

Miten johtamisella ja yhteistyöllä varmistetaan hyvinvointialueiden palveluintegraatio - miten hyvinvointialueet voivat onnistua tehtävässään?

Haikko
14.4.2023



Petri Virtanen

Hallintotieteen professori,
Vaasan yliopisto
Toimitusjohtaja, Itsenäisyyden
juhlavuoden lastensäätiö



Puheenvuoron sisältö

1. Liikkeellelähtöihmettelyä a-d

- (a) Tiedon ylivalta*
- (b) Johtamisen helppous ja vaikeus*
- (c) Palveluintegraation maisema*
- (d) Palveluintegraation sisältö*

2. Palveluintegraation erityishaaste: monimutkaisten ilmiöiden kompleksisuus

3. Palveluajattelun muutos

- (a) Palvelun potentiaalinen vai käyttöarvo*
- (b) Vertikaalisesta horisontaaliseen tilivelvollisuuden suuntaan*

4. Johtamisen ihmiskeskeisyys

5. Take away -asiat

Liikkeellelähtö- ihmettelyä I

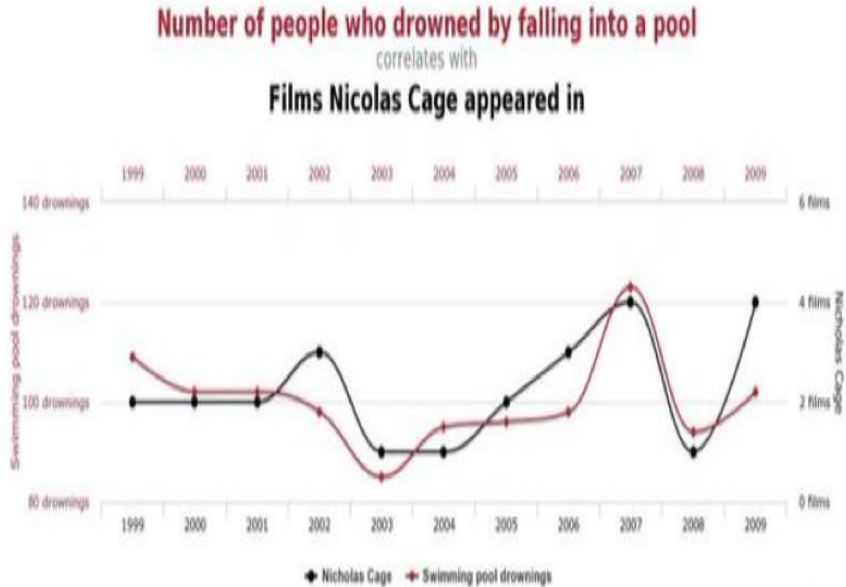
- Tieto selittää kaiken?



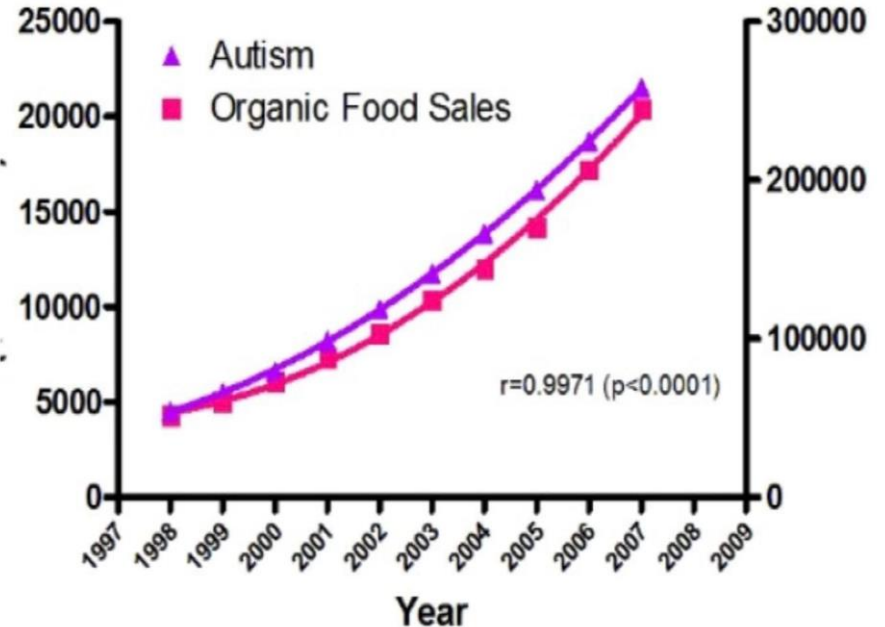
itla

Toimenpiteillä ja vaikutuksilla voi olla yhteys – tai sitten ei

ESIMERKKI A



ESIMERKKI B



ources: Organic Trade Association, 2011 Organic Industry Survey; U.S. Department of Education, Office of
ication Programs, Data Analysis System (DANS), OMB# 1820-0043. *Children with Disabilities Receiving
ication Under Part B of the Individuals
i Disabilities Education Act

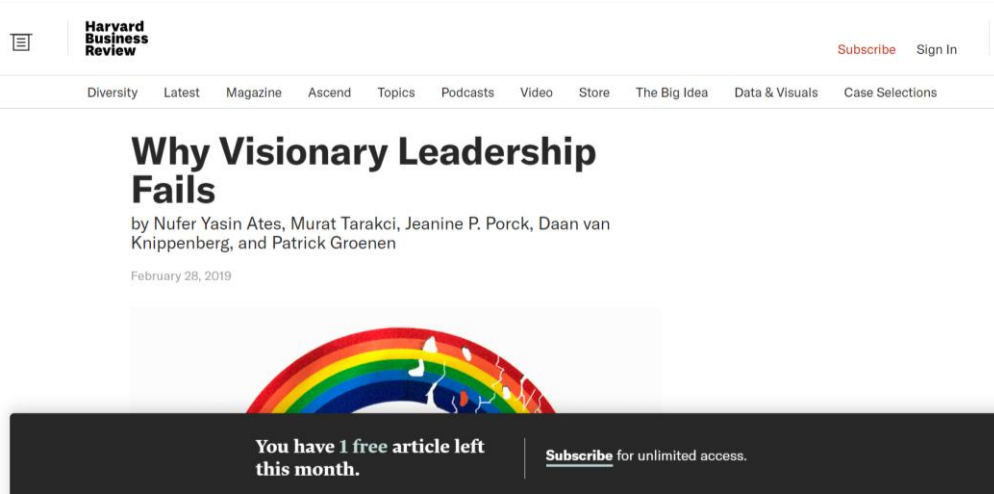
Liikkeellelähtö- ihmettelyä II

- Johtaminenkaan ei ole
ihan helppoa isossa
organisaatiossa



itla

Visiönäarisyyys ei auta jos keskijohto ei pysty/osaa/halua edistää muutosta



The screenshot shows the Harvard Business Review website interface. At the top left is the Harvard Business Review logo. To the right are 'Subscribe' and 'Sign In' links. Below the logo is a navigation menu with categories: Diversity, Latest, Magazine, Ascend, Topics, Podcasts, Video, Store, The Big Idea, Data & Visuals, and Case Selections. The main content area features the article title 'Why Visionary Leadership Fails' in a large, bold font. Below the title, the authors are listed: 'by Nufer Yasin Ates, Murat Tarakci, Jeanine P. Porck, Daan van Knippenberg, and Patrick Groenen'. The date 'February 28, 2019' is displayed below the authors. A large, colorful rainbow graphic is positioned below the text. At the bottom of the page, a dark banner contains the text: 'You have 1 free article left this month.' and 'Subscribe for unlimited access.'

