

Sosiaalialan asiantuntijuuden johtaminen

Kommentti

Harri Jokiranta

Asiantuntijuudesta ...

- Asiantuntijuuden määrittely on vahvasti sidoksissa toimintaympäristöönsä.
- Jorma Sipilän (1996, 19) mukaan asiantuntija on henkilö, joka tietää muita enemmän jostakin asiasta, hänellä on ammatin vaatima tutkinto, hän pystyy antamaan virallisia lausuntoja ja hän tekee luovaa työtä.
- Asiantuntija osaa analysoida tilanteita, tehdä johtopäätökset ja kehittää suunnitelmia, joilla tilanteet voidaan ratkaista.
- Esa Konttinen (1997, 52) täsmentää, että professionaalinen asiantuntijuus on tieteellisen tiedon hallintaa käytäntöön soveltamisen näkökulmasta.

...

- Perinteisessä hierarkkisessa yhteisössä ammattitaito on yksilön osaamista, joka kytkeytyy toisten osaamiseen työnjaon kautta. Nykyisten haasteiden myötä työntekijä kytkee ammattitaitonsa organisaation kokonais-toimintaan hahmottamalla yhteisen työn kohteen.
- Yksilön ammattitaidossa on keskeistä myös se, miten hän sitoo osaamisensa muiden osaamiseen, jolloin työntekijöiden ammatillisuuden yhteisöllisyydestä syntyy moniammatillisuus. Kokonaisnäkemys syntyy vuorovaikutuksen kautta. (Hakkarainen ym. 1999, 2 – 3.)

Johtamisen tilanne -1-

- Lainsäädännöllinen muutostyö jatkuu edelleen
 - terveydenhuoltolaki, sosiaalihuoltolaki, järjestämislaki
 - Tavoiteltavat integraatiot; vertikaalinen, horisontaalinen, kunta
 - Rahoitusmallit elävät, muuttuvat tulevaisuudessa
 - Yksikanavainen, terveysrahasto, hoivarahasto
 - Koulutusrakenne on muutoksessa
 - Yliopistojen muutos, ammattikorkeakoulu
- Miten tutkimus, koulutus, tekeminen ja kokemus muodostavat uuden kokonaisuuden sosiaalialalla?

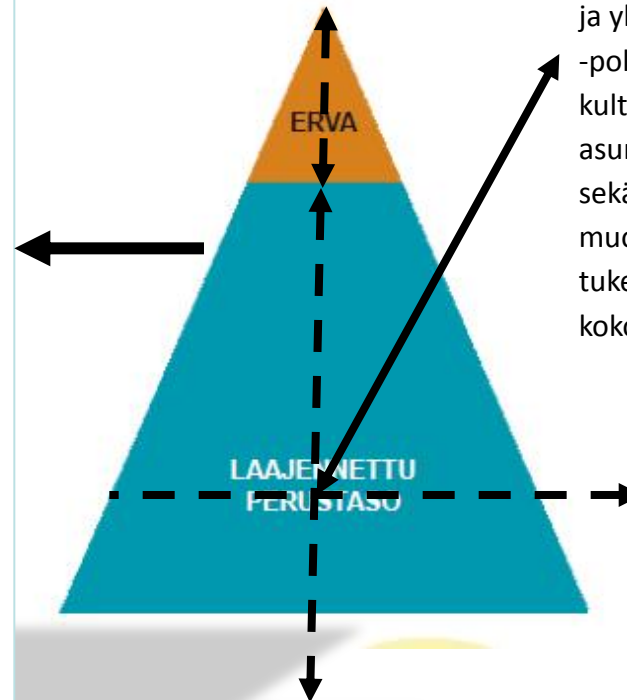
**Kun uudistetaan rakenteita
EI kannata uusintaa jo olevaa
siiloutunutta toimintatapaa,
vaan etsiä ratkaisuja laajan
hyvinvointivastuun kautta**

**= kunnan
tehtävien/vastuiden
uudelleen tarkastelu ja
toimintatapa, varhainen tuki,
vastuullinen kansalaisuus**

**= SOTE ratkaisussa on
kysymys kunnan hyvinvointi
vastuun organisoinnista**

**"Pirullisten ongelmien piiritys
ja taklaus"**

UUSI MALLI



Kuntaintegraatio

= sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut ovat kiinteä osa kunnan palvelurakennetta ja yhdessä muiden kuntapalveluiden ja -politiikoiden (koulutus- ja kulttuuripolitiikka, elinkeino- ja asuntopolitiikka, maankäyttö ja kaavoitus sekä yhdyskuntasuunnittelu) kanssa ne muodostavat kuntalaisten hyvinvointia tukevan ja elinolosuhteisiin vaikuttavan kokonaisuuden

