

# Lectio praecursoria<sup>1</sup>

*Teijo Räsänen*

## **Sote-uudistus kaipaa onnistuakseen työpaikkainnovaatioita sekä lähijohtajien oman muutososaamisen ja selviytymisen tukea muutosdialogin käymiseksi**

### **Arvoisa kustos, arvoisa vastaväittäjä, arvoisat kuulijat.**

**T**änään kamppaillaan soten hyvinvointialueiden tärkeimmistä uudistuksista ja niiden rahoituksesta. Intohimot leiskuvat muuallakin kuin valtiovarainministeriön ja opposition välillä. Olisiko rakennemuutoksen työyhteisöillä ja lähijohtamisella sanansa sanottavana? Minusta olisi oltava.

### **Lähtökohta hankkeen alussa ja oma rooli sekä tutkimustarve**

Sydänkalevalainen kausi ulottuu viikinkiajan alusta keskiajan alkuun. Sote-uudistus on kestänyt selvästi vähemmän aikaa. Kalevalan laulumaille tietäjähahmo astui runolaulun sisältöihin loitsuineen ja seikkailuineen. Radikaali pehmo, inhimillinen ja artistinen veijari Väinämöinen pystyi osoittamaan, että sanan mahti on raudan mahtia suurempi. Kirjailija Juha Hurmeen mukaan dialogin käyttö ilmestyi vauhdikkaan sankariepiikan tehokeinoksi ja draaman konfliktien syventäjäksi. Kestävä muutos tarvitsee työyhteisön loitsut ja soten rakenneuudistus taiteellista vaikutelmaa eli inhimillistä ja luovempaa johtamista.

---

<sup>1</sup> Räsänen, Teijo 2024. Lähijohtajan johtamispaine, osaaminen ja selviytymiskeinot. Muutosjohtamista hallinnollisten ja dialogisten jännitteiden keskellä sosiaali- ja terveysalan rakennemuutoksessa. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies N:o 322. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5147-2> (Väitös 19.4.2024, Itä-Suomen yliopisto).

Itse kiinnostuin lähijohdon roolista ja paineista toimiessani muutoskonsulttina Pohjois-Karjalan Siun sotessa 2016–2017. Mikä on lähijohtamisen osuus onnistuneessa muutoksessa? Onko lähijohtajalla lainkaan taiteellista vapautta muutosvirrassa? Sote-uudistuksessakin asiakas tai artisti maksaa, ellei valtio huvikseen suostu alijäämiä kattamaan – jos ei omalla rahallaan, niin artistin tekemisen hengellä – kehittämisen kustannuksia.

Pohdimme strategiatyössä sote-uudistuksen tavoitteita ja kuntayhtymän tahtotilaa sekä muutostarvetta ja toiminnan vaikutuksia. Monta kertaa törmäsin lähijohtajan haasteista puhuttaessa ilmaisuun puun ja kuoren välissä olemisesta. Kuuntelin fasilitaattorina osallistujien näkemyksiä johtamisen jännitteistä ja arjen haasteista lähijohtamisessa.

Käsitys tiiminvetäjän eli lähijohtajan roolista muutostyössä vaihteli. Miten johtamisympäristö vaikutti ja mitä lähijohtamisessa tuli muutostyössä painottaa? Oliko roolina vain totella ja toteuttaa, mitä ylhäältä annetaan? Vai jäisikö lähijohtajalle tilaa omille tavoitteille ja myös henkiseen kasvuun ja kehitykseen, kun muutostuulet mylläsivät? Mikä osa muutostyöstä jää lähijohtajan ja työyhteisön vastuulle? Mistä ohjautuen työyhteisöt toimivat? Sote-uudistus etsii yhä sankareitaan. Tutkimukseni ehdottaa muutosdialogia – ei Hurmeen tapaan tehokeinoksi vaan kehittämistyön tehostajaksi ja ehkä muutoskonfliktien vähentäjäksi.

Tahtotiloja, suunnitelmia ja strategioita ovat organisaatiot pullollaan. Heräsi iso joukko kysymyksiä suhteessa uudistamiseen. Saako ehdottaa muuta, jopa tehdä toisin? Onko lähijohtaja muutoksia vahvistamassa vai kampeamassa kauemmas? Siihen aikaisempi tutkimus ei riittävästi vastannut.

