

Huoltaja-säätiö  
Ulla Salonen-Soulié

## **Sosiaalialan ammatillisen työn johtamisen ohjelman kuulemistilaisuus 2.4.2009**

Huoltaja-säätiössä käydyissä keskusteluissa on syntynyt vahva käsitys siitä, että sosiaalialan asiantuntemuksen arvostuksen ja osaamisen kehittämisen kannalta johtamisen näkökulma on keskeinen. Johtamisen ammatilliset työvälineet takaavat kunnallisen sosiaalipolitiikan onnistumisen. Johtamisessa on yhdistyttävä vahva etiikka ja hyvä talouden hallinta. Toiminnan vaikuttavuuden arviointi palvelee päätöksentekoa, johtamista ja työn kehittämistä.

Sosiaalialan ammatillisen työn johtamisen ohjelmaluonnos on laaja ja seikkaperäinen. Ohjelman tavoitteet ovat sinänsä hyviä ja oikeita. Mutta kansallisiin tavoitepapereihin liittyy aina paikallistason toteuttaminen, eivätkä paikallisen onnistumisen takaavat mekanismit voi lähtökohtaisesti sisältyä kansallisen tason ohjelmaan. Kansallisia ohjelmia suunnittelevat eivät tunne sitä paikallista ja seudullista kulttuuristen, poliittisten ja sosiaalisten olosuhteiden kokonaisuutta, joihin tavoitteet halutaan viedä. Mitä enemmän toteuttamiseen liittyy ihmisten toiminta ja mitä moniaineisemmasta tehtävästä on kysymys, sitä epätodennäköisemmin tavoitteet toteutuvat.

Ongelmallista ohjelmajohtamisessa on lähestymistapa johtamisen kehittämiseen. Johtamisen kehittämistarpeet tulisi jäsentää niiden kysymysten kautta, joita eri tason johtajilla on omassa työssään. Tulisi miettiä, miten ohjelmaa oikeasti aiotaan toteuttaa. Tällöin voitaisiin hyödyntää sosiaalialan osaamiskeskuksia käytännöstä nouseviin johtamisen kehittämistarpeisiin vastaamisessa.

Huoltaja-säätiön asiantuntijat haluavat painottaa, että johtamisen kokonaisuuteen sisältyy hyvin erilaisia areenoita, ja ne ja niistä johtuvat johtamistavoitteiden käytäntöön viemisen vaikeudet jäävät ohjelmassa liian vähälle.

Kunnallisen sosiaalipolitiikan näkökulmasta voidaan johtamista tarkastella toisaalta oman organisaation johtamisena ja toisaalta toimintaympäristön johtamisena. Jälkimmäiseen liittyy vaikuttaminen päätöksentekoon, suunnitteluun ja verkostoihin. Keskeistä on kyky viedä sosiaalialan asiantuntijuus verkostoihin. Kunnissa se tarkoittaa kunnan ylimmän johdon johtamiseen vaikuttamista. Vasta tämä sosiaalisen johtajuuden lunastaminen on kuntatasolla sosiaalialan johtamista.

Toisaalta johdon on kyettävä välittämään ymmärrettävästi ylätason tavoitteet kullekin organisaatiotasolle soveltuviksi käytännön johtamisen tavoitteiksi. Oman organisaation johtamisessa on kyettävä kokonaisuudesta linjaamaan johtamisen osa-alueet siten, että kaikilla osa-alueilla ja tasoilla toimitaan saman päätavoitteen suuntaisesti.

Tässä kokonaisuudessa sosiaalialan johtamisen kenttä – kaikilla tasoilla – on jännitteinen ja täynnä keskenään huonosti yhteen sopivia reunaehtoja. Näihin reunaehtoihin kuuluvat tavoitteet ja velvoitteet sekä käytettävissä olevat voimavarat aika niihin lukien. Jännitteitä syntyy ylimmän johdon ja perustason, eri ammattiryhmien, eri sektoreiden ja eri painopisteiden välille. Sosiaalialan johtamisen arkeen liittyvä jännitteiden ja ristiriitojen käsittely osana johtamista jää ohjelmassa liian vähälle. Samalla on korostettava, että jännitteet ovat hyvä kehityksen ja dynaamisuuden käyttövoima.

Toinen liian vähälle jäävä teema liittyy sosiaalialan johtamisen ja median suhteisiin. Media ei ole tiedottamisen kohde tai väline, vaan yksi keskeinen areena, joka vaikuttaa monin tavoin sosiaalialan toimintaan. Epäkohtia esiin nostamalla media vaikuttaa tehtäviin priorisointeihin, kansalaisten asenteisiin ja luottamukseen ja alan henkilöstön itsetuntoon. Hyvät mediataidot kuuluvat johtajan työvälineisiin ja vaikuttavat ratkaisevasti alan arvostukseen ja imagoon, ja tätä kautta myös alan rekrytointiin.

Toiminta moniammatillisissa ympäristöissä ja prosesseissa asettavat johtamiselle erityiset haasteet. Yhtenä tärkeänä välineenä toimii ymmärrettävä viestintä, johon ja muihin vuorovaikutustaitoihin myös tulee ohjelmassa kiinnittää enemmän huomiota.

Kuten jo alussa viitattiin, on sosiaalialan johdon vaikutettava toimintaympäristöön ja kyettävä välittämään oman organisaation kautta kertyvää elämäntilanne – ja muuta väestön olosuhteita koskeva tietoa kunnan yleiseen strategiseen työhön. Johdon on myös pystyttävä osoittamaan, millä toimenpiteillä ja millä aikavälillä toivottuja vaikutuksia saadaan. Sosiaalialan tiedonmuodostukselle on johtamisen annettava edellytykset ja toisaalta tiedolla myös johdetaan. Ohjelmassa tulisi nostaa myös sosiaalialan tietopääoman hallinta, knowledge management, näkyväksi.

Sosiaalialan työssä ollaan tekemisissä yksilöiden ja yhteisöjen suhteiden kanssa, jolloin osallisuuden teema on tärkeä. Ohjelmassa yksikköjen toiminta ja johtaminen rajoittuu liiaksi yksikköön. Johtamisella on pyrittävä tukemaan avoimen yhteisön ja organisaation elementtejä yhteistyön ja verkostoutumisen edistämiseksi.

Lopuksi vielä toteamuksena, että sosiaalialan (uusiin) toimintaympäristöihin huonosti soveltuvalta tuntuu johtamisen tehtäväläistäusten laatiminen. Ne eivät koskaan voi olla kattavia erilaisista olosuhteista johtuen ja pahimmallaan saattavat muodostua johtamisen sijasta vain teknisen suorittamisen välineiksi.