

Arja Jämsén (toim.)

JOHDA SOSIAALIALAA!

Puheenvuoroja ja näkökulmia

AVAINSANAT

Arja Jämsén (toim.)

JOHDA SOSIAALIALAA! PUHEENVUOROJA JA NÄKÖKULMIA

Yleinen kymmenluokittelu (UDK): 364; 364.4.07; 005.95/.96; 65.012.4

Yleinen suomalainen asiasanasto (YSA): sosiaalihuolto; sosiaaliala; sosiaalityö; johtaminen; etiikka; eettinen johtaminen; sosiaalipalvelut; kunnat; muutosjohtaminen; sosiaalijohtajat; ammatillinen kehitys; osaaminen; tuottavuus; vuorovaikutus; dialogisuus; asiantuntijuus

ISSN 1459-3009

Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus ISO

Tulliportinkatu 34 A, 70100 Kuopio

puh (917) 183 063, faksi (017) 183 066

www.isonetti.net

Kuopio 2008

ESIPUHE

Hyvä ISO-julkaisun lukija,

tämä ISO-julkaisu on omistettu johtamiselle. Kun luette näitä erinomaisia artikkeleita sosiaalihuollon johtamisesta, oletan, että tulette samansuuntaiseen johtopäätökseen kanssani. Johtaminen ei ole millään alueella turvallisessa satamassa, vaan entistä suurempien haasteiden edessä. Sosiaalihuollon johtamisen haasteet eivät kuitenkaan ole yleisesti ottaen mitenkään poikkeuksellisia esimerkiksi terveydenhuoltoon verrattuina. Molemmilla ammattialueilla on kyse moniammatillisista organisaatioista, joihin on jatkossa haastavaa saada rekrytoitua koulutettua henkilökuntaa. Työn tuottavuuteen kohdistuu samalla suuria vaateita. Asiakaslähtöisyyttä kaivataan molemmissa palveluissa aiempaa enemmän.

Sosiaalihuolto on terveydenhuollon tavoin monella tasolla hakemassa paikkaansa uusissa organisaatorakenteissa. Kuntatasolla on menossa kunta- ja palvelurakenneuudistus, Paras-hanke, jossa sosiaalihuollon ja terveydenhuollon organisaatiot uudistuvat ja mahdollisesti myös loittonevat toisistaan. Aluehallinnon ALKU-uudistus on käynnistynyt ja siinä sosiaali- ja terveydenhuollon alueellinen valvonta ja ohjaus asettuvat uusiin monisektoriaalisiin aluehallintovirastoihin. Sosiaali- ja terveysministeriön uusittu organisaatio toteuttaa aiempaa paremmin sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä ja kumppanuutta sekä hyvinvoinnin edistämisen tärkeyttä.

Ensi vuoden 2009 alussa käynnistyvä Terveiden ja hyvinvoinnin laitos yhdistää entisen Stakesin ja Kansanterveyslaitoksen, alueellistaa toimintaansa ja tekee valtakunnallista tutkimusta, seurantaa ja arviointia sekä kansainvälistä yhteistyötä. Se toimii myös tilastoviranomaisena. Valvira, uusi valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto aloittaa myös 2009 alusta, ja vuoden 2010 alusta sosiaalihuollon valtakunnallinen valvonnan ohjaus ja koordinointi on sen tehtävänä.

Sosiaalihuollon johtaminen kohtaa vielä erityisiä haasteita muihin hyvinvoinnin alueisiin verrattuna. Sosiaalihuollon muutokset liittyvät arvoihin, osaamiseen, rakenteisiin ja uusiin yhteiskunnallisiin ongelmiin. Sosiaalihuollon johtamiseen liittyy vahva arvoperusta, jota se ei tuottavuuden vaateiden allakaan saa menettää. Johtaminen ei voi olla vain markkinatalouden hallintaa. Siihen sisältyy aina kysymys siitä, miten voimme auttaa ihmistä säilyttämään ihmisarvonsa ja olemaan osa ympäröivää yhteiskuntaa työttömyydestä, ikääntymisestä, sairaudesta, vammaisuudesta tai muista syistä huolimatta.

Sosiaalisten oikeuksien esille nostamista tarvitaan entistä vahvemmin. Sosiaalihuollon osaamisen haasteet ovat siinä, miten turvaamme sosiaalityön ja sosiaalihuollon erityispalvelujen saatavuuden. Sosiaalityön osaaminen ei parane koulutustasoa alentamalla, vaan sosiaalihuollon moninaiset tehtävät vaativat koko koulutusrakenteen ja työnjaon jatkuvaa tarkastelua ja uusimista. Kunta- ja palvelurakennetyössä sosiaalihuolto ei menesty kielteisellä ranking-ajattelulla, vaan hyvinvoinnin edistämistä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon yhteistyötä korostamalla. Tarvitaan hyvinvointia kaikissa politiikoissa. Poikkisektoriaalisessa Paras-hankkeessa tulee tärkeäksi hahmottaa sosiaalihuollon tarpeelliset lähipalvelut sekä se, miten sosiaalihuollon erityisosaaminen ja pienten väestöryhmien palvelut turvataan.

Ympäristö tuo sosiaalihuollon johtamiseen uusia haasteita voimavarojen kuitenkin lisääntymättä. Köyhyys, syrjäytyminen, työttömyys ja turvattomuus ovat kansallisia ja EU-tasonkin haasteita, mutta vaativat myös paikallisia ratkaisuja. Tarvitaan entistä enemmän sosiaalisten riskien ja ongelmien ehkäisy politiikkaa, yhteisvastuuta sekä kansalaisyhteiskunnan ja julkisen sosiaalihuollon kumppanuutta. Sosiaalihuollon asiakaslähtöisyys on muita palveluja vaikeampaa, koska asiakasryhmillä ei useinkaan ole voimavaroja omien oikeuksiensa ajamiseen. Asiakkaiden osallisuuden vahvistaminen, vaikuttavuuden lisääminen, eettisyyden ja arvojen korostaminen ovat sosiaalihuollon ja sosiaalityön johtamisen ydintä.

Toivotan kaikille tämän julkaisun lukijoille oivalluksia, kun perehdytte näihin eri näkökulmista kirjoitettuihin tasokkaisiin artikkeleihin sosiaalihuollon johtamisesta. Onko johtamisessa kyse ”osaamisen johtamisesta vai johtamisen osaamisesta”? Johtamista tulee osata, johtajien tulee jatkuvasti valmentaa itseään olemaan ajan hermolla omassa johtamistehtävässään. Se tarkoittaa samalla myös sitä, että sosiaalihuollossa on paljon osaamista ja sitä tulee johtaa niin, että kaikki tieto ja taito saadaan hyvin hyödynnetyksi. Tämä julkaisu antaa molemmille alueille hyviä eväitä.

Lämmin kiitos jokaiselle kirjoittajalle.

Joensuussa 19.11.2008

Elli Aaltonen
sosiaali- ja terveysneuvos
Itä-Suomen lääninhallitus

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDA SOSIAALIALAA! PUHEENVUOROJA JA NÄKÖKULMIA

Elli Aaltonen

ESIPUHE 2

Merja Sinkkonen

JOHTAMISEN ETIIKKA SOSIAALIALALLA 5

Vuokko Niiranen

**JOHTAMISEN DIVERSITEETTI – KUNNAN SOSIALIPALVELUJEN JOHTAMINEN
MUUTOKSESSA** 11

Seija Ollila

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TUOTTAVUUS SOSIAALITYÖSSÄ 16

Sinikka Hyvärinen

ASiantuntijat johtajuuden ristipaineissa 23

Virpi Nevalainen

DIALOGI SOSIAALITYÖN JOHTAMISESSA 29

Tarja Kauppila

ASKELMERKKEJÄ SOSIAALIALAN ASiantuntemuksen johtamiseen 34

KIRJOITTAJAT 40

JOHTAMISEN ETIIKKA SOSIAALIALALLA

Johtajalla ja johtamisella on suuri merkitys työyhteisön eettisyydelle ja hyvinvoinnille. Johtamisen pitäisi edistää eettisten normien mukaista käyttäytymistä. Uusien eettisten arvojen ja periaatteiden toteuttamisessa on johtajalla ja johtamisella merkittävä vaikutus. (Salminen 2004, 17, 58.) Sosiaalialalla eettistä johtamista ei ole toistaiseksi Suomessa tutkittu, vaikka monissa alan tutkimuksissa työpaikan eettisten ristiriitojen käsittelemisellä tai käsittelemättä jättämisellä on todettu olevan huomattava vaikutus työhyvinvointiin. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006; Laulainen 2005.)

Eettisesti toimiva työyhteisö lisää työntekijöiden hyvinvointia ja työhön sitoutumista. Tasa-arvoinen ja hyvä työyhteisö toimii eettisesti kestäväällä tavalla. Jo käsite ”hyvä” pitää sisällään eettisyyden merkityksen (Ciulla 1998). Viimeisimmän kunta-alan työolobarometrin (2005) mukaan kunnan sosiaalitoimessa työntekijöistä 75 % kokee työnsä henkisesti raskaaksi ja yli puolet (54 %) kokee, että työpaikalla on paljon piilossa olevia asioita, joista pitäisi keskustella. Vastaavat luvut kunnan kaikkien työntekijöiden keskuudessa olivat 73 % ja 57 %.

Lait ja eettiset koodit

Lakien noudattaminen on välttämätön, mutta ei riittävä edellytys eettisesti kestäväälle toiminnalle. Yksilöiden näkemykset eettisestä toiminnasta ovat myös yksistään riittämättömät. Tärkeä keino lievittää lain ja yksilöiden eettisten näkemysten välillä vallitsevaa jännitettä on ollut erilaisten eettisten koodistojen luominen. (Martinez 1998, 690 – 693.)

Työelämän eettiset ohjeet muodostavat hierarkian, jossa ylimpänä ovat eettiset koodit (ethical code). Eettiset koodit sisältävät ne arvot ja periaatteet, jotka määrittelevät organisaation tarkoituksen. Seuraavaksi tulevat konkreettisemmat käytännön koodit (code of practices), jotka toimivat päätöksentekoa ohjaavina normeina. Alimpana hierarkiassa ovat toimintaohjeet (codes of conduct), jotka ovat lista arkipäivän toimintaa ohjaavista säännöistä ja niiden rikkomisesta aiheutuvista sanktioista.

Eettinen koodi on kirjallinen dokumentti, joka ei suinkaan kata kaikkea etiikan piiriin kuuluvia asioita. Etiikkaa ei voida kokonaisuudessaan purkaa yhtenäiseksi ohjeistoksi, joka kertoisi, miten pitäisi toimia. Elämä on liian moninainen tällaisen ohjeiston kehittämiseen. Eettinen koodi on kuitenkin aina julkinen ja ankkuroituu yhteisiin arvoihin. Aaltonen ja Junkkari (2003) kiteyttävät eettisen koodin käytön ja hyödyn seuraavaan viiteen kohtaan:

- 1) Eettisen koodin laatiminen on tiedostamisprosessi, jossa joudutaan miettimään toiminnan ydintä. Eettinen koodi vahvistaa organisaation ja työntekijöiden identiteettiä ja ammattitilpeyttä.

- 2) Eettinen koodi on eettisen koulutuksen työkalu, jonka avulla voidaan pohtia arkisen työn käytännön tilanteita.
- 3) Eettinen koodi on myös johdon tärkeä työkalu, joka pelkällä olemassa olollaan viestittää eettisen toiminnan tärkeydestä organisaatiolle.
- 4) Eettistä koodia voidaan käyttää organisaatiokuvan vahvistamisessa. Tällöin on erityisen tärkeää, että organisaatiossa toimitaan eettisen koodin ohjeistamalla tavalla.
- 5) Eettinen koodi antaa tukea pysyä erossa epäeettisestä toiminnasta tai harmaasta vyöhykkeestä.

Jos eettinen koodi jää vain toteutumattomaksi toimintaohjeeksi eikä toiminta noudata sen ohjeistuksen viitoittamaa suuntaa, on eettisen koodin vaikutus työyhteisöön negatiivinen.

Eettisiä koodeja on paitsi eri työyhteisöissä ja organisaatioissa, myös eri ammattiryhmillä. Ammattieettisiä koodeja on perinteisesti ollut vapailla ammatinharjoittajilla kuten lääkäreillä ja lakimiehillä. Ammattieettisiä ohjeita ovat Suomessa laatineet myös muun muassa sosiaalityöntekijät, sairaanhoitajat, papit, psykologit, sotilaat ja insinöörit. Useimmissa tapauksissa ammattieettiset ohjeet on julkaistu ammattijärjestön aloitteesta.

Sosiaalityöntekijöiden eettiset ohjeet "Ethics in Social Work, Statement of Principles" hyväksyttiin järjestöjen International Federation of Social Workers (IFSW) ja International Association of Schools of Social Work yleiskokouksessa Australiassa lokakuussa 2004. Suomessa sosiaalialan ammattilaisten eettisiä ohjeita (Arki, arvot, elämä, etiikka 2005) julkaisee Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestöt Talentia ry. Sosiaalialan eettisiä periaatteita ovat ihmisarvo ja oikeudenmukaisuus, itsenäisyys ja elämän hallinta, syrjäytymisen poistaminen, syrjinnän vastustaminen, väkivallan vastustaminen, asiakkaan yksityisyyden suojaaminen, asiakkaan osallisuus ja itsemääräämisoikeus ja henkilökohtainen vastuu.

Eettinen johtaminen on hyvää johtamista

Eettinen työyhteisö vaatii johtajan, joka toimii eettisesti kestäväällä tavalla. Moraaliset päätökset ovat aina arvo- ja kontekstisidonnaisia. Johtaja voi helposti joutua asemaan, jossa hän on kolmen erilaisen eettisen ohjeisto piirissä: oman professionaalisen ammattietiikkansa, johtajan etiikan (hyvä hallinto, virkamiesetiikka) ja virastokohtaisen eettisten koodiston.

Johtajalla ja johtamisella on suuri merkitys myös koko työyhteisön eettisyydelle ja sen hyvinvoinnille. Johtamispätevyys voidaan jaotella useilla eri tavoilla. Nikkilä (2006) erottaa johtajan eettisen pätevyyden yhdeksi neljästä johtajan pätevyysaluetta. Muut kolme ovat henkilökohtaiset ominaisuudet, johtamisen ammattipätevyys (sekä johtamisen että substanssin hallinta) ja sosiaalinen pätevyys. Johtamisen eettisyys ei kuitenkaan ole mikään valinnanvarainen tai "ylimääräinen" johtamisen ulottuvuus, vaan se on sisäänrakennettu kaikkeen johtamiseen, tiedostipa sen tai ei.

