

Lectio praecursoria, Innovaatiotoiminnan johtaminen julkisessa yliopistollisessa sairaalassa: ominaispiirteet, vaatimukset ja vaikuttavat tekijät

Pauliina Hyrkäs

*Olen ollessani oivaltanut,
tutkijan taitoja tavoitellessa,
innovaation ilmiötä ihmetellessä:
Avoin, aito, arvostava,
yhtenä, yhteisenä, yhteisesti ymmärretty,
vakaasti, vaikuttavasti vuorovaikutettu,
tuottaa tahtoa, taitoa, tarpeellista,
toimivaa, tulevan tavoittavaa.*

Arvoisa kustos, arvoisa vastaväittäjä, arvoisat kuulijat

Jokainen meistä tavoittaa arjessaan uudenlaisia oivalluksia. Saamme ideoita haasteiden ratkaisemiseen ja jokapäiväisen elämän sujuvoittamiseen. Kaikki meistä tuntevat myös historian merkittävimpiä, maailmaa mullistaneita keksintöjä, myös terveydenhuollon saralla. Mikäli nuo uudet oivallukset, ideat ja keksinnöt kyetään viemään onnistuneesti käytäntöön ja mikäli niiden käyttöön-otto tuottaa hyötyä, voidaan puhua innovaatioista. Innovaatiot ovat siten laajasti ja monipuolisesti erilaisia, suuria tai pieniä, uutuutta sisältäviä muutoksia, jotka on kyetty menestyksekkäästi ottamaan käyttöön ja jotka tuottavat lisäarvoa.

Myös julkisen yliopistollisen sairaalan kontekstissa innovaatiot voidaan ymmärtää laajasti, uusien ideoiden tai merkittävien muutosten onnistuneena, arvoa tuottavana toteuttamisena palveluihin, prosesseihin, menetelmiin tai viestintästrategioihin. Innovaatiotoiminnalla taas viitataan kaikkiin ponnisteluihin, jotka tähtäävät innovaatioiden toteuttamiseen ja käyttöönottoon. Tutkimukseni kohdeilmioon, innovaatiotoiminnan johtamiseen,

voidaan puolestaan ajatella sisältyvän innovaatiotoiminnan johtajuuden ja hallinnan, toiminnan kehityksen tukemisen, toteutuksen koordinoinnin ja kestävyuden varmistamisen. Tähän johtamiseen sisältyvät myös kannustavan kulttuurin luominen, yhteistyön edistäminen ja vuorovaikutuksen helpottaminen kaikkien toimintaan osallistuvien kesken.

Terveydenhuoltojärjestelmämme kohtaa merkittäviä haasteita ja siihen kohdistuu kasvavia vaatimuksia. Samalla kun työvoima ja väestö ikääntyvät, järjestelmän odotetaan olevan yhä kustannustehokkaampi ja korkealaatuisempi sekä hyödyntävän uusinta teknologiaa ja tietoa. Terveydenhuollon organisaatiot tarvitsevat innovatiivisia ratkaisuja näihin haasteisiin ja vaatimuksiin vastaukseksi. Silti ne usein epäonnistuvat innovaatiotoiminnassaan. Muilla toimialoilla innovaatiotoiminnan kehitys on edennyt nopeammin kuin terveydenhuollossa.

Published under a CC BY 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Terveydenhuollon organisaatioissa koetaan lisäksi suuria muutoksia, jotka edellyttävät ennakkointia ja sopeutumista. Meidän kaikkien tuntema, hetki sitten toteutunut kansallinen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus olkoon hyvänä esimerkkinä tästä. Innovaatioita tarvitaan myös näissä muutoksissa navigoimiseen. Siksi myös julkiset sairaalat ovat alkaneet investoimaan mekanismeihin, jotka tukevat innovaatioiden syntyä. Samoin sairaaloissa on alettu tutkia keinoja kannustaa henkilöstön innovatiivisuutta. Näissä organisaatioissa vallitsee kuitenkin monia lainalaisuuksia, alakulttuureita ja epävarmuuksia, jotka voivat tehdä innovaatiotoiminnasta haastavaa.

