

Ritva Ranta

Nina Law

Yhteistyö yli rajojen

Muutosjohtaminen sotessa



RITVA RANTA NINA LAW

YHTEISTYÖ YLI RAJOJEN MUUTOSJOHTAMINEN SOTESSA

rtr-consulting Ritva Ranta ja GWT Insights Oy Nina Law

Copyright © rtr-consulting Ritva Ranta ja GWT Insights Oy Nina Law
ISBN: 978-952-80-9628-3 (pehmeäkantinen)

(PDF)

(EPUB)

Yhteistyö yli rajojen - Muutosjohtaminen sotessa

Kustantaja: BoD · Books on Demand, Mannerheimintie 12 B, 00100 Helsinki,
bod@bod.fi

Kirjapaino: Libri Plureos GmbH, Friedensallee 273, 22763 Hampuri, Saksa

Kansi: Ritva Ranta

Taitto: Ritva Ranta

www.ritvaranta.com

	SISÄLLYS
LUKIJALLE	<u>10</u>
IHMISET MUUTOSMYRSKYSSÄ	<u>18</u>
TÄSTÄ TULEE AIKAMOINEN TSUNAMI	<u>21</u>
ASiantuntijoiden johtamistaidot koetuksella	<u>31</u>
Ylimmältä johdolta pamautetaan päätökset	<u>35</u>
Vastakkainasettelulla ajetaan seinään	<u>39</u>
KEHITTÄMISEN HALU ELÄÄ ARJEN TYÖSSÄ	<u>47</u>
DIGITALISAATIOSTA APUKÄSIÄ KENTÄLLE	<u>51</u>
ETEEPÄIN KULTTUURIMUUTOKSEN TIELLÄ	<u>64</u>
KEHITTÄMISESTÄ ROHKEUTTA KULTTUURIN MUUTTAMISEEN	<u>69</u>
TUNNISTATKO KEHITTÄMISPUHEEN?	<u>79</u>
KEHITTÄMISPUHE LAAJENEEN ORGANISAATIOKULTTUURIN KEHITTYESSÄ	<u>83</u>
ROHKEASTI IRTI AUTORITÄÄRISYYDESTÄ	<u>86</u>
SYVÄÄN JUURTUNEET ASEENTEET VAIKEUTTAVAT VUOROVAIKUTUSTA	<u>91</u>
AVAIN MUUTTUMISEEN ON OMAN ROOLIN TIEDOSTAMISESSA	<u>99</u>
ARVOT OHJAAVAT TOIMINTAA	<u>101</u>
HUOMIO PALVELUJEN YHTEENSOVITTAMISEEN	<u>104</u>
SAUMATTOMUUTTA YHTEISTYÖHÖN	<u>109</u>
SÄÄSTÖTOIMENPITEILLÄ EI SÄÄSTETÄ MITÄÄN!	<u>115</u>
MIHIN RAHA UPPOAA, KUN INTEGRAATIO EI TOIMI?	<u>121</u>
VERKOSTOJEN JOHTAMINEN ON PIRULLISTA	<u>127</u>
MISTÄ SÄHLÄYS SYNTYY JA MITEN SIITÄ PÄÄSTÄÄN EROON?	<u>133</u>

KUN KAHDEN YKSIKÖN YHTEINEN TYÖPROSESSI EI TOIMI	<u>141</u>
MISTÄ YHTEISTYÖN ONNISTUMISET LÖYTYISIVÄT?	<u>151</u>
KAIKKI TIIMIT MUKAAN INTEGRAATIOPROSESSIEN KEHITTÄMISEEN	<u>161</u>

KUN JOHTAMINEN TOIMII	<u>164</u>
------------------------------	------------

RYHMÄTAHTOJOHTAMINEN NÄKYY KÄYTÄNNÖN JOHTAMISTILANTEISSA	<u>169</u>
LÄHIJOHTAJA PUOLUSTAA MEITÄ	<u>171</u>
JOHTAMINEN ON OIKEUDENMUKAISTA	<u>173</u>
LÄHIJOHTAJA ON YKSI MEISTÄ	<u>175</u>
YHTEISTYÖSSÄ LUODAAN TUNNE MEISTÄ	<u>177</u>
TAVOITTEISIIN LIITTYVÄT ESTEET RATKOTAAN YHDESSÄ	<u>185</u>
TAVOITTEET TOTEUTETAAN YHDESSÄ	<u>189</u>
MATKALLA YHTEISTEN PÄÄMÄÄRIEN ÄÄRELLE	<u>193</u>
RYHMÄTAHTOJOHTAMINEN ON KONTEKSTISIDONNAISTA	<u>195</u>
RYHMÄTAHTOJOHTAMINEN EI AINA OLE HELPPOA	<u>197</u>
RYHMÄTAHTOJOHTAMINEN ON KONKREETTISTA TOIMINTAA	<u>199</u>

