

Haastava sote-ympäristö vaatii johtajuutta - uudistumiskykyä ja sitoutuneisuutta coachingilla

SISÄLTÖ

Johtajuus muutoksessa	2
Onko johtoryhmillä toimintakykyä?	2
Johtajuuden ulottuvuudet	3
Tuloksellinen ja merkityksellinen johtoryhmä	4
Tuloksellinen ja vaikuttava johtaja	5
Coaching johtajuuden kasvamisen tukena	5

Johtajuus muutoksessa

Sote-johtaminen on historiansa kenties suurimman muutoksen edessä. Hallituksen sote-uudistus käynnistyy maakunnissa tulevaisuuden sote-keskus- ja rakenneuudistusohjelmin. Tavoitteena on siirtyminen 21 hyvinvointialueeseen vuoden 2023 alusta. Samaan aikaan sote-organisaatiot toteuttavat parhaansa mukaan jo vahvistettuja strategioitaan ja kehitysohjelmiään kiristyvän ja epävarman taloustilanteen ilmapiirissä. Keskellä nopeasti muuttuvaa toimintaympäristöä on suuri paine modernisoida johtamistyötä sekä uudistaa työ- ja palvelukulttuuria. Julkisen sote-sektorin ohella uuden ajan edessä on myös yksityinen hyvinvointitoimiala, yritykset ja järjestöt.

Salivirta & Partnersin varatoimitusjohtaja ja ylimmän johdon coach Jari Salomaa haastatteli alkukevään 2020 aikana yhteensä kahtakymmentä johtoryhmän jäsentä kuudesta sairaanhoitopiiristä ja sote-hyvinvointikuntayhtymästä. Ryhmä sisälsi sairaanhoitopiirien ja sote-hyvinvointikuntayhtymien johtajia, johtajaylilääkäreitä ja -ylihoitajia, kehitys- ja hallintojohtajia sekä henkilöstöjohtajia. Mukana oli myös eri palvelulinjoista vastaavia johtajia. Yhteistä kaikille haastateltaville oli, että he olivat jäsenenä oman organisaationsa ylimmässä, strategisessa johtoryhmässä. Tämän johtoryhmäroolin ohella useimmilla heistä oli vastuullaan lisäksi muita suppeamman vastuualueen johtoryhmiä tai -tiimejä.

Tämä esitys avaa sote-johtajuuden ja johtamisen kokemuksen haasteita, tarpeita sekä keinoja, joilla johtamista voidaan tehokkaasti ohjata kohti muuttuvan toimintaympäristön edellyttämää uudistumiskykyä ja sitoutuneisuutta.

Onko johtoryhmillä toimintakykyä?

Tehdyissä haastatteluissa korostui selvästi johtoryhmien tarve vahvistaa reagointi- ja toimintakykyään niin strategisessa ennakoinnissa, suunnittelussa kuin toimeenpanossakin.

Sote-johtajat nostivat esiin kysymyksiä johtoryhmäjärjestelmien tarkoituksenmukaisuudesta, toimivuudesta ja johtoryhmätyön hallinnollisesta tehokkuudesta. Johtoryhmien keskinäisestä hierarkiasta ja työnjaosta, niiden erilaisista rooleista, ajankäytöstä ja optimaalisista kokoonpanoista löytyi lukuisia näkemyksiä. Johtoryhmien kykyä johtaa ja uudistaa organisaatioiden strategioita ja kulttuuria pohdittiin paljon.

Johtoryhmätyön toimintakyvyn ja mielekkyyden kannalta johtajat nostivat esille vahvimmin erityisesti yhden kysymyksen: **miten sote-johtoryhmissä voidaan vahvistaa niin ryhmä- kuin yksilötasolla koettua johtajuuden merkityksellisyyttä?**



Johtajuuden ulottuvuudet

Johtoryhmissä tunnistettiin haastatteluaineiston perusteella neljänlaista johtajuutta. Johtajuuden eri ulottuvuudet luovat johtoryhmien puheenjohtajille ja jäsenille erilaisia haasteita ja jännitteitä.