Eettinen johtaminen on siis hyvää johtamista. Yleisimmin eettisen tai hyvän johtamisen katsotaan olevan reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Eettisen johtamisen lähikäsitteitä ovat oikeudenmukaisen johtaminen (ks. Taskinen 2005), vastuullinen johtaminen (ks. Kujala 2001), luottamuksen kasvattaminen, puolueettomuus ja integriteetti. Eettinen johtaminen synnyttää luottamusta ja tässä mielessä myös lisää työyhteisön sosiaalista pääomaa.

Johtamisen eettisyyttä voidaan tarkastella myös erilaisten eettisen johtamisen tyylien kautta (Törrönen & Lämsä 2000). Tällöin johtamisen eettisyys voidaan nähdä jatkumona, jonka toisessa päässä on altruismi (huomio toiseen ihmiseen lisääntyä) ja toisessa egoismi (huomio omaan etuun lisääntyä). Tällä perusteella voidaan erottaa ainakin neljä eettisen johtamisen tyyppiä:

- 1) johtajuus sosiaalisena vastuuna
- 2) johtajuus yhteisenä hyvänä
- 3) johtajuus hyväntahtoisena välinpitämättömyytenä
- 4) johtajuus oman edun etsimisenä.

Johtaminen sosiaalisena vastuuna tarkoittaa johtajan sisäistä vastuullisuutta. Johtajan tavoitteena on tällöin toisen hyvinvoinnin tavoitteellinen edistäminen, vaikka oma hyvinvointi kärsisi. Toisten huomiointi ja välittäminen ovat tärkeitä. Johtaminen sosiaalisena vastuuna tarjoaa mahdollisuuksia ihmisten kehittymiselle. Siihen ei sisälly odotusta palkkiosta johtajalle. Palvelujohtajuuden teoriassa on piirteitä tästä johtajuuden tyyppistä.

Johtamisen yhteisenä hyvänä edustaa toisista huolehtimista johtajan omia etuja ja hyvinvointia unohtamatta. Se sisältää sosiaalista vastavuoroisuutta ja luottamusta. Oleellista on yhdistää johtajan oma etu, muiden huomioiminen ja organisaation visio. Transformatiivisessa johtajuudessa ja transaktionaalisessa johtajuudessa on piirteitä tästä eettisen johtamisen tyyppistä.

Johtajuus hyväntahtoisena välinpitämättömyytenä taas tarkoittaa sitä, että johtaja toivoo toiselle parasta, mutta ajattelu ei välttämättä yllä ilmiikäyttämisen tasolle. Johtaja-alainen suhde on yleensä etäinen. Johtaja ei tällöin pyri yhteishengen luomiseen tai uudistamiseen, vaan hyväksyy olemassa olevan tilanteen. Byrokraattisuus korostuu tässä eettisen johtamisen tyyppissä.

Johtajuus oman etua etsivänä on toimintatapa, jossa toista huomioidaan ja autetaan omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Auttaminen on siis hyvin valikoivaa. Lyhyellä aikavälillä tällainen hyötyajattelu voi olla tehokkuutta lisäävää, mutta pitkällä aikavälillä se johtaa alaisten tyytymättömyyteen ja sitoutumattomuuteen.

Eettinen johtaminen pyrkii varmistamaan sekä hyvän tuloksen että hyvän ilmapiirin. Johtamisen etiikka asettaa ne reunaehdot, joita ei saa rikkoa, kun tavoittelee tulosta. Johtamisen pitäisi myös edistää eettisten normien mukaista käyttäytymistä (Salminen 2004). Uudet eettiset arvot ja periaatteet toteutetaan vahvistamalla johtajuutta. Eettinen päätöksen teko (ks. esim. Seedhouse 2000) on osa eettistä johtamista.

Johtaja, joka noudattaa eettisiä ohjeita, on oikeudenmukainen, rehellinen ja luotettava. Eettinen johtaminen edistää työntekijöiden tasapuolista kohtelua. Johtajan odotetaan käyttäytyvän eettisesti esimerkillisellä tavalla. Eettisessä johtamisessa johtajat kantavat

vastuun teoistaan ja tekemistään päätöksistä. Johtajan eettisyys punnitaan esimerkiksi silloin, kun johtajan oman etu ja organisaation etu ovat ristiriidassa keskenään. Silloin on vaarana, että johtaja kokee oman etunsa tärkeämmäksi.

Eettistä johtajuutta koetellaan myös silloin, kun johtajan pitää päättää, paljastaako organisaatiolle taloudellisesti tai muuten vahingollisia tietoja. Eettisen johtamisen kriittisenä pisteenä on tilanne, jossa johtaja tekee vakavan virheen. Miten hänen pitäisi silloin toimia? (Pratt 1999.) Toiminnan eettisyyttä voivat toisaalta tukea tai vääristää johtajan oman lähimmän esimiehen toiminta esimerkkinä ja toisaalta tuen antajana. Samoin eettisiä ristiriitoja voivat aiheuttaa työyhteisöön syntyneet vinoumat.

Sosiaalialan erityisyys?

Sosiaalialan arvoja kuvaa sosiaalietiikka (Hämäläinen & Niemelä 1993), joka tutkii yksilön velvollisuuksia yhteiskuntaa kohtaan. Sosiaalietiikan tutkimuskohteina ovat muun muassa yksilön asema yhteiskunnassa, yhteiskunnan instituutioiden toiminta, politiikka ja yhteiskunnallinen päätöksenteko, yhteiskunnan sosiaaliset rakenteet ja ihmisten oikeudet ja velvollisuudet yhteiskunnan jäsenenä. Sosiaalietiikan kolme peruseriaatetta ovat vapausperiaate, oikeudenmukaisuusperiaate ja hyötyperiaate.

Sosiaalialan koulutuksessa varmistetaan sosiaalialan ammattilaisten tietoisuus työtä ohjaavasta ihmiskäsityksestä ja tutustutaan kunkin ammattikunnan eettisiin ohjeisiin. Sosiaalialalla toimivan on tärkeää tiedostaa, mikä ihmiskäsitys ohjaa sosiaali- ja terveysalan työtä ja myös omaa työtä. Toimiminen oman profession ammattieettisten ohjeiden mukaisesti on myös tärkeää.

Eettinen työyhteisö käsittelee eettiset ristiriidat avoimesti. Työntekijät kohtaavat usein eettisiä ristiriitoja myös asiakassuhteissaan. Eettisessä työyhteisössä nämäkin ristiriidat ratkaistaan yhdessä avoimesti, mikä vähentää työntekijöiden stressiä. Kokemukset asiakkaiden epäeettisestä kohtelusta vastaavasti vähentävät työntekijöiden kiinnittymistä työyhteisöönsä. Eettisten koodien noudattaminen lisää työyhteisön hyvinvointia.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ammattipätevyudessa nousevat vahvasti esille kokonaisuuden hallinta, henkilöstöhallinto ja muutosjohtaminen. Yksittäisen päätöksen taustalta voidaan kuitenkin helposti löytää ohjausvoimaltaan suurimmat, talous ja lainsäädäntö. Jos talous, laki ja eettiset ohjeet ovat ristiriidassa keskenään, miten toimitaan? Mikä on eettisten ohjeiden ja koodistojen todellinen ohjausvoima? Ovatko ne vain kauniita periaatteita ilman todellista vaikutusta toimintaan?

Sosiaalialan johtajien työssä näkyvät vahvasti asiakastyön mukanaan tuomat eettiset ristiriidat. Työyhteisöön kiinnittyminen ja työhyvinvointi heikkenevät, jollei ristiriitoja käsitellä työyhteisössä avoimesti. Sosiaalijohto 2007 -tutkimuksessa sosiaalialan johtajilta kysyttiin kolmea pahinta epäeettisen toiminnan muotoa alalla. Esille tuli muun muassa seuraavia epäeettisen toiminnan muotoja:

”Vaikeneminen asioista, joista pitäisi puhua.”

”Heikompien” (niiden, jotka eivät pysty omia asioitaan ajamaan) ihmisten unohtaminen.”

"Hukataan oma perustehtävä ja arvot talouden kaikkivoipaisuuden alle."

"Köyhyyden ylläpito. Lainsäädäntö luo "laillisesti" tilanteita, joissa köyhyys pysyy."

"Henkilökunnan asettaminen vastuuseen tilanteissa, joista he eivät ole vastuussa = henkilöstön voimien ryöstöviljely."

Eettistä johtamista – myös sosiaalialalla - kuvaa sen vahva tilanneyhteys ja johtajan oman toiminnan kyseenalaistaminen ja avoin tarkastelu. Johtajan on jatkuvasti arvioitava omaa linjaansa. Eettinen johtajuus vaatii eettistä rohkeutta.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. (2003) Yrityksen arvot ja etiikka. Helsinki: WSOY.
- Ciulla, J. (1998) Ethics. The Heart of Leadership. Lontoo: Praeger.
- Hämäläinen, J. & Niemelä, P. (1993) Sosiaalialan etiikka. Juva: WSOY.
- Kujala, J. (2001) A Multidimensional Approach to Finnish Managers' Moral Decision-Making. Journal of Business Ethics 34 (3-4), 231-254.
- Laulainen, S. (2005) Ikääntyneen parhaaksi yhteisin voimavaroin. Tuloksellisuuden arviointi Kajaanin vanhustalouksissa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Martinez, M. J. (1998) Law versus Ethics: Reconciling Two Concepts of Public Service Ethics. Administration & Society 29, 690 - 722.
- Nikkilä, J. (2006) Johtaminen teorian ja käytännön ristiaallokoissa. Premissi 2 / 2006, 6-8.
- Pratt, J. R. (1999) Management Ethics. Home Health Care Management Practice 1999; 11, 60-62.
- Salminen, A. (2004) Hyvän hallinnon etiikka. Kolmen profession arvioita hallinto- ja johtamistyön eettisistä kysymyksistä. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 245, Hallintotiede 29. Vaasa.
- Seedhouse, D. (2000) Ethics. The Heart of Health Care. West Sussex: Wiley.
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Taskinen, H. (2005) Oikeudenmukaisuus ja kulttuurien kohtaaminen sosiaali- ja terveysalojen organisaatioiden yhdistämisessä. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet.
- Törrönen, M. & Lämsä, A-M. (2000) Eettistä johtajuutta etsimässä – tulkitseva käsitetutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunta. Working paper 219/2000.

JOHTAMISEN DIVERSITEETTI – KUNNAN SOSIAALIPALVELUJEN JOHTAMINEN MUUTOKSESSA

Kunnan sosiaali- ja terveystalveluiden johtaminen on toiminta-alueena haastava, ei vähiten siksi, että sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus muodostaa yleensä kunnan suurimman toimialan. Kunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollon toiminta, päätöksenteko ja organisaatiot ovat yhtä aikaa monessa eri roolissa. Ensinnäkin järjestelmä on valtakunnallisen sosiaali- ja terveystalvitiikan kohde. Toisekseen se on paikallisten, kansallisten ja joissain tapauksissa kansainvälistenkin tavoitteiden ja uudistusten toteuttamisen väline. Lisäksi järjestelmä on palveluiden toimeenpanon konkreettinen ympäristö.

Koko julkisen hyvinvointitalvitiikan kentässä keskustellaan 2000-luvulla kansallisesti ja kansainvälisesti siitä, mihin sosiaalitoliittiset toimet kohdistetaan ja miten tavoitteenasettelua pitäisi uudistaa. Keskitetäänkö negatiivisten ilmiöiden, niin kutsutun "sosiaalisen pahan", kuten köyhyyden, tietämättömyyden, toimeettomuuden, kurjuuden ja sairauden poistamiseen? Vai painotetaanko "sosiaalista hyvää", terveyttä, toimeentuloa ja hyvää asumista, jotka ovat kansalaisten hyvinvoinnin osatekijöitä? Tätä keskustelua hyvinvointitalvitiikan tavoitteista ja uudelleenmuotoilusta käydään myös Euroopan Unionin sosiaalitoliittikan tasolla (Moisio et al. 2008, 18).

Samoja kysymyksiä pohditaan myös suomalaisissa kunnissa talousarviosta päätettäessä ja toimintaa suunniteltaessa. Keskustelun painotukset vaihtelevat ja muuttuvat nopeastikin työllisyystoliittisten linjausten ja kansainvälisen yrityselämän ratkaisujen myötä. Myös väestön yleinen eläkkeellesiirtymisen nopeus, kuntien henkilöstörekrutoinnin haasteet ja sisällöltään uudistuvan työn vaatimukset ovat sosiaalitolihtdon arkipäivää. Läsnä on toiminnan koko kirjo: palvelujen tarjoaminen niin, että yhtäältä vastataan akuutteihin tarpeisiin ja yllättäviin käännteisiin ja toisaalta edistetään laajempia hyvinvointitalvitiittisia tavoitteita. Vastuu ammatillisesti korkealaatuisesta työstä sekä sosiaali- ja terveydenhuollon toiminnan tuloksellisuuden vaatimukset haastavat johtajan oman johtamisosaamisen.

On selvää, että edellä kuvatut painotukset ja "kurjat " tai "hyvät" ilmiöt eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan usein toistensa kääntöpuolia. Johtamisen kannalta kysymys on kuitenkin myös siitä, millaisen puheen ja millaisten sisältöjen tai merkitysten kautta tavoitteisiin pyritään. Voimakkaasti negatiivissävytteinen johtajuuspuhe saattaa kääntyä hyviäkin tavoitteita vastaan, kun taas ennakkoluuloton uusia toimintatapoja etsivä johtaminen saattaa tuoda toiminnalle uusia sidosryhmiä ja vahvistaa esimerkiksi sosiaalitolihtalon asemaa kunnassa. Johtajan tehtävänä on osoittaa organisaation tavoitteet ja perustehtävä näkyvänä ja konkreettisenä. Johtajan odotetaan olevan organisaationsa puolestapuhuja ja hankkivan organisaatiolle toiminnan ylläpitämistä varten voimavaroja, kuten riittävän määrän henkilöstöä ja muita toiminnan resursseja. Lisäksi johtajan odotetaan rakentavan sellaisia toiminnan verkostoja, joiden kautta organisaatio saa toimintaan myönteisesti suhtautuvia sidosryhmiä ja tukijoita.

