



Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa

JOAKIM ZITTING & SANNA LAULAINEN & VUOKKO NIIRANEN

Lähi- ja keskijohdolla on tärkeä rooli, kun sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota viedään käytäntöön. Johtajahaastatteluihin pohjautuvassa tutkimuksessa tuotettiin tietoa integraation vaikutuksista lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimuksiin. Esiin nousivat asenteisiin liittyvä integraation sisäistäminen sekä integraatiota edistävään yhteistyöhön ja johtajuuteen liittyvä osaaminen.

.....
English summary at the end of the article

Johdanto

Sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatio on ollut kiinnostuksen kohteena useissa Euroopan maissa jo vuosikymmenien ajan. Pyrkimyksiä palvelujen yhdistämiseen tai yhteensovittamiseen on ollut muun muassa Isossa-Britanniassa, Ruotsissa ja Suomessa. Vaikka Suomen palvelujärjestelmää on kansainvälisessä vertailussa pidetty hyvin integroituneena, ovat integraatiopyrkimykset voimistuneet täälläkin viime vuosikymmenen aikana. Näitä pyrkimyksiä on perusteltu palvelujen päällekkäisyyksien ja palveluaukkojen poistamisella, mikä parantaisi palvelujen laatua, tehokkuutta ja kustannusvaikuttavuutta etenkin paljon erilaisia palveluja tarvitsevien asiakkaiden ja potilaiden kohdalla. (Jolanki ym. 2017; Sinkkonen ym. 2017.)

Vaikka palvelujen integraatiosta on puhuttu viime vuosina paljon, kannattaa muistaa, että Suomen sosiaali- ja terveyspalvelut ovat olleet erilaisten integraatiopyrkimysten kohteena jo kymmenien vuosien ajan, vuonna 1984 aloitetusta sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelu- ja valtionosuusjärjestelmän uudistamisesta (VALTAVA-uudistus) alkaen. Vuosien 1989–1994 vapaakuntakokeilun ja vuonna 2007 aloitetun Kunta- ja palvelurakennemuutoksen (PARAS-hanke) sekä 2010-luvun sosiaali- ja terveydenhuollon uudistusten yhtenä ta-

voitteena on ollut sosiaali- ja terveyspalvelujen sisällöllisen ja toiminnallisen integraation edistäminen. (Gröhn 1986; Niiranen 1994; Niiranen & Kinnunen 2010.)

Pelkät hallinnolliset uudistukset eivät kuitenkaan riitä integraation edistämiseksi. Johtamisella on suuri merkitys integraatiosuunnitelmien toimeenpanossa ja ulottumisessa asiakasrajapinnalle asti sekä henkilöstön sitouttamisessa uuteen toimintatapaan (Joyce 2015, 54–56; Klinga ym. 2016; Winters ym. 2016). Etenkin lähi- ja keskijohdolla on tärkeä rooli, sillä heidän tehtävänään on organisaatioiden strategioiden toimeenpaneminen ja vieminen käytännön toimintaan. Tämä kuitenkin edellyttää heiltä uudenlaista osaamista muutospyrkimyksiä edeltävään tilanteeseen verrattuna. (Staele & Schirmer 1992.) Tämä artikkeli kohdistuu näihin lähi- ja keskijohdon uusiin osaamisvaatimuksiin.

Artikkelissa analysoidaan eri tasojen johtajilta kerättyä haastatteluaineistoa kunnallisen palvelutuotannon sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioista, joissa on toteutettu palvelujen integraatiota sekä hallinnollisesti että käytännössä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia organisaatioiden strateginen johto kohdistaa lähi- ja keskijohtoon?

- Millaisia integraatioon liittyviä osaamisvaatimuksia lähi- ja keskijohto itse tunnistaa?

Artikkeli siis kohdistuu johtajien kokemusmaailmaan ja näkökulmaan, joten työntekijöiden ja asiakkaiden näkemykset rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Artikkelin tarkoituksena on tuottaa empiiristä tietoa siitä, millaista johtamisosaamista lähi- ja keskijohdolta edellytetään sosiaali- ja terveyspalveluja integroitaessa, ja tätä kautta tukea integraatiopyrkimysten toteuttamista sekä johtamisosaamisen kehittämistä. Johtamisosaamista sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiokontekstissa ei ole tutkittu paljon empiirisesti, joten artikkeli myös täydentää tätä aiemmassa tutkimuksessa esiintyvää aukkoa.

Integraatio sosiaali- ja terveyspalveluissa

Integraatiota voidaan määritellä monilla eri tavoilla. Yleisesti puhutaan vertikaalisesta integraatiosta palvelujärjestelmän eri hierarkiatasojen välillä (esim. perusterveydenhuollon ja erikoissairaanhoidon tai perus- ja erityissosiaalityön integraatio) sekä horisontaalisesta integraatiosta samalla hierarkkisella tasolla olevien yksiköiden välillä (esim. perusterveydenhuollon ja perustason sosiaalipalvelujen integraatio) (Axelsson & Axelsson 2006; Jolanki ym. 2017). Funktionaalista integraatiosta puhuttaessa viitataan keskeisten tukitoimintojen (esim. tietojärjestelmät, rahoitus ja johto) yhdenmukaistamiseen. Lisäksi sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota tapahtuu monilla tasoilla. Makro- eli järjestelmätason integraatio tarkoittaa laajaa poliittiseen päätöksentekoon ja lainsäädäntöön perustuvaa rakenteiden yhdistämistä yhteiskuntas tasolla. Meso- eli organisaatiotason integraatiolla viitataan organisaatioiden väliseen tai jonkin organisaation eri yksiköiden väliseen yhteistyöhön. Ammattilaistason integraatiolla, joka sekkin lukeutuu mesotasoon, viitataan eri ammattiryhmien väliseen yhteistyöhön. Mikro- eli kliinisen tai asiakastason integraatiolla viitataan yhteistyöhön asiakasprosessin tasolla eli asiakaslähtöiseen ammattilaisten keskinäiseen sekä asiakkaan ja ammattilaisen väliseen vuorovaikutukseen. (Valentijn ym. 2015; Hujala & Lammintakanen 2018, 10–11.)

Sosiaali- ja terveyspalveluita on pyritty jo kauan integroimaan rakenteellisesti, mutta on todettu, ettei pelkästään se riitä; integraation ulottuminen käytäntöön eli ammattilais- ja asiakastasolle asti edellyttää myös toiminnallisia uudistuksia. Or-

ganisaatiorakenteiden integroiminen ei siis automaattisesti johda integroituneisiin käytänteisiin. (Petch 2012; Jolanki ym. 2017.) Tähän vaikuttavat muun muassa sosiaali- ja terveyspalvelujen erilaiset lainsäädännöt, jotka saattavat vaikeuttaa tiedon kulkua, sekä ammattilaisten heikko tietämys toistensa asiantuntemuksesta ja rooleista asiakkaan palveluprosessissa. Myös ammattilaisten käyttämät erilaiset kielet tuovat hankaluuksia. Jokaisella ammattikunnalla on omaa professiotaan korostava koulutus, ja he ovat oppineet sen mukaisen terminologian, jota toiset ammattilaiset eivät välttämättä ymmärrä. (Rängård 2015; Winters ym. 2016; van Duijn ym. 2018.)

Lisävaikeuksia tuottaa se, että integraatiolla on myös normatiivinen ulottuvuus. Normatiivisella integraatiolla viitataan jaetun normatiivisen viitekehyksen, kuten arvojen, kulttuurin ja yhteisien tavoitteiden luomiseen (Valentijn ym. 2015; Hujala & Lammintakanen 2018, 10–11). Sosiaali- ja terveyspalveluja integroitaessa eri alojen professio-kulttuurit ja -perinteet sekä arvot kohtaavat, ja osa niistä saattaa olla toisille profesioille vieraita. Lisäksi eri professioiden kesken koetaan olevan valta- ja statushierarkioita ja -eroja, jotka saattavat luoda jännitteitä ja konflikteja vaikeuttaen eri alojen yhteistyötä. Tällöin eri professiot näkevät toisensa kilpailijoina eikä niinkään yhteistyökumppaneina. (Fox & Reeves 2015; Rängård ym. 2015.) Onkin tuotu esille, että palveluintegraatiossa pitäisi ottaa huomioon myös integraatiolle ominaiset arvot, jotka ammattilaiset ja organisaatiot jakaisivat. Näitä ovat muun muassa yhteistyö, toimien yhteensovittaminen ja läpinäkyvyys, eli avoimen ja rehellisen tiedon jakaminen päätöksistä ja toimenpiteistä. (Zonneveld ym. 2018.)