- “That’s because visionary leadership does not just set the strategic direction – it tells a story about why the change is worth pursuing and inspires people to embrace the change.
- (...)
- But research finds that the positive impact of visionary leadership breaks down when middle managers aren’t aligned with top management’s strategic vision.”
- Ates et al. (2019) Why visionary leadership fails. HBR February 2019

Tulevaisuuden organisaatiokaavio



Laloux, F. 2014. Reinventing organizations: a guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Brussels: Nelson Parker. <http://www.reinventingorganizations.com/>.

Liikkeellelähtö- ihmettelyä III

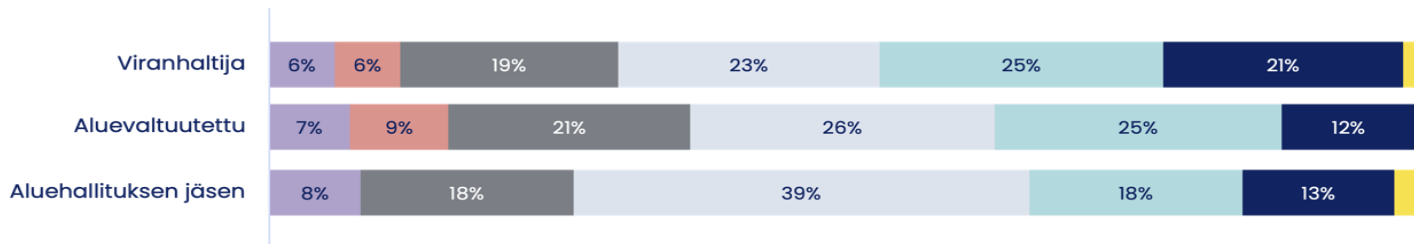
- Palveluintegraation
horisontti alkuvuodesta
2023?



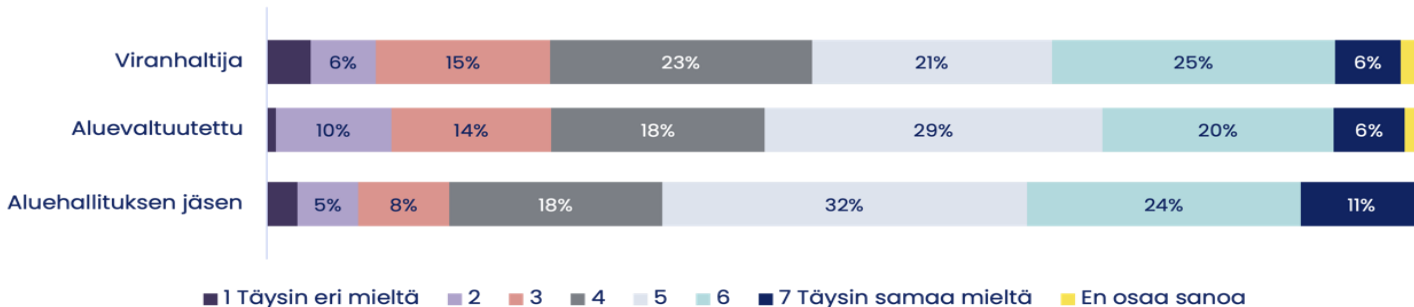
itla

Itlan kysely 1-2/23 (N:241, vastaus% 10)

Hyvinvointialueen toiminnan käynnistäminen **vauhdittaa palveluintegraatiota lasten, nuorten ja lapsiperheiden palveluissa** seuraavan kahden vuoden aikana (n=220)



Hyvinvointialueen toiminnan käynnistäminen vauhdittaa lasten, nuorten ja lapsiperheiden palvelujen **painopisteen siirtymistä korjaavista ennaltaehkäiseviin palveluihin** seuraavan kahden vuoden aikana (n=221)