Organisaatioiden johtamisella ja strategioilla on merkittävä vaikutus niiden innovaatiotoimintaan. Johtajilla on tärkeä rooli henkilöstön innovatiivisen käyttäytymisen edistämässä, mutta tuossa tehtävässä on koettu haasteita. Systemaattinen innovaatiotoiminnan johtaminen sairaaloissa on harvinaista ja hajanaista ja niistä puuttuu toimintaa edistäviä rakenteita ja prosesseja. Jotta onnistutaan navigoimaan jatkuvassa muutoksessa, tarvitaan näiden organisaatioiden kehittämistä, mukaan lukien muutoksia johtamiseen, organisaatiokulttuuriin ja strategioihin.

Innovaatioiden suuresta kysynnästä huolimatta tieteellinen tutkimus tällä alalla on rajallista. Julkisen sektorin osalta ymmärryksen puute ulottuu innovaatiotoimintaan vaikuttaviin tekijöihin sekä siihen, miksi innovaatiotoiminnassa on vaihtelevuutta julkisten organisaatioiden välillä. Tutkimuksessa onkin keskitytty pääasiassa yksityiseen sektoriin ja ymmärrys julkisen sektorin innovaatiotoiminnan johtamisesta on jäänyt puutteelliseksi. Julkisen sektorin innovaatiotoimintaa on myös usein tarkasteltu yksityiselle sektorille suunniteltujen tutkimushysten kautta. Julkisen sektorin organisaatiot

eroavat kuitenkin merkittävästi yksityisen sektorin organisaatioista.

Terveydenhuollossa todellisten esimerkkien puute innovaatiotoiminnan systemaattisesta hallinnasta on huomattava. Tehdyt tutkimukset keskittyvät suurilta osin tiettyihin terveydenhuollon sovelluksiin, eivätkä niinkään organisaatio- tai sektoritason ilmiöihin. Myös julkisten sairaaloiden innovaatiotoimintaa on tutkittu vain vähän. Innovaatiotoimintaa vauhdittavien tekijöiden kattavampi ymmärtäminen on tarpeen, jotta toimintaa onnistuttaisiin tehokkaasti johtamaan näissä sairaaloissa. On jo kuitenkin tunnistettu, että toiminnan johtaminen vaatii pätevän lähestymistavan, sisältäen tarkkaa suunnittelua, huolellista organisointia, osaavat toteuttajat, jatkuvaa motivointia ja erilaisia arvioinnin ja koordinoinnin muotoja. Jo tehty tutkimus on myös ehdottanut tarkasteltavan mahdollisia eroja innovaatiotoiminnan johtamisen ja perinteisen johtamisen välillä.

Julkisen yliopistollisen sairaalan konteksti on itsessään hyvin erityislaatuinen. Sen toimintaan, myös innovaatiotoimintaan, vaikuttavat monet tekijät, kuten poliittiset odotukset ja vaatimukset. Näillä sairaaloilla on tärkeä rooli yhteiskunnassa ja väestön terveyden edistämässä. Laissa sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä todetaan yliopistollisen sairaalan pääasiallisiin tehtäviin sisältyvän koulutus-, tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoiminnan – perustason, vaativan tason ja erityistason erikoissairaanhoidon ohella. Nämä sairaalat ovat tietointensiivisiä organisaatioita, joissa kliinisten ja muiden asiantuntijoiden yhteistyö on tärkeää. Lisäksi ne ovat monimutkaisia järjestelmiä, joissa tiedon luominen, tallentaminen, jakaminen ja hyödyntäminen ovat välttämättömyys laadukkaiden terveyspalvelujen tarjoamiseksi.

Vaikka julkisissa yliopistollisissa sairaaloissa kohdetaan haasteita monimutkaisten rakenteiden

hallinnassa, tiedon jakamisessa ja muutokseen sopeutumisessa, niiden innovaatiotoimintaan ei liity pelkästään haasteita, vaan merkittäviä mahdollisuuksia. Näissä sairaaloissa innovaatiotoimintaa mahdollistavat mittavat tietovarannot, monipuolinen osaamispääoma, kyvykkyys tuottaa tieteellistä tietoa sekä oppia ja kouluttaa. Lisäksi ne työllistävät eri ammattiryhmien huippuosaajia ja kykenevät tavoittamaan innovaatioekosysteemien ja hyvinvointialueiden keskeisinä toimijoina innovaatiotoimintaan mukaan tarvittavat sidosryhmät.