Integraation etenemisessä käytännön toiminnan tasolle tarvitaan siis tilanteeseen sopivaa johtamista esimerkiksi ammatillisten rajojen suojelun ylittämiseksi ja henkilöstön sitouttamiseksi uuteen toimintatapaan (Klinga 2016; Winters ym. 2016). Tällöin lähi- ja keskijohtoon kohdistuu erityisiä odotuksia. Lähi- ja keskijohdon merkityksestä organisaatioiden strategioiden ja uudistusten toimeenpanossa ja käytäntöön viemisessä on puhuttu jo kauan. Heidän roolinsa strategioiden ja uusien toimintapolitiikkojen implementoinnissa on olennainen, ja organisaation muutokseen vastaminen edellyttää heiltä uutta osaamista. (Staehele & Schirmer 1992; Yukl 2010, 162.) Esimerkiksi sosiaali- ja terveyspalveluorganisaatioissa, joissa on toteutettu organisaatiotasoisia ja funktionaal-

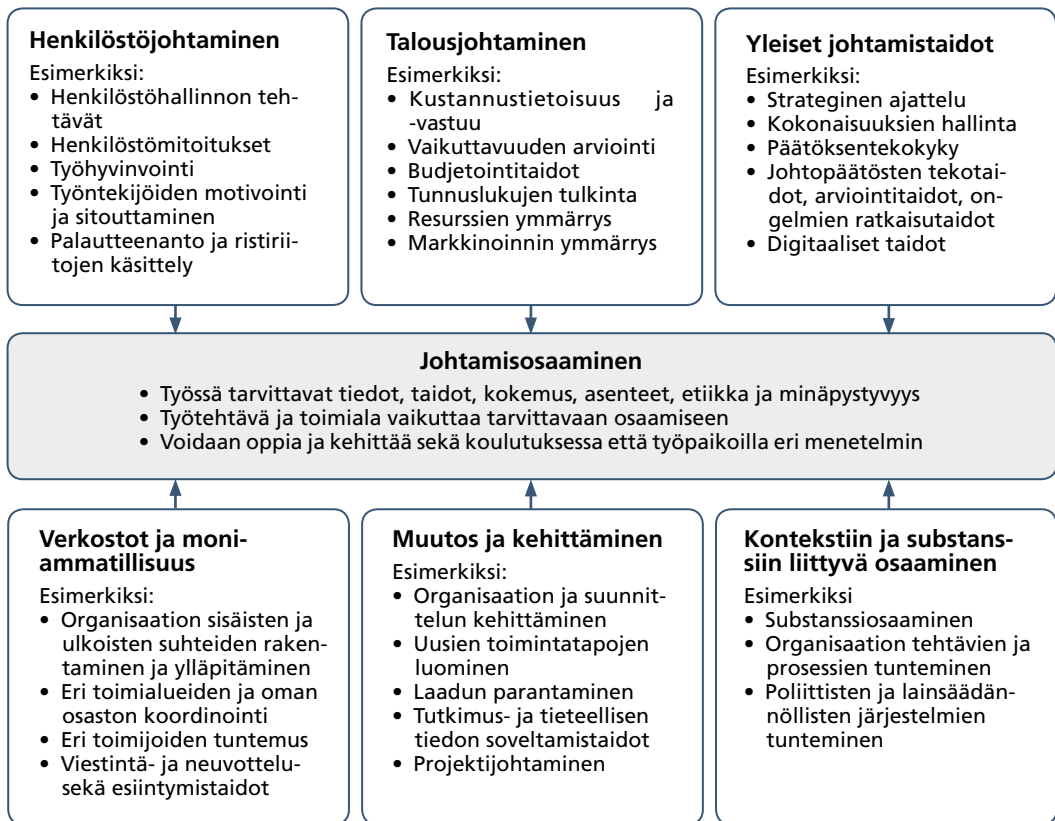
ta integraatiota, tarvitaan lähi- ja keskijohtoa edistämään integraatiota normatiiviselle sekä ammatillis- ja asiakastasolle asti.

Osaaminen ja johtamisosaaminen sosiaali- ja terveystaloudissa

Osaamisen ja johtamisosaamisen käsitteiden määrittely riippuu muun muassa tieteenalasta ja kontekstista. Osaamisen (*competence*) käsitteen sisältöä ja eri ulottuvuuksia on määritelty useista eri näkökulmista. Yleensä siihen liitetään yksilön teoreettiset ja kokemuksen kautta saadut tiedot, taidot näiden tietojen soveltamiseksi, asenteet, jotka voivat muuttua oppimisprosessien myötä, sekä eettinen osaaminen eli henkilökohtaiset ja ammatilliset arvot sekä näiden yhteensopivuus. Lisäksi osaamiseen on yhdistetty minäpystyvyys eli yksilön konteksti- ja tilannesidonnainen käsitys kyvyistään ja valmiuksistaan vaikuttaa johonkin asiaan. Osaaminen muodostuu siis näiden kaik-

kien osa-alueiden yhdistelmästä, jonka lopputuloksena on työtehtävien tavoitteiden saavuttaminen tehokkaalla tavalla. (Cheetham & Chivers 2005; Pihlainen ym. 2016, 96; Kangasniemi ym. 2018.) Myös johtamisosaaminen (*leadership and management competence*) on käsite, josta on erilaisia määrittelyjä ja jolle annetaan eri yhteyksissä erilaisia sisältöjä. Yleisesti johtamisosaamisella tarkoitetaan tietoja, taitoja, asenteita ja kykyjä, joita johtaja tarvitsee tehtävissään. (Sinkkonen & Taskinen 2005; Pihlainen ym. 2016; Kantanen 2017.)

Johtamisosaamisen tutkimisessa voidaan näkökulmaksi ottaa kulloinkin toimintaympäristö ja toiminnan tavoitteet, joita johdetaan. Kontingenssiteorian (Lawrence & Lorsch 1967) mukaan johtajan tehtävissä tarvittava osaaminen vaihtelee tilanteen ja kontekstin mukaan. Esimerkiksi lähijohtaja tarvitsee erilaista osaamista kuin strategisen tason johtaja, ja sosiaalipalvelujen johtamisessa tarvitaan erilaista osaamista kuin terveyspalvelujen johtamisessa. (Sinkkonen & Taskinen



Kuvio 1. Johtamisosaamisen jaottelu eri osa-alueisiin (Sinkkonen & Taskinen 2005; Heikka 2008; Pihlainen ym. 2016; Kantanen 2017).

2005, 82; Yukl 2010.) On kuitenkin luultavaa, että sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi muuttaa kontekstia, jossa johtajat toimivat. Kuvioon 1 on koottu sosiaali- ja terveyspalvelujen eri alojen johtamisosaamista kuvaavia tutkimuksia. Näissä on käsitelty hoitotyön ja terveydenhuollon johtamista (Sinkkonen & Taskinen 2005; Kantanen 2017), sosiaali- ja terveystoimen johtamista (Heikka 2008) sekä sairaalaympäristössä toimivia johtajia (Pihlainen ym. 2016). Lisäksi kyseiset tutkimukset ovat käsitelleet kaikkien tasojen johtajia.

Eri ammattiryhmien toiminnan ja palvelujen sällöllisen integraation edistäminen organisaatio-uudistusten keskellä tuo erityisesti lähi- ja keski-johdon työlle useita, joskus ristiriitaisiakin odotuksia ja uusia osaamisvaatimuksia. Tällöin johtajan työssä korostuvat yhteistyön ja toiminnan koordinaation lisäksi eri professioiden keskinäisen yhteistyön tukeminen ja mahdollisten raja-aitojen vähentäminen silloin, kun työssä edellytetään kykyä aitoon, professioiden väliseen yhteistyöhön ja uudenlaisen, eri osaamisalueita yhdistävän toiminnan kehittämiseen. (de Bruijn 2011, 108–111; Niiranen 2014, 43–56.) Integraation onnistuminen edellyttää, että toiminnan tavoitteiden koordinoiminnin lisäksi toiminnan tavoitteet, organisaatiossa tehtävä työ ja johtamisjärjestelmät sekä henkilöstön osaaminen vastaavat toisiaan (Niiranen & Kinnunen 2010, 27).

