

Kokemuksia yhteensovittavasta johtamisesta TYM johtoryhmissä

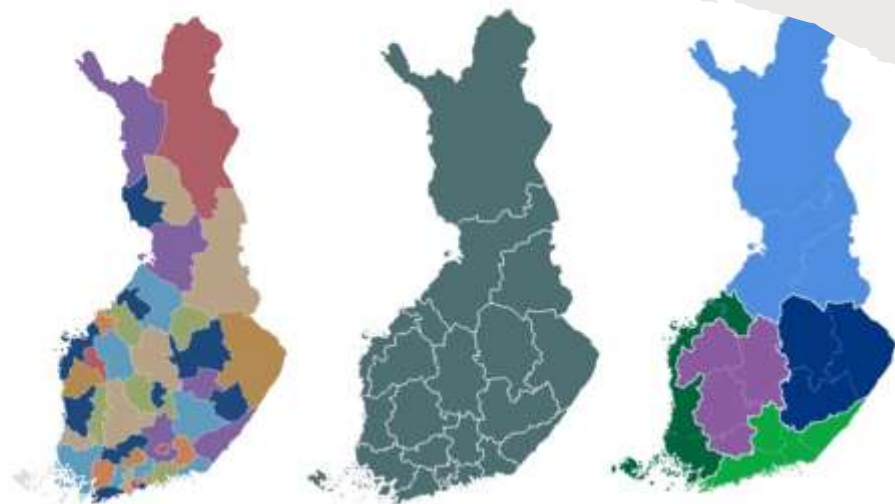
Hyvinvointialueiden
sosiaalipalveluiden
näkökulma

Tutkimuksen lähtökohdat

- 12 Hyvinvointialuetta sopii TYM kokonaisuudesta vähintään kahden TYM verkoston kanssa
- 5 TYM verkostoa jakaantuu kahdelle hyvinvointialueelle
- Järjestämislain vaatimukset hyvinvointialueille:
 - Yhdenvertaisuus ja vaikuttavuus
- TYP lain toimeenpanossa havaitut haasteet yhdenvertaisuuden ja vaikuttavuuden näkökulmasta

(mm. Rajavaara 2019 et al.; Blomgren & Saikku 2019; Saikku 2022; VTV 2023)

- TYM asetuksessa huomioidaan johtoryhmän rooli strategisessa johtamisessa > Yhteensovittavan johtamisen näkökulma
- Muuttunut toimintaympäristö TYP lakiin nähden
- Sosiaalihuollon näkökulman esiin tuominen



45 Työllisyysaluetta+ 21 työllisyysaluetta (+ HKI) + 5 Kelan palvelualueet = 35 TYM verkostoa

Aineisto ja menetelmät

Yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan sektorirajat ylittävää yhteistyötä informaation, resurssien, toimien ja kykyjen yhdistämiseksi tai jakamiseksi kahden tai useamman sektorin organisaatioiden välillä yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi, joka ei olisi saavutettavissa yhden sektorin organisaatioiden toimesta.

(Bryson et al. 2006; McGuire 2006; Morse 2010)