Miten luoda johtoryhmästä jäsenilleen turvallinen ja motivoiva tila, jossa erilaiset persoonat voivat kokea yhteistä, jaettua johtajuutta? Ja vieläpä siten, että jäsenet kokevat johtoryhmätyön merkitykselliseksi osaksi omissa johtamistyössä kehittymistä?

- 
- ➔ **Poliittinen johtajuus**
 - ➔ **Asemajohtajuus**
 - ➔ **Asiantuntijajohtajuus**
 - ➔ **Sosiaalinen johtajuus**

Poliittista johtajuutta tarvitaan, jotta johtoryhmä voi luoda luottamuksellisen yhteyden johtaviin luottamushenkilöihin ja -toimielimiin. Tärkeässä neuvottelijan ja esittelijän roolissa on useimmiten johtoryhmän puheenjohtaja eli sairaanhoitopiirin ja sote-kuntayhtymän johtaja tai toimitusjohtaja hallinto- ja talousjohtajan tukemana. Toimivaksi koettu poliittinen johtajuus suojaa muita johtoryhmän jäseniä ja antaa muiden johtamistyölle työrauhaa.

Asemajohtajuus ilmenee johtoryhmän jäsenten erilaisina päätös- ja johtotasojen vastuina. Muun muassa johtajaylilääkärillä on hyvin selkeä oma asema ja tehtävä johtamisjärjestelmässä. Asemajohtajuuden työnjako kuvataan usein johtosäännöissä ja työjärjestyksissä sekä muissa sisäisissä ohjeissa lainsäädännössä esitetyn lisäksi.

Asiantuntijajohtajuudella tarkoitetaan jäsenten erilaisia koulutustaustoja (lääketiede, hoitotiede, tekniikan ja talouden sekä hallinnon tieteet) ja erikoistumista johtamisen ja toiminnan erityisalueisiin. Asiantuntijajohtajuus mahdollistaa monimutkaisten päätös- ja johtamiskysymysten tarkastelun johtoryhmässä. Johtoryhmän tieto- ja kokemuspääoma syntyy ja kehittyy sen jäsenten erityisyyden kautta ja avulla.

Sosiaalinen tai tunnejohtajuus liitetään johtoryhmän jäsenten yksilöllisiin käyttäytymispiirteisiin ja taipumuksiin ohjata ja vaikuttaa ryhmän dynamiikkaan ja ilmapiiriin. Usein tämä taipumus liitetään henkilökohtaiseen karismaan ja taitoon johtaa ryhmän tunneilmapiiriä ratkaisukeskeisesti. Johtoryhmässä sosiaalista johtajuutta voi olla kenellä tahansa, asemasta tai asiantuntijuudesta riippumatta. Joku tai jotkut henkilöt ryhmässä luovat omalla persoonallaan tunteen ja tunnelman, joka ylläpitää ja rakentaa positiivisuutta, dialogia ja ratkaisukeskeisyyttä. Kokemukseni mukaan tällä johtajuudella on erityisen suuri merkitys yksilötason, myönteisen tai negatiivisen, johtajuuskokemuksen syntymiselle.

Tuloksellinen ja merkityksellinen johtoryhmä

Johtoryhmien jäsenten haastatteluissa korostui jokaisen yksilön näkemys ja omat kokemukset siitä, millainen johtajuuden kokemus on merkityksellinen. Yhteisiksi tekijöiksi nousivat kuitenkin seuraavat neljä, varsin inhimillistä teemaa.

Johtoryhmäläiset, kokeneet sote-toimialan johtajat, kokivat, että merkityksellisyyttä lisää se, että tulen tasapuolisesti kuulluksi ja koen olevani arvostettu. Johtoryhmiltä odotetaan monologiensa sijaan **dialogisuutta ja tasavertaisuutta**.

” **Haluan tulla kuulluksi ja olla arvostettu**

Johtoryhmäläiset arvostavat **luottamuksellisuutta ja rehellisyyttä**. Jäsenille on tärkeitä, että sovitusta asioista pidetään kiinni ja tietoa jaetaan ja käsitellään yhdessä. Johtoryhmän puheenjohtajaan ja muihin jäseniin tulee voida luottaa myös paineiden ja kiireiden keskellä.