Suomessa innovaatioiden merkitys terveydenhuollossa on laajasti tunnustettu, mikä on edistänyt innovaatiotoimintaa tukevien käytäntöjen kehittämistä ja tutkimusta sekä toimintaa tukevaa yhteistyötä eri sidosryhmien välillä. Suomen eri alueilla, yliopistollisissa sairaaloissa ja ympäröivissä ekosysteemeissä, innovaatiotoimintaa on pyritty vauhdittamaan kehittämällä ja tutkimalla innovaatiomalleja ja -ekosysteemeitä, testauslaboratoriopalveluita ja näiden toimintojen arvonluontimekanismeja. Tässä kehitys- ja tutkimustyössä on kuitenkin tunnistettu haasteita ja se, että käytäntöjen kypsyystaso vaihtelee eri alueilla. Pohjois-Suomessa, johon tutkimukseni sijoittuu, ankarat sääolosuhteet, harva asutus ja pitkät etäisyydet asettavat lisähaasteita, mutta toisaalta, innovaatioiden tarve on erityisen korostunut.

Yhteen suomalaiseen julkiseen yliopistolliseen sairaalaan sijoittuvan laadullisen yksittäistapaustutkimuksen kautta, hyödyntäen toimintatutkimuksen lähestymistapaa, pyrin lisäämään ymmärrystä innovaatiotoiminnan johtamisesta julkisessa yliopistollisessa sairaalassa. Tutkimukseni keskittyi erityisesti tuon johtamisen ominaisuuksiin ja vaatimuksiin sekä siihen vaikuttaviin tekijöihin. Tarkoituksena oli tuottaa uutta tietoa niin teoreettisiin kuin käytännön tarpeisiin, tukemaan innovaatiotoiminnassa onnistumista julkisissa yliopistollisissa sairaaloissa

ja yhteiskunnassa laajemmin. Pyrin lisäksi tuottamaan uutta tietoa innovaatiotoimintaan vaikuttavista tekijöistä, jotta terveydenhuollossa kyettäisiin paremmin ennakoimaan ja sopeutumaan siihen kohdistuviin muutoksiin, vaatimuksiin ja haasteisiin.

Oulun yliopistollinen sairaala (OYS) on Suomen pohjoisin yliopistollinen sairaala, alueellinen erikoissairaanhoidon keskus. Se palvelee koko Pohjois-Suomen aluetta – puolta Suomen kokonaispinta-alasta. Tutkimukseni toteutettiin OYS:ssa vuosina 2017–2021. Tuolloin OYS otti merkittäviä edistysaskelia innovaatiotoiminnassaan: kehitti ja otti käyttöön uudenlaisen innovaatiotoiminnan mallin sekä toteutti ja arvioi tuon mallin mukaista innovaatiotoimintaa. Toimin noina vuosina sairaalan innovaatiotoiminnan suunnittelijana ja koordinaattorina. Tämä tutkimus kulki käytännön työskentelyni kumppanina, rakentaen sille näyttöön perustuvaa pohjaa.

Uutta innovaatiotoiminnan mallia kehitettiin asteittain, sopimaan sairaalan, sairaanhoitopiirin ja alueellisen innovaatioekosysteemin tarpeisiin. Sitten, kansallisen sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksen myötä, se laajennettiin ja otettiin käyttöön koko Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialueella. Mallin mukaisesti sairaala käynnisti innovaatioprosessin, jossa henkilöstöltä ja sidosryhmiltä kerättiin kehittämisehdotuksia helposti saavutettavan digitaalisen alustan avulla. Asiantuntijapaneeli arvioi näitä ehdotuksia, tarjoten palautetta ja ohjaten valikoituja ehdotuksia sopiville toteutuspoluille. Toimintaa koordinoitiin, kehitettiin ja arvioitiin keskitetysti, ja sitä tuki vapaaehtoisten sairaalan työntekijöiden verkosto – innovaatiolähettiläät. Malli korosti johdon sitoutumista ja tukea, pyrkien toiminnan systemaattisuuteen ja sidosryhmien jouhevaan osallistamiseen.

Tähän tapahtumasarjaan nivoutuva tutkimukseni koostui kolmesta osatutkimuksesta. Ensimmäisen osatutkimuksen tavoitteena oli kuvailla julkisen yliopistollisen sairaalan kokeilua ja oppimiskokemuksia, kun se toteutti innovaatiotoimintaa yhteistyössä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Lisäksi osatutkimuksen kautta kehitettiin julkisen yliopistollisen sairaalan kontekstiin räätälöity innovaatiotoiminnan malli. Osatutkimuksessa tarkasteltiin erityisesti, miten terveydenhuollon organisaatiot kokeilevat yhteistyöhön perustuvaa innovaatiotoimintaa sekä kuinka nämä organisaatiot oppivat tällaisista kokeiluista. Toisen osatutkimuksen tavoitteena oli kuvata keskeisiä tekijöitä, jotka mahdollistavat innovaatiotoimintaa julkisessa yliopistollisessa sairaalassa. Kolmannen osatutkimuksen tavoitteena oli syventyä yhä perusteellisemmin julkisen yliopistollisen sairaalan innovaatiotoiminnan johtamisen ominaisuuksiin ja sen edellyttämään osaamiseen. Lisäksi pyrittiin nostamaan esiin julkisen yliopistollisen sairaalan kontekstin vaikutuksia tähän johtamiseen.