Horizontaalinen integraatio

= sosiaali- ja terveyden huollon välttämätön yhteys kansalaisten arkielämässä ja palvelutarpeessa, saumattomat palveluketjut

Vertikaalinen integraatio

= erityispalveluiden ja peruspalvelujen yhteys, rakenteellinen ja sisällöllinen ratkaisu -> erityispalveluja kotiutetaan peruspalveluihin ja turvataan tarvittava erityispalvelu (esim. keskussairaala)

Johtamisen tilanne -2-

■ (sosiaalialan) Johtaminen toimintaympäristön moninaistuessa

- peruskunta, yhteistoiminta-alue, piiri, alue- ja maakuntakunta, sosiaali- ja terveysalue ... markkinat, tilaaja-tuottaja mallit ja rakenteet, liikelaitokset, yhteiskunnallinen yritys ...

”Tutkimukset osoittavat, että sosiaalialan muutosjohtajuus edellyttää johtamiselta ristiriitaista roolia: **on hallittava samanaikaisesti kustannustehokas asijahtaminen ja työntekijöitä tukeva ihmisjohtaminen sekä sosiaalialan arvoja puolustava arvojohtaminen**. Tilanne asettaa erityisesti keskiportaan johdolle suuria ristipaineita. Yrity maailmasta omaksutut johtamisopit eivät suoraan sovellu alalle, jonka henkilöstö on koulutettu usein hyvin erilaisista arvolähtökohdista käsin.” (Elina Pekkarinen, sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen managerit)

- proaktiivisuus, reaktiivisuus / poliittisuus, toimeenpaneuvuus
- mikä sosiaalialan asiantuntijuuden johtamisessa on erityistä?

Maailman muutos?

■ Oikeudenmukaisuus

- toteutuu kansalaisen henkilökohtaisena kykynä tehdä kilpailuilla / kilpailutetuilla palvelumarkkinoilla omaan elämäntilanteeseensa ja elämän kulun vaiheeseensa oikeita valintoja
- "choosing ability" vs. "voice ability"

Yhteiskunnan toimintarakenne

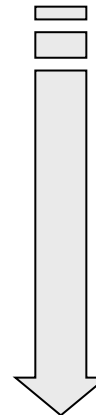
?agraari tekeminen?

kohtaaminen

palvelu

asiointi / valinta

???



Kansalaisen rooli

?selviytyjä?