Toimintatutkimuksella voi kehittää tieteellistä teoriaa ja käytännön toimintaa, ja se voi esittää organisaatiolle myös konkreettisia suosituksia, miten asioita voisi järjestellä. Tutkimustarve voi olla käytännön ongelma. Siun sotessa tarve alun perin oli selvittää lähijohtajien osaamista. Mukana kyselyssä oli 161 lähijohtajaa. Tietoa kyselylomaketta varten haettiin ensin alkuhaastattelulla. Tutkimuksen tiedonhankinta tehtiin Webropol-kyselyllä joulukuussa 2018.

## **Millainen on soten toimintaympäristö? Mitä se muutosympäristönä vaatii?**

Toimintaympäristönä sote-ala on kompleksinen, monimutkainen. Muutostarve on mittava ja uudistuksessa kamppailevat eri muutosnäkemykset

keskenään. Vaikeat ongelmat, kuten hoitajapula, pandemia, väestörakenteen muutos, kestävyysvaje, elinkeinojen ja palvelujen haasteet Itä-Suomessa sekä ylisukupolviset ongelmat ja uupuminen sorvin ääreen, ovat faktoja. Paikallinen, työyhteisölähtöinen ja keskitetty strateginen ylhäältä tuleva muutosohjaus voivat aiheuttaa päivittäin jännitteitä lähijohtamiseen. Tapasin monta omistautunutta mutta hyvin stressaantunutta lähijohtajaa, joilla oli sanansa sanottavana. He ihmettelivät, miten tästä muutoksesta selvitään.

Onnistuminen edellyttää uudenlaista ja innovatiivisempaa tapaa toimia. Entinen toimintamalli ei tuo ratkaisevaa parannusta tuloksellisuuteen, rahojen riittävyteen, ihmisten hyvinvointiin tai palveluihin ja niiden saavutettavuuteen. Muutos on monimutkaisessa toimintaympäristössä dynaaminen prosessi, emmekä tiedä tälläkään hetkellä, miten raha riittää ja miten palvelut saadaan hyvinvointialueilla pelaamaan. Se on varmaa, että lähijohto tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeensa hyvin.

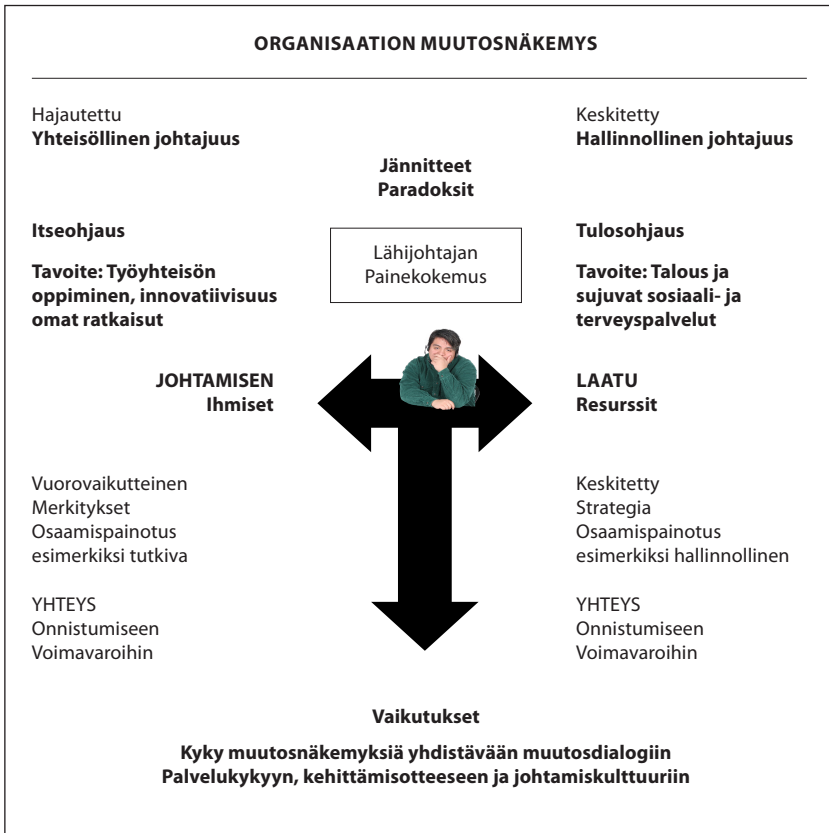
Eri näkemysten kuuntelu, ymmärrys muutoskohteesta ja eri ratkaisujen seurauksista voisi saada paradoksaalisten vastakohtaisuuksien jännitteestä uudistamiseen uutta muutosenergiaa. Voiko sairaaloita ja terveyskeskuksia sulkemalla parantaa hyvinvointialueen palvelua? Ehkä tiettyyn rajaan voi, jos löydetään digipalveluna kotisairaanhoidon sellaista apua, jolla asiakas pärjää kotona pidempään. Samalla on tiedettävä lisää uusien palvelutapojen vaikuttavuudesta. Uudet ratkaisut voivat olla työyhteisössä syntyneitä parempia toimintatapoja, konsepteja sekä innovaatioita havaittuun asiakastarpeeseen. Puhutaan hierarkiaan perustuvan johtamisen paradigman ja uuden yhteisöllisen, vuoropuheluun perustuvan johtamisen paradigman välisestä jännitteestä ja suhteiden muutoksesta.