Vaikka integraation mukanaan tuomia johtamisvaatimuksia on aikaisemmissa tutkimuksissa avattu runsaasti, integraatiokontekstiin kytkeytyvä empiirinen johtamisosaamistutkimus on 2000-luvulla ollut vähäisempää. SCOPUS-tutkimustietokannasta¹ löytyneessä ainoassa esimerkissä tutkittiin palveluintegraatiota edesauttavia organisaation ja johtajuuden osaamisalueita (Aitken & von Treuer 2014). Kyseinen australialainen artikkeli keskittyi spesifille asiakasryhmälle suunnatun maanlaajuisen terveyspalveluyhtymän muodostamiseen, ja menetelminä oli hyödynnetty kirjallisuuskatsausta sekä toimipaikkojen johta-

jen teemahaastatteluja. Tulosten mukaan palveluintegraatiota edesauttavaa osaamista on muun muassa ihmisten johtamisen taidot, viestintä- ja verkostotaidot, muutosjohtamisen osaaminen, organisaation järjestelmien ja prosessien tuntemus, strateginen johtajuus sekä kliininen osaaminen. (Mt.) Kyseinen artikkeli kuitenkin poikkeaa tästä tutkimuksesta kontekstiltaan sen keskittyessä terveyspalvelujen integraatioon, kun taas tässä tutkimuksessa tarkastellaan laajemmin sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiota.

Tutkimuksen toteutus

Aineistona on käytetty COPEN² osahankkeissa 1 ja 5 tehtyjä teemahaastatteluja. Haastattelut toteutettiin kolmessa organisaatiossa, joissa sosiaali- ja terveyspalvelujen funktionaalinen ja organisaatiotasoinen integraatio oli aineistonkeruuaikana eri vaiheissaan. Yhdessä tutkituista organisaatioista koko maakunnan laajuinen integroitu sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä oli toiminut jo usean vuoden ajan, ja toisessa integroitu kuntayhtymä oli toiminut noin vuoden ajan. Kolmas tutkittu organisaatio oli mukana valmistelussa integroitua sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymää, joka ei ollut vielä aloittanut toimintaansa. Haastattelujen tekohetkellä kyseisen organisaation sosiaali- ja terveyspalveluissa oli kuitenkin jo toteutettu palveluintegraatiota esimerkiksi yhdistämällä lasten ja perheiden palveluita.

Artikkelin tutkimusaineisto koostuu näiden organisaatioiden strategisen johdon sekä keski- ja lähijohdon 63 teemahaastattelusta, jotka toteutettiin joulukuun 2016 ja kesäkuun 2018 välisenä aikana yksilö-, pari tai ryhmähaastatteluina. Strategisen johdon haastateltuja oli 23, keski-johdon 48 ja lähijohdon 35. Haastatellut toimivat organisaatioiden yleishallinnossa, perhe- ja sosiaalipalveluissa, perusterveydenhuollossa, erikoissairaanhoidossa sekä vanhus- ja kuntoutuspalveluissa. Haastattelut pohjautuivat Itä-Suomen yliopiston

¹ Haku toteutettiin Scopus-tietokannassa hakulausekkeella ("leader* competenc*" OR "manage* competenc*" AND integrat*) huomioiden vuoden 2000 jälkeen julkaistut artikkelit ja katsaukset. Hakutuloksia oli 227, joista otikoilla seulottiin sosiaali- ja terveydenhuoltoon liittyvät tulokset ja tiivistämällä integraatioon sekä johtajien osaamiseen liittymättömät tulokset. Jäljelle jääneisiin tuloksiin tutustuttiin tarkemmin, ja niistä seulottiin pois tulokset, jotka eivät pohjautuneet empiiriseen tutkimukseen.

² COPE – Osaavan työvoiman varmistaminen sosiaali- ja terveydenhuollon murroksessa -hanke toimi vuosina 2016–2019. Hanke oli Suomen Akatemian ja Strategisen tutkimuksen neuvoston rahoittama. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos koordinoi useasta eri osahankkeesta koostunutta hanketta. Itä-Suomen yliopiston osahanke 5 "Hallinto ja johtaminen" sekä THL:n osahanke 1 "Muuttuva työ" tekivät yhteistyötä muun muassa haastatteluaineistojen keruussa. Hankkeessa haastateltiin myös työntekijöitä, joiden haastatteluja hyödynnetään muissa hankkeen artikkeleissa.

Taulukko 1. Esimerkki analyysiprosessin kulusta

Haastattelukohta	Pelkistys	Johtamis-osaamisen muoto	Integraatio-osaamisen luokka
"(...) ymmärrettäs semmonen moniammatillinen, ja monialainen työskentelytapa, koska siihen tää menee kyllä, jatkossakin että, et yksinään ei voi puurtaa enää, kukaan omassa siilossansa. Mut et, täällä on, tääl on hyvin vahva pitkä kulttuuri siitä, siiloutumisesta." (SJ)	Ymmärrettävä ja osattava tehdä yhteistyötä yli raja-aitojen	Asenteet	Integraation sisäistäminen
"(...) tavallaan myös osataan inhimillisyyttä ja semmosta niinkun joustavuutta. Ja myös sitä että osaa kriittisesti katsella myös sitä omaa työtään ja osaa niinkun, jotenkin tehdä yhteen sitä työtä ja tehdä kompromisseja ja sopia niistä asioista." (KJ)	Joustamis- ja kompromissihalu	Asenteet	
"(...) kyllä se on vaan vaikeeta eri yksikköjen, on ne sitten omia palveluita tai saatikka sitten semmosia kenen kaa ei tunne, niin lähtee, tota, ikään kuin, vaikka se ois, siin ois pikkunen kriittinen sävy, niin kyl sen vieminen, vieminen eteenpäin et miten sen osaat viiä rakentavasti, miten saat siitä sen pointin." (KJ)	Rakentavat viestintä- ja kommunikointitaidot	Viestintä- ja neuvottelutaidot	Integraatiota edistävä yhteistyö
"(...) ykskaks joku oivalsi et mehän puhutaan ihan eri asioista vaikka me [naurahtaen] puhutaan samoilla sanoilla. Se että me ollaan opeteltu sit terveydenhuollon kieltä, ja sit he on opetellu sosiaalikieltä." (LJ)	Tunnettava yhteistyöalojen kieltä ja prosesseja	Eri toimijoiden tuntemus	
"(...) jotenkin tässä on niinkun vahvat professiot, joilla on jotenkin pitkät historialliset perinteet omassa toiminnassaan ja siinä ammatti-identiteetissään. Ja kyllähän niinkun sitä hiomista on pitänyt tehdä tosi paljon." (KJ)	Osattava ajaa ja perustella muutoksia vahvojen professioiden kesellä	Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen	Integraatiota edistävä johtajuus
"(...) tietää että työntekijä on kuitenkin kuormittunu, siitä että hän nyt siitä, totutusta, joutuu nytten menemään sen oman mukavuusalueen ulkopuolelle et opettelemaan jotakin, uudella tavalla toimimista, että jos tota, et miten minä sitten esimiehenä voisin sitä edesauttaa" (LJ)	Osattava tukea työntekijöitä tehtävänkuvien muuttuessa	Työhyvinvoinnin tukeminen	

Haastateltujen anonymiteetin turvaamiseksi ilmoitetaan vain, minkä johtotason edustajalta sitaatti on: SJ = strategisen tason johtaja, KJ = keskitason johtaja, LJ = lähijohtaja.

ja THL:n tutkimusryhmien yhteiseen teemahaastattelurunkoon, jossa käsiteltiin muun muassa organisaatioissa suunniteltuja ja toteutettuja rakenteellisia sekä toiminnallisia muutoksia, muutosten vaikutuksia johtajien ja työntekijöiden osaamistarpeisiin, johtajien työssään tarvitsemaa johtamisosaamista sekä työntekijöiden roolia muutoksissa. Tutkimusryhmien edustajien tekemät haastattelut tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin sanatarkasti. Haastattelumateriaalia kertyi yhteensä 1 109 sivua (fontti Times New Roman 12, riviväli yksi).