Tutkimuksessa käytettiin ensisijaisena aineistona puolistrukturoituja haastatteluja, joissa haastateltavina oli innovaatiotoimintaan aktiivisimmin osallistuneita sairaalan johtajia ja henkilöstöä sekä yritysten edustajia. Toissijaisena aineistona hyödynnettiin sairaalan innovaatiotoiminnasta kerättyä aineistoa, kuten tutkijoiden havaintoja ja muistiinpanoja, avainasiantuntijoille suunnattuja palautekyselyjä, sekä opittuja asioita koostavaa raporttia ja kokousmuistioita.

Ensimmäisen osatutkimuksen tuloksissa korostuvat erityisen osaamisen ja johdon sitoutumisen tärkeys innovaatiotoiminnassa onnistumiseksi. Lisäksi tulokset kuvaavat innovaatiotoiminnan ryhdyttyään laadukkaana viestinnän, jaetun ymmärryksen fasilitoinnin sekä kontekstin ja osallistujat huomioivan suunnittelun kautta. Toisen osatutkimuksen

tulosten mukaan innovaatiotoimintaa mahdollistavia tekijöitä ovat toiminnan yhtenäisyys, sen riittävä valtuutus, innovointiin kannustava kulttuuri sekä erityinen asiantuntemus innovaatiotoiminnan johtamisessa. Kolmas osatutkimus taas osoitti, että innovaatiotoiminnan tehokas johtaminen julkisessa yliopistollisessa sairaalassa vaatii toiminnan yhtenäistämistä ja läpinäkyvää perustelemista sekä osallistumismahdollisuuksien, asiantuntemuksen, jatkuvan kehittämisen ja ylläpidon varmistamista.

Millaista innovaatiotoiminnan johtaminen julkisessa yliopistollisessa sairaalassa sitten käytännössä on, tutkimukseni perusteella? Useampi tutkimuksessani haastatelluista kuvaili sen vaativan vankkaa tietopohjaa sekä erityislaatuisen toimintaympäristön että toimintaan osallistuvien sidosryhmien ymmärtämiseksi. Tietämyksen lisäksi tarvitaan monipuolista osaamista, jotta toimintaa johtava kykenee luovimaan vaativassa ympäristössä, jatkuva muutos seuranaan, vaihtuvia sidosryhmiä tarkoituksenmukaisesti tukien, kohti uutta, vielä tuntematonta. Johtavan on kyettävä varmistamaan tuon uuden oikeutus, mielekkyys, merkitys ja vaikuttavuus sekä kutsumaan ja sitouttamaan tarvittavat osallistujat tähän luomistyöhön. Vaikka innovaatiotoiminta sisältää aina riskin, tai ainakin mahdollisuuden erilaisiin lopputulemiin, vaaditaan tässä kontekstissa ryhtiä ja rytmää tekemiseen.

Tutkimukseni perusteella innovaatiotoimintaa johtavan odotetaan saattavan, oikean osaamisen ohjaamana, toimintaan osallistuvia kohti uutta rantaa. Hänen kuvailtiin huolehtivan kurssin pysyvyydestä, jotta matkalla mukana olevat innovaattorit eivät ajelehtisi harhaan. Innovaatiotoiminnan johtamisen nähtiin vaativan myös merkittävästi rohkeutta ja resilienssiä, sisua ja sinnikkyyttä. Tämä siksi, että julkisessa yliopistollisessa sairaalassa on edelleen vallalla perinteisiä toimintatapoja, jotka tutkimukseni osoitti hidastaviksi, jopa estäviksi tekijöiksi

innovaatioiden synnylle. Näitä olivat: puutteet vuorovaikutuksessa ja toiminnan yhtenäisyydessä, johdon etäisyys, ammattiryhmien erillisuus, prosesseja katkova ja hidastava byrokratia sekä eriarvoistavana ja vaikuttamismahdollisuuksia heikentävänä koettu hierarkia. Innovaatiotoimintaa johtavan nähtiin sopivan rooliin, jossa päivitetään näitä perinteitä kohti uudistumista, sopeutumista ja ennakointia tukevaa. Tehtävä on vaativa.