Keskitetty muutos perustuu usein sisäisen toiminnan optimointiin ja kilpailuun sekä ohjauksen ulkoiseen pakkoon. Yhteisöllinen paradigma on parhaimmillaan osa ekosysteemiä, jonka muoto ja koko vaihtelevat. Ohjaavana periaatteena on dynaaminen yhteistyö, muutosvalmius, joka perustuu sisäiseen motivaatioon ja työn merkityksellisyyteen. Yhteisöohjautuvuudessa keskiössä eivät ole yksilön taidot vaan kulttuuri ja sen käytänteet, koska yhteisöohjautuvuus voi toteutua vain kokonaisuena järjestelmänä. Organisaation hallinnollinen, keskitetty muutosohjaus sekä työyhteisöjen näkymä lähellä asiakasta voivat olla erilaiset.

Sosiaalipedagogiikan tulkinnassa voidaan erottaa kolme päälinjaa sen perusteella, mitä sana sosiaalinen tarkoittaa pedagogiikan päämääränä. Puhumme yhteiskunnallisesta kytkennästä, yhteisöllisestä kytkennästä

tai huono-osaisuuden vähentämisestä. Rajasin tutkimukseni yhteisöllisen oppimisen ja muutoksen kysymyksiin lähijohtajuuden näkökulmasta. Yhteiskunnallinen konteksti voisi näkyä hyvinvointialueen muutostyön poliittisen ohjauksen kautta ja sosiaalipedagoginen idea huonommassa asemassa olevien auttamisesta lähijohdon ammattietiikan kautta.

Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen hyvinvointia ja suorituskykyä voidaan vahvistaa vastaamalla kolmeen ihmisen perustarpeeseen. Ne ovat autonomia, yhteenkuuluvuudentunne ja kokemus kyvykkyydestä. Näiden tarpeiden täyttymistä voidaan tukea toimivalla yhteisöohjautuvuudella. Työyhteisö tutkii tällöin itse omaa toimintaansa.



**Kuvio 1.** Lähijohtajuus: paineet, voimavarat ja kyky käydä muutosdialogia

Tutkimukseni perusasetelma kysyy, voisiko onnistunut muutosdialogi olla hajautettua ja keskitettyä kehittämisotetta yhdistävä toimintatapa muutoksessa, jossa kaikki muutenkin myllätään uusiksi. Olisiko jännite voimavara, kun sitä osataan käsitellä innovatiivisesti ja dynaamista tasapainoa hakien?