PALUU HIERARKIAAN ESTÄÄ ONNISTUMISEN	<u>204</u>
---	------------

PIKKUASIAKIN PYÖRITETÄÄN VALTUUSTOSSA	<u>207</u>
JOHTAMISESTA PUUTTUU HENKINEN JOUSTAVUUS	<u>215</u>
KUN MATTO VEDETÄÄN ALTA, HUOLI TULEVAISUUDESTA VAHVISTUU	<u>219</u>

HYVÄ ASIAKASKOKEMUS ON SYDÄMEN ASIA	<u>222</u>
--	------------

SITÄ SAAT MITÄ MITTAAT JA MIHIN KANNUSTAT	<u>227</u>
SAIRAANHOITAJA ON SOITIN, JONKA HÄN VIRITTÄÄ AINA SEN IHMISEN TAAJUUDELLE, JONKA HÄN TAPAA	<u>231</u>
ONNISTUMISET EIVÄT NÄY MISSÄÄN	<u>237</u>
HOITOHENKILÖSTÖN KASVOILTA HUOKUU STRESSI	<u>243</u>

TAVOITTEIDEN JA TUEN PUUTE VAIKUTTAÄ TYÖHYVINVOINTIIN	<u>247</u>
MONIAMMATILLINEN TIIMI ASIAKKAAN YMPÄRILLE	<u>251</u>
NÄKymiÄ SOTEN TULEVAISUUTEEN	<u>256</u>
1 YHTEISÖLLISESTI TOIMIVAT HYVINVOINTIALUEET	<u>259</u>
2 AUTORITÄÄRISESTI JOHDETUT HYVINVOINTIALUEET	<u>261</u>
3 OSALLISTAVAA JOHTAMISTA HAJAUTETUSSA SOTESSA	<u>263</u>
4 HAJAUTETTU JA AUTORITÄÄRINEN SOTE-JÄRJESTELMÄ	<u>265</u>
TOIVEENA YHTEISÖLLISET HYVINVOINTIALUEET	<u>267</u>
MITÄ TOIVESKENAARION TOTEUTUMINEN EDELLYTTÄÄ?	<u>273</u>
KIITOS JA KUMARRUS SOTELAISILLE	<u>280</u>
NÄIHIN KYSYMYKSIIN SOTE JOHTAJAT VASTASIVAT	<u>283</u>
HAASTATELTUJEN VINKKEJÄ PALVELUIDEN KÄYTTÄJILLE	<u>285</u>

LUKIJALLE

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus on hyvinvointivaltiomme historiassa ennen näkemätön. Seuratessamme muutoksen etenemistä pohdimme usein, millaiseen kaaokseen me tämän kirjan mahdamme julkaista.

Kriisiksi nimetty sote-uudistus on näkynyt lähes päivittäin medioissa. Siitä on tullut poliitikkojen ja median pelinappula, ja muutosta on kritisoitu myös ministeritasolla. Sotessa toimivat päättäjät ovat päätyneet rikkomaan lakia halutessaan taata kansalaisille riittävän hoidon edellyttämät rahavarat. Hyvinvointialueilla ovat käynnissä radikaalit säästöohjelmat yt-neuvotteluineen.

Kaiken tämän keskellä yli 200 000 sote-alan ammattilaista yrittää pitää huolta, että sinä ja minä pysymme hengissä ja saamme tarvitsemamme hoidon silloin, kun se nykylääketieteen menetelmillä on mahdollista.

Ikkuna sote-maailman muutokseen

Kirjan tärkeimmät henkilöt ovat seitsemän sote-alan ammattilaista, jotka työssään pyörittävät tätä valtaisaa muutosrumbaa. He kertovat kirjan sivuilla muutoksen toimeenpanon haasteista, tulevaisuuden skenaarioista sekä siitä, miten sote-palveluita tulisi kehittää. Sote-ammattilaisten kokemuksista piirtyy kuva ihmislähtöisen johtamisen ja yhteistyön tärkeydestä.

Haastateltavat kertovat, miten sote-muutoksen nykyinen johtamistapa vaikuttaa kentällä toimivaan henkilöstöön ja miten se vaikuttaa keskijohdossa toimivien ihmisten haluun tehdä työnsä hyvin. Tarinoiden avulla lukija saa kuvan siitä, millaisilla taidoilla ja valtuutuksilla keski- ja lähijohdon ihmiset toteuttavat sote-muutosta. Autoritäärinen johtaminen ja tavoitteiden epäselvyys aiheuttavat siiloutumisen lisäksi turhaa työtä, joka näkyy sekä ylimääräisinä kustannuksina että jatkuvana kiireenä.