” **Minulle tärkeää on luottamus**

Johtoryhmissä arvostetaan **ryhmän yhteistä vastuunkantamista** ja sitä, että ryhmän jäsenet ymmärtävät, että ryhmän toimintakyky ja dynaamisuus on kaikkien jäsenten vastuulla.

” **Ryhmän dynamiikka on kaikkien vastuulla**

Johtoryhmän jäsenyyden ei pidä olla itsestäänselvyys ja itseisarvo, vaan jäsenyyteen tulee liittyä vastuita, velvollisuudentuntoa ja myös halukkuutta kehittää niin ryhmää kuin itseään.

” **Mietin, millaista johtajuutta tehtävässäni tarvitaan**

Viimeinen, kenties mielenkiintoisin ja tärkein teema, on johtoryhmän jäsenten **tarve keskustella luottamuksellisesti enemmän** siitä, millainen johtaja ja ihminen olen ja miten voin parhaiten kehittyä tehtävässäni. Johtajat kaipaavat mahdollisuuksia ja aikaa puhua siitä, millaista johtajuutta tehtävässäni tarvitaan nyt ja huomenna. Haastattelujen perusteella tätä tilaa ja aikaa ei tällä hetkellä ole riittävästi ja siksi johtajat kokevat jäävänsä yksin kysymystensä kanssa. Oman johtajuuden kehittämisestä ollaan kuitenkin poikkeuksetta uteliaan kiinnostuneita ja sen hyödyt niin johtajalle itselleen kuin johdettavillekin tunnustetaan.

Tuloksellinen ja vaikuttava johtaja

Sote-toimiala on johtajalleen vaativa, monimutkainen ja -ääninen toimintaympäristö. Organisaatiot ovat konsernimaisia, mittakaavoiltaan suuria ja niissä työskentelee tuhansittain koulutettua henkilöstöä. Johtamisjärjestelmissä ja -kulttuureissa esiintyy professioiden välisiä jännitteitä ja tutkimus- ja kehitystoiminta edellyttää meritokratian hyväksymistä osana johtotehtävien urapolkuja. Julkisissa sote-organisaatioissa on lisäksi huomioitava poliittisen päätöksenteon ja avoimuuden vaatimukset johtamiselle.

Sote-johtajien kohdalla on olennaista havaita, että tuloksellinen johtaja on ennen kaikkea henkilö, joka on kiinnostunut tuntemaan itsensä syvällisesti, ja joka on halukas kasvamaan ja kehittymään omaa persoonaansa tutkimalla. Organisaation kannalta on kriittistä, miten hyvin sen avainhenkilöt tunnistavat oman johtajuuden logiikkansa, ja miten he pystyvät vaikuttavalla tavalla ohjaamaan sitä eri tilanteissa yhteisönsä parhaaksi.

Coaching johtajuuden kasvamisen tukena

Vaativissa johtotehtävissä toimiville henkilöille käy usein niin, että ristipaineiden ja kiireen tunnun keskellä oman johtajuuden määräaikaishuolto painuu taka-alalle. Pysähtymisen ja reflektion laiminlyönti näkyy ennen pitkää tavoitteiden saavuttamisen vaikeutumisena, kasvun ja kehittymisen hidastumisena sekä työhyvinvoinnin vaarantumisena. Myös muut ihmiset - kollegat, asiakkaat, läheiset, ystävät - huomaavat muutoksia johtajan käytöksessä ja reagoivat siihen.



Johtoryhmäjärjestelmiä- ja rakenteita sekä avainhenkilöiden johtajuutta on hyvä säännöllisesti arvioida ja havaintojen pohjalta uudistaa vastaamaan organisaation tavoitteita ja tarpeita. Johtoryhmien lukumäärää, työn- ja vastuujakoa sekä hallinnollisia käytäntöjä voidaan muuttaa ja parantaa. Yksittäistä johtoryhmää voidaan valmentaa toimimaan tuloksellisemmin ja vaikuttavammin. Johtoryhmiä auttaa usein jo yhteinen ja fasilitoitu keskustelu siitä, miten ryhmän perustehtävä toteutuu sekä toisaalta, millaisia perusolettamuksia ryhmällä on ryhmädynamiikastaan.

