

Onko kukaan ollut Sote - uudistuksessa rohkea?

Jari Stenvall
HT, hallintotieteen professori
Tampereen yliopisto

Hyvinvointialue..

On rakenne, mutta onko se rohkeuden
rakenne

Rohkeus

- Useat hyvinvointialueet ovat määritelleet yhdeksi arvokseen rohkeuden. Tämä ei ole kuitenkaan käsitteenä kirkastunut riittävästi.
- Hyvinvointialueet ovat osin kehittyneet toiminnallisesti parempaan suuntaan. Kuitenkin rohkeat tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät toiminnalliset ratkaisut puuttuvat.
- Linjattu julkisen johtamisen periaate: “Johdamme rohkeasti ja ratkaisukeskeisesti uudistaen” (Valtioneuvoston julkaisuja 2025:27).
- Rohkeuden näkökulmasta ei ole julkisen johtamisen teoriakeskustelua



Käsite –rohkeus ja ratkaisukeskeisyys

Rohkeus on riskin ottamista tilanteissa, jossa toimintaan liittyy epävarmuutta ja jossa pyritään ratkaisemaan ongelmia. Sosiaalinen rohkeus on sitä, että jossakin sosiaalisessa ympäristössä – kuten työyhteisössä – pidetään jotakin toimintaa ja tekemistä rohkeana

Rohkeuden diskurssit ja teemat

- 1) jokin henkilö tekee poikkeuksellisia tekoja (sankarirohkeus).
esimeriksi hyve-alueella johtaja ”on ollut poikkeuksellinen ja moderni” ,
kun on henkilöstölleen lähestyttävä
- 2) Tehdään rohkeuden nimissä oikeita ratkaisuja (eettinen rohkeus).
Pidetään esimerkiksi kiinni sosiaalityössä ammatillisesta etiikasta
- 3) Rohkeus poikkeustilanteissa (kriisirohkeus) esim korona

Kaksi – lähestymistapaa + Scuton

1

Hierarkkinen näkökulma – rohkeus kuuluu johdolle ja poliitikoille

- Organisaatio ja työyhteisö objektina: Toimijat tavoittelevat ensisijaisesti omaa etuaan ja rationaalisesti laskelmoiden valitsevan vaihtoehtoista toimintamalleista itseään eniten hyödyttävän vaihtoehdon
- ”Empatia ei kuulu politiikkaan tai johtamiseen”
- Johdon/poliittisen päätöksenteon etu ei ole välttämättä sama kuin kollektiivinen etu
- Voi olla institutionaalisia rajoituksia

2

Yhteisöllinen näkökulma – rohkeus kuuluu yhteisölle

- Sosiaalinen tunne rakentuu, kun meillä on yhteys yhteisöön ja ihmisiin
- Kuuntelemme, ymmärrämme muita, teemme töitä ja päätöksiä yhteisen hyvän eteen, osaamme ajatella tarkastella asioita eri näkökulmista, toimimme eettisesti ja opimme (ks. Kallio & Tynälä 2025)
- Tavoitellaan sitä, että ihmiset ovat rohkeita

Miten välttää uhkarohkeus?

Vaatii esimerkiksi keskustelua ja erityisesti sitä, että eri tavalla ajattelevia otetaan mukaan keskusteluun. On ongelma niin sotessa kuin laajemminkin suomalaisessa yhteiskunnassa

Institutionaaliset ja rakenteelliset rajoitukset

Sote - rohkeus

- **Jossakin määrin hierarkkisen näkökulman mukaista rohkeutta**
- Hyvinvointialueilla tehty ”talouden pakon” nimissä rohkeita ratkaisuja. Esim päivätoiminnan karsiminen, päihdepalvelut. Nämä ratkaisut menevät myös uhkarohkeuden piikkiin, eivätkä ole toiminnallisesti tai pitkällä aikavälillä useinkaan järkeviä.
- On haastettu valtakunnan politiikkaa.
- Ohjauksessa haastettu Hyve-alueiden toimintaa.
- Poliittinen vastuu ja tätä kautta rohkeus liiaksi puuttuvat: Eakenteet eivät ole luoneet rohkeutta Soten toteutukseen

Sote – rohkeus (2)

- 1) Ensimmäinen rohkeuden puuttumisen ongelma on, ettei Hyvinvointialueilla ja varsinkaan ohjauksessa **ei ole ollut riittävää rohkeutta myöntää ongelmia**.
- ”Kaikki on hyvin ja teemme kaiken oikein”-ajattelu on vahva. Tähän liittyvä ongelma on erityisesti STM:llä ja se liittyy toimintakulttuuriin. Ongelmien myöntäminen ei ole helppoa, sillä samalla se johtaa vastakkainasetteluun.
- Ongelmien myöntäminen pitäisi johtaa kehittämiseen.