Kirjan haastattelut tehtiin kevätkesällä 2024. Haastatellut ovat eri puolilla Suomea työskenteleviä lääkäreitä, kokemusasiantuntijoita, projektipäälliköitä, ylihoitajia, päälliköitä ja osastonhoitajia. He tulevat perusterveydenhuollosta, kehittämisorganisaatiosta, ikäihmisten palveluista ja erikoissairaanhoidosta. Joukossa on tuoreempia esihenkilöitä sekä heitä, joilla on vahvaa johtamiskokemusta kuntayhtymän ajalta. Kirjan julkaisuhetkellä osa haastateltavista on irtisanottu tai irtisanoutunut.

Olemme jättäneet haastateltavat nimettömiksi, jotta he saattoivat jakaa kokemuksistaan avoimesti ja vailla huolta

seurauksista. Tosiasiat on hyväksytetty haastateltavilla, mutta lainauksia on muokattu ja järjestelty lukemisen helpottamiseksi. Tapahtumapaikkoja ja muita tunnistettavuuteen viittaavia tietoja on myös muutettu, jotta haastateltavien anonymiteetti säilyy. Mahdolliset, joskin tahattomat, virheet ovat meidän aikaansaannoksiamme.

Työkalu toimintakulttuurin muutokseen

Vaikka kirjan sisältö kietoutuu sote-murroksen ympärille, kirjassa kuvatut tarinat ja organisaatioiden haasteet ovat samankaltaisia muuallakin kuin haastateltujen tai kirjoittajien työelämässä. Olemme nähneet samoja ilmiöitä koko työuramme ajan. Siihen, miten muutokset loppujen lopuksi toteutuvat, vaikuttavat ihmisten uskomukset, asenteet ja organisaatioiden toimintakulttuuri.

Fuusioissa lyödään yhteen hyvin erilaisia toimintatapoja ja kulttuurikolarit ovat ilmeisiä. Keski johdon edustajien vaativa tehtävä on ratkoa ristiriitoja ja luovia eteenpäin, vaikka omat arvot ja usko tulevaisuuteen ovat samanlaisesti koetuksella. Jos olet itse tai organisaatiosi on matkalla muutokseen, kirja antaa sinulle ideoita siitä, millä keinoilla voit vaikuttaa muutoksen onnistumiseen.

Kirja on sinulle, jos uskot, että johtaminen toimii, kun päätöksiä ei tehdä vain organisaation ylimmillä lehtereillä, vaan kehittämishaluiset ihmiset otetaan mukaan yhteistyöhön. Kirja tarjoaa sinulle ja organisaatiollesi keinoja kehittää toimintaa ryhmätahdon voimalla. Ryhmätahtojohdaminen on yhteistyön johtamisen ja kehittämisen me-

netelmä. Ryhmätahdolla luodaan toimintakulttuuri, jossa kaikki ovat sitoutuneita työn sujuvoittamiseen yhdessä asetettujen tavoitteiden avulla. Ryhmätahtojohdaminen luo pohjan onnistuneelle kehittämiselle korostaen tiimien yhteistä tahtoa avoimen vuoropuhelun ja osallisuuden avulla.

Ryhmätahto -termi on Ritvan väitöstyön ydin ja suomenos Alexander Haslamin Social Identity Model of Organisational Leadership (SIMOL) -teorialle. Suomenkielisen termin tälle yhteistyön johtamisen menetelmälle keksi alun perin psykologi Tuija Matikka.

Kuvaamme ryhmätahdon toteutumista haastattelujen yhteydessä eri näkökulmista ja taustoitamme haastatte-
luja kuvauksilla siitä, mitkä tekijät ihmisten toiminnassa vaikuttavat muutoksen etenemiseen ja miten. Yksi muutoksen haasteista on vaikuttavassa asemassa olevien henkilöiden mielipiteiden ja näkemysten väliset erot, joiden keskellä päättäjien täytyy sukkuloida. Olemme tuoneet kirjaan sote-muutoksen asiantuntijanäkökulmia eri lähteistä, jotta voit muodostaa käsillä olevasta mullistuksesta mahdollisimman monipuolisen kuvan.

Kirja on eräänlainen tsunamivaroitus. Sote-uudistus voi epäonnistuessaan johtaa vakaviin ongelmiin, jotka heikentävät sekä palveluiden laatua että henkilöstön työhyvinvointia. Keskeistä on tunnistaa ja korjata nykyisiä ongelmia osallistavan johtamisen avulla. Yhteistyön johtamisen tarve näkyy myös haastateltavien toiveissa siitä, millainen soten tulevaisuus on.