HAJAUTETTU MUUTOS	Jännite, paine	KESKITETTY MUUTOS
Moniarvoinen, dialoginen johtaminen, työyhteisö	Paradoksit, käsittely, dynaaminen tasapaino	Strateginen, ylhäältä ohjattu johtaminen
Yhteisöllinen, tiimin ja yksilön itseohjautuva oppiminen ja yhteisöohjautuva organisaatio	Muutosdialogin luonne, tavoitteet, osaamispainotukset ja voimavarat sekä onnistuminen	Hallinnon ohjeet, tuloskontrolli, strategieng oppiminen, tulostavoittein johdettu organisaatio
Lähijohtaja on työyhteisön "oppijohtaja", kokeilujen kannustaja	←————→	Lähijohtaja on organisaation johdon tahdon toteuttaja
Merkitykset, yhteinen ymmärrys, työyhteisön ratkaisut, asiakkaiden tarpeet ja asiakasohjaus lähellä	Seuraukset ja vaikutukset sote-johtamiskulttuuriin ja uudistamiseen	Tavoitekehittäminen, tulosohtaus, "yritystarve" ja johdon ratkaisut, asiakasohjaus kaukana

**Kuvio 2.** Lähijohtajuus yhteisöohjautuvan ja strategisen muutosohjauksen puristuksessa

Makrotason strategiaan ja tuloksellisuuteen keskittyvä näkökulma pitäisi toteuttaa joustavissa organisaatorakenteissa ihmiskeskeisin johtamiskäytännöin. Lähijohtamisessa se tarkoittaa dialogisen johtamiskulttuurin luomista. Työyhteisön mesotasolla muutoskohteena voi olla parempi ongelmanratkaisukyky, innovatiivisuus, jolloin jaettu johtajuus edellyttää luottamusta ja yhteisöllisyyttä. Tutkiva oppiminen tapahtuisi melko itseohjautuvissa tiimeissä ja lähijohtajan rooli olisi työyhteisön oppimisen ohjaaja. Lähijohtaja huolehtisi muutosdialogin toimivuudesta sidosryhmien kanssa. Työntekijöiden työelämän laatu ja osallisuus paransivat yksilötasolla, ja työntekijävetoisten innovaatioiden lisäksi lähijohtajuus parantaisi selviytymistä ja lisäksi uudistumisen voimavaroja.

## Tutkimustehtävä ja viitekehys

Tutkin lähijohtajan kokeman johtamispaineen, osaamispainotusten sekä käytettyjen selviytymiskeinojen yhteyksiä. Tutkimus tarkastelee erityisesti työyhteisön dialogisuuden ja yhteisöohjautuvuuden näkökulmasta lähijohtamisen dynamiikkaa ja työyhteisön osuutta rakennemuutoksessa. Tarkoituksena on tukea lähijohtajan muutoksessa selviytymistä ja antaa voimavaroja muutostyöhön.

### Tutkimuskysymykset

1. Millaisten johtamispaineen keskellä lähijohtajat kokevat työskentelevänsä oman johtamisympäristönsä laajassa, rakenteellisessa muutoksessa sosiaali- ja terveysalan uudistuksessa?
2. Millaisen osaamisen lähijohtajat kokevat tutkimushetkellä ja lähitulevaisuudessa tärkeäksi sote-uudistuksessa?
3. Millaisia voimavaroja ja selviytymiskeinoja lähijohtajilla on ollut käytössään?
4. Millaiset ovat johtamispaineen, osaamispainotuksien ja selviytymiskeinojen sekä onnistumisen keskinäiset yhteydet ja vaikutukset?

Muutostyötä tukeva osaaminen ja paineen käsittely eli selviytymiskeinojen onnistunut käyttö voimavarana voi luoda reittiä paremmalle soten muutosjohtajuudelle. Tutkimus tuottaa uutta, mielenkiintoista tieteellistä tietoa ainutlaatuisessa sote-rakenteen muutostilanteessa. Johtajien kokeman paineen kautta avaan johtamisulottuvuuksia, jotka tukevat tai haastavat johtamisen onnistumista rakennemuutoksessa. Tulosten kautta saadaan näyttöä esimerkiksi ylisuurten johtamisalueiden, tiukan talouskurin ja säästöpaineen sekä yksipuolisen keskitetyn muutosohjauksen negatiivisesta vaikutuksesta lähijohtajan työssä selviytymiseen.

Vuoden vaihteessa syntyi Pohjois-Savossa keskustelua hyvinvointialueiden uudistamisen huonosta osallistamisesta ja johtamisesta. ”Emme ole saaneet minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia.” Nykyiset muutossuunnitelmat eivät vie integraatiota haluttuun suuntaan, kirjoittivat YT:n alla työntekijät. ”Minkäänlaisia vaikutusmahdollisuuksia ei ole annettu,

emme ole saaneet kirjallista tiedotusta suunnitelluista muutoksista ja aikatauluista, kuten eivät työyksikkömmekään.” Terveyssozialisten palvelujen työntekijöiden viesti osoittaa tutkimusteesi tarpeellisuuden. Paremmän muutosdialogin tarve on ilmeinen.