Strategisuus ja tuloksellisuusvastuu

Kunnan sosiaalitoimen ylin johtaja, perusturvajohtaja tai sosiaalijohtaja - nimikkeiden kirjo on laaja - on selkeästi strateginen johtaja. Hän näkee toiminnan tulokset ja niiden yhteyden kunnan muihin hyvinvointitavoitteisiin tai valtiontasoihin sosiaalipoliittisiin tavoitteisiin. Asiantuntijan ja asiantuntijoiden johtajan työnäky eroaa juuri tässä. Siinä missä sosiaalialan asiakastyössä olevien ammattilaisten, professionalistien työssä ovat keskeisiä toiminnan prosessit ja asiakkuudet, kiinnittyy johtajan huomio toiminnan tuloksiin ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseen, hyvän edistämiseen tai ongelmien minimoimiseen. (Pakarinen 2005.) Monet tutkimukset ja arkikokemukset osoittavat kuitenkin, että toiminnan tuloksia kuvaava arviointitieto jää usein katvealueelle. Arviointitiedon kerääminen toiminnan tavoitteiden saavuttamisesta on kunnissa lakisääteistä, mutta kerättyä arviointitietoa ei välttämättä käytetä seuraavan vuoden toiminnan suunnittelussa. Myös toiminnan vajeiden analyysi, se, miksi tavoitteita ei saavutettu, jää valitettavan usein tekemättä (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006).

Sosiaalijohdon strateginen toimintatapa organisaationsa aseman vahvistamisessa ja tulosten osoittamisessa voi koostua kolmesta toisiinsa liittyvästä kokonaisuudesta (Valovirta 2008):

- 1) *Sitoutuminen ja sitouttaminen* eli suunnitelmallisuus ja yhteistyötä korostava toimintatapa kunnassa ja alueellisesti. Sitouttamisen avulla keskeiset yhteistyötahot, avainryhmät ja päättäjät saadaan mukaan määrittelemään kunta- tai aluetason toiminnan tavoitteita ja saavuttamisen kriteereitä.
- 2) *Vuorovaikutus tulosten arvioinnissa.* Johtaja johtaa arviointia systemaattisesti ja osallistavasti niin, että tavoitteiden saavuttamista arvioivat sekä päättäjät, yhteistyötahot ja avainryhmät että ne työntekijät, joiden työtä arvioidaan. Tähän liittyy edellytys, että arvioinnissa käytettävät kriteerit ja mittarit ovat oikeudenmukaisia tehdyn työn kannalta ja kuvaavat sitä luotettavasti.
- 3) *Tulosten käyttäminen.* Tähän sisältyvät suunnitelmallinen ja arvioiva keskustelu toiminnan tuloksista sekä tulosten ottaminen näkyvästi mukaan kunnan toimintapoliittiseen keskusteluun ja toimintapoliittiselle agendalle. Strategisuus johtajan työtavassa näkyy muun muassa siinä, kuinka hän omassa työssään rakentaa yhteyksiä koko kunnan suunnittelun ja päätöksenteon prosesseihin.

Edellä oleva saattaa kuulostaa teknisesti helpolta ja ehkä teoreettiseltakin. Esimerkiksi poliittinen päätöksenteko on luonteeltaan arvojen kohdentamista, allokointia, ei niinkään rationaalisia valintoja. Todellisuudessa päätöksenteko kunnassa ei ole aina selkeää, vaan toimintaa kuvaavat enemmän erilaiset yllättävät tilanteet, toisiaan seuraavat uudistukset ja kehittämishankkeet sekä hajanaisuus. Käytännössä siis monet reunaehdot ja ulkoisen toimintaympäristön muutokset tuovat lukuisia haasteita ja perustehtävän johtamista vaikeuttavaa hallinnon hälyä kunnan kaikille toimialojen johtajille (Nyholm 2008).

Johtamisen hajanaisuus

Koko hyvinvointipalvelujen kansallinen kenttä on rakentumassa uudestaan niin ohjauksen, osaamisen kuin organisaatioidenkin osalta. Toisaalta johtaminen itsessään ja sen tehtävät ovat muutoksessa, muutosodotusten kohteena ja uudistusten keskellä. Laajemmat muutokset ja konkreettiset uudistukset näkyvät sekä sosiaalipalvelujen johtamisen alassa että sosiaalipalvelujen johtamisen kohteessa.

Sosiaalipalveluihin kohdistuu usein ristikkäisiä odotuksia, ja toimintasäännöt saattavat olla toisilleen vastakkaisia. Uudistuksista seuraa, että ainakin alkuvaiheessa myös rakenteelliset kokonaisuudet ovat hajanaisia. Johtamisen ristiriitaisia elementtejä kuvastaa se, että perinteisesti johtamisen tavoitteena olleet organisaation vakaus, ennustettavuus ja tehokkuus eivät enää muodostakaan yhtä kokonaisuutta. Hajanaisuus ja keskenään ristikkäiset tavoitteet näkyvät, kun tarkastellaan sosiaalijohdon toimintamahdollisuuksia globaalien ja kansallisten haasteiden keskellä, esimerkkinä vaikkapa kansainvälisen yritysten toiminnallisten ratkaisujen seuraukset ja syrjäytymisen ehkäisyn näkökulma (Niiranen 1994). Johtamistyön asiakasrajapinnassa vaihtelevat organisaatiouudistusten läpivieminen, asiakkaiden tarpeet ja palveluoikeudet, henkilöstön rekrytointi ja talouden reunaehdot. Johtajan pitäisi yhtä aikaa sekä edistää muutoksia että minimoida niiden haitallisia seurauksia.

Diversiteettiä eli hajanaisuutta voi sisältöjen hajanaisuuden lisäksi seurata vielä kahdesta muusta näkökulmasta. Ensinnäkin toiminta sinällään voi olla useiden muutosprosessien takia hajanaista, pirstaloitunutta ja vaikeasti johdettavaa. Eheyttäminen ja hajanaisuuden vähentäminen, esimerkiksi yhtenäiset tavoitteet, organisaatiot tai työmenetelmät, parantaisivat toiminnan onnistumista. Toisaalta toiminta ja sen organisaatiot voivat olla myös jäsentyneesti monialaisia, kompleksisia. Kun toimintaa uudistetaan osa kerrallaan tai yhteen kuuluvia osia kehitetään toisistaan erillään, ne ovat usein monimutkaisessa muutosten prosessissa. Tällöin ne rakentuvat uudella tavalla, usein verkostomaisesti. Tässä tilanteessa saatetaan huomata, ettei päätöksenteon ja johtamisen rakenne olekaan looginen verkostomaisen toiminnan kanssa eikä tue sitä. Hajanaisuuden johtaminen edellyttää hajanaisuuden sietämistä ja uudenlaisten johtamisrakenteiden tai -verkostojen tekemistä näkyväksi (Niiranen 2004).

Liikkumavara kannattaa

Kunnan sosiaalipalvelujen organisatorisia ja toiminnallisia rakenteita uudistetaan 2010-luvun loppupuolella perusteellisesti. Strategisen johtamisen ohella johtajan on otettava huomioon epävarmuutta tuottava hajanaisuus, organisaatioiden keskinäiset näkyvät ja piiloiset riippuvuudet sekä toiminnalle asetetut monialaiset tuloksellisuusvaatimukset. Jotta sosiaalijohtaja selviytyy työssään, hänellä pitäisi olla myös omia johtamisen, muutoksen hallinnan sekä tuen ja oppimisen verkostoja. Näiden rinnalla työssä tarvitaan liikkumavaraa.

Johtajan liikkumavaraksi kutsuttu johtamistyön toiminnallinen ja ajatuksellinen vapaus sisältää viisi elementtiä:

- 1) toiminnan taloudelliset raamit eli talousarvion tuottama liikkumavara,
- 2) toiminnan osoitettu tuloksellisuus ja saavutetut tavoitteet,

- 3) toiminnan yhteiskunnallisen perustehtävän osoittama arvo ja sen taustalla olevat päätöksenteon eettiset periaatteet,
- 4) oman organisaation ja yhteistyöverkostojen osoittama tuki ja
- 5) oman kunnan toiminnallisen ja poliittisen johdon osoittama tuki ja luottamus.

Sosiaalijohdon itsensä kuvaama liikkumavara on siis sisällöllisesti paljon laajempi käsite kuin pelkkä talousarvion osoittama taloudellinen liikkumavara. Se sisältää sekä luottamukseen, kuntaorganisaation sosiaaliseen vuorovaikutukseen että perustehtävään ja johtamisosaamiseen liittyviä elementtejä. (Niiranen & Sinkkonen 2008.)

Suomen kuntien toiminnan rakenteet, henkilöstö ja henkilöstövoimavarojen johtaminen ovat epäilemättä suurten muutosten edessä - ainakin uudistuksia odotetaan. Sosiaalijohdon työtä kuvaavat yhteiskunnallisesti keskeisen perustehtävän ohella hajaannus, diversiteetti ja hybridijohtamiseksi kutsuttu monialainen strateginen johtaminen (Kickert 2001). Johtajan työhön kohdistuu yhtä aikaa lukuisia, toisilleen vastakkaisia ja toistensa kanssa kilpailevia arvoja ja tavoitteita. Haasteita kuntapalveluiden johtamiseen tuovat responsiivisuusvaatimusten ja talouden reunaehtojen ohella erityisesti työvoiman rekrytointi ja verkostomaisten organisaatioiden johtaminen. Kaikki tämä edellyttää myös entistä parempaa johtamisosaamista, toimivia johtamisen välineitä ja tukea johtajan omaan työhön.

Lähteet

Kickert, W. J. M. (2001) Public management of hybrid organizations: governance of quasi-autonomous executive agencies. *International Public Management Journal* 4, 135-150.

Moisio, P., Karvonen, S., Simpura, J. & Heikkilä, M. (2008) Johdanto. Julkaisussa (toim.) Moisio, P., Karvonen, S., Simpura, J. & Heikkilä, M. *Suomalaisten hyvinvointi*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. 14-26.

Nyholm, I. (2008) Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokojana. Seutuyhteistyö muutosprosessissa kuntien keskijohdon näkökulmasta. Acta nro 199. Helsinki: Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.

Niiranen, V. (1994) Sosiaalitoimen moniulotteinen johtajuus. Kuopion yliopiston julkaisuja E. *Yhteiskuntatieteet* 20. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Niiranen, V. (2004) Leadership and Knowledge in Social Service Organizations – The mechanism of social capital in the development of the activities of an organization. In Erath P., Littlechild, B., Vornanen, R. (eds.) *Social Work in Europe – Descriptions, Analysis and Theories*. Eichstätt: Institut für vergleichende Sozialarbeitswissenschaft und interkulturelle/internationale Sozialarbeit (ISIS), e.V., 115-123.

Niiranen, V. & Sinkkonen, M. (2008) Social Work Managers – Challenges and Tensions in Management (18 pages). FORSA2008 Conference. August 21st -23rd. Arhus, Denmark. <<http://www.konference2008.forsa.dk/english/konference2008.htm>> [11.8.2008]

Pakarinen, T. (2005) Tuloksellisuusarviointi tieto-organisaatiossa. Tapaustutkimus ammatillisesta koulutuksesta. Pohjois-Savon ammattiopisto. OSAATKO-KARTUKE -hankkeen julkaisuja 2. Kuopio: Minna Canth -instituutti ja Kuopion yliopisto.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. Voimavarojen johtaminen ja tuloksellisuushaasteet kuntien sosiaalitoimessa. OSAATKO-KARTUKE -hankkeen julkaisuja 7. Kuopio: Minna Canth -instituutti ja Kuopion yliopisto.

Valovirta, V. (2008) Making Use of Prior Assesment Results. In Potter, J. (ed.) *Making Local Strategies Work. Building the Evidence Base*. OECD, Unidea, 101-116 .i.p.

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA TUOTTAVUUS SOSIAALITYÖSSÄ

Kuntien sosiaalitoimi joutuu kilpailemaan osaavasta henkilöstöstä tulevaisuudessa yhä enemmän. Sosiaalityön johtamiselle haasteita asettavat toimintaympäristön rakenteellisten muutosten kiivaus ja vaativuus, yhteiskunnan sosiaaliset ja demograafiset muutokset, odotukset hyvinvointiyhteiskunnassa ja työelämässä sekä talouden vaatimukset. Henkilöstön saatavuuden varmistaminen on välttämätön tehtävä, jotta palvelut ja laatu voidaan turvata. Organisaatioissa on varmistettava myös osaaminen, sen kehittäminen, ylläpitäminen ja hyödyntäminen.

Sosiaalityön vetovoimaisuuden ja houkuttelevuuden parantaminen ovat myös keskeisiä haasteita. KASTE-ohjelman (Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma 2008–2011) mukaan osaamisen vahvistamisella voidaan luoda edellytyksiä työn tuottavuuden kasvulle ja parantaa palvelujärjestelmän toimivuutta. Hyvällä johtamisella on näin keskeinen asema palvelujen toimivuudessa, työhyvinvoinnin edistämässä ja tuottavuudessa. Työyhteisöjen tulee tukea henkilöstön jaksamista ja työyhteisön hyvinvointia (Hyvinvointi 2015 -ohjelma).

Millä keinoin työn tuottavuutta sitten voidaan vahvistaa ja lisätä? Millainen merkitys osaamisen johtamisella ja riittävällä johtamisosaamisella on erityisesti sosiaalityön tuottavuuteen? Näitä käsitteitä ja niiden välistä jännitettä on syytä pohtia tämän ajan organisaatio- ja rakennemuutosten pyörteissä. Tuottavuuden merkitys yhteiskunnallisessa keskustelussa tulee saamaan tulevaisuudessa lisääntyvää huomiota.

Hyvinvoinnin perustana on organisaatioiden uudistumis- ja innovaatiokyky. Kyvykkyyksien kehittymiseen voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin (Yliherva 2006, 11). Kansalaisten hyvinvoinnin takaaminen edellyttää monenlaisten mahdollisuuksien käyttöönottoa julkisissa palveluorganisaatioissa. Laajat rakennemuutokset eivät välttämättä lisää organisaatioiden tuottavuutta tai tehokkuutta inhimillisen pääoman näkökulmasta. Organisaatioiden on vastattava ympäristön paineisiin ja kehitettävä toimintaperiaatteitaan ja -tapojaan joustavasti, järkevästi ja suhteellisen nopeasti. Johtamisen tehtävänä on edistää organisaation kilpailukykyä ja tuottavuuden parantamista kokonaisvaltaisesti. Tämä pätee niin julkisella kuin yksityiselläkin sektorilla.