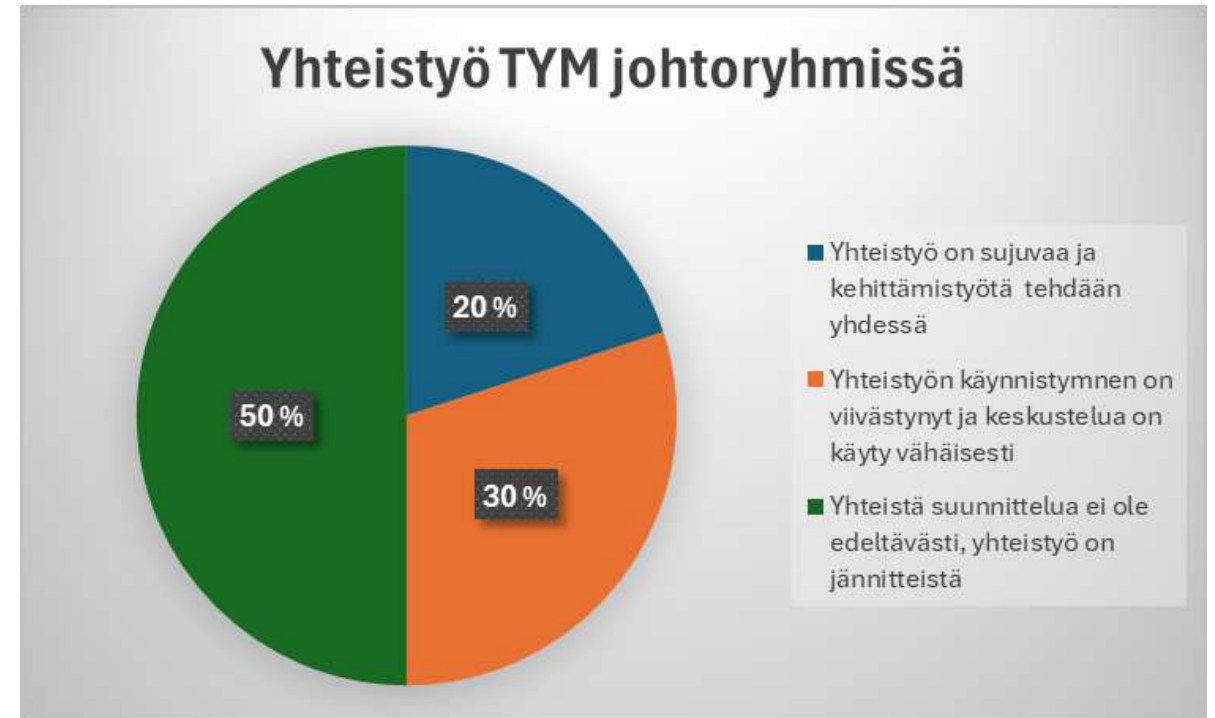
- Laadullinen tutkimus
- Sovellettu Delfoi-menetelmää aineistonkeruussa:
 - Anonyymi paneelikeskustelu suljetussa eDelphi.org verkkoympäristössä
 - Ajastettuja väittämiä, joihin vastaajat ottivat kantaa Likert-asteikolla ja perustelivat vastauksensa
 - Yhteistyöhallinnan viitekehys (Emerson et al. 2012):
 - Kontekstista määrittyvät reunaehdot
 - Vuorovaikutus ja kommunikointi
 - Vastavuoroinen luottamus ja ymmärrys
 - Johtamista tukevat rakenteet ja käytännöt
 - Avokysymyksen selvitetiin TYM johtamisen kehittämisen tarpeita jatkossa

- Tutkimus kohdentui alueille, jotka sovittavat palveluja kahden tai useamman TYM verkoston kanssa
- Osallistujia 11 hyvinvointialueelta
 - Alueille muodostunut 26/35 TYM johtoryhmää
- N 13
- Aineisto kerättiin 9/2025