yhteisön jäsen

asiakas

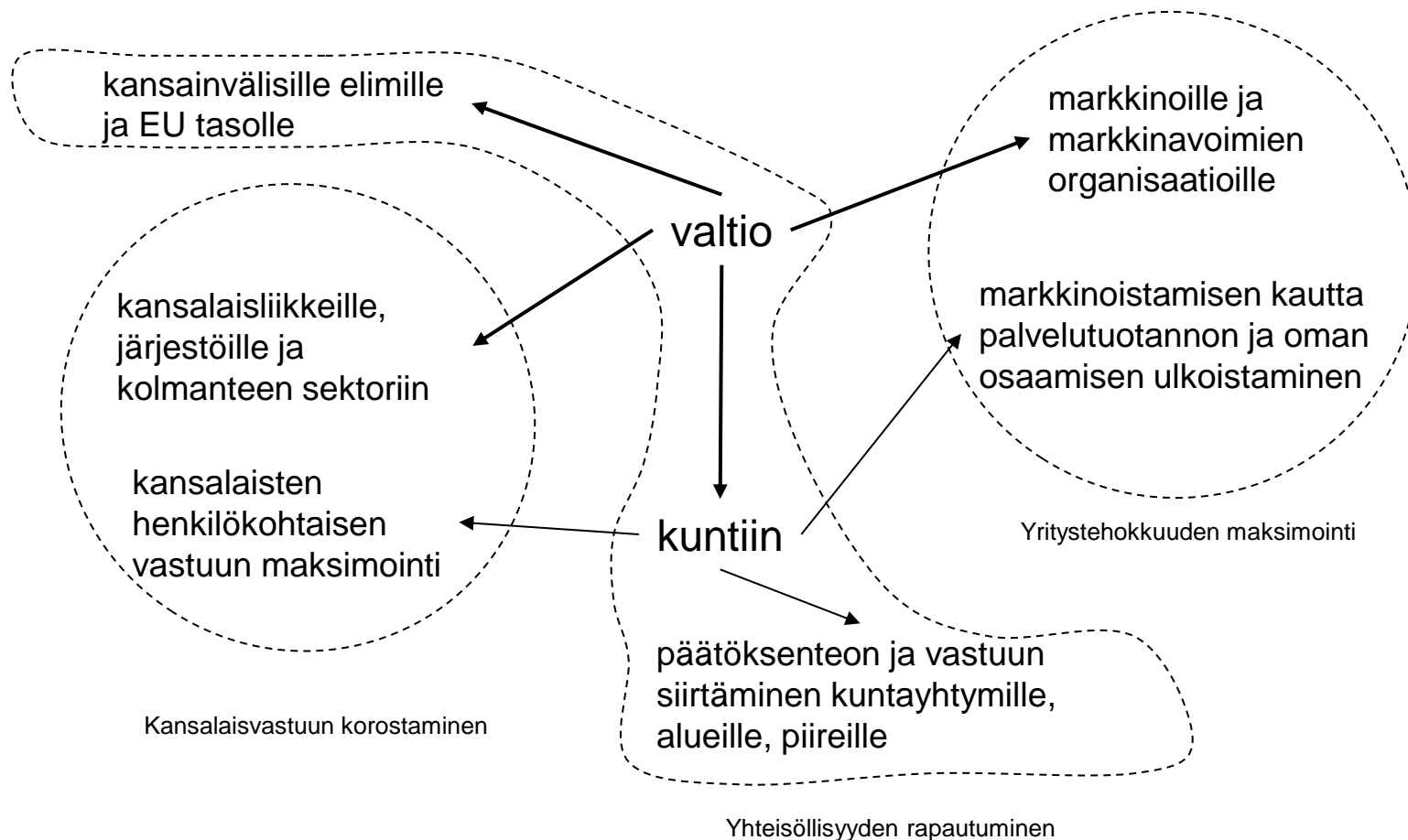
kilpailuttaja

???

Johtamisen tilanne -3-

- Sosiaalialan (johtamisen) merkitys sosiaalisen uudelleen jäsentymisessä
 - hyvinvointipuhe, sosiaalinen pääoma, sosiaalinen yritys, sosiaalinen turvallisuus vetovoimatekijänä, alueelliset hyvinvointisuunnitelmat
 - johtamisen tehtäväodotus kuitenkin siirtynyt talouden ja tehokkuuden osaamiseen (tuotannon/sosiaalisen ongelmat ratkaistaan johtamisella?)
- Sosiaalialan johtamisen kenttä valuu
 - peruskunnista ulos välittyneisiin kuntarakenteisiin (yhtymä, alue, piiri)
 - ostopalveluiden (sosiaali- ja terveys, kaavoitus, tekninen, asuminen ...) myötä markkinoille
 - toiminnallisesti terveyden huollon kokonaisuuteen/viitekehykseen (terveyden edistäminen)
 - talouteen ja tehokkuuteen / sosiaalijohtaja → toimitusjohtaja

Megatrendi ?



Johtamisen kehittämistarpeet -1-

■ Sosiaalialan johtamisen rakenteen moniulotteisuus ja jännitteisyys

”Sosiaalialan johtaja toimii monialaisessa ja muuttuvassa ympäristössä. Hänen tärkein tehtävänsä on **johtaa voimavaroja**, joihin sisältyvät henkilöstön, osaamisen ja rahan ohella työn sosiaaliset, fyysiset ja kulttuuriset rakenteet. Johtajan on **huolehdittava myös asiakassuhteista sekä yhteyksistä poliittisiin päättäjiin ja palveluiden rahoittajiin.**”
(Vuokko Niiranen ym. Johtaminen sosiaalialalla)

”Sosiaalijohtajatypologia paljastaa erilaisia **sosiaalijohtajatyyppejä**: perusjohtaja, markkinointijohtaja, tulosjohtaja, muutosjohtaja ja professiojohtaja.” (Niiranen Vuokko, Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus)