Analyysimenetelmänä käytettiin laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jota kuvastaa aineiston ja teorian vuoropuhelu. Tällöin pyritään avaamaan uusia ajatusuria etenemällä aineiston ehdol-

la, mutta hyödyntämällä tiedettyjä teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajarvi 2018.) Tässä tutkimuksessa nämä käsitteet liittyivät osaamisen ja johtamisosaamisen sisältöihin, joita on esitelty kuviossa 1. Analyysiyksikkönä toimi yksittäistä sanaa tai yhtä lausetta pidempi ajatuskokonaisuus.

Käytännössä analyysi eteni lähilukemalla haastatteluaineistoa ja etsimällä tutkimuskysymyksen ohjaamana kohtia

- joissa lähi- ja keskijohdon edustajat puhuivat omasta osaamisestaan johtajina integraatio-kontekstissa
- joissa strategisen johdon puheesta pystyi tunnistamaan lähi- ja keskijohdolle esitettyjä osaamisvaatimuksia integraatiokontekstissa

- joista ilmeni, miten lähi- ja keskijohdo voivat edesauttaa integraatiota johtamistyöllä
- joista ilmeni integraatiota vaikeuttavia lähi- ja keskijohdon osaamisvajaita.

Näitä aineistossa esiintyneitä ajatuskokonaisuuksia tulkittiin johtamisosaamista käsittelevän tutkimuskirjallisuuden avulla niin, että haastattelujen näkemyksiä pystyi käsittelemään osaamisvaatimuksina, joista muodostui kolme luokkaa. Taulukossa 1 on kuvattu analyysiprosessin kulkua. Johtamisosaamista käsittelevä kirjallisuus on siis ohjannut aineiston lukemista ja tulkintaa, mutta aineisto on ohjannut sekä luokkien sisällön muodostamista että niiden nimeämistä.

Tulokset

Lähi- ja keskijohdon rooli korostui haastatteluisa, kun puhuttiin uudistusten ja muutosten toteuttamisesta integraatiotavoitteiden suuntaisesti. Aineiston pohjalta pystyi muodostamaan kolme osaamistarpeita kuvaavaa luokkaa: integraation sisäistäminen, integraatiota edistävä yhteistyö sekä integraatiota edistävä johtajuus. Ensimmäinen luokka liittyy pääosin johtajien asenteisiin. Toinen luokka liittyy johtajien ja muiden toimijoiden yhteistyöhön ja siihen liittyvään osaamiseen, ja kolmas luokka liittyy johtajan toimintaan työntekijöidensä kanssa. Kun tarkastellaan koko aineistoa, määrällisesti eniten painottuivat integraatiota *edistävään yhteistyöhön* liittyvät ajatuskokonaisuudet, ja integraatiota *edistävästä johtajuudesta* puhuttiin hieman enemmän kuin integraation *sisäistämistä*. Taulukossa 2 on kuvattu, miten luokat näkyvät eri tasojen johtajien haastatteluissa.

Strategisen tason haastatteluissa ei käsitelty paljoa lähi- ja keskijohdon johtamisosaamista, mutta niissä tuli esille etenkin asennemuutoksen tarve eli integraation sisäistäminen. Lähi- ja keskijohdon haastatteluissa esiintyi paljon samoja asioita, mutta yleisvaikutelmaksi jäi, että lähijohdolla painotuivat hieman enemmän eri ammattiryhmien keskinäistä integraatiota edistävään johtajuuteen liittyvät asiat ja keskijohdolla yhteistyöhön liittyvät asiat. Tätä selittää se, että integraation myötä lähijohdolle on tullut johdettavaksi eri alojen ammatillisista koostuvia ryhmiä, kun taas keskijohdon tehtävät liittyvät enemmän suunnittelu- ja kehittämistyöhön sekä muiden palvelualueiden kanssa tehtävän yhteistyön edistämiseen.

Integraation sisäistäminen

Haastatteluissa tuli esille, että integraatiota edistävä johtamisosaaminen edellyttää uudenlaista asennoitumista. Eräs strategisen johdon haastateltu sanoi, että lähi- ja keskijohdon pitäisi ”ymmärtää integraatio”, mutta haastattelujen perusteella voisi puhua laajemmin integraation sisäistämisestä. Tällä tarkoitettiin muun muassa valmiutta tehdä yhteistyötä eri toimialojen kanssa, nousta oman taustaprofessionsa ulkopuolelle ja sitoutua uudenlaiseen toimiala- ja professionarajat ylittävään toimintatapaan. Strategisen johdon haastatellut kokivat, että johtoryhmyöskentelyssä osataan jo tehdä yhteistyötä ja nähdä asiat kapeita sektorirajoja laajemmin. Lähi- ja keskijohdon kohdalla he kuitenkin pelkäsivät osaoptimointia ja siiloutumista, jossa pyritään hoitamaan vain oma toimialue tai yksikkö hyvin:

(...) semmoinen ei niinkun onnistu jos vain pitää huolta siitä omasta tontistaan ja tuota, yrittää sitä kiillottaa kovasti, vaan se vaatii tosiaan että huomioi myös sitten mitä siinä ympärillä ja mitä yhteiskunnassa muutoinkin tapahtuu. (SJ)

Ajattelutavan muuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa kaikille. Eräässä keskijohdon haastattelussa mainittiin, että vaikeuksia voivat joskus tuottaa johtajien yhteistyökyvyttömyyteen liittyvät seikat. Vanhat autoritääriset johtamismallit eivät siis haastattelujen mukaan enää toimi uudenaikaisessa toimintatavassa, eikä ilman molemminpuolista kunnioitusta voi tehdä yhteistyötä. Toisessa keskijohdon haastattelussa mainittiin, että kyse on enemmänkin kulttuurin luomisesta kuin koulutusasiasta. Kuitenkin omien taitojensa, vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunteminen on osa osaamista. Esimerkiksi johtajan on osattava myöntää, ettei välttämättä tiedä kaikkea, jolloin yhteistyö on tarpeen:

Minä tarvitsen verkostoa tai moniammatillisuutta silloin kun minä en ole oikein varma mitä tässä tehdään, jolloin minä kuuntelen kaikkien näkökulmat ja mietitään yhdessä mikä on viisasta ja kuka tekee mitään. (KJ)

Lähi- ja keskijohdon haastatteluissa tunnustettiin, että johtajien on osattava nähdä kokonaisuudet ja nähtävä, miten muutokset omassa yksikössä vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa toisiin yksiköihin. Osa haastattelusta lähi- ja keskijohdosta toi myös esille valmiuden suostua kompromisseihin ja luopua joistain oman toimialan resursseista kokonaisuuden hyväksi, mikä kuvaa kokonaisedun sisäistämistä. Yhteinen visio integroitunees-

Taulukko 2. Eri johtotasojen esittämät lähi- ja keskijohdon osaamistarpeet integraatioon liittyen, luokat esitetty painotusjärjestyksessä

Strategisen johdon haastatellut	Keskijohdon haastatellut	Lähijohdon haastatellut
Integraation sisäistäminen <ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrettävä mitä integraatio käytännössä tarkoittaa. • Ymmärrettävä ja osattava tehdä yhteistyötä yli raja-aitojen, verkostoitua ja hahmottaa koko palvelukokonaisuus. • On osattava katsoa palveluprosesseja asiakkaan näkökulmasta eikä vain oman toimialan. 	Integraatiota edistävä yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> • Tiedettävä keiden kaikkien kanssa tehtävä yhteistyötä. • Rakentavat viestintä- ja kommunikointitaidot. • Yhteistyötoimialojen tuntemus. • Tiedettävä miten muutokset omassa yksikössä voivat vaikuttaa toisiin. 	Integraatiota edistävä johtajuus <ul style="list-style-type: none"> • Osattava tiimiyttää eri alojen ammattilaiset. • Tunnettava eri aloilta olevien työntekijöiden substanssia. • Osattava perustella työntekijöille uusia toimintatapoja. • Osattava tukea työntekijöitä tehtävänkuvien muuttuessa.
Integraatiota edistävä johtajuus <ul style="list-style-type: none"> • Osattava perustella muutostarvetta vahvoille profesioille. • Osattava johtaa eri substanssialojen ammattilaisia. 	Integraatiota edistävä johtajuus <ul style="list-style-type: none"> • Osattava ajaa ja perustella muutoksia vahvojen profesioiden keskuudessa. • Osattava luoda työntekijöille kuva kokonaisuudesta, jossa he ovat osana. 	Integraatiota edistävä yhteistyö <ul style="list-style-type: none"> • Tunnettava yhteistyöalojen kieltä ja prosesseja. • Osattava tehdä yhteistyötä muiden lähijohtajien kanssa. • Osattava verkostoitua myös oman organisaation ulkopuolelle.
	Integraation sisäistäminen <ul style="list-style-type: none"> • Osattava nousta omasta substanssista ja nähdä kokonaisuus. • Toisten kunnioittaminen ja arvostaminen. • Joustamis- ja kompromissihalu. • Osattava myöntää ettei itse välttämättä tiedä kaikkea. 	Integraation sisäistäminen <ul style="list-style-type: none"> • Ei voi katsoa vain omaa osasto-yksikköä, vaan nähtävä se osana organisaatiokokonaisuutta. • Osattava katsoa kokonaisuutta asiakkaan näkökulmasta.