Tärkeä viitekehyseseni on työpaikkainnovaation käsite. Työpaikkainnovaatio on sosiaalisen innovaation laji, joka tarkoittaa esimerkiksi työntekijöiden osallistumista, uusien ideoiden, palveluiden, tuotteiden, prosessien tai menetelmien kehittämistä ja soveltamista työympäristössä, työpaikalla tai työssä. Teknologisten uudistusten lisäksi muutoksessa tarvitaan myös sosiaalisia innovaatioita, ei pelkkää rautaa vaan uusia tapoja keskustella, sopia asioista sekä toimintatavoista.

Myös organisaation johtamisvaltaa muutoksessa jaetaan nyt uudelleen. Tehokkuusmantra saattaa julkisessa keskustelussa peittää muut lähestymiset ja uudet kokeilut lähellä työtä. Työpaikkainnovaatioiden sijaan koko tämä kevät on kinasteltu, kuinka monta miljardia pitää hyvinvointialueen säästää ja mistä leikataan, jotta talous saataisiin tasapainoon.

### **Lähijohtajien toiminta ja selviytyminen muutoksen puristuksessa: jännite ja paine, osaaminen ja selviytymiskeinot**

Tulokseni perustuvat Siun soten lähijohtajien itsearviointeihin lähijohtamisympäristössä. Tulevaisuuden tärkeimpänä osaamisena pidettiin muutosjohtamista, jossa muutosten ennakointi, toiminnan suunnan korjaaminen tarvittaessa, yhteistyö- ja verkostoitumistaidot sekä palvelukonseptien innovointi korostuivat. Lähijohtajat arvostavat oikeanlaisen muutostuen saamista. Onneksi tutkimuskohteessani muutostukeen onkin kiinnitetty sittemmin selkeästi huomiota.

Lähijohtajan on hyvä tietää, että tiettyjä muutostaitoja pitää opiskella ja että uudistava ja palveleva johtaminen auttaa työyhteisöä pärjäämään. Omaa johtamispainetta voi säädellä käyttämällä omaehtoisia tai organisaation tarjoamia keinoja. Valikoimasta kannattaa rakentaa oma reittinsä ja miettiä, miten nämä voimavarat täydentävät toisiaan omassa muutostai elämäntilanteessa. Dialogia käymällä ja eri sidosryhmien näkemyksiä kuunnellen voi haastavia muutostilanteita käsitellä omassa työyksikössä. Haetaan yhdessä tavoitteisiin asiakaslähtöisiä ratkaisuja. Sovitaan yhteisestä toimintatavasta muutoskeskustelussa ja pohditaan miten oppiminen voi olla testattavana.

Palveluprosessien tuntemista, johdon tahtoa strategisina linjauksina ja vaikuttamiskanavien tunnistamista voidaan opiskella. Yhteisöohjautu-

vuudessa vuorovaikutustaidot, asiakastarpeesta ohjautuminen sekä oma ongelmanratkaisutaito nousivat tärkeinä esiin.

Tutkimustulos keskitetyn organisaatio-ohjauksen ja tulosodotusten painetta lisäävästä vaikutuksesta oli odotettu – ainakin itselleni. Kohdataan eri odotukset rohkeasti, koska suurella johtamispainella on yhteys huonompaan kokemukseen onnistumisesta lähijohtajana. Lähijohtajien kokemukset vahvistivat sen, että yksisuuntainen, keskitetty ja organisaatiossa ylhäältä alas suuntautunut toimintamalli ei edistä muutosta ja dialogisen johtamiskulttuurin syntymistä.

Yhteisöohjautuvuus on tärkeä näkökulma rakenteellisessa muutoksessa. Voimavaroja jää käyttämättä, jos muutoksen toteuttamistapa on pelkästään keskitetty, talousorientoitunut ja hallinnollisbyrokraattinen. Uudistamisessa on oleellista asiakaslähtöisyys sekä lähijohtajan rooli ja vastuu työyhteisön muutosoppimisen edistäjänä, kun paradokseja käsitellään, eri muutosnäkemystä yhdistellään ja rajoja ylitetään. Lähijohtajat tarvitsevat johdon tukea ja oppimisen foorumeita kestävä dialogisen johtamiskulttuurin rakentamiseksi.