Miten osaamista johdetaan?

Oppiminen ja osaaminen ovat organisaation toimintakyvykkyyden olennaisia tekijöitä. Osaaminen määritellään työssä vaadittavien tietojen ja taitojen hallinnaksi ja niiden käytäntöön soveltamiseksi. Se on kasvavaa voimavaraa, jonka arvo lisääntyy käytettäessä ja jaettaessa. Sveibyn (1997) mukaan organisaatioissa oleva osaamispääoma sisältää inhimillisen, rakenteellisen ja sosiaalisen pääoman.

Inhimillinen pääoma käsittää yhteisen tiedon ja osaamisen, joka näkyy yksilön ominaisuuksina. Rakenteelliseen pääomaan sisältyvät menettelytavat, järjestelmät ja teknologia. Sosiaalinen pääoma tuo yhteisöllisyyden näkökulman ja luottamuksen organisaation ilmapiiriin.

Osaamisen johtaminen määritellään laajemmaksi kokonaisuudeksi hallita ja ohjata kaikkea sitä tietoa, taitoa ja kokemusta, mikä organisaatiossa on olemassa, hankittavissa ja muutettavissa (Ollila 2004). Sen voidaan nähdä kattavan kokonaisuudessaan organisaation toimintatavat, ajattelumallit, prosessit, rakenteet ja strategiat. Osaamisen johtaminen on strategista, kokonaisnäkemyksen kehittymistä edistävää toimintaa, jossa yhteisesti määriteltyjen arvojen ja tavoitteiden kautta pyritään tuottavuuteen. Osaamisen johtaminen on monitahoinen, pirstaleinen tehtäväalue sosiaali- ja terveysalalla (Ollila 2006). Se sisältää runsaasti elementtejä, joiden varassa turvataan osaamisen tietoisien vaalimisen jatkuvuus ja toteutuminen myös silloin, kun ihmiset organisaatiossa vaihtuvat tai organisaatorakenne muuttuu (Viitala 2005, 194).

Organisaatiossa osaamisen johtamisella voidaan mahdollistaa ja varmistaa joustava ja innovatiivinen toimintaympäristö, mikä tarkoittaa sosiaalityössä sen erityispiirteiden ja toimintaedellytysten kokonaisvaltaista huomioimista. Organisaation johdon tehtävänä on edistää toimintaedellytysten kehittymistä, tuottavuutta ja laatua. Inhimillinen ulottuvuus liittyy työtehtävien suorittamiseen, työmotivaatioon ja -kykyyn sekä organisaatioon sitoutumiseen. Rakenteellinen ulottuvuus merkitsee palvelujärjestelmän toimivuutta, menettelytapoja ja organisaation rakennemuutoksia.

Osaamisen johtaminen on johtamisen väline, jonka avulla johtaja voi ymmärtää strategisten valintojen ja onnistumisten välistä yhteyttä (Seppänen-Järvelä & Juth 2003, 198–210). Seuraavassa taulukossa kuvataan tiivistetysti osaamisen johtaminen strategisena hallintana.

- Inhimillinen, sosiaalinen ja rakenteellinen ulottuvuus kokonaisnäkemyksenä.
- Johtamisen osaaminen, joka rakentuu valmiuksista, tiedoista, taidoista, kokemuksesta, motivaatiosta sekä esimerkillisyydestä.
- Toiminta, joka toteutuu strategisena toimintatapojen ja palautejärjestelmien rakentamisena, ylläpitämisenä sekä hyödyntämisenä.
- Ilmapiiri, jota voidaan luonnehtia avoimena, joustavana ja kannustavana ja joka toteutuu erilaisten dialogisten ja reflektiovien foorumeiden avulla. Asiakaslähtöisyys ja yhteisöllisyys liittävät sen perustehtävän toteuttamiseen.
- Tuki, joka on edellytyksenä kokonaisuuden onnistumiseksi optimaalisesti.
- Vuorovaikutuksellisuus kaikkien kokonaisuuksien välillä.

Taulukko 1. Osaamisen johtaminen strategisena hallintana (Ollila 2006).

Osaamisen johtamisen edellytykset liittyvät organisaation uudistumisen, muuntuvuuden ja joustavuuden vaatimuksiin. Tarvitaan työn sisältöjen, työn organisoinnin ja johtamisen samanaikaista kehittämistä. Tarvitaan myös henkilöstöjohtamisen uudenlaista oivaltamista. Osaamisen johtaminen edellyttää hyvää yhteistyötä henkilöstön kanssa, toimivan vuorovaikutuksen, osaamisen ja oppimisen tukemista. Muutostilanteessa tarvitaan ydinosaamisen hyödyntämistä ja kokonaan uudenlaisen osaamisen suunnitelmallista kehittämistä. Osaamisen mahdollistaminen ja sen kautta vaikuttaminen sitouttaa henkilöstöä organisaatioon paremmin ja tekee työstä houkuttelevamman. Johtamisessa tulee näkyä myös johtajan oma motivoituneisuus, oman alan ammattitaidon ylläpitäminen sekä motivaation ja innostamisen valmiudet (Ollila 2006). On välttämätöntä vahvistaa johtamisosaamista ja uudistaa johtamiskäytäntöjä, jotta toiminnalliset ja rakenteelliset uudistukset voidaan toteuttaa (KASTE-ohjelma 2008–2011).

Miten tuottavuutta kehitetään?

Adam Smith'in (1723–1790) mukaan kansakunnan hyvinvointi perustuu työn tuottavuuteen ja tuottavaa työtä tekevien ihmisten työmäärään. Työn tuottavuuden parantamisen tärkein keino on työnjako ja sen seurauksena syntyvä erikoistuminen. (Saari 2006.) Tuottavuus voidaan käsittää henkilökohtaisena asenteena, myönteisenä suhtautumisena edistykseen vallitsevan tilanteen parantamiseksi ja haluksi parantaa nykytilaa (European Productivity Agency 1958). Lähtökohtina toimivat henkilöstön työpanos, taidot ja osaaminen, viihtyvyys, teknologia ja kyvykäs kokonaisuuden johtaminen (Uusi-Rauva 1997, 19). Lähtökohdat voidaan ilmaista positiivisessa mielessä voimavaroina tai myös negatiivissävyydesti menoina ja kustannuksina.

Tuottavuuteen ovat vaikuttamassa niin organisaation sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Se määritellään pääsääntöisesti taloustieteen näkökulmasta järjestelmän tuotoksen ja panoksen väliseksi suhteeksi. Kysymys on kuitenkin jatkuvasta inhimillisen ja taloudellisen toiminnan mukauttamisesta muuttuviin olosuhteisiin (ks. Lumijärvi 1988, 56-61; Hannula 1998, 24). Työn tuottavuuden varmistaminen vaatii valmiutta teorioiden ja menetelmien jatkuvaan soveltamiseen ja käyttöönottoon. Sen kehittäminen edellyttää ilmiön tarkastelua, analysointia ja mittaamista monin tavoin sekä sen näkemistä hyvinvoinnin osatekijänä.

Tuottavuuden lisääminen merkitsee toivotun tuotoksen aikaansaamista käytettävissä olevilla voimavaroilla tai pienemmin panoksin. Se edesauttaa kustannuskehityksen parempaa hallintaa ja vaikuttavampien toimintojen käyttöönottoa. Tämä puolestaan merkitsee osaamisen lisäämistä eri tasoilla, asiakasystävällisempiä toimintamalleja sekä hallittuja rakenne- ja henkilöstömuutoksia (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005). Tuottavuutta voidaan vahvistaa organisaatiossa muuttamalla toimintatapoja ja kehittämällä panoksia (Vartiainen 1994; Yliherva 2006, 15).

Tuottavuuden parantaminen ei kuitenkaan tarkoita työskentelyä kiivaampaan tahtiin tai työn määrän lisäämistä. Se tarkoittaa järkevämpää, perusteltuun oivaltamiseen perustuvaa työn tekemistä (Kurosawa 1991, 1; Sosiaali- ja terveysministeriö 2007, 21). Parannus voi aiheutua paitsi tehokkuuden lisäyksestä myös teknisestä kehityksestä. Tuottavuutta voidaan kohottaa parantamalla palvelutuotannon teknistä tehokkuutta. Tekninen kehitys voidaan ymmärtää laajasti, jolloin se teknologian kehittymisen ohella sisältää lisääntyneen tiedon ja taidon ja niiden monialaisen hyödyntämisen (ks. Lehtoranta 1997, 231; Valtiovarainministeriö 2008).

Rakenteellinen tuottavuuden muutos nähdään usein pelkästään henkilöstöresursseihin kytkeytyvien voimavarojen uudelleen kohdentamisena. Voimavaroihin sisältyvät aina henkilöstön oppiminen, osaaminen, kokemuksellisuus ja implisiittinen tietotaito, jotka tulee huomioida laaja-alaisemmin ja näkyvämmiin organisaatioiden johtamisessa. Tällaisen aineettoman varallisuuden arvo on tärkeä tunnistaa organisaatioissa.

Mistä sosiaalityön tuottavuus muodostuu?

Sosiaalityön tarve on lisääntynyt monella palvelualueella. Yhteiskunnan nopeassa muutoksessa sosiaalisten ongelmien moninaisuus lisää laaja-alaisen osaamisen tarvetta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2003.) Samanaikaisesti tarvitaan ammatillisen osaamisen tukemista ja henkilöstön jaksamisen sekä työhyvinvoinnin vahvistamista.

Tulevaisuuden skenaariot väläyttelevät uhkakuvia sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottavuuden ja saatavuuden ristiriitaisuudesta, kustannusten kasvamisesta ja työvoimapulasta. Jatkuvat rakenteelliset muutokset edellyttävät toimivaa ja tuottavaa johtamista, joka kykenee huomioimaan kokonaisvaltaisesti niin substanssialueen kuin inhimilliset voimavaratkin. Sosiaalialan kehittämishankkeen loppuarvioinnissa (2008) korostetaan sosiaalialan johtamisen ja muutosjohtamisen merkitystä erityisesti muutosten läpiviennin edellytyksenä, mutta myös osaamisen kehittämisessä.

Johtamisosaaminen merkitsee vahvaa osaamisen johtamisen oivaltamista ja sen myötä jatkuvaa osaamisen kehittämistä organisaatioissa. Sosiaalityön tuottavuuden kehittäminen edellyttää toimintaympäristön osaamisen lisäämistä, ylläpitämistä ja laaja-alaista hyödyntämistä. Rakenteellinen ja inhimillinen ulottuvuus antavat mahdollisuuden tarkastella tuottavuutta syvällisemmin ja voimavaralähtöisemmin. Inhimillinen pääoma kanavoituu tehokkaasti toiminnan kehittämiseen hyödyntämällä osaamista (vrt. Yliherva 2006). Rakenteellinen ulottuvuus merkitsee palvelujärjestelmän toimivuutta, sosiaalityön menettelytapoja ja organisaation rakennemuutoksia. Sosiaalista ulottuvuutta eli ihmisten välisiä suhteita ei toki voi sulkea pois, koska ne ovat organisaatioissa aina olemassa.

Erityisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa johtamisosaamisen vaativuus perustuu laajaan kokonaisvaltaisuuteen. Siinä on otettava huomioon vahva työn eettisyys, asiakasorientaation vaativuus, perustehtävän inhimillinen luonne sekä henkilöstön mittava määrä toiminnan toteuttamisessa ja persoonallisen tietotaidon käytössä. Ilman tietämyksen ja osaamisen kokoamista yhteiseksi pääomaksi ei tulevaisuuden haasteisiin voida täysipainoisesti vastata (Ollila 2006; vrt. Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 13; KASTE-ohjelma 2008-2011).

Kehittäminen tarkoittaa myös tutkittuun tietoon tai näyttöön perustuvien hyvien käytäntöjen entistä vahvempaa käyttöönottoa ja strategisten menetelmien hyödyntämistä tuottavuutta mitattaessa ja arvioitaessa. Mittareina eivät voi toimia pelkät tunnusluvut, matemaattiset kustannustehokkuusarviot tai panos-tuotossuhteenäkemykset. Työn sisältöjen ja osaamisen kehittämisessä on pystyttävä menemään syvemmälle. Inhimillisiin voimavaroihin sisältyvä osaaminen tulee nähdä tuottavuuden taustalla ja omalla, erityisellä tavalla mitattavissa olevana asiana.

Tulevassa kunta- ja palvelurakennemuutosprosessissa tarvitaan yhteistä uudistumista ja uudenlaista ajattelumallia niin työn tuottamiseen kuin johtamiseenkin. Uudistuminen edellyttää muutosvalmiutta ja strategista kykyä kehittää toimintaa. Mahdollisuus osallistua muutokseen lisää sitoutumista työn tuottavuuden kasvulle. Tuottavuus rakentuu sosiaalityössä vahvasti inhimillisiin ja rakenteellisiin ulottuvuuksiin, jotka tulee huomioida, kun palvelujärjestelmää uudistetaan. Riittävällä johtamisosaamisella ja mahdollisimman laajapohjaisella osaamisen hyödyntämisellä voidaan todennäköisesti parantaa sosiaalityön tuottavuutta.