ta palveluketjusta ja asiakaslähtöinen ajattelutapa koettiin apukeinona uuden ajattelutavan omaksumiseen:

(...) pystytään ajattelemaan jotenkin siitä omasta, sektorista tavallaan ulospäin ja jotenkin sillä tavalla korostaen sitä yhteistyötä ja, et mietitään sitä yhden asiakkaan tai asiakasperheen kuitenkin asiakkuuden, kuljetumista kokonaisuutena eikä ehkä vaan sitä omaa jotenkin palaa siitä. (LJ)

Integraatiota edistävä yhteistyö

Mitä palveluintegraatio sitten käytännössä tarkoittaa johtajien työssä tarvittavalle osaamiselle? Integraation toimeenpano ja edistäminen koskettavat erityisesti lähi- ja keskijohdon työtä. Heidän haastatteluisaan tuli esille etenkin kasvanut tarve verkostoitumiselle ja yhteistyölle eri toimialojen ja profesioiden välillä. Tämä tarkoittaa lähi- ja keskijohdon haastattelujen perusteella koko organi-

saation hahmottamista sekä eri johtajien ja toimijoiden vastuualueiden ja toimintojen tuntemista, jotta johtajat tietäisivät keihin ottaa yhteyttä ja keille tiedottaa asioista. Vaarana saattaa muuten olla päällekkäisen työn tekeminen:

(...) meillähän on tällainen toiminut jo vuosia, moniammatillinen työryhmä. Miks on tehty tällainen suuri ahaa-elämys ja se on työstetty siellä terveydenhuollon puolella eikä oo keskusteltu sosiaalipuolen kanssa ollenkaan, et siellä tulee tällönsä että tehdään päällekkäistä. (KJ)

Lähi- ja keskijohdon haastatteluissa tuli esille myös yhteistyöalojen substanssin edes jonkin tasoinen tunteminen, jotta toimintojen kehittämisen erilaisissa yhteistyöryhmissä olisi sujuvampaa. Etenkin yhteisen kielen tärkeys tuli esille. Sosiaalipalveluissa ja terveyspalveluissa saatetaan käyttää erilaista käsitteistöä, mikä heijastuu yhteistyöhön ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen:

On useita esimerkkejä semmoisesta tosiaan, että on monta kuukautta mietitty jotain ja tehdään jotain, ja sitten se ei niinkun etene kunnes päästään sen asian juurille että 'kun sinä sanoit noin niin tarkoittiko kenties' [haastateltu esitti sitaattina] ja sitten on käynyt ilmi että toinen on tarkoittanut jotain muuta. (KJ)

Organisaation sisäiseen ja ulkoiseen verkostoitumiseen sekä yhteistyöhön liittyy haastattelujen mukaan myös eri toimijoiden tunteminen: jotta voi ottaa yhteyttä muihin, pitää ylipäättään tietää, keitä muita toimijoita on olemassa. Yhteydenpito helpottui ajan kanssa, kun toiset alkoivat tulla tutuiksi henkilökohtaisellakin tasolla. Lisäksi haastateltu lähi- ja keskijohto toi esille viestintä- ja neuvottelutaitojen tärkeyden, eli johtajien olisi hyvä hallita rakentava ja asioita eteenpäin vievä keskustelukuluttuuri.

Integraatiopyrkimykset ja yhteistyöhön ja verkostoitumiseen liittyvät osaamisvaatimukset heijastuivat etenkin lähijohdon työssä. Osa haastattelusta lähijohdosta toi esimerkiksi esille, että vaikka palveluintegraatiosta olisi kulunut jo muutama vuosi, niin yhä edelleen tunnettiin heikosti toisten lähijohtajien työtä. Lisäksi heidän toimenkuvansa, johdettavien työntekijöiden määrän lisäksi, on saattanut laajentua integraation myötä:

(...) me organisoidaan sitä toimintaa enemmän ni se on sitä kautta myös, muuttanut sitten, niinku, ehkä enemmän on sitä hallinnollista työtä ku, mitä aikasemmin. Tai ainakin siihen pitää laittaa aikaa enemmän koska sitten ne suunnittelut ja kokoukset ja yhteistyöverkostojen luominen vie enemmän aikaa. (LJ)

Integraatiota edistävä johtajuus

Lähi- ja keskijohto eivät työskentele eivätkä myöskään toteuta integraatiota vain keskenään, vaan he tekevät sitä yhdessä organisaation työntekijöiden kanssa. Haastattelujen perusteella johtajien on omien asenteidensa lisäksi osattava huomioida myös työntekijöiden asenteet ja tuntemukset palveluintegraation keskellä. Etenkin strateginen ja keskijohto nostivat esille vahvojen professioiden yhteistyöhön toisinaan liittyviä tai yhteistyötä vaikeuttavia piirteitä, kuten eri ammattikuntien perinteiset toimintatavat ja hierarkiat, jotka johtamistyössä pitää huomioida:

(...) ollaan niin pitkään oltu tässä tällasessa perinteisessä kaavassa ja toimintamallissa, niin kyllä se, sieltä on hirveen vaikeaa siitä profession autonomiasta niinkun nousta pois. Että kyllä se on sitä autonomian puolustamista. (SJ)

(...) nämä on nämä ammattikuntien perinteet ja semmoset *vähän* niinkun hierarkiatkin miten ne niinkun rakentuu, niin onhan ne vielä aika syvällä meidän ajat-

telussa. Ja se pitää niinkun koko ajan huomioida sitten tekemisessä. (KJ)

Haastattelujen mukaan tämä edellyttää työntekijöiden kanssa paljon keskustelua, jossa perustellaan, miksi toimintatapoja on muutettava ja tuotava esille integraation tavoitteita sekä eri toimialojen yhteistyön merkitystä. On siis luotava työntekijöille kuvaa palveluketjun kokonaisuudesta, jossa he ovat osana ja kerrottava avoimesti, mitä heiltä odotetaan. Eräässä haastattelussa tuotiin esille esimerkin voima, eli työntekijöiden on nähtävä, että johtajatkin osaavat tehdä yhteistyötä keskenään:

Että jos minä nyt ajattelen vaikka jotain [kahden palvelualueen] välistä yhteistyötä, niin se on tärkeää että työntekijät näkee että minä ja [toinen päällikkö] istutaan alas ja tehdään yhteistyötä. Se on viesti niille muillekin. (KJ)

Muutosten esitleminen ja perusteleva työntekijöille niin, ettei siitä aiheudu työntekijöille liikaa hätäännystä ja että työrauha säilyisi, oli haastattelun lähi- ja keskijohdon mukaan varsin vaikeaa. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijöiden muutoskriittisyys olisi aina kielteinen asia muutosten toteuttamisen ja kehityksen kannalta. Johtajien on osattava kuitenkin huomioida palveluintegraation tuomien muutosten vaikutukset työntekijöiden työhyvinvointiin, ja erityisesti sitä uhkaavat vaikutukset, jotta he pystyisivät ja osaisivat tukea työntekijöitään:

(...) tietää että työntekijä on kuitenkin kuormittunu, siitä että hän nyt siitä, totutusta, joutuu nytten menemään sen oman mukavuusalueen ulkopuolelle et opetelemaan jotakin, uudella tavalla toimimista, että jos tota, et miten minä sitten esimiehenä voisin sitä edesauttaa. (LJ)

