

Erja Saarinen

Kunta- ja palvelurakennemuutos mullistaa sosiaalihuollon johtamisen. Emme tiedä, millaisia uusia organisaatioita syntyy ja kuka niitä johtaa. Kun organisaatioiden koko kasvaa, johtamisosaamista tarvitaan entistä enemmän.

”Elämme jännittäviä aikoja. Tulossa on uusia julkisen puolen organisaatioita ja uusia nimikkeitä, joilla niissä työskennellään. Myös yritykset tuottavat yhä enemmän sosiaalipalveluita. Kaikki on kiinnostavasti auki”, toteaa sosiaalihuollontieteen professori **Vuokko Niiranen**. Hän on vuosia kehittänyt sosiaali- ja terveysjohtamisen koulutusta Kuopion yliopistossa.

”Tämä on sosiaalihuollon johtamisesta kiinnostuneille valtava mahdollisuus. Tarjolla on monipuolisia uusia tehtäviä.”

”Tuntemamme sosiaalitoimi hajoaa, etenkin hallinto. Sen käsittelemät asiat pirstaloituvat monille eri alojen ihmisille uudenlaisissa organisaatioissa. Toisaalta aiemminkin sosiaalijohtajan on pitänyt tarkastella ihmisten hyvinvointia omaa sektoriaan laajemmin.”

”Eri aloja voidaan yhdistellä uudella tavalla – esimerkiksi kulttuuria ja sosiaalialaa vaikapa vanhuspalveluissa. Meillä on hieno mahdollisuus rakentaa kuntalaisten hyvinvointia uusilla tavoilla.”

Niiranen toivoo, etteivät sosiaalialan ammattilaiset ja opiskelijat jää joidenkin tehtävien vangiksi, katso sopivansa vain niihin, vaan tarttuvat rohkeasti uusiin tehtäviin.

”Omaa osaamistaan voi käyttää uusissa paikoissa. Koko ajan pitää myös hankkia uutta osaamista, koska uusia haasteita tulee koko ajan.”

Lisää ammattijohtajia

Paras-hanke tuo sosiaalihuoltoon nykyistä suurempia yksiköitä. Erikoistutkija **Merja Sinkkonen-Tolppi** painottaa, että tämän vuoksi tarvitaan lisää johtamisosaamista.

”Sosiaalijohdolla ajatukset oman johtamisosaamisen kehittämisestä ovatkin vahvistuneet. Alalle on myös tulossa nuoria, johtamiseen motivoituneita ammattilaisia. Johtamisosaamisen lisäämistä pidetään myös valtakunnallisesti tärkeänä.”

Organisaatioihin tulee lisää ammattijohtajia, sillä suurissa yksiköissä ei voi odottaa, että yksi johtaja tuntisi koko ammattialueen. Sinkkonen-Tolppi pitää kuitenkin tärkeänä, että ylempääkin johdossa säilyy sosiaalipuolen asiantuntijuus. Hän epäilee, voiko esimerkiksi tilata palveluita onnistuneesti, jos ei tunne niiden sisältöä.

”Jos johtaja ei tunne johtamansa palvelun sisältöä, hänen tärkeimpiä avujaan ovat viestintätaidot ja kyky käyttää verkostoja hyväk-

si. On tunnettava omien työntekijöidensä osaaminen ja saatava se käyttöön. Tärkeimmät tiedot saa heiltä.”

Vuokko Niiranen huomauttaa, että hyvän työntekijän taitoihin kuuluu se, että hän tukee lähijohtajaansa ja myös ylintä johtajaa. Monet työntekijät ajattelevat, ettei heidän tehtävänsä ole tukea johtajaa vaan johtajan heitä.

Ykkössijalle asiakkaiden tarpeet

Tanskassa kuntauudistuksen lähtökohtia ovat kansalaisten tarpeet ja henkilöstön osaaminen, jolla se vastaa näihin tarpeisiin. Niiranen toivoo vastaavaa ajattelua meille. ”Tanskassa on perinteisesti vahvoja asiakasryhmiä – ehkä tämä näkyy myös kuntauudistuksessa.”

Hän korostaa, ettei johtaja selviä työstään yksin. Kunnissa pitää entistä vakavammin suhtautua osaavan henkilöstön hankkimiseen.

”Kun asiakkaiden ongelmat vaikeutuvat ja niitä hoitavista osaajista on pula, osaajien työn hinta nousee.”