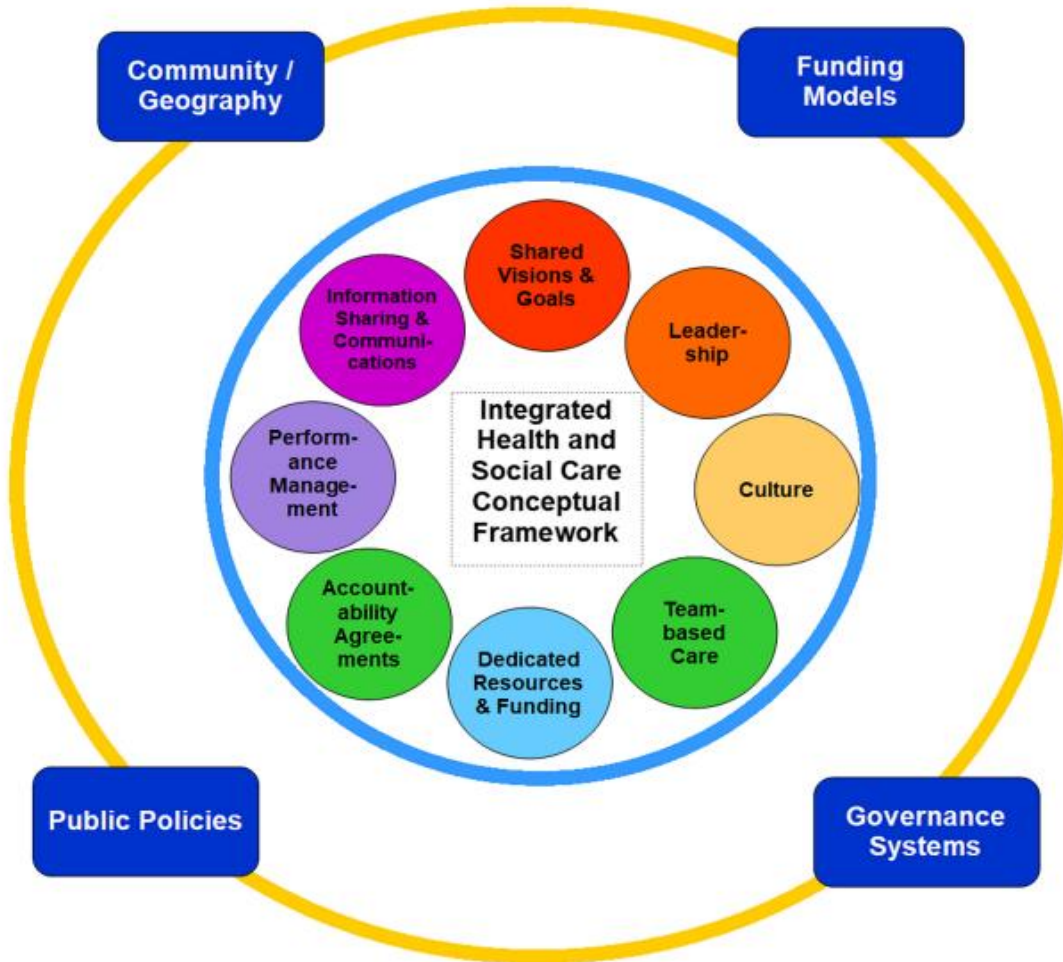
Liikkeellelähtö- ihmettelyä IV

- Mitä palveluintegraatio
on, mitä se edellyttää ja
miksi sitä pitäisi edistää?



itla

Palveluintegraation komponentit: sisäinen näkökulma

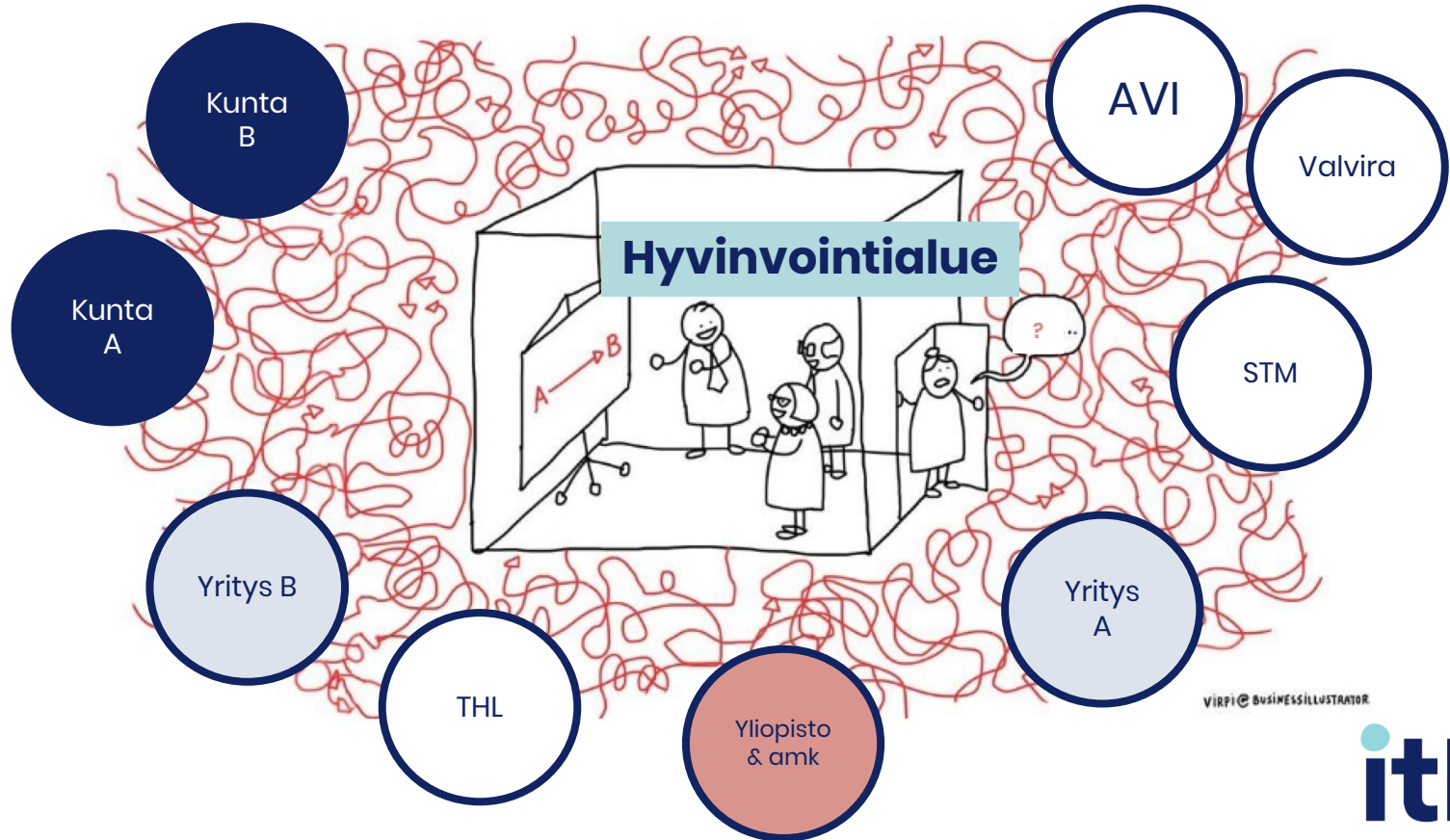


Cheng & Catallo, 2020; Lyngsø et al., 2014; Tiirinki et al, 2022

LISÄKSI: Palveluintegraatiossa tarvitaan kollektiivista 'etulinjan osaamista' (Dwyer Løken et al., 2022)

- (1) Tietämys yksilöllisistä elämäntilanteista, organisaation kyvykkyydestä ja toiminnallisista systeemeistä
- (2) Käsitteellinen ajattelukyky ('Investigation Competence')
- (3) Ihmiskeskeisen yhteistyön kyvykkyys
- (4) Fasilitointi- ja aikaansaantikyvykkyys

SOTE-integraation toinen ulottuvuus: palveluekosysteemi



Tilivelvollisuuden muutos

Vertikaalinen
tilivelvollisuus

Palvelujen
käyttöarvo
palvelujen käyttäjille

Horisontaalinen
tilivelvollisuus

Järjestelmälähtöinen
palvelusysteemi
(1970-2020)

Käyttäjätöinen
palvelusysteemi
(*service-dominant –
logic*) (2020-2030-)