Etenkin lähijohdon haastatteluissa tuli esille moniammatillisten tiimien johtamiseen liittyvä osaamistarve. Haastattelujen joukossa oli lähijohtajia, joiden työntekijät koostuivat useiden eri alojen työntekijöistä. Näiden moniammatillisten tiimien johtaminen korosti eri alojen substanssin tuntemista. Haastatellut myönsivät, ettei heillä voinut olla kaikkea mahdollista substanssiosaamista, mutta jonkinasteinen tuntemus työntekijöiden tekemisistä ja erityistarpeista olisi tarpeen, jotta heidät pystyisi huomioimaan esimerkiksi taloudellisten resurssien kohdentamisessa yksikön sisällä. Vaikeampaa saattaa kuitenkin olla johtamissuhteen luominen työntekijöihin. Kuten seuraava esimerkki osoittaa, johdettavan moniammatillisen tiimin toiminnan ja osaamisen riittävä tun-

teminen voi toimia eräänlaisena ehrona saavuttaa legitiimi valtasuhde työntekijöihin:

(...) heihin se semmonen suhteen luominen että he ymmärtää sen et mie oon esimies ja mul on oikeus ohjata heidän työtään (...). Siinä on välillä haasteita et tavallaan et saa heitä ymmärtämään sen että mie tiedän mitä sie teet vaikkon mie ihan tasan 100-prosenttisesti ole sillä samalla koulutustaustalla. (LJ)

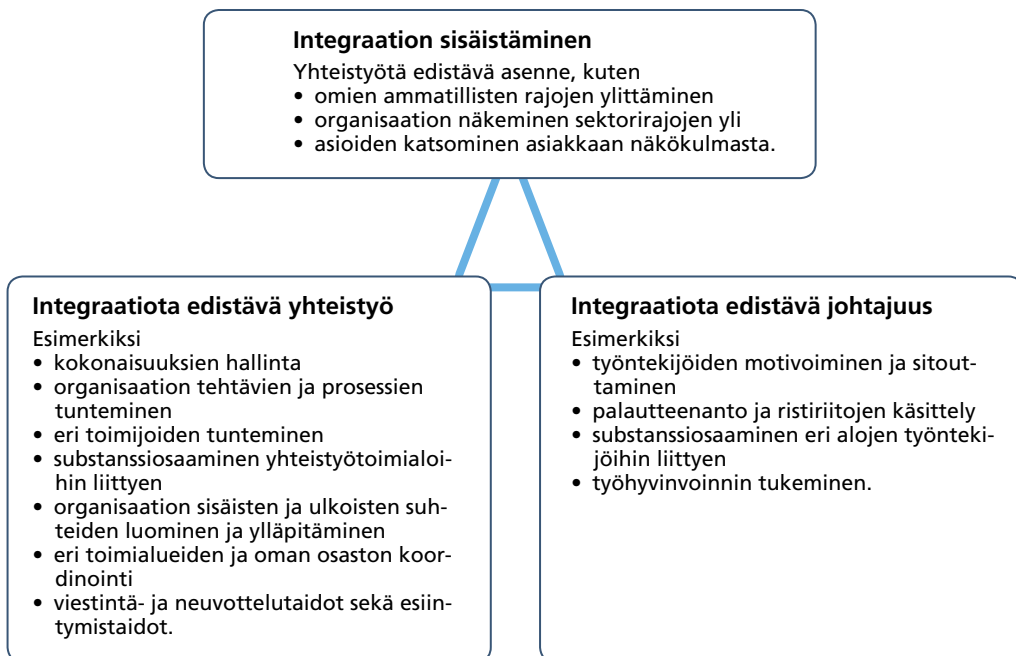
Lähijohdon haastattelujen perusteella moniammatillisen tiimin johtaminen vaatii, että työntekijät luottavat siihen, että heidän johtajansa oppivat tuntemaan eri professionien tarpeita. Johtajalta se puolestaan vaatii luottamusta siihen, että työntekijät sitoutuvat yhteisiin ohjeisiin. Toimivan suhteen luominen eri professioneja edustaviin työntekijöihin edellyttää erityistä ihmisten johtamiseen liittyvää johtamisosaamista, kykyä asettua mahdollisen oman professionaustan ulkopuolelle ja taitoa kohdella moniammatillisen työryhmän jäseniä tasapuolisesti.

Yhtenä moniammatillisen johtamisen vaikeutena nousi haastatteluissa esille yhtenäisen tiimin

muodostaminen eri alojen ammattilaisista, jotka saattoivat toimia eri rakennuksissa tai jopa eri paikkakunnilla:

(...) sit ku me ollaan hajallaan, ni se on varmaan jotenki se et me saadaan se yhteenkuuluvaisuuden tunne rakennettua et me ollaan samaa tiimiä, samaa organisaatiota, vaikka meil on eri alan ammattilaisia, sit me ollaan myös fyysisesti vähän eri paikoissa. (LJ)

Jo eri professionien tiimiyttäminen koettiin vaikeaksi, mutta lisävaikeuksia tulee, mikäli asiantuntijat eivät työskentele fyysisesti lähellä toisiaan, esimerkiksi samassa rakennuksessa. Yhtenä ratkaisuna näihin vaikeuksiin koettiin yhtenäisyyttä kasvattavat toimintamallit, kuten tiimikokoukset, mutta lisävälineitä ja -osaamista tällaisen asiantuntijajoukon yhtenäisyyden kasvattamiseksi kaivattiin. Sen sijaan sähköpostin ja vastavien etäjohtamisen työvälineiden hyödyntämistä pidettiin ongelmallisena. Niiden koettiin edistävän kohtaamattomuutta ja horjuttavan yhteisyyttä, vaikkakin joskus niiden käyttö koettiin lähes välttämättömiksi.



Kuvio 2. Analyysien tuloksien kooste.

Yhteenveto

Tämä tutkimus vahvistaa aikaisempia tutkimustuloksia (esim. Petch 2012) siitä, etteivät toiminnallinen ja organisatorinen integraatio johda kovin helposti kokonaisvaltaiseen normatiiviseen sekä ammatillis- ja asiakastason integraatioon. Tästä syystä erityisesti lähi- ja keskijohtoon kohdistuu erityisiä vaatimuksia integraation onnistumisen edistäjinä. Analyysin perusteella sosiaali- ja terveyspalvelujen lähi- ja keskijohdon on sisäistettävä integraatio sekä hallittava integraatiota edistävä yhteistyö ja integraatiota edistävä johtajuus, jotta näin voisi tapahtua. Strategisen johdon haastatellut toivat esille etenkin asenteiden merkityksen, kun taas lähi- ja keskijohto puhui enemmän yhteistyöstä ja johtajuudesta. Tämä liittyy eri tasojen johtajien omiin rooleihin. Ylimmän johdon tehtävä on yleensä laatia pitkän aikavälin kehittämissuunnitelmia, joita lähi- ja keskijohto toteuttavat (Yukl 2010, 51).

Integraation sisäistäminen liittyy johtajien asenteisiin, jotka ovat osa osaamista ja jotka voivat muuttua oppimisprosessien myötä (esim. Kangasniemi 2018). Integraatiota edistävä yhteistyö ja johtajuus taas pitävät sisällään erilaisia tietoja ja taitoja, joita on esitetty aiemmissa johtamistutkimuksissa. Aineiston analyysin tulokset on koottu kuvioon 2, jota voi verrata johtamisosaamisen eri osa-alueita esitelleeseen kuvioon 1. Integraatiota edistävä yhteistyö pitää sisällään etenkin verkostoihin ja moniammatilliseen toimintaan liittyvää johtamisosaamista, ja integraatiota edistävä johtajuus pitää sisällään henkilöstöjohtamiseen liittyvää johtamisosaamista. Integraation sisäistäminen on kuitenkin olennaista, jotta nämä johtamisosaamisen osa-alueet aidosti edistäisivät integraatiota.

Tutkimustulokset eivät sinällään ole yllättäviä. Esimerkiksi Australiassa tehdyssä tutkimuksessa tuotiin esille, että palveluintegraatiota edesauttavaa johtamisosaamista on muun muassa ihmisten johtamisen taidot, viestintä ja verkostotaidot sekä organisaation järjestelmien ja prosessien tuntemus (Aitken & von Treuer 2014). Kyseinen tutkimus kuitenkin kohdistui terveyspalvelujen integraatioon. Sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa korostuvat myös yhteistyötoimialojen substanssiosaaminen osana organisaation järjestelmien ja prosessien tuntemusta sekä kokonaisuusien hal-

linta aivan uudella tavalla. Tämä pätee analyysin tuloksien perusteella sekä lähi- että keskijohtoon.