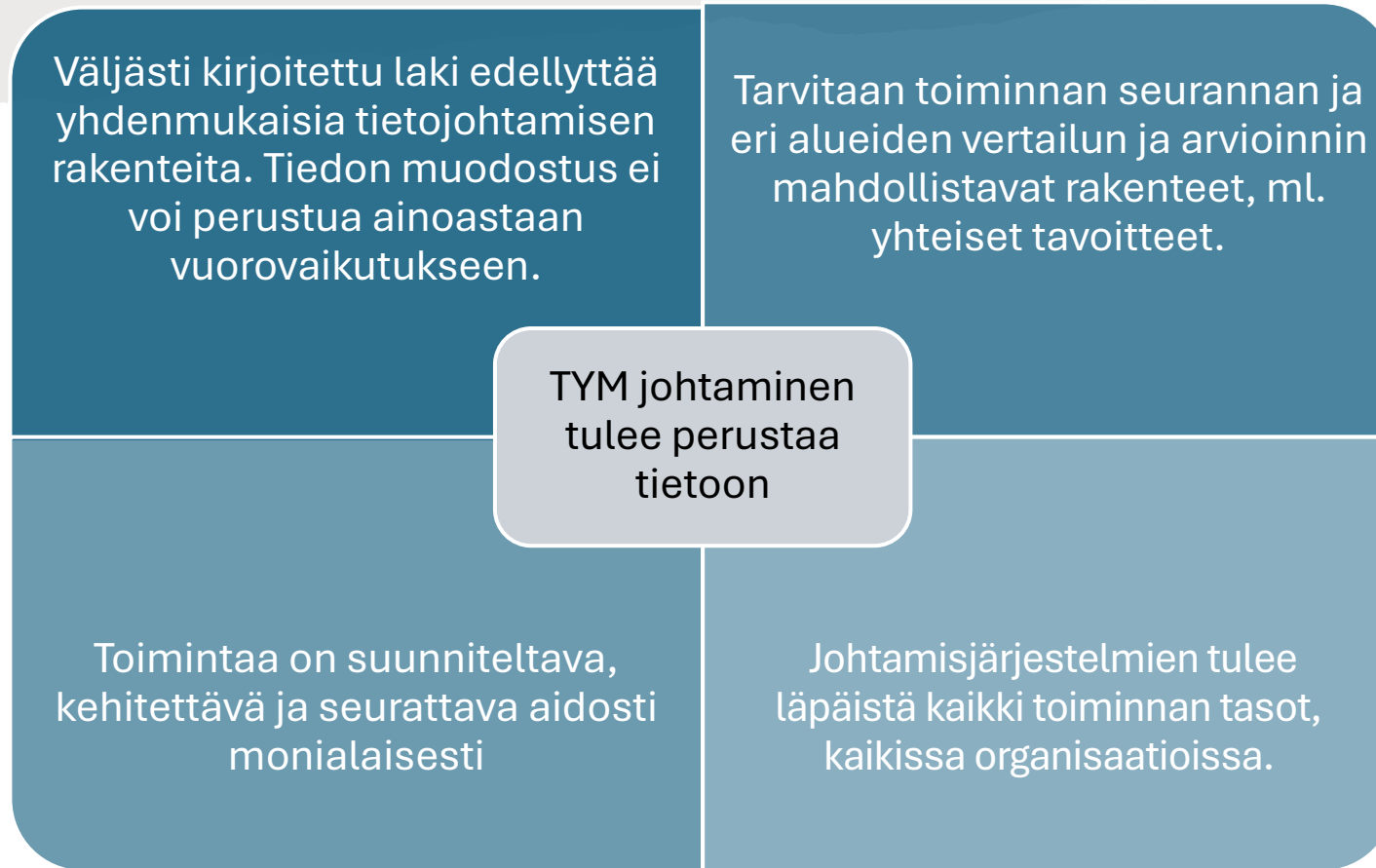
Tuloksia ja havaintoja johtoryhmien yhteistyöstä

Johtoryhmien välillä huomattavia eroja:

- Johtoryhmätyöskentelyn käynnistymisessä
- TYM lain tulkinnassa ja soveltamisessa
- Näkemyksessä kohdeasiakkaasta
- Näkemyksissä TYM järjestämisen tavoista
- Käsityksissä sosiaalipalveluiden roolista ja tehtävistä TYM kokonaisuudessa
- Johtoryhmien vuorovaikutuksessa ja toimintakulttuurissa
- Johtajan toimintatavoissa
- Johtajan ja johtoryhmän roolissa
- Johtamista tukevissa ja toimintaa ohjaavissa rakenteissa ja käytänteissä



Miten TYM johtamista tulisi kehittää jatkossa?



"Suosittelisin lämpimästi valtakunnallisia tavoitteita ja tiedolla johtamisen rakenteita koko TYM-toimintaan. Operoin itse kahden eri työllisyysalueen kanssa ja emme pysty hyvinvointialueena tekemään minkäänlaisia peliliikkeitä resurssoinnin tai palvelujen suhteen, koska molemmat alueet seuraavat täysin päivittäisiä asioita TYM toiminnassa. Vertailutietoa edes kahden alueen välillä on mahdotonta tuottaa."

"Toisessa TYM-johtoryhmässä vallitsee avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri. Vaikeitakin asioita voidaan ottaa esiin ilman, että siitä seuraisi vastakkainasettelu. Kyseisessä TYM johtoryhmässä jokaisen toimijan rooli ja tehtävät ovat selkeät. Tavoitteet on asetettu silmällä pitäen kaikkien tahojen intressejä. TYM-johtoryhmässä on avoin ja suorastaan rento keskustelukulttuuri ja aito luottamus yhteistyökumppaneita kohtaan. Sen sijaan toisessa TYM-johtoryhmässä ilmapiiri on jännitteinen ja erityisesti HVA ja Kela joutuvat puolustelemaan omia näkökantojaan."