Järjestelmän määrittämä palvelun
potentiaalinen käyttöarvo

Hyvinvointipalvelujen ”arvosiirtymät” 2030-lukua kohti mentäessä

Potentiaalinen arvo

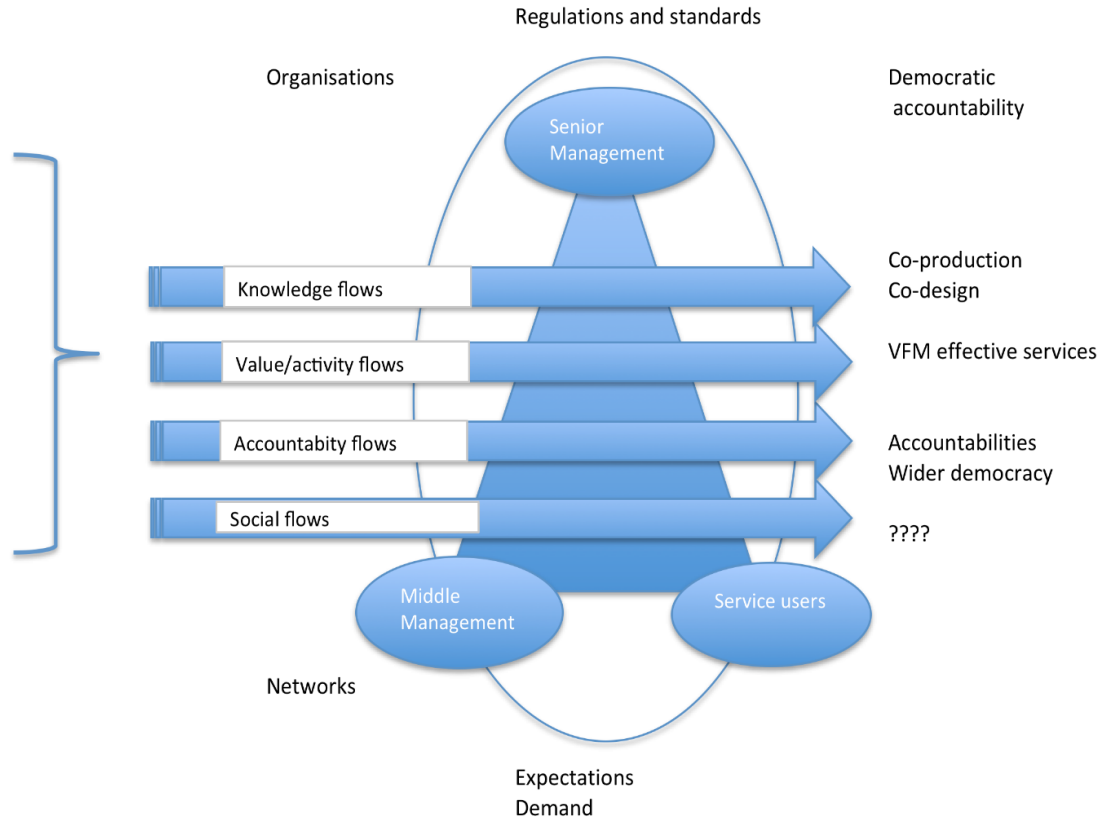


Käyttöarvo



Julkinen arvo
(public value)

Strategic input
Agreed goals



Virtanen, P., Stenvall, J., Kinder, T. & Hatem, O. (2018). Do accountabilities change when public organisations transform to service systems: A new conceptual approach. *Financial Accountability & Management* 34(2): 166-180.
<https://doi.org/10.1111/faam.12149>.

2. Kompleksiset ja monimutkaiset ongelmat



itla

Tervetuloa VUCA-maailmaan!

- Ei uusi asia, vaan kylmän sodan aikalainen ja jälkeläinen 1950- ja 1960-luvuilta
- Pentagon ja Yhdysvaltojen armeija; vakiokäyttötermi jo 60-70 vuotta.
- Vaikuttanut johtamisen työkalujen ja lähestymistapojen kehitykseen jo pitkään (logistiikka, skenariotekniikat, kokeilut, ennakointi)
- **Volatility**, volatitiliteetti (“Riskin toteutumisen vaihteluväli”)
- **Uncertainty**, epävarmuus (“Mikä muuttuu, koska ja miten?”)
- **Complexity**, kompleksisuus (“Voidaanko ilmiö palauttaa osiin?”)
- **Ambiguity**, monitulkintaisuus (“Mistä on kysymys?”)

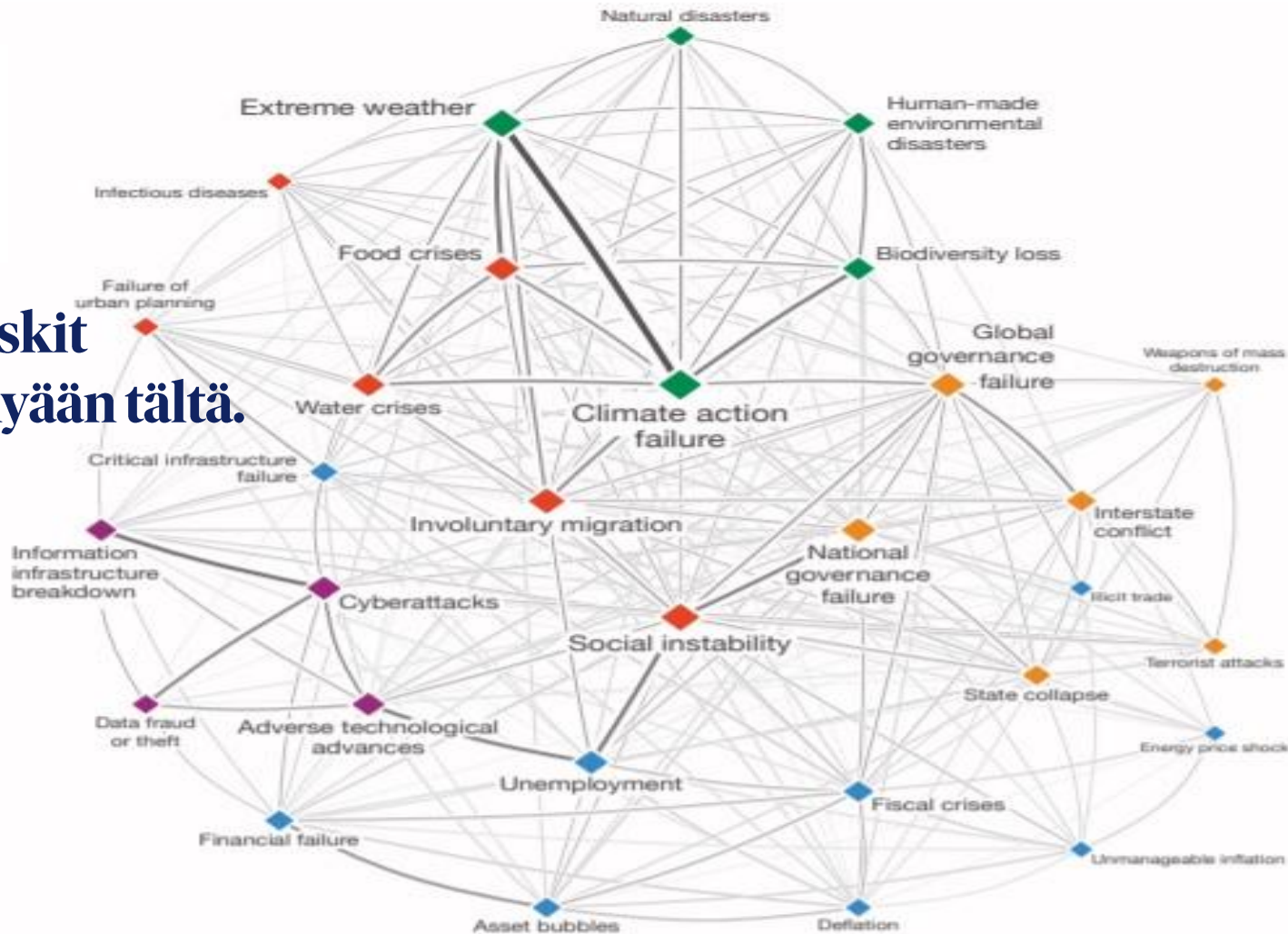
Hyvä referenssi:

Van Der Wal Z (2017) The 21st century public manager. Palgrave.