Lähteet

- Kurosawa, K. (1991) *Productivity Measurement and Management at the Company Level: The Japanese Experience*. Amsterdam: Elsevier.
- Lumijärvi, I. (1988) Tuloksellisuuden arvioiminen julkisessa hallinnossa. Vaasan korkeakoulun julkaisuja, tutkimuksia no 133.
- Lehtoranta, O. (1997) Tuottavuuden mittaaminen toimiala- ja kansantaloustasolla. Teoksessa: *Tuottavuus – mittaa ja menesty*, 231- 250. Toim. Erkki Uusi-Rauva. Helsinki: Kauppakaari oy.
- Hannula, M. (1998) Tuottavuudesta ja sen mittaamisesta. Teoksessa: *Tuottavuus tänään*, 24-29. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Ollila, S. (2004) Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon Tutkimus* 23 (4), 29–40.
- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* No 156. Vaasan yliopisto.
- Saari, S. (2006) *Tuottavuus. Teoria ja mittaaminen liiketoiminnassa*. Tuottavuuden käsikirja. Vantaa: MIDO OY.
- Seppänen-Järvelä, R. & Juth, E. (2003) Strateginen osaamisen johtaminen julkisessa asiantuntijaorganisaatiossa. *Kunnallistieteellinen aikakauskirja* 3, 198-210.
- Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 7. Minna Canth-instituutti. Kuopion yliopisto.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2003) *Kiireelliset toimenpiteet sosiaalityön vahvistamiseksi*. Työryhmämuistioita 2003:10. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2005) *Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelma*. Työryhmämuistioita 2005:5. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2007) *Hyvinvointi 2015-ohjelma*. Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2007:3. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2007) *Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan tuottavuusohjelmatyöryhmän loppuraportti*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007:67. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2008) *Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämisohjelma*. KASTE-ohjelma 2008–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:6. Helsinki.

Sveiby, K.-E. (1997) *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets*. USA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Uusi-Rauva, E. (1997) Tuottavuuden käsite ja yleinen merkitys. Teoksessa: Tuottavuus – mittaa ja menesty, 231- 250. Toim. Erkki Uusi-Rauva. Helsinki: Kauppakaari oy.

Valtiovarainministeriö (2008) *Talouspolitiikan strategia 2008. Kuntatalouden haasteet. Valtiovarainministeriön julkaisuja 22/2008*. Helsinki.

Vartiainen, P. (1994). *Palveluorganisaatioiden tuloksellisuusarviointi, teorian ja käytännön. Päivähoitoon, erityisesti päiväkoteihin kohdistuva monitahoarviointi. Acta Wasaensia No 40. Hallintotiede 2*.

Viitala, R. (2005) *Johda osaamista. Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yliherva, J. (2006) *Tuottavuus, innovaatiokyky ja innovatiiviset hankinnat. Sitran raportteja 64*. Helsinki: Sitra.

Sinikka Hyvärinen

ASIAANTUNTIJAT JOHTAJUUDEN RISTIPAINIEISSA

Tässä artikkelissa tarkastellaan sosiaali- ja terveydenhuollon muutosta sosiaalijohdon asiantuntijuuden kehittämisen näkökulmasta. Artikkelin pohjautuu Pohjois-Savon kuntien sosiaalijohdon kehittämishankkeeseen vuosina 2007 - 2009.

Sosiaalijohdolta vaaditaan uutta osaamista

Sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujärjestelmät ovat voimakkaassa muutoksessa. Uutta ovat muun muassa päätöksenteon hajauttaminen, tulosohjaus, toimintojen liikelaitostaminen, yhtiöittäminen, yksityistäminen ja ulkoistaminen. Uudistukset muuttavat toimintaympäristöä ja edellyttävät uusien työmenetelmien ja tietopohjan kehittämistä sekä hyvää johtamista. Johtajan toimivapautta ja vastuuta on lisätty delegoinnilla. Toimintakulttuurin muutos johtajan työssä on merkinnyt myös uusia osaamisvaatimuksia. Sosiaali- ja terveystoimeen kohdistuu rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka edellyttävät johtajan toimivan aiempaa enemmän alueellisissa, seutukunnallisissa sekä yksityisen ja kolmannen sektorin verkostoissa. (Heikka, 2008,13.)

Sosiaalijohdon työ on haasteellista, moniulotteista ja ristipaineista. Julkisen talouden muutosten tuomat haasteet, johtamisen vaatimukset, verkostotyö, asiakkaiden odotukset, palvelujen kehittämispaineet ja arvojen koventuminen asettavat sosiaalijohdon vaikeiden kysymysten äärelle. Keskeisiä haasteita ovat palvelujen saatavuuden ja laadun turvaaminen, palvelurakenteiden ja toiminnan kehittäminen sekä osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan rekrytointi ja johtaminen. Palvelujärjestelmään kohdistuvat sisällölliset ja rakenteelliset muutokset sekä tehokkuus ja taloudellisuusvaatimukset edellyttävät johtajalta aiempaa monipuolisempaa johtamisosaamista.(Heikka, 2008, 17)

Kunta- ja palvelurakennemuutoksen tavoitteena on saada merkittäviä muutoksia palveluiden organisoimisessa. Valtionosuusjärjestelmä muuttuu vuoden 2010 alusta. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma KASTE linjaa sosiaali- ja terveystoimea vuosille 2008 – 2011. Kansalaiset ovat aikaisempaa tietoisempia oikeuksistaan. Yksityiset palveluntuottajat ja kolmannen sektorin toimijat ovat tulleet julkisten palvelujen rinnalle. Palveluiden kilpailuttaminen on arkipäivää samalla kun luottamushenkilöt peräänkuuluttavat säästöjä ja taloudellista tehokkuutta. Johtajien odotetaan mukauttavan sekä organisaationsa että oman johtamisensa jatkuvasti muuttuviin olosuhteisiin.

Sosiaalialan johtamisesta vastaavilla viranhaltijoilla on keskeinen rooli kunnallisen sosiaalipolitiikan toimijoina. Heillä on tärkeä tehtävä kunnan sosiaalihuollon ja sosiaalipalveluiden kokonaisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä. Tehtävät ulottuvat yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja eettisistä ratkaisuksista resurssien kohdentamisesta aina organisaatioiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, toiminnallisen ja poliittisen johdon yhteistyöhön sekä henkilöstön ammattitaitoon ja sen johtamiseen. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 16.)

Muutoksen myllerryksessä kaivataan vahvaa sosiaalialan asiantuntijuutta ja johtamista. Sosiaalitoimen tehtävissä on usein kysymys vaikuttavuudesta – jonkin ongelman ehkäisemisestä, ratkaisemisesta tai elämäntilanteen helpottamisesta. Varsinaista toimintaa tai palvelua koskevan tuloksellisuustiedon lisäksi tarvitaan laajempaa tietoa toimintaan vaikuttavista tekijöistä, toimintaympäristön tapahtumista sekä siitä, mitä asioita on jätetty tekemättä tai rajattu toiminnan ulkopuolelle. Hyvällä johtamisella parannetaan palvelujen toimivuutta, työhyvinvointia ja tuottavuutta. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 16.)

Pohjois-Savon sosiaalijohto kehittää johtajuuttaan

Pohjois-Savon sosiaalijohdon työtä kehitetään sosiaalialan kehittämishankkeen tuella (2007 - 2009). Mukana on 22 pohjoissavolaista kuntaa. Kehittämisen tavoitteena on vahvistaa sosiaalijohdon johtamisosaamista, alueellista yhteistyötä ja verkostotyötä sekä luoda yhteisiä käytäntöjä ja säännöllisiä yhteistyön rakenteita. Tarkoituksena on myös tehdä sosiaalijohdon työn monialaisuutta näkyväksi.

Sosiaalialan asiantuntemusta vahvistetaan palvelujärjestelmän suunnittelua, päätöksenteon valmistelua ja päätöksentekoa sekä palvelujen arviointia varten. Tarkoituksena on myös turvata henkilöstön saantia parantamalla henkilöstön työoloja ja urakehitystä. Heikan mukaan (2008,14) sosiaali- ja terveysjohtajan yksi merkittävimmistä haasteista on vaikuttaa oman toimintansa rajoissa alan vetovoimaisuuteen, jotta julkisen sektorin tehtäviin riittäisi tulijoita tulevaisuudessakin.

Hankkeessa haastateltiin mukana olevien kuntien sosiaalijohtajat. Johtajien nimikkeinä ovat perusturvajohtaja, sosiaali- ja terveysjohtaja, sosiaalijohtaja, perhepalvelun johtaja tai perheosaston osastopäällikkö. Haastatteluaineiston pohjalta laadittiin kartoitus sosiaalijohdon osaamisesta, kehittymistarpeista, saadusta tuesta ja palautteesta, odotuksista, yhteistyöstä oman kunnan sisällä ja ulkopuolella, sosiaalitoimen imagosta ja tulevaisuuden haasteista. Lisäksi haastateltiin osaa hankealueen kuntajohtajista, joilta tiedusteltiin sosiaalijohdon osaamisen tarvetta, riittävyttä, imagoa ja tulevaisuuden kuvia.

Tulokset noudattelevat Sinkkonen-Tolppi & Niirasen (2006) tekemän tutkimuksen tuloksia OSAATKO -hankkeessa. Keskeisimpinä haastatteluissa nousevat esille sosiaalijohdon tehtävien, toimenkuvien ja vastuujakojen selkeyttäminen ja sitä kautta asioiden priorisoinnin ja ajankäytön hallinta. Haasteellisena koetaan oman palvelualueen puolustaminen suhteessa päättäjiin ja taloushallintoon. Haasteita johtamiselle tuovat myös kuntien talouden kiristyminen, palvelutarpeiden ennakoimattomuus ja hallitsemattomuus. Sosiaalijohdolle syntyy ristipaineita kunnan poliittisten ja taloudellisten päätösten, sosiaalialan valtakunnallisen ohjauksen ja alan ammatillis-eettisten tavoitteiden toimintakentässä. Nivala (2006) toteaa artikkelissaan, että poliittisen kentän tulisi huolehtia pitkän aikavälin strategisista linjauksista, virkamiesten ottaessa selkeästi vastuuta operatiivisesta päätöksenteosta. Haastatteluissa tuli esille kuntajohdon näkemys siitä, sosiaalitoimen johtajuuteen kuuluu nimenomaan kokonaisjohtajuus, jossa otetaan huomioon kunnan strategiat, visiot ja talous ja johdetaan niiden mukaisesti.

Sosiaalijohto kokee haastatteluista saatujen tulosten mukaan henkilöstöjohtamisen haasteellisena. Tärkeimpinä esille nousevat osaaminen, työhyvinvointi ja eläköitymisestä aiheutuva henkilöstöressurssien turvaaminen. Kunnalliset palvelut ovat osaamiselle

perustuvaa toimintaa. Henkilöstöjohtamisen osaaminen korostuu, kun tehtävien vaativuus kasvaa, toiminnat ja osaaminen eriytyvät ja kilpailu työvoimasta lisääntyy. Kun organisaatiota uudistetaan ja palveluja järjestetään uusilla tavoilla, korostuu henkilöstövoimavarojen johtaminen. Kuntien toiminnassa henkilöstövoimavarojen johtamista ei ole toistaiseksi pidetty keskeisimpänä kehittämisen kohteena. Organisaatoratkaisut ja palvelujen uudet tuottamismuodot ovat nousseet henkilöstöjohtamisen edelle. (Heikka, 2008, 14, Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006, 55.)

Millaista osaamista sosiaalijohdossa tarvitaan?

Sosiaalijohdon on jatkuvassa yhteiskunnan muutoksessa päivitettävä tietojaan, koska sosiaalitoimen palvelujärjestelmät reagoivat yhteiskunnallisiin muutoksiin. Sosiaalitoimessa työskennellään rajapinnoilla suhteessa valtioon, sidosryhmiin, oman kunnan johtoon ja toisaalta suhteessa omiin työntekijöihin ja asiakkaisiin. Työ on entistä enemmän vuorovaikutusta organisaation ympäristössä ja organisaation sisällä olevien voimavarojen välillä. Sekä sosiaalijohto että kuntajohto kokevat osaamisensa usein riittävänä, mutta jatkuva muutos aiheuttaa koulutuksen ja tietojen päivittämisen tarpeen. Oman osaamisen kehittäminen on tapa edistää organisaation yhteistä osaamis-pääomaa. (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen, 2006, 25.)

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioiden johtaminen on pitkään perustunut alan ammattiin johtavaan asiantuntijakoulutukseen sekä ammatissa toimimisen kautta hankittuun ammatilliseen senioriteettiin. Asiantuntijuuden ohella toiminnan johtamisessa tarvitaan ammattimaista johtajuutta, siirtymistä hallintoajattelusta johtamista korostavaan ajatteluun.

Useissa tutkimuksissa johtajat ovat todenneet ristiriidan työtehtävien haasteiden ja johtamisosaamisen välillä. Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishankkeen haastattelussa on tullut esille, että sosiaalitoimen johtajat kokevat ristiriitaa ajan käytössä johtajuuden ja asiakastyöhön liittyvien työtehtävien välillä. Aika ei riitä kaikkeen, ja jostakin on luovuttava. Kysymys kuuluukin: kumpi on merkittävämpi painopiste organisaation prosessien ja tavoitteiden kannalta? (Heikka, 2008, 14)

Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishankkeessa (2008) sosiaalijohtajat itse kuvaavat haastatteluissa monialaisia osaamistarpeitaan. Sosiaalialan johtamisessa tarvitaan:

- juridista osaamista
- yleis-, henkilöstö- ja muutosjohtamista
- vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja
- talousosaamista ja kustannuslaskentaa
- viestintäosaamista ja markkinointiosaamista
- verkosto-osaamista
- substanssiosaamista
- ihmistuntemusta ja tunneälyä
- kokonaisuuksien hahmottamista
- tulevaisuuden visiointia.

Sinkkonen-Tolppi & Niiranen (2006, 66) toteavat, että sosiaalijohto kokee saavansa konkreettisesti tukea omalle työlleen työyhteisöstä, luottamushenkilöiltä ja erityisesti omalta lähiyhteisöltä tai perheeltä. Toisaalta tukea saadaan myös työyhteisön kulttuurisista

ja prosesseihin liittyvistä, aineettomista seikoista. Hankkeen haastatteluista nousi esille, että sosiaalijohdon saama tuki ja palaute on satunnaista. Kehityskeskusteluja esimiehen kanssa ei välttämättä käydä eikä sosiaalitoimen omaa johtoryhmää ole kaikissa kunnissa. Ahosen (2004, 17) mukaan asiantuntijoiden annetaan usein olla rauhassa itsenäisen asemansa vuoksi eikä huomata, että heidänkin työtään pitää johtaa. Vesterinen (2006) korostaa, että ihmisten johtaminen vuorovaikutuksessa tarvitsee areenoita. Tarvitaan kehityskeskusteluja, tiimipalavereita, strategiaprosessin työstämistä, palautteiden antamista ja vastaanottamista. Johtamistyö on jatkuvaa, pitkäjänteistä vuorovaikutusta.