Uutena tuloksena voi pitää asenteisiin liittyvää integraation sisäistämistä, vaikka asennemuutoksiinkin liittyviä näkökulmia on esitetty aiemmin. Esimerkiksi Runo Axelsson ja Susanna Bihari Axelsson (2009) ovat tuoneet esille, että erityinen este johtajien väliselle yhteistyölle on reviiiritietoinen käyttäytyminen, jossa johtajat pyrkivät puolustamaan vastuualueitaan ja yksiköitään organisaatioiden resursseja ja valta-asemia jaettaessa. Integraatiossa näitä puolustettavien alueiden rajoja muutetaan tai jopa puretaan, mikä edellyttäisi johtajilta altruistista asennetta. Tällöin potilaiden ja asiakkaiden tarpeita katsottaisiin organisaation kokonaisuuden ja yhteistyön näkökulmasta, eikä vain oman vastualueen. (Mt.) Analyysitulosten myötä asenteiden merkitykselle saatiin empiiristä vahvistusta, ja lisäksi voidaan todeta, että ilman integraation sisäistämistä integraatiota edistävä yhteistyö sekä johtajuus eivät yksinkertaisesti onnistu. Altruismin voi siis nähdä yhtenä integraation perusarvona.

Tulosten mukainen (kuviokuva 2) integraation sisäistäminen ja siihen sisältyvä integraatiota edistävä yhteistyö eri ammattiryhmien välillä edellyttää siis johdonmukaista ja integraatiota tukevaa johtajuutta kaikilta johtotasoilta; integraation toteutuminen organisaation toiminnassa ja palveluissa ei ole vain ylimmän johdon asia. Integraation toteutuminen edellyttää sekä alhaalta-ylös (*bottom up*) ulottuvia, integraatiota edistäviä toimintamalleja, eri tasoilla työskentelevän henkilöstön sitoutumista ja osaamista, että integraatiota tukevan johtamisen yhdenmukaisuutta organisaation kaikilla tasoilla. (Joyce 2015, 285–286.) Integraation edistäminen sekä monialaisen ja -ammattillisen työyhteisön johtaminen edellyttää myös, että yhteisön toimijat tunnistavat työyhteisönsä kokonaisuuden sekä osaavat arvostaa ja kunnioittaa toisten ammattiryhmien työtä ja osaamista. Sama pätee yhteisyyden luomiseen työyhteisössä. Samaan aikaan johtajan on omasta professiotaustastaan riippumatta kyettävä johtamaan moniammatillisen työyhteisön kokonaisuutta siten, että palvelut vastaavat niille asetettuja tavoitteita, eivätkä esimerkiksi asiakkaat joudu koordinoimaan eri ammattilaisten työtä. (Ospina & Saz-Garranza 2010, 425; Niiranen 2017.)

Lopuksi

Tämä tutkimus käsitteli kolmea suomalaista organisaatiota, joten tulokset eivät välttämättä ole yleistettävissä muiden sosiaali- ja terveystalvuluorganisaatioiden toimintaan. Tuloksissa ei kuitenkaan ollut suurta vaihtelua organisaatioittain, vaan haastateltavat nostivat esille hyvin samankaltaisia asioita. Lisäksi haastattelussa tuli esille samoja asioita, joita on esiintynyt myös kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa. Näin ollen tuloksia on mahdollista hyödyntää sekä suunniteltaessa uusia laajoja integroituja sosiaali- ja terveystalvuluorganisaatioita että integroitaessa yksittäisten organisaatioiden toimintoja. Tämä tutkimus avaa lisäksi useita jatkotutkimusaiheita. Laaja haastatteluaineisto esimerkiksi mahdollistaisi erilaisia metodologisia otteita. Yksi kiinnostava vaihtoehto olisi analysoida aineistoa kielellisistä lähtökohdista ja tarkastella muun muassa sitä, miten haastatellut johtajat puhuvat integraatiosta; esimerkiksi kuinka he perustelevat integraation hyötyjä, tai millaista kuvaa he puheellaan rakentavat eri professioista ja niiden välisestä yhteistyöstä.

Yksi jatkotutkimusaihe liittyy lähijohtajien muuttuvaan rooliin. Usein lähijohtajat ovat työskennelleet sekä sosiaalipalvelussa että terveystalvuluissa työntekijöiden rinnalla esimerkiksi asiakastyössä (esim. Niiranen 2014). Haastatteluissa tuli kuitenkin esille, että monilla lähijohtajilla tehtävät ovat muuttuneet asiakasrajapinnassa työskentelystä enemmän verkosto- ja kehittämistyöskentelyyn, kuten monialaisten ja -ammattillisten palveluprosessien suunnitteluun. Samalla heidän yksikkönsä olivat saattaneet kasvaa enimmillään lähes sadan työntekijän kokoisiksi. Tämä edellyttää uutta johtamisosaamista etenkin lähijohtajilta, joiden on osattava työntekijöiden motivoinnin lisäksi nähdä ja hyödyntää heidän rooliaan johtamisen tukijoina ja organisaation kehittäjinä, mikä on muuttuvissa organisaatioissa tärkeää. Samalla tämä tarkoittaa uusia osaamisvaatimuksia työntekijöille esimerkiksi autonomisuuden ja itseohjautuvuuden näkökulmista. Muun muassa näitä asioita käsitellään tulevissa COPE-hankkeen artikkeleissa.

Lisäksi tulokset avaavat jatkotutkimusaiheita hajautettuihin organisaatioihin liittyen. Palvelujen sijoittamisen samoihin tiloihin on todettu helpotavan integrointia (esim. Klinga ym. 2016), mutta tutkimuskohteina olevissa organisaatioissa on yhdistetty maantieteellisesti erillään sijaitsevia toimintoja. Tällöin saman yksikön työntekijät saattavat edustaa eri professioita, mutta myös sijaita erillään toisistaan vaikuttaen sekä johtajien että työntekijöiden työskentelyyn. Hajautettuina toimivien työyhteisöjen organisaatiokulttuurin uudet piirteet tai virtuaalivuorovaikutuksessa tapahtuva työntekijöiden toimijuuden ja organisaatiokansalaisuuden muotoutuminen ovat ilmiöitä, joiden keskellä työyhteisöissä eletään. Näitä on tutkittu sekä kansainvälisesti että kansallisesti (esim. Duncan & Schoor 2015; Ollila ym. 2018), mutta uutta ajankohtaista tutkimusta tarvitaan erityisesti suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon kontekstiin kohdistettuna.

Tulokset tuottavat uusia aihealueita myös johtamiskoulutukseen, jossa integraatio ja etenkin asenteiden merkitys olisi tärkeää huomioida. Monialaisten ja -ammattillisten työyhteisöjen johtamisen näkökulma olisi hyvä sisällyttää kaikkiin johtamiskoulutuksiin, joissa tarjoutuisi mahdollisuus eri aloja edustavien ammattilaisten kohtaamiselle ja tätä kautta tapahtuvalle eri aloihin tutustumiselle sekä asenteiden muuttumiselle. Eri-laiset kohtaamiset ja dialogi vähentävät ammattialarajojen suojelua sekä lisäävät altruistista ajattelua (esim. Rämgård ym. 2015). Jatkuvien uudistusten ja laajempien muutosprosessien keskellä työskentely ja integraatiota edistävän johtamisen kehittyminen edellyttävät sitä, että johtajilla on organisaatioissaan myös mahdollisuus vertaistukeen ja mentor-järjestelmään, jotka toimisivat lisäksi informaalina keinona kartuttaa johtamisosaamista (Harmoinen ym. 2017; Pihlainen ym. 2016, 105). Integroituissa organisaatioissa olisi myös hyvä olla epävirallisia kohtaamis- ja tapaa-mahdollisuuksia eri toimialoja ja professioita edustaville johtajille. Eri asia sitten on, miten hyvin tällaiset mahdollisuudet onnistuvat käytännössä johtajien lisääntyvän työ määrän ja monien tehtävien keskellä.