Ja globaalit riskit näyttävät nykyään tältä.

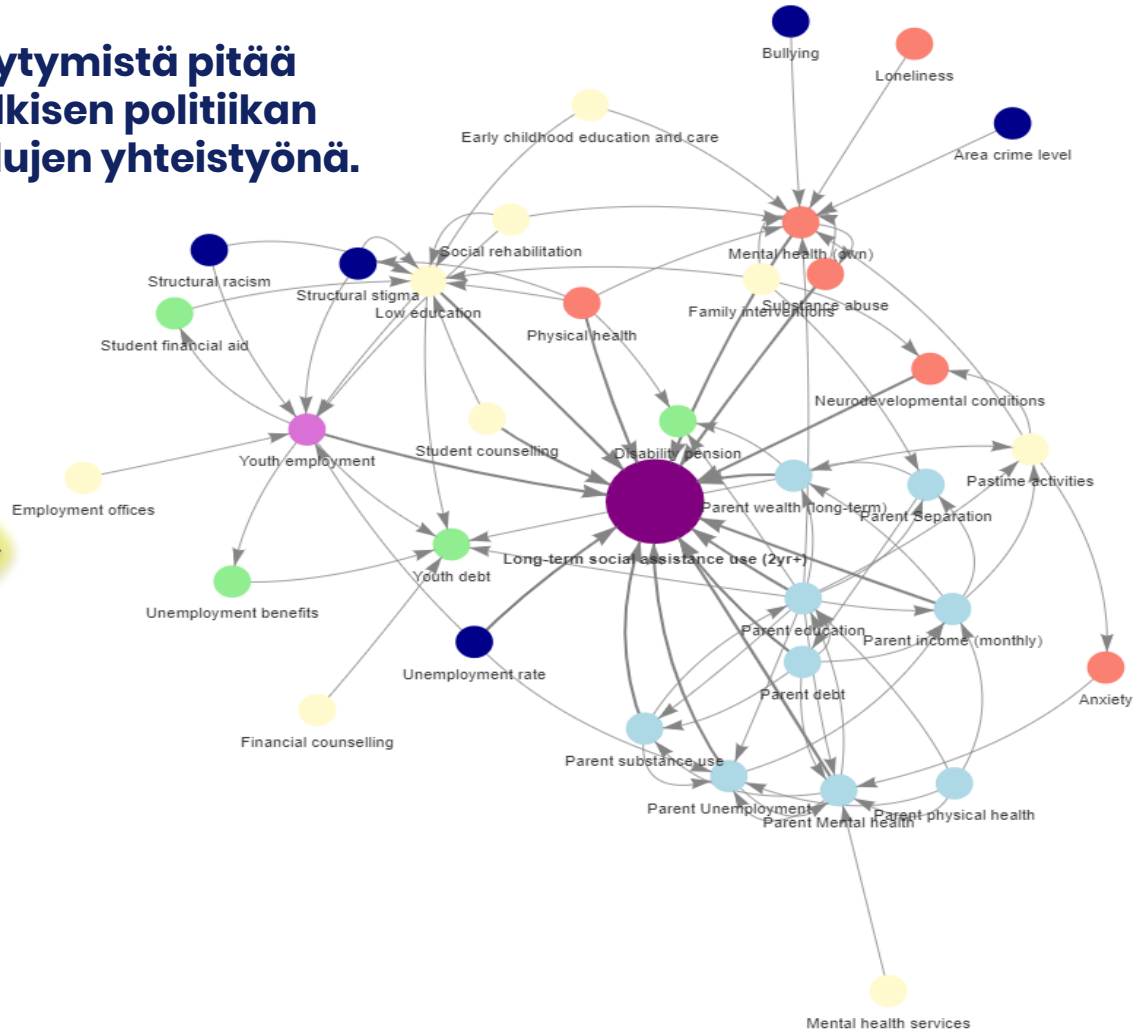
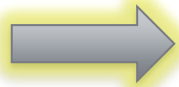
Global Risks
Report 2020
15th Edition





CASE: Nuorten syrjäytymistä pitää ehkäistä monella julkisen politiikan alueella ja ERI palvelujen yhteistyönä.

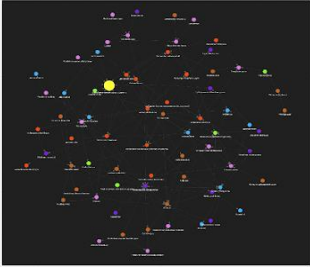
- Nuorten syrjään jäämisen takana olevat tekijät ovat monimutkaiset mutta pienillä muutoksilla voi olla suuri merkitys.
- Kuvassa Itlan yhdessä Canberran yliopiston tutkijoiden kanssa tekemä kartta pitkäaikaiselle toimeentulotuelle jäämiseen liittyvistä tekijöistä.
- Kuvasta ilmenee, että pienetkin interventiot voivat ehkäistä toimeentulotuelle jäämistä.



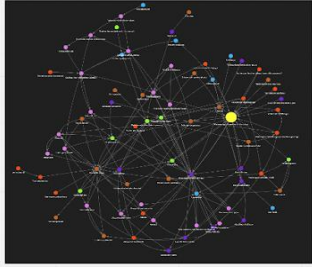
MILTÄ PALVELUEKOSYSTEEMI JA SEN RATKAISUKYKY NÄYTTÄÄ?