Johtajan on nähtävä, mitä osaamista tarvitaan perustehtävän hoitamiseksi. Hänen on hankittava parhaat mahdolliset työntekijät, pidettävä heidän kykyjään yllä ja saatava heidän osaamisensa koko organisaation käyttöön.

Monipuolista johtamis- koulutusta

Lähijohtamista opiskellaan sosionomiopinnoissa (amk).

Johtamisen erikoistutkintoja ovat ammattikorkeakoulujen jatkotutkinnot muun muassa Seinäjoella ja Lahdessa.

Sosiaalihuollontiedettä voi opiskella pääaineena Kuopion yliopistossa.

Sosiaali- ja terveysjohtamisen 3-vuotista PD-koulutusta (Professional Development) tarjoavat muun muassa Kuopion, Lapin ja Tampereen yliopistot.

MBA:ta (Master of Business Administration) vastaavaa koulutusta sosiaalihuollon ylimmälle johdolle järjestävät yhdessä Tampereen ja Kuopion yliopistot.

Tulevaisuudessa johtamisen opintoja tulee noin 20 opintopisteen edestä kaikkiin sosiaalialan perustutkintoihin.

Yhteisen sosiaalityön lähijohtamisen 20 opintopisteen koulutuksen aloittavat Helsingin, Kuopion, Lapin ja Tampereen yliopistot keväällä 2007.

Hyvinvointialan johtamiseen keskittyvän ammatillisen lisensiaattikoulutuksen aloittaa Yliopistojen sosiaalityön yhteistyöverkosto SosNet syksyllä 2008.

Johtamiskoulutus

Koko koulutuksen läpäisevät teemat:

- muutoksen johtaminen
- eettiset kysymykset
- vaikuttaminen

Koulutuksessa käsiteltävät osa-alueet:

- lähijohtajuus
- lainsäädäntö
- talous
- viestintä
- osaamisen johtaminen
- asiakas- ja palveluprosessien johtaminen
- strateginen johtaminen
- tuloksellisuus ja vaikuttavuuden arviointi

”Toisaalta kyseessä ovat vain organisaatio-
muutokset. Ei henkilöstön osaaminen niissä
häviä minnekään”, Niiranen muistuttaa.

Luottamushenkilöille vaativampia tehtäviä

Luottamushenkilöiden tehtävät muuttuvat
entistä haasteellisemmiksi. He toimivat vas-
taisuudessa yhä suuremmilla maantieteelli-
sillä alueilla ja päättävät yhä monimutkai-
semmista asioista. Heiltä vaaditaan aiempaa
laajempia näkökulmia.

Niiranen sanoo, että luottamushenkilöi-
den pitää nousta oman intressiryhmänsä ylä-
puolelle ja katsoa kunnan asioita kokonaisuutena. He ovat kaikkien kuntalaisten edustajia.

”Virkamiesten pitää tuottaa heille laadu-
kasta tietoa siitä, mitä kuntalaisten hyvinvoin-
nille kuuluu, mitä asiakkuudet kertovat. Poliittiset päättäjät eivät pysty toimimaan järke-
västi ilman tietoa.”

Hyvät suhteet poliittisiin päättäjiin

Johtaja tarvitsee verkostoja, joiden avulla hän
pystyy tekemään työnsä hyvin. Hänelle on tär-
keää kyky hankkia puolelleen oikeat kumppa-
nit.

Merja Sinkkonen-Tolppia on joissain tut-
kimuksissa hämmästyttänyt se, etteivät so-
siaalijohtajat pidä suhteiden ylläpitoa poliit-
tisiin päättäjiin kovin tärkeänä.

”Sosiaalijohto ei toimi yksin vaan yhdessä
kuntakokonaisuuden kanssa. Edustuksellises-
sa demokratiassa on toimittava luottamus-
henkilöiden kanssa. Ei nyt eikä varsinkaan tu-
levaisuudessa ole mahdollista rajautua omaan
sektoriin. Kuntalaisten hyvinvoinnin edistä-
minen ei onnistu, jos sitä katsotaan aina erik-
seen eri sektoreiden näkökulmasta.”

Sosiaalijohtajia rassaavat talouden ja eet-
tisen toiminnan osin ristiriitaiset vaatimuk-
set. Tiukkaa taloudenpitoa vaativat poliittiset
päättäjät.

Sinkkonen-Tolppi painottaa, että johdon
pitää näyttää, että sosiaali- ja terveyspalvelut
ovat avain kuntalaisten hyvinvointiin eivätkä
pelkkä menoerä.