Havaintoja, johtopäätöksiä, suosituksia

- Valtaosa johtoryhmistä ei ole valmistautunut uudistukseen- keskustelua ei ole käyty eikä kehittämistyötä ole tehty yhteisesti.
 - Odotukset työllisyysalueiden TYP lain mukaisen toimintamallin jatkamisesta on aiheuttanut jännitteitä.
 - Sosiaalipalveluiden rooli ja tehtävä monin paikoin epäselviä johtoryhmissä
- TYM laki velvoittaa toimijoita, mutta kenelläkään ei ole velvollisuutta luoda yhteensovittamista ja vaikuttavuuden arviointia mahdollistavia rakenteita?
 - Lakiuudistuksien myötä yhdenmukaista tulkintaa vahvistavan ohjauksen tarve korostuu entisestään!
- Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset edellyttävät jatkuvaa yhteistä määrittelyä ja tilannekuvan päivittämistä.
- TYM asetus luo rakenteen yhteensovittavalle johtamiselle.
- Yhteishallinnan viitekehys auttaa jäsentämään yhteensovittavan johtamisen dynaamista prosessia ja sen osatekijöitä.
- Fasilitoidun yhteiskehittämisen käynnistäminen TYM verkostoissa ei ole myöhäistä! (esim. Sinervo et al. 2025, Johtamisdialogi).

Yhteensovittavalla johtamisella tarkoitetaan sektorirajat ylittävää yhteistyötä informaation, resurssien, toimien ja kykyjen yhdistämiseksi tai jakamiseksi kahden tai useamman sektorin organisaatioiden välillä yhteisen lopputuloksen saavuttamiseksi, joka ei olisi saavutettavissa yhden sektorin organisaatioiden toimesta.

(Bryson et al. 2006; McGuire 2006; Morse 2010)

Lähteitä

Blomgren Sanna & Peppi Saikku. 2020. Heikossa työmarkkina-asemassa oleville suunnattujen palvelujen yhteensovittaminen ja kehittämistarpeet – asiakkaiden ja johdon näkökulma. Teok-sessa: Juvonen-Posti Pirjo et al.(toim.). Elinikäistä osallistumista vai elämää työ edellä? Työ-ikäisten monialaisten palveluiden yhteensovittaminen ja vaikuttavuuden arviointiloppuraportti. (57–89). saatavilla: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/seer/api/core/bitstreams/ec499fd2-bc45-452c-b24e-2854aee3cca9/content>

Bryson, John M, Barbara C Crosby, and Melissa Middleton Stone. 2006. The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. Public Administration Review 66:1. 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>

Emerson Kirk, Tina Nabatchi & Stephen Balogh. 2012. An Integrative Framework for Collaborative Governance. Journal of Public Administration Research and Theory, 22.1: 1–29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

McGuire, Michael. 2006. Collaborative Public Management: Assessing What We Know and How We Know It. Public Administration Review. 66:1. 33–43. Saatavilla <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00664.x>.

Morse Ricardo. 2010. Integrative Public Leadership: Catalyzing Collaboration to Create Public Value. The Leadership Quarterly, vol. 21:2. 231–45. Saatavilla: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.004>.

Rajavaara Marketta, Peppi Saikku & Ulla-Maija Seppälä. 2019. Yhden luukun palvelusta verkostoksi: Työllistymistä edistävän monialaisen yhteispalvelun uudistus vastuullisuuden näkökulmasta. Teoksessa: Rajavaara et. al (Toim.) Aktivointipolitiikkaa yhteisin palveluin: Näkökulmia työllistymistä edistävään monialaiseen yhteispalveluun. Kela, 2019. 24–47.

Saikku Peppi. 2022. Monialaisen yhteispalvelun ristiriidat paikallistasolla. Yhteiskuntapolitiikka 87:2. saatavilla: https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144233/YP2202_Saikku.pdf?sequence=1

Sinervo Lotta-Maria, Harri Laihonon, Kristiina Takala ja Paula Pusenius. 2025. Johtamisdialogi sosiaalisen ja taloudellisen kestävyysjohtamisessa. Itä-Suomen yliopisto. <https://erepo.uef.fi/server/api/core/bitstreams/dadc71fe-5e24-46a0-a0d9-c7172e06bf44/content>

Kiitos!



Kuva: [TyliJura Pixabaystä](#)