CAUSAL MAPS

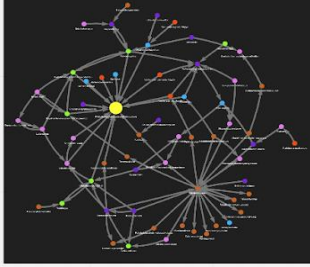
WEAK relationships



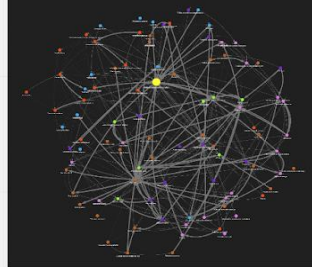
MEDIUM relationships



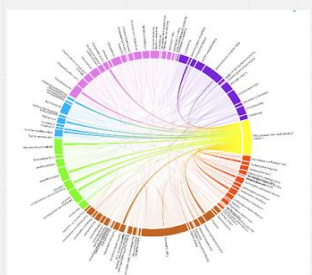
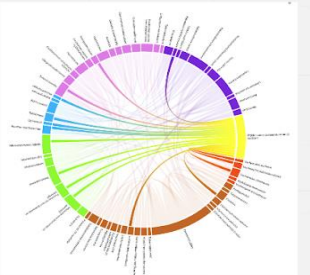
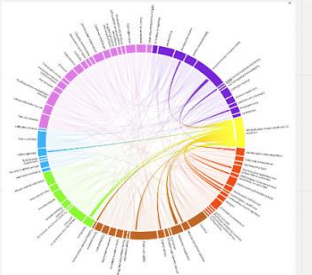
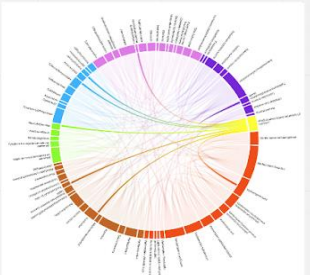
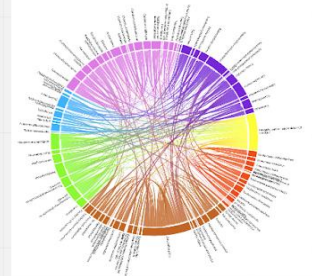
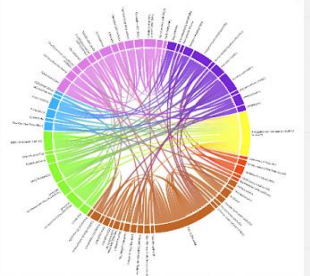
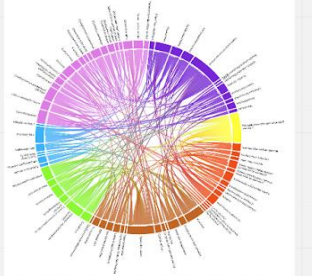
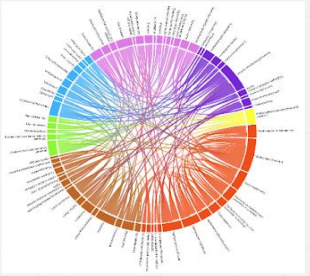
STRONG relationships



ALL



CHORD DIAGRAM



Hiilamo, A., Castilla-Rho, J. Ristikari, T. Mäkinen, L, Hirvonen, M., Sissonen, E., Virtanen, P. & Sinclair, D. (2023). *What drives long-term social assistance use among young adults and where are the potential points for intervention? Lessons from a participatory systems mapping exercise and structural network analysis*
Unpublished article

Governmental Responses to Wicked Problems---

Seven Strategies

- Avoidance, Denial and Minimal Responsibility
 - Coercive Controls
 - Compartmentalised Micro-Management
 - Technocratic Problem-Solving (through ‘evidence-based’ approach)
-
- Incremental and Pragmatic Adjustment
 - Stakeholder Collaboration
 - Coping and Prevention Policies

“Wicked problems have to be managed politically, not just by scientific and professional experts...”
(Head, 2022, p. 51)

3. Palvelujen potentiaalinen arvo vai käyttöarvo?



Hallinta ja järjestäminen

Hyvinvointialue

Julkinen
Yksityinen
Järjestöt
Neljäs sektori

KELA

1

*Palvelunkäyttäjän arki
palvelukehityksen ajurina*

Arvon yhteisluonti

2



3
Palvelun käyttöarvo

4

*Sosiaalityön arvo
potentiaalista*

*Sosiaalityön arvo
reaalista*

*monitoimisten
oppimisena*

itla

**Ilmiölähtöisyys
haastaa
johtamisen ja
osaamisen**

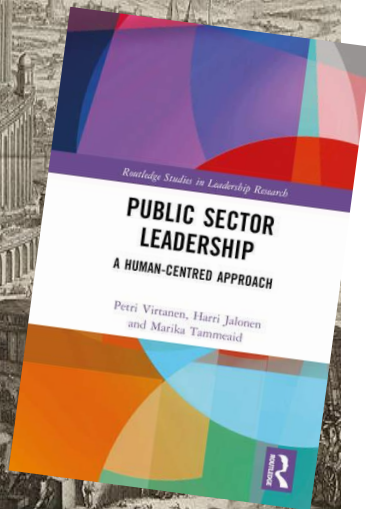


itla



VÄHÄNTAUSTAA: Julkinen johtaminen on maailmalla ja Suomessa liikkunut **jo pitkään** ihmislähtöisyyden suuntaan

- Julkisessa johtamisessa ihmislähtöisyyden ajatus tulee **kahta reittiä**:
 - **Johtamistiede**:
 - Taylor ja tieteellinen liikkeenjohto (1910-l.)
 - Ihmissuhdekoulukunta (1920/30-l.)
 - 'Numbers culture critique' (1950-l. alk.)
 - Humanistic leadership (1960-l. alk.) ja servant leadership (1970-l. alk.)
 - Organisaatiokulttuuriteoriat, humanocracy –keskustelu (2010-l. alk., mm. Gary Hamel)



Julkisia palveluja koskeva tietämys/tiede:

- Palveluperusteinen toimintalogiikka (service-dominant logic)
- Julkisten palvelujen laatuajattelu
- Yhteiskehittäminen ja -tuotanto
- Horisontaalisen tilivelvollisuuden ajatus



MUUTOSAJATTELUSTA:

Yksinkertainen on kaunista eli Kurt Lewin (1890-1947) oli oikeassa

- Lewinin mukaan muutosprosessissa on kolme vaihetta, jotka liittyvät (1) **muutostarvetta koskevan tietoisuuden luomiseen**, (2) **muutoksen suunnitteluun** ja (3) **käytäntöjen vakiinnuttamiseen**.
- Lewinin yksi keskeinen teesi oli, että **on helpompi luoda muutosprosessissa paine toiminnan muutokselle kuin vaikuttaa suoraan yksilöiden muuttamiseen**. Näin ajatellen muutosprosessista tulee systeemi, joka edistää reformien toteutusta, mikäli se luo painetta muutokselle ja se toimii jatkuvan uudistamisen tukemisen näkökulmasta tarkoituksenmukaisesti.

