



Laaja-alainen johtajuus näkyväksi

Sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiseen on puututtu sosiaalialan kehittämishankkeissa palveluiden saatavuuden ja laadun ongelmien lisäksi. Johtamiseen kiinnitetty huomio on aiheellista. Se auttaa tunnistamaan toimintaprosessin ohjaamisen, vaikuttamistoiminnan, arvioinnin ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita.

Yleisessä keskustelussa johtamispulmat liitetään johtajien ominaisuuksiin ja heidän henkilöstöosaamisen taitoihinsa. Stereotyyppiat leimaavat monin muinkin tavoin sosiaali- ja terveysalan johtamista koskevaa keskustelua – ollaan huolestuneita alan tehottomuudesta sekä sen kyvyttömyydestä tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen.

Elinkeinoelämän teollisuus- ja palvelusektoreiden prosesseja linjaa pyrkimys tuotannon ja liikevaihdon kasvuun. Kun sosiaali- ja terveyssektoria tarkastellaan tästä näkökulmasta, johtamispulma yksinkertaistetaan kyvyttömyydeksi tuottaa tarpeeksi palveluita. Tällainen tulkinna johtaa osaltaan siihen, että palvelutuotantoa sekä lisätään että ohennetaan, kun palveluita tarvitsevien määrä kasvaa ja resurssit vähenevät.

Sosiaali- ja terveyssektorin prosessit ovat kuitenkin erilaisia kuin elinkeinoelämän tuotteita koskevat prosessit. Ratkaisuja ei voi hahmottaa kapeasta tuotekartasta käsin. Sosiaali- ja terveydenhuollon johtaminen edellyttää kansalaislähtöistä ja alueiden erityispiirteet tunnistavaa pitkäjänteistä työtä. Tarvitaan laaja-alaista näkemystä, harkintaa ja luovuutta.

Yhteiskunta ja sosiaalinen todellisuus muuttuvat. Sosiaali- ja terveydenhuollon on kyettävä vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin alan sisällöllisestä tietämyksestä käsin pei-

linään rahoitusraamit, lainsäädäntö sekä valtakunnallisten ohjelmien tavoitteet. Johtajuudelta vaaditaan paljon.

Kunnallinen sosiaalipolitiikka joutuu toimimaan niin kansainvälisten kuin kansallisten ja alueellisten linjausten mukaan, mutta se ei voi olla vain ja ainoastaan niiden jatke. On kyettävä arvioimaan ihmisten hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden seurauksia. Tällaisen arviointitiedon välittäminen päätöksenteon pohjaksi on keskeistä ihmisten elämäntulkua ja elinehtoja muokkaavalla sektorilla.

Sosiaali- ja terveysalan johtamista on syytä tarkastella myös koulutuskysymyksenä. Tässä mielessä opetusministeriön asettaman sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutustyöryhmän loppuraportti on mielenkiintoinen.

Laajalla lausuntokierroksella oleva työryhmän esitys on luonteeltaan kahtalainen. Siinä on hahmoteltu hyvin johtamisen ongelmia, mutta ratkaisumalli on keskeneräinen. Koulutus on luonnollisesti yksi keskeinen tapa ratkaista ongelmat, mutta sen sisältöjä, toteuttajatahoja, verkostoratkaisuja sekä tiedontuottamista ja tutkimusta koskevat esitykset pitää ajanmukaistaa. Tarvitaan laajapohjaisista suunnittelua, jossa on mukana koulutus-, tutkimus- ja kehittämistoiminnan sekä työelämän asiantuntijoita.

Työryhmän tarkastelussa ei ole määritelty sitä, mitä johdetaan. Tätä ei ole voitu määrittää, koska sosiaali- ja terveydenhuollon organisoinnin ja sisällön linjaukset ovat esityksessä tavoitteenasettelutan kesken. Raportissa johtajuus on käsitteellistetty kapeasti ja siinä korostuu tuottavuuden vaatimus.

Kunnallisessa hyvinvointipolitiikassa ja ennen kaikkea sosiaalipolitiikassa on lukuisia toimijoita. Seurustelu yhteis-

kuntaelämän eri toimijalohkojen kesken on toivottavaa, koska sosiaalipolitiikan on kyettävä uudistumaan toimintaympäristön muuttuessa. Luontevinta olisi, että sosiaali- ja terveydenhuollon johto olisi tässä aloitteellinen.

Johtajuus näin käsitettynä on visionääristä ja yhteistyöhaakuista. Se pyrkii vaikuttamaan pitkäjänteisesti. Se kietoutuu saumattomasti yhteen henkilöstöosaamisen ja alan arvope- rustalta ponnistavien toimintamallien kehittämisen kanssa.

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelurakenteen ja toimintojen sisällöllinen kehitys vaikuttavat myös henkilöstön mahdollisuuksiin tehdä mielekäästä työtä – tarkasteltiinpa tätä ammatillisen kehittymisen, talouden tai etiikan näkökulmasta.

Sosiaalialan kehittämishankkeissa tehdään mittavaa ja kauskantoista uudistustyötä. Nyt pitäisikin saada työolojen ja johtamisen hankealueet kiireen vilkkaa käyntiin. Tavoitteet on asetettava riittävän kunnianhimoisiksi, ja niiden taustalla on oltava alan oma arvopohja ja strategiset valinnat.

Leena Niemi

Sosiaali- ja terveysalan johtamiskoulutusryhmän muistio. Opetusministeriön työryhmämuistioita ja selvityksiä 2004:30. Julkaisu verkossa: www.minedu.fi ► julkaisu ► koulutus

Sosiaalialan kehittämishanke verkossa: www.sosiaalihanke.fi

Kirjoittaja on Seinäjoen ammatikorkeakoulun sosiaali- ja terveysalan yksikön johtaja sekä Huoltaja-säätiön hallituksen ja sen yhteydessä toimivan Kunnallisen sosiaalipolitiikan asiantuntijaryhmän jäsen.