Sote – rohkeus (3)

- **2) Toinen ongelma on, että hyvealueilla ei ole ollut rohkeutta antaa valtaa asiakasrajapinnalle.** Rohkeutta ei ole ollut antaa valtaa esimerkiksi asiakastyötä sosiaalityöntekijöille tekeville ratkaista asiakkaiden/toiminnan ongelmia.

- Järjestelmä on hierarkkinen, jäykkä ja valvova. Jopa päätöksenteko kuormittuu (yli 2000 sivua voi olla aluehallituksen) kokouksessa. Tämä heikentää koko hyvealueiden yhteisöjen rohkeutta.

-- Emt syystä rohkeuden positiiviset vaikutukset eivät toteudu. Tkachenkon *ja muiden* (2018) kaltaiset havainnot viittaavat rohkeuden merkittäviin, positiivisiin vaikutuksiin että rohkeus korreloi organisaation kaikilla tasoilla paremman suorituskyvyn, muutosten onnistumisten, työntekijöiden jaksamisen ja työn mielekkyyden kanssa (ks. Bockorny ja Yossef-Morgan 2019; Howard ym 2017; Santisi ym 2020 Magnano ym 2020). Catlaw *ja muut* (2014) väittävät, vain jos työympäristö kannustaa rohkeuteen edistämällä ja sisäistämällä uusia lähestymistapoja ongelmanratkaisuun (Kinder ja Stenvall 2024).

- Työntekijöillä on kuitenkin ollut osin rohkeutta osallistua keskusteluun. He toimivat usein eettisen rohkeuden mukaisesti katutason byrokraattinen periaatteilla varmistaen muun muassa toiminnan luotettavuuden (action leaning/Tirronen, Kinder, Stenvall 2020)

Sote – rohkeus (4)

3) Kolmas ongelma on hyvealueilla on rohkeuden puute integraation ja siilojen ylittämässä.

- Liittyy yhteistyösuhteisiin ja kriittisesti katsottuna jopa tutkimustoimintaan
- “Reppuselkäilmiön puuttuminen”

4) Neljäs rohkeuden puute on riittämätön uudenlaisten palvelukonseptien tekeminen, jolla säästettäisiin esimerkiksi työntekijöiden aikaa ja luotaisiin aidosti jotain uutta.

- Tarvittaisiin esimerkiksi vahvaa kokeilutoimintaa

5) Viides rohkeuden ongelma on luoda kokonaisnäkymä soten kehittämiseksi alueellisesti ja valtakunnallisesti.

- Tähän liittyvä isompi keskustelu on, tarvittaisiinko rohkeutta uudistaa koko sote-järjestelmä.

Yhteenveto

Rohkeudessa on vielä tekemistä. Sote-rakenne ei ole perustunut rohkeuteen.

Käsite ja rohkeuden ajattelutapa on hyödyllinen, mihin suuntaan sotea tulisi kehittää ja missä on kehittämisen aukkopaikat.

Ammattilaisten keskuudessa kannattaa ehkä myös koittaa kirkastaa eettisen rohkeuden käsitettä. Palauttaisiko tämä rohkeuden rakenteisiin? Vaatisi siirtymistä hierarkkisuudesta alhaalta ylöspäin suuntautuvaan Soteen

- Virtanen, P., Smedberg, J., Nykänen, P., & Stenvall, J. (2017). Palvelu-ja asiakastietojärjestelmien integraation vaikutukset sosiaali-ja terveystalvveluissa.
 - Kuoppakangas, P., Stenvall, J., Kinder, T., Lindfors, J., & Talonen, A. (2023). Detecting and managing the mechanism of perceived meaningfulness of work and digital transformation in public sector health and social care services. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122663.
 - Tuurnas, S. P., Stenvall, J., Rannisto, P. H., Harisalo, R., & Hakari, K. (2015). Coordinating co-production in complex network settings. *European Journal of Social Work*, 18(3), 370-382.
- Rossi, P., Tuurnas, S., & Stenvall, J. (2025). Street-level bureaucrats as policymakers in the implementation of information system in social services. *Public Management Review*, 27(3), 702-721.
- Tirronen, A., Kinder, T., & Stenvall, J. (2021). Learning in Finnish social work practice and research. *The British Journal of Social Work*, 51(7), 2760-2781.

Kiitos