Myös useamman sote-johtoryhmän keskinäinen vertaiskehittäminen on toimiva keino kasvun ja kehittymisen polulle, sillä näin saadaan esiin johtamisjärjestelmän ja ryhmien välisiä systeemisiä ilmiöitä ja tekijöitä. Useiden ryhmien samanaikainen valmentaminen luo edellytyksiä kulttuurin uudistamiselle.

Yksilöllisten coaching-prosessien avulla henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttaminen paranee ja johtajan johtajuuden kasvaminen mahdollistuu. Johtoryhmälle saadaan merkittävää lisäarvoa muun muassa sillä, että johtoryhmän puheenjohtaja ja sen keskeisimmät jäsenet saavat mahdollisuuden arvioida omaa johtajuuttaan luottamuksellisen ja ammattitaitoisen valmentajan kanssa.

Salivirta sote-johtajuuden coachina

Salivirta & Partners on erikoistunut hyvinvointi- ja sote-toimialan sekä kuntien ylimmän johdon vaativaan coachingiin. Tunnumme toimialan lainalaisuudet ja erityispiirteet. Yrityksenä olemme sitoutuneet uudistamaan ja kehittämään suomalaista sosiaali- ja terveydenhuoltoa sekä kansallisella että paikallisellakin tasolla, niin julkisella, yksityisellä kuin kolmannellakin sektorilla.

Toteutamme johdon coaching -prosesseja yksittäisille johtohenkilöille ja erilaisille johto- ja projektiryhmille. Yhteistyö aloitetaan yhteisellä tilannekartoituksella ja tavoitteiden määrittämisellä. Yksilöprosessiin kuuluu tyypillisesti määräajoin toteutettavia tapaamisia 4-12 kuukauden aikana ja siihen sisältyy organisaatio- ja johtajuustutkimusten tai muiden artikkeleiden ja kirjojen reflektointia suhteessa omaan tehtävään, johtajuusprofiiliin ja toimintatapaan.

Johtoryhmäprosessissa edetään vastaavalla rytmillä, mutta huomio kiinnitetään erityisesti ryhmän dynamiikkaan ja sen jäsenten keskinäiseen kykyyn käydä ratkaisukeskeistä dialogia. Perustehtävää voidaan selkiinnyttää tarkentamalla ja päivittämällä ryhmän hallinnollisia käytäntöjä ja ajankäytön periaatteita. Usein yksittäisenä tarkasteltavana teemana on muutos- ja konfliktinavigointi, kyky tunnistaa ja ratkaista ryhmän toiminnan kannalta luontaisia jännitteitä, jotta ne eivät kehity haitallisiksi konflikteiksi.

Oxford Review selvitti vuonna 2018 executive coaching -prosessien myönteisiä vaikutuksia ylemmän johdon johtajuuskäyttäytymiseen. Selvityksen mukaan ammattimaisesti toteutettu coaching muun muassa alensi merkittävästi vastaajien stressiä ja ahdistuneisuutta, lisäsi johtajien henkilökohtaista paineensietokykyä, paransi kykyä johtaa omaa ajankäyttöä sekä toi merkittävää lisäarvoa työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen. Muidenkin hyötyjen lista on pitkä.

Ylemmän johdon johtajuuskäyttäytymisen muutokset näkyvät nopeasti myös johtoryhmäkäyttäytymisessä. Oman johtajuutensa kehittymiseen sitoutuneet johtajat, jotka ymmärtävät roolinsa ja vastuunsa ryhmän dynamiikan ylläpitäjinä, saavuttavat paremmin tavoitteitaan ja heijastavat työyhteisöön luottamusta ja tulevaisuususkoa. **Millaista johtajuutta ja kulttuuria sinun organisaatiosi haluaa vahvistaa?**

Salivirta & Partners

- Perustettu vuonna 2007, henkilöstönsä omistama ja riippumaton hyvinvointitoimialan neuvonantaja
- Palvelutarjontamme: strategiat, sotemuotoilu, arkkitehtuuri, teknologiat ja toimitilat, hankinnat ja hankkeet, turvallisuus

Jari Salomaa

varatoimitusjohtaja, ylimmän johdon coach
Hallintotieteiden lisensiaatti

+358 50 462 6900
jari.salomaa@salivirta.fi

Twitter: @jarsalom
LinkedIn: Jari Salomaa