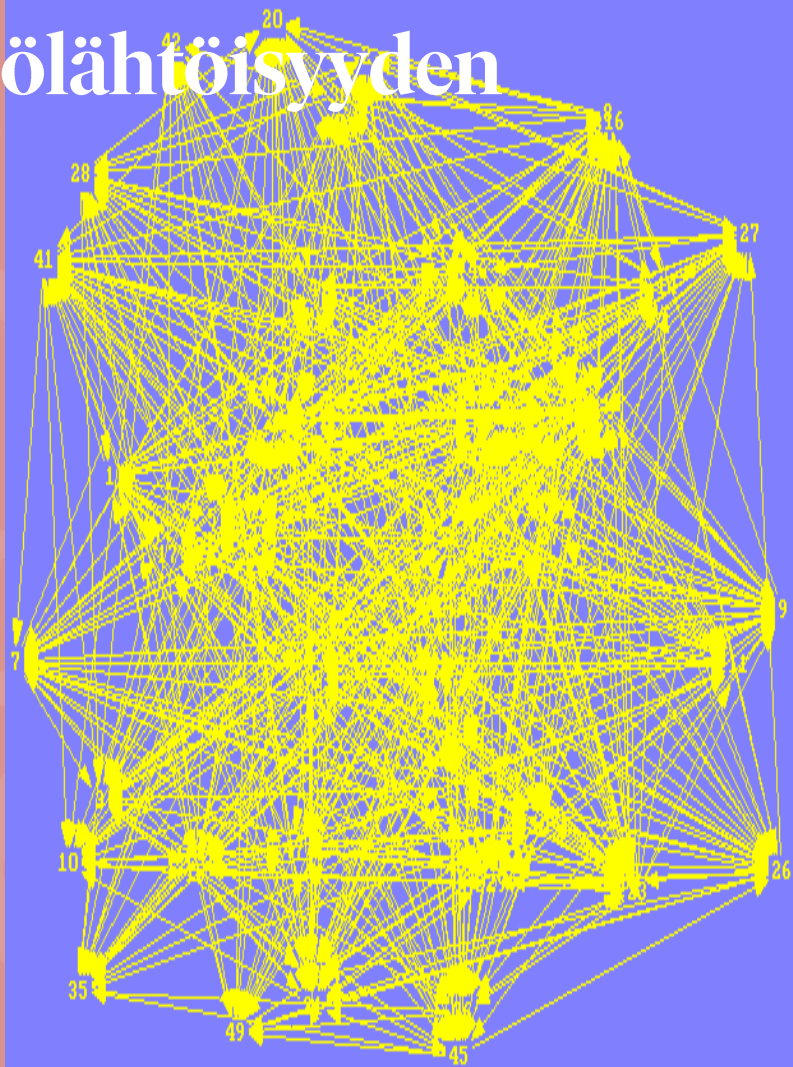
**MIKÄ VOISI OLLA HYVINVOINTIALUEEN
HENKILÖSTÖN NÄKÖKULMASTA TÄLLAINEN
ULKONINEN PAINE JOKA MYÖTÄVAIKUTTAA
MUUTOKSEEN?**

Joku negatiivnen vai positiivinen asia?

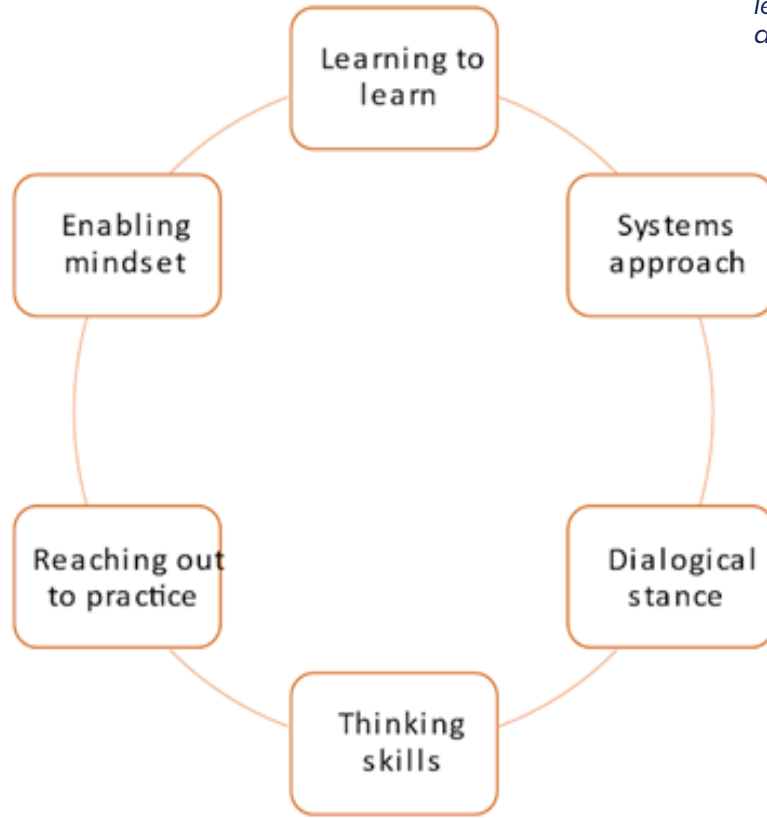


Entä jos siirrymme aidosti ilmiölähtöisyyden ymmärtämisen suuntaan?

- Yhteistyörakenteet ja –toimintatavat hyvinvointialueen sisällä
- Yhteistyörakenteet valtioneuvoston, hyvinvointialueen ja kuntien välillä
- Hyvinvointialueen virkamiesjohdon tehtäväkuvien määrittely
- Budjetointiperiaatteet
- Uusiin osaamisvaatimuksiin vastaaminen
- Ilmiölähtöisyyden edellyttämät metataidot
- Osaamisen kierrättäminen



**Löytyisikö
hyvinvointialueiden
ratkaisu
monimutkaisuuden ja
kompleksisuuden
ymmärtämisessä
johtamisen metataitojen
harjaannuttamisesta?**



**ONKO HYVINVOINTIALUEILLA
JOHTAJIEN TAPANA LASKEUTUA
JATKOSSA RATSAILTA?**



Johtajana kehittymisen motto:

”Jos hevosesi on kuollut, sinun kannattaa laskeutua ratsailta”

(Sioux proverb/Manfred Kets de Vries, INSEAD)

<https://www.wallpaperflare.com/three-native-americans-riding-on-the-horse-on-the-green-grass-field-photo-wallpaper-wxsfy>

- Tavoitelähtöinen johtaminen
- Ratkaisukeskeinen johtaminen
- Ymmärryksen johtaminen
- Muutosprosessien johtaminen
- Yhdistävä johtaminen
- Luottamuksellisen ilmapiirin johtaminen
- Kannustava ja vahvuuksiin perustuva johtaminen

Jos palveluorganisaatioiden reformeja ajatellaan systeemisinä muutosprosesseina, millaista johtamistaitoa ja tietoa tarvitaan?