Sosiaalijohdon kehittämishankkeessa laadittiin sosiaalijohdolle yhteinen osaamiskuvaus, johon kirjattiin sosiaalijohdon tehtävät sekä niissä vaadittava osaaminen ja asiantuntijuus. Osaamiskuvausta voidaan hyödyntää muun muassa toimenkuvien laatimisessa, kehityskeskusteluissa sekä työntekijöiden rekrytoinnissa. Lisäksi osaamiskuvaus toimii keskustelun avaajana, kun sosiaalitoimen johtamisen haasteita tehdään näkyväksi.

Viestintää ja yhteistyön foorumeita

Sosiaalialan mainemittauksessa (Luoma-aho, 2007, 47) todetaan, että sosiaaliala koetaan yleisesti hyödyllisenä ja tarpeellisenä. Vahvat mielikuvat huonoista palkoista, byrokratiasta ja työntekijäpulasta kuitenkin yhä varjostavat alaa. Kaikista myönteisemmin sosiaalialan mainetta arvioivat sosiaalialan johtajat ja päättäjät. Sosiaalitoimen johtajat ja kuntajohtajat mieltävät alan kouluarvosana-asteikolla seitsemän arvoiseksi. Kriittisimmin sosiaalialan suhtautuvat kansalaiset. Suurin syy tähän on, etteivät kaikki sidosryhmät tiedä, mitä kaikkea sosiaalipalveluihin kuuluu. Ala ja alan tarpeellisuus mielletään lähinnä ”muita ihmisiä” koskeväksi.

Viestintä- ja markkinointiosaamista haluttaisiin nostaa suurempaan arvoon ja pohdintaan. Sosiaalitoimessa viestintä ulospäin on perinteisesti ollut vähäistä. Media poimii omiin tarkoituksiinsa sopivat, myyvät aiheet. Julkisuuskuvan kannalta on tärkeää, että sosiaalialalla viestitään tietopohjaisesti, uskottavasti ja isomman joukon mielipiteillä. Tärkeää on myös tiedottaa ja selventää, mitä sosiaalitoimen toimintoihin kuuluu. Kehittämishankkeessa on järjestetty koulutusta viestinnästä ja kehitetty sosiaalijohdon mediaviestinnän tapaa, taitoa ja osaamista. Koulutusta järjestetään myös palvelujen tuloksellisuudesta ja vaikuttavuudesta sekä oman johtajuuden kehittymisestä ja kehittämisestä.

Heikka (2008,26) toteaa tutkimuksessaan, että sosiaali- ja terveystoimen johtajan toimintakentän monipuolistuminen ja laajeneminen merkitsee myös työn sisällön ja yhteistyötahojen monipuolistumista. Johtaja tulee toimimaan ja osallistumaan verkostoissa, jotka eivät enää ole ulkoapäin hallittavissa tai joita yksittäiset toimijat ohjaisivat. Uudenlaiset palveluntuottamistavat ja yhteistyökuviot edellyttävät johtajalta perehtyneisyyttä myös kilpailuttamisen perusasioihin ja palvelun laatukysymyksiin sekä sopimukseen. Sosiaali- ja terveystoimen johtaja toimii asiantuntijana kuntaorganisaation ja -yhteisön yhteistyöryhmissä, mikä edellyttää esiintymistaitoa ja taitoa perustella näkemyksensä muille toimijoille ja poliittisille päätöksentekijöille.

Pohjois-Savon sosiaalijohto näkee haastattelujen perusteella tärkeänä keskustelufoorumit, joissa olisi mahdollista käsitellä ja tuoda yhteiseen keskusteluun heille tärkeitä asioita. Yhteistyössä kaivataan nimenomaan seutukunnallista yhteistyötä ja sitä kautta

verkostoitumista ja vertaistukea lähikuntien sosiaalijohdon kanssa. Pohjois-Savossa mallinnetaan sosiaalijohdon työkokouksia keskustelufoorumeiksi, joissa sosiaalijohto voi käsitellä yhteisiä asioita ja laatia kannanottoja.

Lähteet

Ahonen, H. (2004) Kuka komentaa kelloasi. Pieksämäki: Kirjapaja Oy.

Heikka, H. 2008. Sosiaali- ja terveystieteiden työn sisältö ja kompetenssit. Lääketieteellinen tiedekunta, terveystieteiden laitos, terveyshallintotiede. Oulun yliopisto.

Nivala, V. (2006) Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 138 -139.

Luoma-Aho, V.(2007) Sosiaalialan mainemittaus. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto

Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishanke 2007 – 2009. Hankkeen tavoitteet ja tapahtumat. <http://www.iisalmi.fi/?depid=19559>. 10.12.2008.

Sinkkonen-Tolppi, M. & Niiranen, V. (2006) Osaaminen ja tuloksellisuus sosiaalipalveluiden johtamisessa. OSAATKO-KARTUKE-hankkeen julkaisuja 7. Kuopio: Minna Canth-instituutti. Kuopion yliopisto.

Vesterinen, P. (2006) Huomisen johtamisen kynnyksellä. Teoksessa: Juuti, P. (toim.) 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 141-142.

DIALOGI SOSIAALITYÖN JOHTAMISESSA

Tämä artikkeli pohjautuu pro gradu -tutkielmaani ”Dialoginen vuorovaikutus sosiaalityön johtamisessa” (Nevalainen 2008), jossa selvitin sosiaalityöntekijöiden odotuksia ja toiveita vuorovaikutuksesta lähiesimiehensä kanssa. Halusin selvittää, millaisia erilaisia vuorovaikutustilanteita johtajan ja työntekijöiden välillä sosiaalityössä on. Lisäksi tavoitteeni oli tarkastella, ilmeneekö näissä vuorovaikutustilanteissa dialogille ominaisia piirteitä. Tutkimukseni perustuu sosiaalityöntekijöiden omiin kokemuksiin ja mielipiteisiin.

Sosiaalityön työyhteisön vuorovaikutustilanteet

Sosiaalityön työyhteisöissä käydään useita erilaisia ja eritasoisia virallisia ja epävirallisia keskusteluja sosiaalityöntekijän ja esimiehen kesken. Seuraavassa tarkastelen haastattelujen pohjalta nousseita sosiaalityöntekijöiden näkemyksiä ja kehittämisehdotuksia vuorovaikutustilanteiden parantamiseksi.

Sosiaalityöntekijät toivoivat lähijohtajansa kanssa vuorovaikutuksellisia *keskusteluja asiakastilanteista*. Sosiaalityön luonteeseen kuuluu selvittää asiakkaiden monimutkaisia ongelmia. Tässä selvittelytyössä sosiaalityöntekijät kokivat tarvitsevansa apua ja tukea niin työtovereiltaan kuin johtajaltaan. Asiakastilanteiden pohtimiseen toivottiin säännöllisyyttä ja riittävän tiheitä kokoontumiskertoja. *Asiantuntijuuden tarjoaminen sekä tuki ja ohjaus* monimuotoisissa ja vaikeissa työtehtävissä lienevät sosiaalityön tärkeimpiä vuorovaikutuksellisia tilanteita johtajan ja työntekijän välillä. Nämä asiakkaiden asioihin liittyvät palaverit näyttäisivätkin toimivan kohtuullisen säännöllisesti ja tehokkaasti sosiaalityön työyhteisöissä.

Työyhteisöön ja työn tekemiseen liittyvistä asioista sitä vastoin keskusteltiin vaihtelevasti ja huomattavasti asiakasasioita epäsäännöllisemmin. Sosiaalityöntekijät toivoivat, että heillä olisi säännöllisesti mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa ja selventää työhön liittyviä asioita. Keskusteluja toivottiin työn tavoitteista, työtehtävistä sekä yleisemmistä työtä ohjaavista strategioista ja ohjeista. Tätä kautta nämä ohjeet ja säännöt tulisivat jokaiselle työntekijälle tiedoksi. Samalla ne voitaisiin yhdessä sisäistää ja viedä käytännöksi omaan työhön.

Yleisistä, *kunnan ja sosiaalitoimen toimintaa ohjaavista säännöksistä ja suunnitelmista* haluttiin keskustella koko työyhteisön kesken. Omaan toimenkuvaa ja työtehtäviä koskevista asioista haluttiin sen sijaan keskustella kahden kesken esimiehen kanssa. Perkka-Jortikka (2002, 102) korostaa työntekijöiden tarpeita oman työroolinsa tarkentamiseen tietyin väliajoin. Sosiaalityöntekijä toivoo tarkennusta esimerkiksi siihen, mitä häneltä työntekijänä odotetaan, mitkä ovat velvollisuudet, millainen toimenkuva on, mistä hän vastaa, mistä voi päättää itsenäisesti ja mistä ei.

Henkilökohtaisissa keskusteluissa työntekijä toivoo voivansa rauhassa ja kiirettä keskustella kaikista työn tekemiseen liittyvistä ja mieltä askarruttavista asioista. Esimiehen toivottiin pitävän kiinni sovituista ajoista. Hänen toivottiin asettavan nämä keskustelut työntekijöiden kanssa niin tärkeiksi johtamiseen liittyväksi työksi, että muut menot ja

tapaamiset eivät niitä siirrä. Keskusteluja pitäisi pitää säännöllisesti, esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa. Säännölliset henkilökohtaiset keskustelut, kuten esimerkiksi kehitys-, tavoite- tai palautekeskustelut, eivät ole vielä sosiaalityön käytäntöä, vaan vaativat kehittämistä.

Palautetta annetaan sosiaalityön työyhteisöissä hyvin eri tavoin. Tutkimuksen perusteella (Nevalainen 2008) sosiaalityöntekijät kokivat saavansa palautetta esimieheltään aivan liian vähän. Esimiehen antaman palautteen vähäisyys saattaa johtua hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan, rohkeuden puutteesta tai taitamattomuudesta. Taustalla voi olla myös tietämättömyyttä palautteen antamisen tarpeellisuudesta. Sosiaalityöntekijät halusivat saada palautetta niin onnistumisista kuin epäonnistumisista. Esimiehen odotettiin palautteessaan arvioivan ja kannustavan työntekijöiden työskentelyä. Kiitoksen ja tunnustamisen sanomista pidettiin kannustavana palautteena oman työn kehittämisessä ja jaksamisessa. Kaiken kaikkiaan sosiaalityöntekijät kokivat palautteen saamisen tärkeäksi välineeksi oman työn arvioimisessa ja kehittämisessä.

Johtajan osallistuminen *epävirallisiin keskusteluihin* nähtiin erittäin tärkeänä. Keskustelut kahvitauolla, käytävillä tai työhuoneen kynnyksellä koettiin olennaisiksi yhteishengen luojiksi. Johtajan haluttiin osallistuvan näihin epävirallisiin keskusteluihin, joissa monesti syntyvät ne uusimmat, innovatiivisimmat työn ja työyhteisön kehittämisideat. Epäviralliset keskustelut nähtiin tärkeinä työsuorituksen, mutta myös työssä viihtymisen kannalta.

Aineistoni perusteella sosiaalityön johtajan rooli *perehdyttäjänä ja ristiriitojen selvittäjänä* nähtiin tärkeänä. Esimiehen tulisi osallistua työyhteisöissä syntyvien ristiriitojen selvittämiseen. Mikäli ristiriitojen osapuolet eivät keskenään pysty selvittämään erimielisyyksiään, esimiehen tulisi vastata ristiriitojen selvittelystä ja työntekoa haittaavien ongelmien poistamisesta.

Uuden työntekijän työhön perehdyttämisen koettiin olevan esimiehen vastuulla. Kuitenkin usein uuden työntekijän tai uusiin työtehtäviin siirtyvän työntekijän perehdyttämisen käytännössä hoitaa joku työtehtävät jo osaava tai talossa pitkään ollut työntekijä. Vastuu perehdyttämisen suunnittelusta nähtiin kuitenkin kuuluvan esimiehelle.

Työntekijän *henkilökohtaiset asiat* ja ongelmat vaikuttavat herkästi työntekijän työsuoritukseen. Yksityisistä ongelmista tai asioista pitäisi sosiaalityöntekijöiden mukaan pystyä puhumaan esimiehen kanssa. Esimerkiksi terveyteen liittyvistä asioista olisi tärkeää puhua, jotta töitä voitaisiin tarpeen mukaan järjestellä uudelleen ja työkykyä tukea.

Vuorovaikutuksen dialogisuus

Dialogilla tarkoitetaan puhekielessä yleisesti kaksinpuhelua, vuoropuhelua tai keskustelua. Dialogissa pyritään luomaan uusia mahdollisuuksia ja näkemään uusia vaihtoehtoja sekä tekemään valintoja useiden eri vaihtoehtojen joukosta (Isaacs 2001, 39 - 63). Dunderfelt (2002, 59) määrittelee dialogin innostavaksi keskusteluksi, missä säkenöi yhteinen ajattelu. Dialogia on luonnehdittu myös kohtaamiseksi, joka muuttaa ihmistä antamalla uusia näkökulmia ja syventämällä ymmärrystä. Ominaista dialogille on sen myönteisyys, luovuus, rohkeus, totuudellisuus, kyseenalaistaminen ja huumori. Ihmiset kokevat dialogisessa vuorovaikutuksessa tulewansa kuulluiksi ja voivansa vapaasti ajatella, tutkia ja kokea asioita yhdessä. (Piili 2006, 80.)

Dialogilla voidaan työyhteisöön luoda psykologisesti turvallinen viitekehys, jossa jokaisella osallistujalla on mahdollisuus luottamuksellisesti ja yhdessä muiden kanssa opetella tulkitsemaan omia tuntemuksiaan, mielipiteitään sekä toimintatapojaan. Kenenkään työyhteisössä ei tarvitse ajatella olevansa huonompi kuin toinen, ainoastaan erilainen. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 26.)

Dialoginen vuorovaikutus voidaan tiivistetysti määritellä ihmisten väliseksi kommunikaatioksi, jolla pyritään saavuttamaan yhteisiä merkityksiä keskustelun aiheena olevasta asiasta. Dialogi on eräänlainen neuvottelukulttuuri. Keskustelijajoukko pyrkii dialogissa tietoisesti saavuttamaan yksimielisyyden aiheesta, mikä heille on tärkeä. Tämän yksimielisyyden saavuttamiseksi jokaisella tulee olla samanlainen mahdollisuus omien ajatustensa ja mielipiteidensä kertomiseen. Samalla jokaisen tulee myös tuntee tulevaisuutta kuulluksi.