Lähijohtajan oppijohtajan roolia, työyhteisöjen omaa panosta uudistustyössä ja työpaikkainnovaatioita on vahvistettava sote-uudistuksessa. Lähijohtajan työssä painottuvat entisestään palvelutiimin oppimis- ja osaamistavoitteet, yhteisesti hyödynnettävät kumppanuudet, verkostoitumiset ja kehittämisessä käytetyt osallistamis-, ongelmanratkaisu- ja oppimismenetelmät sekä koko tiimin vastuulle annettu onnistumisen seuranta. Tämä kaikki voidaan tehdä sisäisenä kevennettynä versiona mutta ei koskaan varaamatta kehittämistyölle ja paikallisille innovaatioille omaa aikaa. Työyhteisötason asiantuntemuksen ja osaamisen hyödyntäminen muutoksessa täyttää sosiaalipedagogiikan yhteisöllisen oppimisen tavoitteen sote-uudistuksessa.

Miten tulisi toimia eli jaettu johtajuus, oppiminen, kasvu, kyvykkyys ja osaaminen lähijohtamisessa eli yhteisön paikallinen näkökulma muutokseen

Tehkäämme muutos kokonaisvaltaisena kehittämistyönä. Osallistajat itse asettavat yhdessä kehittämistavoitteet annetun organisaation raamin sisällä. Uudistamistyössä lähijohtajan voimavarojen myönteiset ketjut helpottavat johtamispainetta ja ennustavat parempaa onnistumista sote-uudistuksen lähijohtajana.

Tutkimukseni kuvaa tyypillisen lähijohtajan dialogia vahvistavan ja kehitystyötä tukevan voimavaraketjun. Myönteiset voimavaraketjut vah-



vistavat keskustelukulttuuria ja yhdistävät muutosdialogissa keskitetyn, strategisen sekä yhteisöohjautuvan muutosnäkemysten vahvuuksia.

Haitallista tulosjohtamispainetta ja voimavaroja heikentäviä ketjuja on vältettävä. Liikkeelle laitettavien hankkeiden tavoitteita tulisi arvioida ihmisiin vaikuttavien tekijöiden ja taloudellisten tavoitteiden hyötyjen yhteisvaikutuksina. Johtoryhmä- ja työryhmäkokoontumisissa ryhmän sisäinen dynamiikka sekä haluttu yhteinen kehittämiskulttuuri tulisi ottaa myös puheeksi.

Tutkimukseni osoitti koetun johtamispaineen yhteyden moneen lähijohtajan suoriutumiseen, osaamiseen ja onnistumiseen liittyvään seikkaan. Henkilöstökäytäntöjen tulee tukea muutosta ja antaa työkaluja lähijohtajille vuoropuhelun käymiseen soten rakenteellisissa organisaatiouudistuksissa. Sosiaalipedagoginen kytkentä vahvistaa dialogista otetta työyhteisöjen kehittämisessä. Nykyinen yksipuolisesti budjetteja leikkaava yhteiskunnallinen muutossuunnittelun tapa ja hyvinvointialueiden arvojohtajien, siis aluevaltuuston päättäjien, pelkästään rahaan perustuva päätöksenteko eivät takaa kestävää rakennemuutosta. Yhteisöllinen muutosote sekä lähijohtajan ja työyhteisön osaaminen täydentävät ja varmistavat käytännön toimivuuden.

Uudistaminen ja kehittämistyö tulisi perustaa yhteisestä sopimuksesta työpaikkainnovaatio-kehittämisoitteeseen. Kehittämisoite yhdistää tietoisesti erilaisia näkemyksiä ja sidosryhmien näkökulmia ja uskaltaa ottaa paradoksit käsittelyyn. Laaja osallistuminen muutoksen suunnitteluun varmistetaan työyhteisöissä ja tavoiteasettelussa. Kova talousmanagement eli toimitusjohtaja sekä taiteilija Väinämöinen, se osaava asiantuntija ja lähijohtaja-artisti, kulkevat yhdessä muutosmatkaa.