”Tuloksellisuuden ja palveluiden vaikutta-
vuuden osoittaminen on toiminnallisen joh-
don tehtävä. Tämä on tärkeä osa-alue myös
johtamiskoulutuksessa.”

”Päätösten perustelut pitää osata tuoda
esille sanoin, mutta myös lukuina. Jos ei tilas-
toida mitään, ei ole perusteita väittää mitään
toiminnan kehityksestä. Koko sosiaalitoimea
ei tarvitse saada luvuiksi, mutta niitäkin tar-
vitaan. Budjetin avulla johdetaan.”

Kukaan ei synny johtajaksi

Kaikista ei ole johtajaksi, mutta kukaan ei
myöskään synny johtajaksi. Johtajaksi ha-
luavien pitää opiskella johtamista. Enää ei
edetä lähetistä johtajaksi pelkän työkoke-
muksen kautta. Johtaminen vaatii omaa am-
mattitaitoaan ja orientaatiotaan.

Niiranen tähdentää, ettei myöskään pelk-
kä johtajakoulutus tee kenestäkään johtajaa
vaan johtajaksi ryhtyminen vaatii uskallusta
ja halua ottaa vastuuta. ”Juuri nyt sosiaalialan
ammattilaisilta tarvitaan rohkeutta astua uu-
denlaisiin johtotehtäviin.”

Johtamiskoulutus painottuu paljolti täy-
dennyskoulutukseen. Johtotehtäviin suun-
taava peruskoulutus on sosiaalihalinto-
tieteen maisterikoulutus Kuopion yliopistos-
sa. Johtamistaitojen ja -tietojen opinnot ovat
myös tulossa osaksi kaikkia sosiaalialan pe-
rustutkintoja.

Niirasesta tämä on perusteltua. ”Jokainen
asiantuntija tarvitsee työssään johtamisessa
tarvittavia taitoja ja tietoja. Ne eivät mene huk-
kaan niilläkään, jotka eivät hakeudu esimies-
tehtäviin. Kun johtaa esimerkiksi asiakkuus-
prosesseja, tarvitaan aivan samaa osaamista.”

Malttia muutokseen

Vaikka Niiranen ja Sinkkonen-Tolppi näke-
vät Paras-hankkeen hienona mahdollisuute-
na luoda uutta, he toivovat kuitenkin malttia
uudistukseen: ”Pitää tietää, mitä on olemas-
sa, jotta asioita voisi uudistaa.”

”Kun vallitsee suuri epävarmuus, työteh-
tävää ei voi määritellä kovin tarkkaan. Nyt
tarvitaan herkkyyttä ja luovuutta löytää uusia
toimintatapoja. Jos esimerkiksi johtajilla on
kädet täynnä töitä, ei voi pysähtyä olemaan
luova. Silloin ei näe ratkaisuja.”

Ihminen on kovilla uudistusten keskellä.
Tutkimusten mukaan sosiaali- ja terveysjohta-
jista tärkein koulutuksella vahvistettava johta-
misen osa-alue on kyky toimia muutoksessa.

Niiranen korostaa, että Paras-uudistusta
pitäisi käyttää muutoksen välineenä: ”Ei pi-
dä räpistellä sen keskellä ja voivotella, miten
tässä nyt selvittäään. Johtaja ohjaa laivaa eikä
vain kulje virran mukana.”

Ihmisen kokoinen homma

Entä millaisiin asioihin johtotehtäviin ha-
luavien kannattaa kunta- ja palvelurakenne-
muutosten keskellä satsata?

Niiranen korostaa, että omaa johta-
misosaamista pitää koko ajan kehittää. Osaa-
misensa pitää myös tuntea ja sitä on osattava
hyödyntää.

Johtajalta odotetaan sitä sun tätä – vaati-
musluettelot ovat pitkiä. Niiranen painottaa,
ettei kaikkia osa-alueita tarvitse eikä voikaan
hallita alusta loppuun. Sinkkonen-Tolppi li-
sää, että jos vaatimukset ovat koventuneet,
myös tarjolla oleva johtamiskoulutus on mo-
nipuolistunut.

”Johtaminen on ihmisen kokoinen hom-
ma. Ei se ole mitään mystistä”, tutkijat tiivis-
tävät. ●



Paras-hanke on hieno mahdollisuus rakentaa
uudella tavalla kuntalaisten hyvinvointia, Vuokko
Niiranen (vas.) ja Merja Sinkkonen-Tolppi sanovat.