Dialogin kaikissa määritelmässä toistuvat samat peruskäsitteet. Näistä peruskäsitteistä eli elementeistä valitsin avoimuuden, tasapuolisuuden ja kuuntelemisen määrittelemään tutkimuksessani (Nevalainen 2008) käytettävää dialogista vuorovaikutusta.

Avoimuudella dialogissa tarkoitetaan sellaista keskustelukulttuuria ja -ilmapiiriä, jossa työntekijällä on tunne siitä, että hänen on mahdollista sanoa omia mielipiteitään ja tuntemuksiaan toisille yhteisön jäsenille pelkäämättä tulevaisuutta loukatuksi, arvostelluksi tai muuten tuomituksi. *Tasapuolisuudella* tarkoitetaan, että työntekijöillä on tunne siitä, että he ovat tasavertaisia keskustelijoita sekä mielipiteiden ja ajatusten luoja sekä keskenään että esimiehensä kanssa. *Kuunteleminen* on oleellinen osa dialogista vuorovaikutusta. Toisen kuuntelemisen lisäksi dialogissa tulisi pystyä kuuntelemaan keskustelussa käsiteltävää asiaa sekä myös omaa itseään.

Sosiaalityöntekijöiden haastattelujen (emt. 2008) perusteella sosiaalityöntekijät kokivat dialogisen vuorovaikutuksen elementit, kuulemisen, avoimuuden ja tasapuolisuuden tärkeiksi vuorovaikutuksen ja dialogin ominaisuuksiksi. Sosiaalityöntekijät ymmärsivät avoimuudella vuorovaikutuksessa sitä, että jokainen uskaltaa sanoa omia mielipiteitään pelkäämättä toisten reaktioita. Avoimessa vuorovaikutuksessa jokainen pystyy olemaan oma itsensä eikä kenenkään tarvitse näytellä mitään roolia. Kenenkään ei myöskään keskustelun aikana tarvitse piiloutua työroolinsa taakse. Avoimessa vuorovaikutuksessa voidaan puhua myös negatiivisista asioista eikä kenenkään tarvitse loukkaantua niistä.

Sosiaalityön työyksiköiden vuorovaikutuksessa avoimuuden toteutumisessa näyttää käytännössä olevan kehittämisen varaa. Esimiehen kanssa keskustellessa avoimuutta näyttää heikentävän muun muassa työntekijän kokemus esimiehen auktoriteettiasemasta. Mikäli esimies korostaa omaa johtajan rooliaan, voi vuorovaikutuksen avoimuus kärsiä. Esimiehen tulisikin haluta ja osata osallistua keskusteluun tasavertaisena keskustelijana.

Sosiaalityöntekijät kokivat kuuntelemisen tärkeäksi vuorovaikutuksen osaksi. Sitä pidettiin jopa sosiaalityöntekijän perustaitona. Hyvä kuunteleminen vaatii kiireettömyyttä ja rauhallisuutta. Kuuntelemisessa pitäisi kuunnella toisen ihmisen lisäksi asiaa, mistä ollaan keskustelemassa. Hyvä kuunteleminen vaatii myös itsensä kuuntelemista. Itsensä kuunteleminen tarkoittaa sitä, että pohtii omia sanojaan ja sanomisensa motiiveja. Kuullusta pitää antaa palautetta. Palaute kertoo sanojalle, että hän ja hänen asiansa ovat todella tulleet kuulluiksi.

Sosiaalityöntekijöiden näkemyksen mukaan kiire varjostaa heidän ja heidän esimiestensä työtä. Esimiehen kanssa on monesti vaikea löytää yhteistä aikaa häiriöttömään keskusteluun. Onnistunut kuunteleminen vaatii sosiaalityöntekijöiden mielestä kiireettömyyttä, keskittymistä ja palautteen antamista. Ajoittain epäiltiin esimiehen halua kuunnella. Epäily syntyy, kun esitetyille asioille ja epäkohdille ei tapahdu mitään eikä keskustelussa saada palautetta.

Tasapuolisuutta pidettiin tärkeänä. Kaikki vuorovaikutustilanteissa olevat halusivat kokea olevansa mielipiteineen keskenään samanarvoisia. Jokainen toivoi olevansa samanarvoinen esimieheltä saatavan tiedon suhteen. Tiedon ulkopuolelle jääminen koettiin erityisen eriarvoistavana. Työyhteisössä vasta vähän aikaa ollut sosiaalityöntekijä koki olevansa heikommassa asemassa esimerkiksi tiedonsaannissa suhteessa muihin, jo pitempään työyhteisössä työskennelleiden kanssa. Tasapuolisuutta ja samanarvoisuutta haluttiin myös eri työryhmien kesken.

Lopuksi

Tutkimukseni ”Dialoginen vuorovaikutus sosiaalityön johtamisessa” on laadullinen tutkimus, jonka aineisto on kerätty teemahaastattelulla. Aineisto koostuu kolmen sosiaalityöntekijän haastattelusta. Jo pienen aineiston perusteella voidaan sanoa, että sosiaalityöntekijöillä on varsin samansuuntaiset odotukset siitä, missä tilanteissa he tarvitsevat mahdollisuutta olla vuorovaikutuksessa lähijohtajansa kanssa. Tutkimukseni tavoitteena oli tuottaa käytännön tietoa sosiaalityön johtajille työyhteisöjen vuorovaikutustilanteista ja siitä, mistä elementeistä onnistunut vuorovaikutus sosiaalityön työyhteisöissä syntyy. Toivon tulosten antavan vinkkejä ja ajatuksia niistä vuorovaikutuksen keinoista, joita sosiaalityöntekijät odottavat ja tarvitsevat johtajaltaan työnsä tueksi.

Lähteet

Dunderfelt, T. (2002) Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Dialogia Oy. Helsinki: Hakapaino Oy.

Isaacs, W. (2001) Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001) Dialogi. Avain innovatiivisuuteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Nevalainen, V. (2008) Dialoginen vuorovaikutus sosiaalityön johtamisessa. Sosiaalityöntekijöiden kokemuksia ja toiveita vuorovaikutuksesta lähiesimiehensä kanssa. Pro gradu -tutkielma. Kuopio: Kuopion yliopisto.

Perkka-Jortikka, K. (2002) Työyhteisöjohtaminen. Vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Yritysjulkaisut. Helsinki: Edita Prima Oy.

Piili, M. (2006) Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tarja Kauppila

ASKELMERKKEJÄ SOSIAALIALAN ASiantuntemuksen JOHTAMISEEN

Nykyinen johtamiskoulutus haastaa pohtimaan sosiaali- ja terveydenhuollon johtamisen ongelmia. Miksi johtaminen tällä alalla on haasteellista - vai onko sittenkin kyseessä yksi alan myyteistä? Niin kentällä kuin koulutuksessakin tunnutaan kaipaavan näkökulmia johtamisen kehittämiseen. Mikä auttaisi uudistamaan sosiaalialan johtamista siten, että olisi syytä uskoa askellettavan kohti kestäväen kehityksen tietä? Tätä kannattaa pohtia, kun koko alan vetovoimaisuus on pitkällä tähtäimellä vaakalaudalla.

Tässä artikkelissa kannustetaan sosiaalialan asiantuntijoita astumaan rohkeasti esiin. Kutsu koskee sekä sosiaalialan johtajia että johtamistehtäviin aikovia. Tämä ensinnäkin sen vuoksi, että suomalaisilla sosiaalialan asiantuntijoilla ei ole perinteisesti ollut tapana tehdä itsestään numeroa tai ottaa paikkaansa joukkojen edessä, jos suinkin tilanteen on voinut hoitaa vähin äänin ja ”rivistä käsin”. Sosiaalialalla työn näkyväksi tekeminen ja ns. hiljaisen tiedon kuuluville nostaminen on vielä vähäistä.

Toiseksi, johtaminen pelkistyy tässä artikkelissa tarkoittamaan mahdollisuuksien luomista ja näkemistä. Toimivat uudistukset edellyttävät yleensä tukevaa etunojaa, tulevaisuuden rakentamista pienin, mutta sittenkin rohkeasti tunnustelevin askelin. Amerikkalainen kirjailija ja filosofi Ralph Waldo Emerson (1803-1882) totesi aikanaan, että peltoa ei voi nähdä hyvin se, joka seisoo pellossa (Vakkuri 2002, 44). Siksi on tärkeä ottaa askel eteenpäin. Asiantuntemuksen johtaminen edellyttää, että näkee sen, mitä on johdettava.

Uudistusaskeleen ottamiseen kannustaa malli, jonka työnohjauskoulutuksessa opettaja aikanaan antoi korostaessaan, että itse asiassa sosiaalityökin toimii yleensä hyvin silloin, kun siinä tehdään jotakin jotenkin sopivasti toisin. Voi olla, että tällainen substanssispesifi tarkastelu avaa joitakin kehittämisen mahdollisuuksia ja näköaloja sovellettavaksi myös substanssista riippumattomasti. Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus (ISO) on osaltaan halunnut tuoda johtamista esille ja kannustaa alaa uudistavaan keskusteluun. Tästä on tuoreimpana osoituksena tämä julkaisu.

Etiikka lähtökohtana

Parikymmentä vuotta sosiaalialan tehtävissä työskennelleenä voi todeta, että pyrkimys eettisten periaatteiden mukaiseen työhön näyttää alalla olevan selvästi esillä. Jo muutaman minuutin keskustelusta alan asiantuntijan kanssa löytää yleensä merkkejä arvoista, joista työote ponnistaa. Ihmisarvoa ja -oikeuksia edistetään, ja sosiaalista oikeudenmukaisuutta vaalitaan. Asiakkaan itsemääräämisoikeutta ja itsenäisyyttä sekä elämäntilanteiden hallintaa tuetaan. Yksityisyyttä varjellaan, syrjäytymistä ehkäistään ja osallisuutta vahvistetaan. Näin on myös sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry:n eettinen lautakunta kuvannut alan periaatteita teoksessaan ”Arki, arvot, elämä, etiikka” (2005).

Samassa teoksessa (emt., 5) todetaan sosiaalialalla olevan erityinen suhde etiikkaan ja ihmisoikeuksiin. Voidaan katsoa koko sosiaalialan työn saaneen alkunsa juuri näiden kysymysten pohtimisesta. Työn tavoitteena on ihmisten auttaminen, kärsimyksen

vähentäminen ja kehitys. Eettisyyden vaatimusta vahvistaa työhön väistämättä kytkeytyvä valta. Työhön sisältyy mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan elämään ja sitä kautta yhteiskuntaan. Edelleen sosiaalialalla ja julkisen sektorin toiminnassa lainsäädäntö ja laillisuus ovat tärkeitä. Kyse on yhteiskunnan demokraattisuudesta ja oikeudenmukaisuudesta. Eettiset ohjeet muistuttavat, että jo perustuslaki velvoittaa huolehtimaan kaikista yhteiskunnan jäsenistä.

Sosiaalialan työssä tarvitaan paljon rohkeutta. Omat vuosien takaiset muistot sukelluksista asiakastyön moninaiseen maailmaan herättävät edelleen ihmettelyä siitä, miksi silloisessa sosiaalityön yliopistollisessa peruskoulutuksessa ei juuri rohkeudesta arvona puhuttu. Nykyisin jo ammattieettisten periaatteiden johdannoissa (Arki...2005, 4) Riitta Granfelt toteaa, ettei sosiaalityö yhteiskuntapoliittisena toimintana ole paljonkaan arvoista, ellei sen tekijöillä ei ole rohkeutta asettua niiden ihmisten puolelle, jotka eivät voi puolustaa oikeuttaan elää suorituksilla, selviytymisellä tai ns. kunniallisella elämäntavalla. Rohkeutta tarvitaan sosiaalialan johtamisessakin. Johtajan tehtäviin sisältyy lähes päivittäin lyhyen ja pitkän tähtäimen linjauksia, päätösvalintoja, ohjausta, viestintää ja niin edelleen. Johtajan toiminta vaikuttaa viime kädessä monien ihmisten elämään.

On selvää, että käytännössä sosiaalialalla tarvitaan korkeatasoista osaamista ja jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Uutta tietoa saadaan, toimintaympäristö muuttuu ja työn tekemisen tavatkin muuttuvat. Yhteisö ja työpari ovat monessa tukena, jos vain "sosiaalista" tässä mielessä ymmärretään ja rohjetaan hyödyntää. Yksin ei sittenkään pääsääntöisesti tarvitsisi pohtia eikä siinä mielessä ponnistella, mutta itse olisi oltava aloitteellinen kumppaneiden hakemisessa. Ei saisi vierastaa tekniikan tarjolle tuomaa virtuaaliapuakaan (ks. esim. www.sosiaaliportti.fi).

Kiinnostavaa on, että alan eettisissä ohjeissa mainitaan tutkiva työote ja myös yhteistyö sosiaalialan osaamiskeskusten kanssa konkreettisina keinoina yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. Työhyvinvoinnista, työsuojelusta ja työssä jaksamisesta huolehtiminen kuuluvat myös etiikan kuvaan. (Arki...2005, 25-33.) Monenlaista yhteistä työtä tarvitaan, jotta arvokkaat tavoitteet täyttyvät eettisten periaatteiden mukaisesti.

Eettiset ohjeet tuovat mieleen kokoelman velvoitteita. Siksi on helpottavaa muistaa, että ammattietiikkaan kuuluu myös selkeitä *oikeuksia*. Kuinka hyvin oikeudet ovat ammattilaisten arjessa esillä, on kipeä, mutta tärkeä kysymys. Jos työkseen auttaa muita, jäävätkö omat tarpeet ja oikeudet herkästi taka-alalle? On tärkeää vahvistaa eettistä johtajuutta koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi. Samalla kuitenkin vaanii riski, että korostetaan liiaksi johtajan sosiaalista vastuuta ja samalla unohdetaan johtajan oma hyvinvointi (ks. esim. Sinkkonen 2008). Tällaiset pohdinnat ovat lämpimästi tervetulleita sosiaalialalle. Tero J. Kauppisen arvojohtamista käsittelevän teoksen (2002, 28) mukaan johtaminen on pohjimmiltaan palvelemista, mikä on helppo allekirjoittaa. Mutta palvelijankin lienee paikallaan olla kohtuullisen nöyrä suhteessa omiin voimavaroihinsa.