Tutkimukseni toi myös esiin sairaalan henkilöstön tarpeet terveydenhuollon ydinosaamista täydentävälle osaamiselle innovaatiotoiminnan toteuttamiseen, johtamiseen ja jatkuvuuden varmistamiseen. Osaamistarpeet liittyvät myös siihen, että innovaatiotoiminta julkisessa yliopistollisessa sairaalassa vaatii läpinäkyvää perustelua, joka varmistetaan riittävällä asiantuntemuksella, toiminnan yhdenmukaisuudella sekä tarveperustaisilla, näyttöön perustuvilla lähestymistavoilla. Näihin osaamistarpeisiin vastaamiseksi tutkimus- ja koulutusorganisaatioiden on tärkeää pohtia ratkaisuja terveydenhuollon käytännön toimijoiden kanssa.

Vaikka tarpeita kehittäville toimenpiteille tunnistettiin, tutkimukseni toi myös esille innovaatiotoiminnan laaja-alaiset positiiviset vaikutukset sairaalan toimintaan. Se lisää monialaista yhteistyötä ja kumppanuuksia ulkoisten sidosryhmien kanssa sekä kasvattaa osallistujien tietämystä sairaalan toiminnasta, toimialasta, tarpeista ja ratkaisuista. Lisäksi avoimuuteen, vuorovaikutteisuuteen ja aitoon osallisuuteen perustuvana innovaatiotoiminta voi päivittää perinteisiä käytäntöjä ja kulttuuria tukemaan paremmin henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien vaikuttamismahdollisuuksia.

Ennen kaikkea tutkimukseni osoitti, että julkisen yliopistollisen sairaalan erityispiirteet vaikuttavat merkittävästi sen innovaatiotoimintaan. Siksi toimintaa johtavalta vaaditaan tämän erityislaatuisen kontekstin syvällistä ymmärrystä, sen moninaisten nyanssien tunnistamista ja niihin vastaamista. Tutkimukseni osoittaa, että julkisen yliopistollisen sairaalan innovaatiotoiminnan johtamisessa edellytetään taitoa mukautua ja mukauttaa. Siksi ehdotan johtamista toteutettavan joustavana, tietyn johtamistyylin tavoittelun sijaan. Innovaatiotoiminnan johtaminen on hyödyllistä ymmärtää tilanteisiin sekä ympäristön ja sidosryhmien tarpeisiin räätälöitävänä. Tällainen lähestymistapa edellyttää innovaatiotoimintaa johtavalta kykyä koota, tuottaa ja soveltaa tietoa toimintaan ja sen johtamiseen vaikuttavista tekijöistä, tiiviissä yhteistyössä sidosryhmien kanssa.

Lopuksi haluan todeta tutkimukseni ja käytännön työskentelyni vahvistaneen ymmärrystä siitä, kuinka mittava terveydenhuoltomme innovaatiopotentiaali on. Se riittää ylimäärin kansallisissa, kasvua ja kestävyyttä tavoittelevissa pyrkimyksissä onnistumiseen. Terveydenhuollon henkilöstö ja sidosryhmät ovat kiinnostuneita ja innostuneita toteuttamaan innovaatiotoimintaa. Myös toiminnan kehittämiseen kohdistetaan positiivisia odotuksia. Innovaatiotoiminta nähdään, ei vain terveydenhuollon uusien ratkaisujen, vaan sen uudenlaisen olemuksen ja johtamisen mahdollistajana ja rakentajana. Tutkimukseni kautta välitän viestiä terveydenhuoltoalan johtajille ja päättäjille: valtava joukko osajia odottaa riittävää tietoa ja tukea, mahdollistavaa mandaattia, lupaa luovuudelle, kannattelua kohtaamisiin, johdonmukaisuutta ja joustavuutta, aitoa arvostamista – oikeita olosuh- teita onnistua.

Pauliina Hyrkäs. Management of innovation activities in a public university hospital: characteristics, requirements, and influencing factors. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1820. Oulu: University of Oulu Graduate School; University of Oulu, Faculty of Medicine; 2024.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:oulu-202411066621>