Saapunut 18.3.2019
Hyväksytty 10.6.2019

KIRJALLISUUS

- Aitken, Kim & von Treuer, Kathryn (2014) Organisational and leadership competencies for successful service integration. *Leadership in Health Services* 27 (2), 150–180.
- Axelsson, Runo & Axelsson, Susanna Bihari (2006) Integration and collaboration in public health – a conceptual framework. *International Journal of Health Planning and Management* 21 (1), 75–88.
- Axelsson, Susanna Bihari & Axelsson, Runo (2009) From territoriality to altruism in interprofessional collaboration and leadership. *Journal of Interprofessional Care* 23 (4), 320–330.
- Bruijn, Hans de (2011) *Managing Professionals*. London: Routledge.
- Cheetham, Graham & Chivers, Geoff (2005) *Professions, Competence and Informal Learning*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Duijn, Sarah van & Zonneveld, Nick & Montero, Alfonso & Minkman, Mirella & Nies, Henk (2018) Service Integration Across Sectors in Europe: Literature and Practice. *International Journal of Integrated Care* 18 (2), 1–13.
- Duncan, Carrie & Schoor, Megan (2015) Talking Across Boundaries: A Case Study of Distributed Governance. *International Society for Third-Sector Research ISRT, Voluntas* 26 (3), 731–755.
- Fox, Ann & Reeves, Scott (2015) Interprofessional collaborative patient-centred care: a critical exploration of two related discourses. *Journal of Interprofessional Care* 29 (2), 113–118.
- Gröhn, Kari (1986) Näkökohtia sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistoiminnasta ja VALTAVA-uudistuksesta. *Sosiaalinen aikakauskirja* 80 (5), 5–9.
- Harmoinen, Merja & Niiranen, Vuokko & Helminen, Mika & Suominen, Tarja (2017) Developing an Appreciative Management Scale (AMS 1.0). *Journal of Research in Nursing* 22 (3), 183–194.
- Heikka, Helena (2008) *Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit*. Acta Universitatis Ouluensis, terveyshallintotiede. Oulu: Oulu University Press.
- Hujala, Anneli & Lammintakanen, Johanna (2018) Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Helsinki: Kunnallissalan kehittämissäätiö.
- Jolanki, Outi & Tynkkynen, Liina-Kaisa & Sinervo, Timo (2017) Professionals' views on integrated care. *Journal of Integrated Care* 25 (4), 247–255.
- Joyce, Paul (2015) *Strategic Management in the Public Sector*. London: Routledge.
- Kangasniemi, Mari & Hipp, Kirsi & Häggman-Laitila, Arja & Kallio, Hanna & Karki, Suyen & Kinnunen, Pirjo & Pietilä, Anna-Maija & Saarnio, Reetta & Viinamäki, Leena & Voutilainen Ari & Waldén, Anne (2018) Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja* 39/2018. Helsinki: Valtioneuvoston kanslia.
- Kantanen, Kati (2017) Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 2254. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Klinga, Charlotte & Hansson, Johan & Hasson, Helena & Sachs, Magna (2016) Co-Leadership – A Management Solution for Integrated Health and Social Care. *International Journal of Integrated Care* 16 (2), 1–9.
- Lawrence, Paul R. & Lorsch, Jay W. (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- Niiranen, Vuokko (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 20. Kuopio: Kuopion yliopiston painatuskeskus.
- Niiranen, Vuokko (2014) Johtamistyön sisältö ja johtamisen moniulotteisuus. Teoksessa Vuokko Niiranen & Minna Joensuu & Johanna Lammintakanen & Mervi Kerkkänen (toim.) *Johtajana muutoksissa*. Helsinki: Kuntaliitto, 43–56.
- Niiranen, Vuokko (2017) Moniammatillisten verkostojen johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna Lammintakanen (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: SanomaPro, 129–145.
- Niiranen, Vuokko & Kinnunen, Juha (2010) Sosiaali- ja terveyspalvelut hyvinvoinnin kentässä. Teoksessa Minna Kaarakainen & Vuokko Niiranen & Juha Kinnunen (toim.) *Rakenteet muuttuvat, mihin suuntaan? Paras-ARTTU-ohjelman tutkimuksia* nro 6. ACTA 219. Helsinki: Kuntaliitto.
- Ollila, Seija & Raisio, Harri & Vartiainen, Pirkko & Lindell, Juha & Perna, Hanna-Kaisa & Niemi, Tomi (2018) Organisaatio muutoksen pyörteissä – hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus* 16 (4), 236–250.
- Ospina, Sonia & Saz-Garranza, Angel (2010) Paradox and collaboration in network management. *Administration & Society* 42 (4), 404–440.
- Petch, Alison (2012) Tectonic plates: aligning evidence, policy and practice in health and social care integration. *Journal of Integrated Care* 20 (2), 77–88.
- Pihlainen, Vuokko & Kivinen, Tuula & Lammintakanen, Johanna (2016) Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. *Leadership in Health Services* 29 (1), 95–110.
- Rängård, Margareta & Blomqvist, Kerstin & Petersson, Pia (2015) Developing health and social care planning in collaboration. *Journal of Interprofessional Care* 29 (4), 354–358.
- Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena (2005) Johtamisosaamisen vaatimukset terveydenhuollossa. Teoksessa Jari Vuori (toim.) *Terveys ja johtaminen*. Helsinki: WSOY, 78–104.
- Sinkkonen, Sirkka & Taskinen, Helena & Rissanen, Sari (2017) Sosiaali- ja terveyspalvelujen integrointi ja johtaminen. Teoksessa Sari Rissanen & Johanna (toim.) *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: SanomaPro, 105–128.
- Staehle, Wolfgang & Schirmer, Frank (1992) Lower-level and Middle-level Managers as the Recipients and Actors of Human-Resource Management. *International Studies of Management & Organization* 22 (1), 67–89.

- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannus-osakeyhtiö Tammi.
- Valentijn, Pim & Boesveld, Inge & van der Klauw, Denise & Ruwaard, Dirk & Struijs, Jeroen & Molema, Johanna & Bruijnzeels, Marc & Vrijhoef, Hubertus (2015) Towards a taxonomy for integrated care: a mixed-methods study. *International Journal of Integrated Care* 15 (4), 1–18.
- Winters, Shannon & Magalhaes, Lilian & Kinsella, Elizabeth & Kohtari, Anita (2016) Cross-sector Service Provision in Health and Social Care: An Umbrella Review. *International Journal of Integrated Care* 16 (1), 1–19.
- Yukl, Gary (2010) *Leadership in Organizations*, 7. painos. New York: Pearson.
- Zonneveld, Nick & Driessen, Naomi, Stüssgen, Rene & Minkman, Mirella (2018) Values of Integrated Care: A Systematic Review. *International Journal of Integrated Care* 18 (4), 1–12.

ENGLISH SUMMARY

Joakim Zitting & Sanna Laulainen & Vuokko Niiranen: Competence requirements for supervisors and middle managers in the integration of social and health care (Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveystalvelujen integraatiossa)

The integration of social and health care has attracted great interest in Finland and other European countries. In Finland, integrated care reforms are being planned not only on a national level, but also on local and regional levels where integrated social and health care organizations have been established. This article focuses on the leadership and management competencies that are required in these organizational rearrangements. Supervisors and middle managers have an important role to play in implementing the integrative strategies planned by top management. What kind of leadership and management competencies does integration require of supervisors and middle managers? Content analysis was performed on a large dataset of interviews (N=106) conducted with middle managers, supervisors and members of top management from integrated social and health care organizations.

The analysis showed that supervisors and middle

managers must internalize the principles of integration and multiprofessional working, which mainly has to do with attitudes. Other competencies relevant to integration are integration-oriented collaboration and integration-oriented leadership. The former comprises skills connected to traditional networking and multiprofessional working skills, such as communication skills and knowledge about other professions and departments. The latter includes skills connected to leadership, such as supporting and motivating employees in organizational changes. But unless the principles of integration are internalized, these two competencies are not sufficient for the effective implementation of integrative strategies. The results have application in developing leadership training programmes with a stronger multiprofessional focus. Mentors and others informal leadership training methods should also be used more widely. The same goes for informal meeting and networking options for leaders.

Keywords: social and health care, service integration, integrated care, multiprofessional, competence, leadership and management competence.