Onnistunut sote-integraatio edellyttää autoritäärisyyden purkamista, teknologian hyödyntämistä sekä saumatonta yhteistyötä eri toimijoiden välillä. Tämä vaatii poliittisilta päättäjiltä ja sote-alan johtajilta uudistumishalua, sinnikkyyttä ja rohkeutta tehdä hierarkiasiirot ylittävää yhteistyötä. Näistä tarpeista puhuvat myös kirjaan haastatellut ammattilaiset.

Ihmisten hyvinvoinnilla pöydän molemmilla puolilla on huomattava vaikutus muutoksen onnistumiseen. Haluamme herättää keskustelua vaihtoehtoista ja valinnoista, joita hyvän tulevaisuuden mahdollistamiseksi tarvitaan.

Toivotamme sinulle lukemisen iloa ja innostavia oivalluksia. Toivomme, että kirjaa lukiessasi sinussa herää halu positiiviseen anarkiaan!

Hyvinkäällä ja Turussa 25.4.2025

Ritva ja Nina

Kirjoittajista

Ritva Ranta

Ritva on filosofian tohtori, sosiaalipsykologi ja insinööri, joka on erikoistunut työyhteisöjen kehittämiseen ja yhteistyön edistämiseen. Hänellä on laaja kokemus sote-alan ja yksityisen sektorin organisaatioiden kehittämisestä ja valmentamisesta tutkijan, konsultin ja valmentajan rooleissa. Hänen väitöskirjansa ”Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä: Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä” käsittelee kehittämistyön onnistumisen edellytyksiä organisaatioissa.

Ritva on kirjoittanut useita teoksia, kuten ”Kehittyvä työyhteisö: kehittäminen, tiimityö ja ryhmän johtaminen muutoksessa”, jossa hän käsittelee organisaatioiden kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Satu Koiviston kanssa hän on julkaissut kirjan ”Näin motivoin yhteistyöhön: ryhmän johtamisen käsikirja”, joka tarjoaa käytännönläheisiä työkaluja ryhmän johtamiseen.

Ritva on toteuttanut verkkovalmennuksia, erityisesti sosiaali- ja terveystieteen tiimityön kehittämisessä. Hänen valmennuksensa keskittyvät ryhmätahtajohtamiseen eli ryhmätoiminnan hyödyntämiseen organisaatiomuutoksessa, eettisen johtamisen vahvistamiseen ja lähijohtajien tukemiseen heidän työssään.

Nina Law

Nina on kokenut ihmislähtöisen muutosjohtamisen, organisaatioviestinnän ja projektinhallinnan ammattilainen. Hän on työskennellyt sekä Euroopassa että Aasiassa erilaisissa muutoshankkeissa, joissa on tehostettu, supistettu, optimoitu, kehitetty tai uudistettu liiketoimintaa, muutettu organisaatorakenteita, työnteon tapoja ja otettu digiloikkia. Nina on toiminut konsulttina ja ratkaisukeskeisenä valmentajana Suomessa, Etiopiassa ja Filippiineillä auttaen yhteisöjä ja yksilöitä mm. liiketoiminnan ja johtamisen kehittämisessä.

Nina työskentelee VTT:llä muutos- ja projektijohtamisen tehtävissä, mutta kirjan kirjoittamisen aikana hän on ollut päätoiminen liiketoiminnan kehittämisen YAMK-opiskelija. Opinnäytetyötään varten Nina tutkii yhteistyötaitojen merkitystä strategisissa muutoshankkeissa. Nina toimii myös Suomen Yrityskummeissa vapaaehtoisena mentoriina pienyrittäjille.

IHMISET MUUTOSMYRSKYSSÄ

Yhteistyö yli rajojen – Muutosjohtaminen so-
tessa kertoo valtavan fuusion ja palvelujen
yhteensovittamisen esiin tuomista käytännön
tilanteista sote-ammattilaisten kokemana.
Käynnissä oleva sote-murros on kärjistänyt
autoritäärisen johtamisen ongelmat, ja samalla
nostanut esiin osaavien ammattilaisten palavan
halun saada muutos aikaan.

Seitsemän sote-johtajan kertomukset paljasta-
vat monialaisen yhteistyön käsinkosketeltavan
tarpeen. Yhteistyöosaamisen edellytykset konk-
retisoituvat haastattelujen pohjalta luoduissa
tulevaisuuskuvissa.

Yhteistyö yli rajojen – Muutosjohtaminen so-
tessa tarjoaa konkreettisia keinoja yhteistyön
kehittämiseen ja muutoksen johtamiseen ryh-
mätahtojohdamisen avulla.