OSATAANKO HYVINVOINTIALUEIDEN YLIMMÄSSÄ JA KESKIJOHDOSSA TÄLLAISIA UUDENTYYPPIÄ JOHTAMISEN TAITOVAATIMUKSIA?



itla



**CASE: Welcome to
Buurtzorg**
Humanity over
bureaucracy

buurtzorg.com



Case:
**Onko palvelujen maailma
valmis esim. lasten ja
perheiden palveluissa?**



itla

CASE: Lastensuojelu

Haasteet

- Lastensuojelun **kustannusten** ja yhä vaativampien palvelujen **kysynnän kasvu**.
- **Paternalistinen tuotantologiikka** ("Ylhäältä alas")
- **Tuotantolähtöisyys**: palvelutuotteet määritellään sopiviksi erilaisille asiakasryhmille, mutta vastaavat kuitenkin heikosti asiakkaan yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiin.
- **Mekaaniset hintaan perustuvat kilpailutukset**, joissa asiantuntijat määrittelevät palveluja käyttävien tarpeita ja hankkivat ratkaisuja olemassa olevista vaihtoehdoista.
- **Palvelujärjestelmän pirstaleisuus**: integraatio-ongelmat kumuloituvat erityisesti moniasiakkuusperheiden ja vaativan tason palveluissa
- **Segmentoitunut osaaminen ja osaamisvajeet** aiheuttavat asiakkaiden epätarkoituksenmukaista siirtelyä palvelujen välillä.

Ratkaisut

- **Painopiste rohkeasti preventioon ja toimijayhteistyöhön**
- Koko palvelujärjestelmän **systeminen uudistaminen**.
- **Palvelujärjestelmän toimintalogiikan muutos**: arvon yhteisluonti, asiakasarvoon perustuva palvelu ja innovatiiviset palvelumallit.
- **Ekosysteeminen ajattelu palveluketjujen sijaan**. Edellyttää uudenlaista palveluajattelua, osaamisen ja palvelujen integrointia ja yhteen johtamista.
- **Hankintamekanismin uudistaminen**, joissa ansaintalogiikka perustuu hyvinvointi-vaikutusten tuottamiseen tuotos suoritteiden sijaan.
- **Asiakkaita kategorisoivasta järjestelmästä asiakaskeskeiseen ajatteluun**. Lapset ja perheet ovat toimijoina omassa palvelussaan, jolloin heille hahmottuu mistä ja miten apua saa. **Keskiössä on asiakkaan kokemus vaikuttavuus**.

CASE: Lasten ja nuorten psykososiaalinen oireilu

Haasteet

- Lasten ja nuorten **palveluidenkäytön lisääntyminen**.
- Kaikille lapsille ja nuorille sekä heidän **perheilleen ei ole tarjolla vaikuttavia interventioita**, jotka kattavat keskeisimmät psykososiaaliset ongelmamme eri ikäryhmissä.
- **Implementointiprosessi**, jolla vaikuttavien menetelmien valinta, käyttöönotto ja seuranta toteutetaan, on harvoin johdonmukaista. Samoin **alueellista vaihtelua on paljon**.
- Monilta vaikuttavilta menetelmiltä **puuttuu vahvat kotipesät**, joilla mm. taataan menetelmäuskollisuus, seurataan käyttöastetta ja menetelmän juurtumista.
- **Pelkkä koulutus ei riitä** menetelmän juurtumiseksi.

Ratkaisut

- Mielenterveyttä ja sosiaalisia taitoja voidaan tukea monin eri tavoin lasten ja nuorten kasvuympäristöissä. **Palveluntarpeen kasvuun voidaan vastata vaikuttavilla menetelmillä jo perustasolla jos niiden käyttöönotto on suunnitelmallista.**

Hyvä implementointisuunnittelu tarkoittaa mm. että:

1. ennakoidaan mahdolliset estävät ja vauhdittavat tekijät me
2. tehdään toimintasuunnitelma, sisältäen mm miten ylittää esteet uuden menetelmän juurruttamisprosessissa.
3. interventiot, jotka valikoidaan käyttöön ovat vaikuttaviksi todennettuja (esim. Kasvuntuki –arvio).
4. suunnitellaan miten ammattilaista osaamista ja intervention parissa tehtävää työtä tuetaan kotipesän suunnalta.
5. suunnitellaan rekrytointi ja työnjako huolella.
6. suunnitellaan mitä menetelmän käytön osalta seurataan ja sovitaan miten tulokset käsitellään.

POHDITTAVAKSI:

Miten edellä sanottu heijastuu hyvinvointialueiden

- Johtamiseen
- Palvelujen järjestämiseen
- Palvelujen tuottamiseen
- Budjettiin
- Organisaatorakenteeseen
- Toimintaprosesseihin?
- HR-funktion?

Takeaway – osasto?



itla

TAKEAWAY-ehdotukset

- **Toimintaympäristön monimutkaisuus/kompleksisuus** haastaa entiset toimintamallit, kun valmiita ratkaisuja ei välttämättä ole olemassa.

PALVELUJEN JÄRJESTÄMISEN AVAINSANAT	JOHTAMISEN AVAINSANAT	ORGANISOITUMISEN AVAINSANAT
Vaikuttavuus (effectiveness)	Yhteistyö (collaboration)	Herkkyys (sensitivity)
Preventio	Adaptiivisuus (adaptivity)	Strategianmukaisuus (alignment)
Palvelujen käyttöarvo	Ihmiskeskeisyys (human-centredness)	
Palveluperusteinen toimintalogiikka ja palveluekosysteemit (SDL)	Merkityksen antaminen (sensemaking)	
Kokeellisuus (experimentation)		

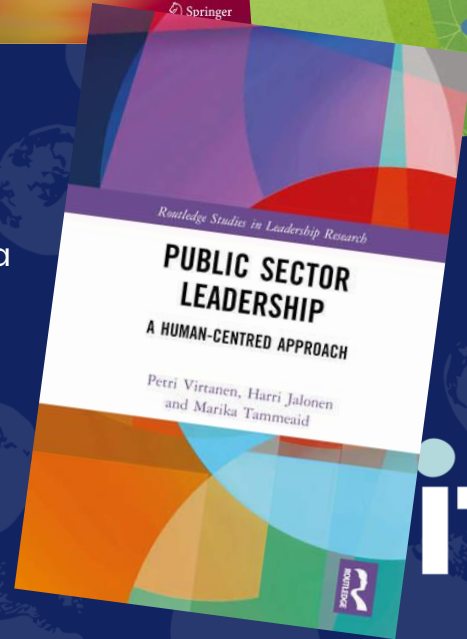
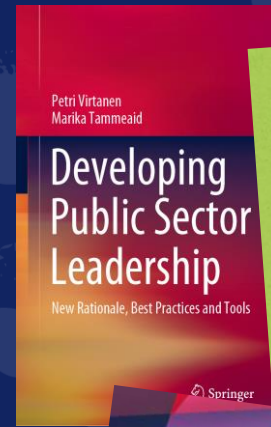
Kiitos!



Petri Virtanen

CEO | Itla
Professor | University of Vaasa
Adjunct Professor | University of Canberra

Mobile: +358 50 3187068
Email: petri.virtanen@itla.fi
Twitter: [@PetriVirtanen10](https://twitter.com/PetriVirtanen10)



itla