## Teijo Räsänen in memoriam

Teijo Räsänen (31.7.1953–28.5.2024) menehtyi äkillisesti vaikeaan sairauteen vain viisi viikkoa väitöstilaisuudesta. Hän ehti saada tiedon väitöskirjansa hyväksymisestä, mutta tutkintotodistus jäi näkemättä.

Perusuonteeltaan Teijo oli poikkeuksellisen hyväntuulinen, huumorintajuinen ja palvelualtis. Hän levitti ympärilleen myönteistä ilmapiiriä, ja hänen positiivisuutensa tarttui helposti.

Teijo valmistui ylioppilaaksi 1972 Imatran yhteislyseosta. Hän suoritti kasvatustieteiden kandidaatin (nyk. maisteri) tutkinnon Jyväskylän yliopistossa 1979 pääaineenaan kasvatustiede ja sivuaineina tilastotiede, yhteiskuntapolitiikka, psykologia ja sosiologia. Vakuutustutkinnon hän suoritti Vakuutusalan koulutuskeskuksessa 1983. Työelämään siirryttyään Teijo osallistui monipuolisesti erilaisiin täydennyskoulutuksiin, muun muassa pitkiin työnohjaaja-, psykodraamaohjaaja- ja johtamiskoulutusohjelmiin.

Opiskeluaikana Teijo toimi neljän vuoden ajan Jyväskylän yliopistossa tutkimusassistenttina. Opintojen jälkeen tie ei kuitenkaan suuntautunut tutkijan uralle vaan monimuotoisiin konsultointitehtäviin. Hän toimi yli kymmenen vuotta Eläkevakuutus Oy Ilmarisessa kouluttajana, koulutuspäällikkönä ja tutkimuksen ja koulutuksen yksikön osastopäällikkönä. Tämän jälkeen hän työskenteli viisi vuotta Kuopion kaupungin koulutuspäällikkönä. Vuonna 1995 hän perusti Innote valmennus Oy -nimisen yrityksen ja työskenteli 25 vuotta toimitusjohtajana omissa yrityksissään.

Valtakunnallisen ICG Innotiimi -konsulttiyhtiön osakkaana sekä Tampereen ja Itä-Suomen yliopistojen Laatu-tutkijaverkostojen jäsenenä Teijo oli mukana lukuisissa yhteistoiminnallisissa ja osallistavissa työyhteisöjen kehittämishankkeissa ja organisaatioiden tuloksellisuuden, työelämän laadun ja johtamisen tutkimuksissa. Hän suuntautui erityisesti dialogisen työotteen ja johtamisen kehittämiseen ja soveltamiseen.

Väitöskirjan kimppuun Teijo kävi vasta virallisen työuransa jälkeen. Hän opiskeli Itä-Suomen yliopiston Welfare, Health and Management -tohtoriohjelmassa ja työskenteli samalla SoteDialogit muutoksessa -hankkeen osa-aikaisena koordinoivana projektitutkijana ja kehittäjänä.

Lähijohtajien paineita, osaamista ja selviytymiskeinoja hyvinvointialueuudistuksen kontekstissa tarkasteleva väitöskirja oli Teijon julkisten organisaatioiden johtamiseen ja kehittämiseen suuntautuneen työuran

huipentuma. Hän hyödynsi väitöstutkimuksessa monipuolista työkokemustaan työyhteisöjen käytäntöjen ja johtamisen tutkijana ja kehittäjänä.

Vapaa-ajalla Teijo toimi aktiivisesti Rotary-järjestössä. Hän osallistui vuosina 2019–2021 Rotary International DGE ja DG -johtamiskoulutuksiin. Teatteritaide, kuvataiteet, valokuvaus, näyttelyissä käyminen, penkkiurheilu ja luonnossa liikkuminen yhdessä perheen kanssa olivat hänen virkistyskeinojaan.

Väitöskirjan tekemisen eri vaiheissa Teijo oli tiedonjanoinen ja innostunut. Hän perehtyi laaja-alaisesti ja syvällisesti tutkimusaiheeseensa, ja häntä oli ilo ohjata.

*Juha Hämäläinen, Pekka Kuusela ja Sirpa Syvänen*