Kauppisen kirjassa (emt, 13-16) kerrotaan kiinnostavasti Andien inkoista, hallitsijaluokasta, jonka edustajat aikoinaan hakkasivat arvonsa kiveen. Ne ovat säilyneet meidän päiviimme saakka ja ovat edelleen arkipäivän arvoja perulaisten keskuudessa. Arvoja oli kolme, ja ne oli ilmaistu selkeästi elämää normittavina kieltoina: "älä varasta", "älä valehtele" ja "älä laiskottele". Kauppinen pohtii, olisiko meillä jotakin opittavaa tästä. Niinpä. Olisiko edes piirun verran nykyistä vahvempaa sosiaalialan eettistä johtajuutta sanoa esimerkiksi, että "älä tee liikaa työtä" sen sijaan, että puhumme "työyhteisöjen työhyvinvoinnista ja työssä

jaksamisen edistämisestä”? Toisaalta sosiaalialalla oikeuksien etiikan toteutumista voisi käytännössä osaltaan vauhdittaa se, jos nykyistä useammin ja vakuuttavammin vedottaisiin lakisääteisiin asioihin niin henkilökunnan kuin johtajien kohdalla – lakia kun kuitenkin tällä alalla pidetään aivan erityisessä arvossa.

Yhteistä työtä yhteiseen päämäärään

Sosiaalialan asiantuntijatyöstä on tapana todeta, että se on vaativaa ja raskasta - tai ainakin raskasta. Ajatuksiin ja asenteisiin kannattaa suhtautua vakavasti, koska joskus ne saattavat painaa ja rasittaa enemmän kuin konkreettinen toiminta. Työssä jaksamisen näkökulmasta Pentti Sydänmaanlakan mallit älykkäästä johtajuudesta (2006a) ja etenkin älykkäästä itsensä johtamisesta (2006b) kannustavat johtajia itsetutkiskeluun ja oman herkkyyden käytännönläheiseen kehittämiseen. Oy Minä Ab:ssa tietoisuus johtaa kehoa (fyysistä), mieltä (psykykkistä), tunteita (sosiaalista), arvoja (henkistä) ja työtä (ammattillista) ilman, että mikään elämän ulottuvuudesta dominoi toisten kustannuksella. Viisastunut johtaja korvannee viimeistään eläkeiässä työn laajemmalla toiminnan käsitteellä – miksipä ei aikaisemminkin, jos mieltää työn yhdeksi yhteistoiminnan osaksi elämässä.

Perustehtävän kirkastaminen on työssä olennaista. Se auttaa keskittämään voimavarat ja rajaamaan epäolennaista työn ulkopuolelle. Sosiaalitoimistossa sosiaalityön tutkijana kuuli usein kiireisten työntekijöiden harmittelevan, ettei vähemmän tärkeiden tehtävien ”luopumislistaa” oltu työyhteisössä yhdessä laadittu. Työpanosten kohdentamista ennakoivan priorisointidialogin järjestäminen ei pitäisi olla sosiaalialan osaajille erityinen ongelma. Yhteistä tahtoa, kaikkien sitoutunutta osallistumista ja riittävästi yhteistä aikaa se toki vaatii. Jos ryhmäntilanteen vetämiseen kaivataan työyhteisön ulkopuolista apua, kannattaa hyödyntää esimerkiksi vuoropuhelun menetelmien käyttöön Stakesin kouluttamia verkostokonsultteja. (ks. www.sosiaaliportti.fi).

Moniammatillisen osaamisen johtaminen haastaa tarkastelemaan ja edelleen kehittämään joukkueen ydinkyvykkyksiä sosiaalialalla siinä missä liike-elämässäkin (vrt. Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000; Viitala 2008). Tarvitaan ennakkoluulotonta, ihmisten auttamiseen aidosti paneutuvaa ja konkreettiseen osaamiseen uteliaasti suhtautuvaa sosiaalialan ammatti- ja tehtävärakenteen tarkastelua. Se on parhaimmillaan yhteistä energiaa tuova prosessi ja usein jopa onnistumisen elinehto. Asiantuntemusta on rohjettava johtaa uudistavasti niin kokonaisuutena kuin työprosessin eri vaiheissakin.

Sädevirran (2004) perusteellinen teos henkilöstöjohtamisesta on kirkastanut käsitystä, että inhimillisten voimavarojen johtamisella (strategic human resources management SHRM) on jo pitkä kehityskaari takanaan. Mutta missä määrin sosiaalialan johtajat itse ovat käytännössä tutkimassa työtään ja sen kehittämistä? Lisäpanostuksia kaivattaisiin ja tässä myös työnantajan tuki eri muodoissaan olisi varmasti tervetullut kannuste.

Katse johtamiseen

Johtamistyössä strateginen ketteryys (Doz & Kosonen 2008) on nimetty houkuttelevasti kyvyksi ajatella ja toimia poikkeavalla tavalla. Se on herkkyyttä havainnoida tarkasti ja reaaliaikaisesti, kohdentaa nopeasti uudelleen riittävä määrä resursseja ja sitouttaa tekijöitä kollektiivisesti. Ketteryyden kehittämisessä sosiaalialalla on haastetta. Tarvitaan

esimerkiksi tietoteknisiä järjestelmiä ja mittareita toiminnan ennakkointiin ja vaikuttavuuden arviointiin. Erityisesti kollektiivinen sitoutuminen, ihmisten ”hiljainen sopimus” tehdä työtä yhdessä yhteisen päämäärän hyväksi, on kuitenkin sellainen sosiaalialan erityinen vahvuus, jota kannattaisi hyödyntää auttamistyön ja sen johtamisen uudistamisessa nykyistä systemaattisemmin ja laajemmin. Kun halutaan kuulla ns. heikkoja signaaleja tai houkutella esiin ajantasaista hiljaista, kollektiivista tietoa, tarvitaan yhteistä pysähtymistä ja dialogia. Kyse on sosiaalisen ja tietämyksellisen osaamis pääoman kokoamisesta ja hyödyntämisestä (vrt. esim. Ollila 2006).

Sosiaalialan johtamisella on laajat kytkyt yhteiskunnan hyvinvointiin ja alueiden kehittämiseen. Sosiaalisen ulottuvuudella on tilausta, jos sosiaalialan osaamista vain osataan ja rohjetaan sopivassa muodossa ja oikea-aikaisesti tarjota, esimerkkeinä PARAS-uudistus ja KASTE-ohjelma. Sosiaalialaa kannattaisi haastaa nykyistä enemmän jaettuun ja uutta luovaan johtajuuteen. Sotaraudan, Kososen ja Viljamaan (2007) teoksen alkulehdiltä poimittu tutkimussitaatti tiivistää johtajuudesta jotain olennaista:

”Nää on kuitenkin semmosii, tämmöset isommat uudistukset ja isommat muutokset, niissä tota on aika paljo sitä kipuilua ja muutosvastarintaa ja muuta. Ja silloin jos sä oot katalyyttinä ja tämmösenä kehittäjämanagerina mukana siinä prosessissa, niin kyllä se on se tavallaan se joukkueen sytyttäminen, niin se on se, johon se joko kaatuu tai jonka kautta sitten onnistuu.”

Pystyäkseen toimimaan generatiivisesti johtajien tulisi nauttia muiden toimijoiden luottamusta, omata näkemystä tulevaisuudesta ja kyetä luomaan sellaisia toimintatapoja, että visiot kääntyvät käytännössäkkin konkreettiseksi toiminnaksi (Sotarauda ym. 2007, 37). Sosiaalinen ulottaisi paremmin vaikutustaan hyvinvoinnin monialaiseen kehittämiseen, jos sosiaalialan johto ottaisi rohkeasti kontaktia ja strategisia yhteistyön uudistusaskelleita myös ns. perinteisen tehtäväkenttensä ulkopuolelle.

Etenkin nyt taloudellisen taantuman uhatessa on mielenkiintoista poimia julkisen sektorin pyörittämälle sosiaalialalle ajatuksellisia virikkeitä liike-elämästä. ”Sinisen meren strategia” (Kim & Mauborgne 2006) tarjoaa mallia yrityksille, jotka haluavat tarttua uusiin kasvu- ja voittomahdollisuuksiin. On luotava sinisiä meriä, joilla tarkoitetaan arvoinnovaatiota. Se syntyy silloin, kun yrityksen toimet vaikuttavat myönteisesti sekä yrityksen kustannusrakenteeseen että yrityksen asiakkailleen antamaan arvolupaukseen. Samanaikaisesti pyritään sekä alentamaan kustannuksia että kasvattamaan asiakkaiden saamaa lisäarvoa. (emt. 24-39.) Sosiaalialan luovuutta kannattaisi johtaa ideoimaan sitä, miten kansalaisia ja palvelutoiminnassa asiakkaita voitaisiin osallistaa nykyistä palkitsevammin mukaan hyvinvoinnin edistämiseen. Miten esimerkiksi he, joilla on runsaasti aikaa, voisivat ”tuotteistaa” aikaansa niille kiireisille, joilla aikaa ei tunnu olevan?

Selkeän johtamisen kaipuu

Juha Kinnunen (2007, 15) on todennut palvelujärjestelmän modernisaatiosta ja johtamismallien uudistamisesta seuraavasti:

”Sosiaali- ja terveyspalveluja tuottavien organisaatioiden kehittämisessä on kyettävä rajoittamaan ammattikuntien liiallista valta-asemaa. Esimerkiksi

poistamaan se vanha historiallinen reliikki, että jokaista ammattikuntaa voi johtaa vain saman ammattikunnan edustaja. Muilla aloilla tämä on hävinnyt vuosikymmeniä sitten. On myös vähennettävä hierarkkisuu­ tta ja byrokraattisia ominaispiirteitä johtamiskäytännöissä. Ja on etsittävä asiakaslähtöisiä ja prosessijohtamiseen perustuvia organisointiperiaatteita, jotka mahdollistavat aineellisten ja inhimillisten voimavarojen joustavan käytön tulosalu­ rajoja ylittäen. Johtamisen ammattimaisuutta on lisättävä ja selkiytettävä valta- ja vastuusuhteet lähtökohtaisesti yksilinjaisen johtamismallin mukaan. Ja tässä yhtenä tärkeänä osana on se, että naisten syrjintä sosiaali- ja terveysalan johtotehtävissä on lopetettava.”

Kevennyksenä voi todeta, että olisihan erinomaista, jos johtamistyössä onnistuisi hyvin, vaikka taustalla olisikin vahvaa sosiaalialan asiantuntijuutta ja lisäksi sattuisi olemaan nainen ☺! Sellaisina onnistumisen perusedellytyksinä, joihin johtaja voi itse selkeästi vaikuttaa, ovat muiden muassa oman johtamisosaamisen jatkuva, systemaattinen vahvistaminen sekä sosiaalialan monipuolisen asiantuntemuksen ja kokemuksen tietoinen käyttö. Muitakin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä käytännön työelämästä löytyy. Sosiaalialan osaamiskeskuksen asiantuntijaverkostoissa on monia taitavia ja vaativassa työssään menestyviä sosiaalialan johtajia. Lähinnä haasteena on varmistaa, että he jatkavat sitoutuneesti tehtävissään ja että alalle saadaan jatkossa lisää osaajia myös johtotehtäviin.

Lopuksi on houkutus todeta yhtä raikkaasti kuin edellä siteerattu professori (Kinnunen 2007,16), että esitetylle ajattelutavalle on kenties paljon vastustajia, ja niin pitääkin olla. Näin hänen mielestään rakentavan kriittiset puheenvuorot pakottavat pohtimaan huolellisemmin uusia ideoita ja karsimaan niistä hulluimmat. Suurta vastustajajoukkoa en rohkene tälle kirjoitukselle ennustaa, mutta esitän kuitenkin lukijoille toivomuksen jatkaa rakentavaa keskustelua ja johtamisen kehittämistyötä – auttamisen tulevaisuuden vuoksi aihe on tärkeä!

Lähteet

- Arki, arvot, elämä, etiikka (2005) Sosiaalialan ammattilaisen eettiset ohjeet. Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, Ammattieettinen lautakunta. Helsinki.
- Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) Nopea strategia. Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä. Helsinki: Talentum.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2006) Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, J. (2007) Palvelujärjestelmän modernisaatio Itä-Suomessa 2010-luvulla. Teoksessa Kosonen, E. (toim.): Puheenvuoroja sosiaalityön tulevaisuudesta Itä-Suomessa. Itä-Suomen sosiaalityön maisterikoulutusohjelma, Kuopion yliopisto, Sosiaalityön ja sosiaalipedagogiikan laitos, 11-16.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2000) Strategisen osaamisen johtaminen. Yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Acta Wasaensia No 156. Vaasan yliopisto.
- Sinkkonen, M. (2008) Johtamisen etiikka sosiaalialalla. Teoksessa Jämsén, A. (toim.) Johda sosiaalialaa! Puheenvuoroja ja näköaloja. ISON verkkojulkaisuja 1/2008, 5-10.
- Sotarauta, M. & Kosonen, K.-J. & Viljamaa, K. (2007) Aluekehittäminen generatiivisena johtajuutena. 2000-luvun aluekehittäjän työnkuvaa ja kompetensseja etsimässä. Tampereen yliopisto, Alueellisen kehittämisen tutkimusyksikkö. Sente-julkaisuja 23/2007.
- Sydänmaanlakka, P. (2006a) Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy 2004, toinen painos. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2006b) Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Sädevirta, J. (2004) Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen. Helsinki, Työministeriön raportteja: Kansallinen työelämän kehittämisohjelma, 2004.
- Vakkuri, K. (toim.) (2002) Arvot ja ajatukset. Työyhteisön ja elämisen ikuisia, kestäviä ajatuksia. Yrityskirjat Oy, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Viitala, R. (2008) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Inforviestintä Oy 2005, kolmas painos. Keuruu: Otava.

KIRJOITTAJAT

Aaltonen, Elli, YTT, dosentti, sosiaali- ja terveysneuvos, Itä-Suomen lääninhallitus

Hyvärinen, Sinikka, KM, projektipäällikkö, Iisalmen kaupunki

Kauppila, Tarja, YTT, johtaja, Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

Nevalainen, Virpi, YTM, johtava sosiaalityöntekijä, Polvijärven kunta

Niiranen, Vuokko, YTT, professori, Kuopion yliopisto

Ollila, Seija, HTT, yliassistentti, Vaasan yliopisto

Sinkkonen, Merja, YTT, HTM, erikoistutkija, Kuopion yliopisto



Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus

www.isonetti.net

ISSN 1459-3009

ISBN 952-5461-10-6 (PDF)