■ Muutosten paikantaminen / tiedontuotanto

”Myös alueellisen kehittämisen, hyvinvointipoliittisen strategiatyön ja kuntien ja seutujen päätöksenteon perustaksi tarvitaan reaaliaikaista hyvinvointia sekä alueellisia ja ajallisia prosesseja kuvaavaa tutkimukseen perustuvaa tietoa. **Johtamisen ja päätöksenteon kannalta ei ole tarpeellista eikä riittävän ajantasaista tietoa ennakoivan ja ongelmia ehkäisevän politiikan perustaksi.** Hyvinvoinnin käänneisenä puolena ovat toimeentulon ongelmat, syrjäytyminen, osallisuusmahdollisuuksien puute, informaatio- ja kommunikaatioköyhyys, moniongelmaisuus ja moniasiakkuus sekä ns. vaikeat ongelmat. (Kinnunen Petri, Hyvinvointia koskeva alueellinen tiedontuotanto, sosiaalialan osaamiskeskusneuvottelukunta)”

Johtamisen kehittämistarpeet -2-

■ Paletin johtaminen - orkestrointi

- hyvinvointijohtaminen, hallintojohtaminen, talousjohtaminen, henkilöstöjohtaminen, palvelujohtaminen ...

”Toiminnallinen johtaminen on pääsääntöisesti hyvin tiiviisti yhteistoiminta-alueiden hallinnassa. Vain muutamilla alueilla palveluiden johtaminen oli osaksi tai kokonaan peruskuntien hallinnassa. **Johtamisrakenteessa palvelualueiden tai -kokonaisuuksien johto on yleensä koottu yhteistoiminta-alueen tasolla johtoryhmiin tai vastaaviin, ja johtamisjärjestelmä kiinnittyy näin yhteistoiminta-alueen johtoon.** Johtamisen rakenteet ja tasot sen sijaan vaihtelivat paljonkin, samoin johtotehtävissä olevien osallistuminen käytännön asiakastyöhön, riippuen esimerkiksi alueen koosta. On selviä periaatteellisia eroja siinä, miten matalaa tai moniportaista hallintoa tavoitellaan. Osalla alueista on ns. johtoryhmä, jonka viranhaltijat eivät osallistu käytännön palvelutuotantoon. Monilla alueilla ei tällaisia henkilöitä ole johtajan lisäksi, ja osaksi tavoitellaankin **matalaa hallintoa jossa kaikki johtotehtävissä toimivat ovat mahdollisimman lähellä käytännön palveluita.**”
(Heinämäki Liisa, Katsaus yhteistoiminta-alueiden palveluihin 2010)

- johtamisen kerrokset; kapellimestari, äänenjohtaja, solisti ... säveltäjä, sovittaja ...

Johtamisen kehittämistarpeet -3-

■ KehittämISRakenteiden johtaminen

- tiedon tuottaminen ja siirtäminen/siirtyminen toiminnaksi
- henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittyminen / rekrytointi
- palvelujen/rakenteiden kehittäminen osana arkityötä

■ Verkostojen / verkostoissa johtaminen

- palveluiden ja ohjauksen (johtamisen) siirtyminen verkostoihin
- vaikuttamistoiminta verkostoituu (lokaali ja globaali, asiantuntijuus ja väylät ...)
- ongelmien ilkeytyminen
Kesyjä ongelmia voidaan ratkoa rationaalisella otteella, mutta ilkeitä ongelmia on piiritettävä useasta eri suunnasta, mikä tekee rationaalisen etenemisen mahdottomaksi.

Johtamisen kehittämistarpeet -4-

■ Sisällöllisiä kysymyksiä

- johtaminen osana kunnan päätöksentekoa
= sosiaalinen osana kuntaa; kunnallinen sosiaalipolitiikka ja tiedon tuotanto
- operatiivinen / strateginen johtaminen
= sosiaalisen asiantuntijuus; tuottaminen ja käyttäminen
- ilkeyksien johtaminen
= verkostoissa eläminen ja verkostojen johtaminen;
manageeraus, leadership, ???

■ Rakenteellisia kysymyksiä

- päätöksentekorakenne
= kuntien toimivalta ja vastuut
- palvelujen tuotantorakenne
= järjestämisvastuun modifikaatiot

Asiantuntijuuden johtamisen tilat

proaktiivisuus

Toimintaympäristöön
vaikuttaminen,
toimintaedellytysten
luominen

Promotiivisuus, varhaisen
tukemisen / puuttumisen
rakenteiden luominen

poliittisuus

toimeenpaneuvuus

Toiminnan ja palvelujen
sopeuttaminen annettuihin
raameihin

Korjaavat toimenpiteet
ja palvelujärjestelmän
paikkaaminen

reaktiivisuus

Kiitos!