvinvointialueorganisaatiossa ja n. 30 min. kestävä teemahaastattelu tehdään 10 – 20 henkilölle, jotka työskentelevät organisaation eri toimialueilla.

Tutkimushaastattelu toteutetaan ja tallennetaan sähköisesti Teams- sovelluksella. Puhe muutetaan tekstiksi eli litteroidaan välittömästi haastattelun jälkeen ja samalla siitä poistetaan mahdolliset yksilöivät tai muut tunnisteet. Tallenne hävitetään heti litteroinnin jälkeen. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaisesti tutkija sitoutuu huolehtimaan, että yksityisyyden suoja ei vaarannu aineiston säilyttämiseen, suojaamiseen tai sen hävittämiseen liittyvän huolimattomuuden vuoksi. Tunnisteellisen aineiston käsittelyyn liittyviä riskejä vähentää myös se, että kaikki tarpeettomat

tunnistetiedot poistetaan mahdollisimman pian eli anonymisointi tehdään heti litterointivaiheessa. (*Tunnisteellisuus Ja Anonymisointi - Tietoarkisto*, n.d.)

Tutkimuksen haastattelut on tarkoitus tehdä kevään aikana, 31.5.2023 mennessä, ja tutkielman arvioitu valmistumisaika sijoittuu syksylle 2023.

### **Tutkimuksen mahdolliset hyödyt ja riskit**

Tutkimuksen hyödyt voidaan arvioida kohdentuvan siihen, että käytännön työelämästä saadulla tiedolla voidaan pyrkiä kehittämään johtajien integroivan johtamisen taitoja ja osaamista kohdentamalla johtajille täsmäkoulutusta tai muuta tukea, jolla voidaan vaikuttaa edistävästi integroivan johtamisen valmiuksiin, työmotivaatioon ja sitoutumiseen moniammatilliseen ja – alaiseen yhteistyön tekemiseen soteintegraatiossa. Tutkittavalle ei koidu tutkimuksesta haittaa eikä kustannuksia, sillä haastattelu ei vie paljoa aikaa eikä esimerkiksi matkakuluja aiheudu.

### **Henkilötietojen käsittely ja tietojen luottamuksellisuus**

Tutkimuksessa sovelletaan suomalaista tutkimus- ja henkilötietojen suojaa koskevaa lainsäädäntöä ja tutkija on sitoutunut noudattamaan hyvää tieteellistä käytäntöä sekä tutkimuksen eettisiä ohjeita.

### **Tutkijan yhteystiedot**

**Virpi Körkkö**  
**vkorkko@ulapland.fi**  
**Hallintotiede**

**Yhteiskuntatieteiden tiedekunta**  
**Lapin yliopisto**