

Itä-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus / Pohjois-Savon sosiaalijohdon kehittämishankkeen
päättöseminaari, Kuopio 5.10.2009

Sosiaalijohtajuuden vaatima osaaminen - pohdintaa työn moniulotteisuudesta ja osaamisen kysymyksistä

Professori Vuokko Niiranen

Terveyshallinnon ja –talouden laitos/ sosiaalihallintotiede

Kuopion yliopisto

1.1.2010 alkaen:

Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos

Itä-Suomen yliopisto

vuokko.niiranen[at]uku.fi



KUOPION YLIOPISTO



ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

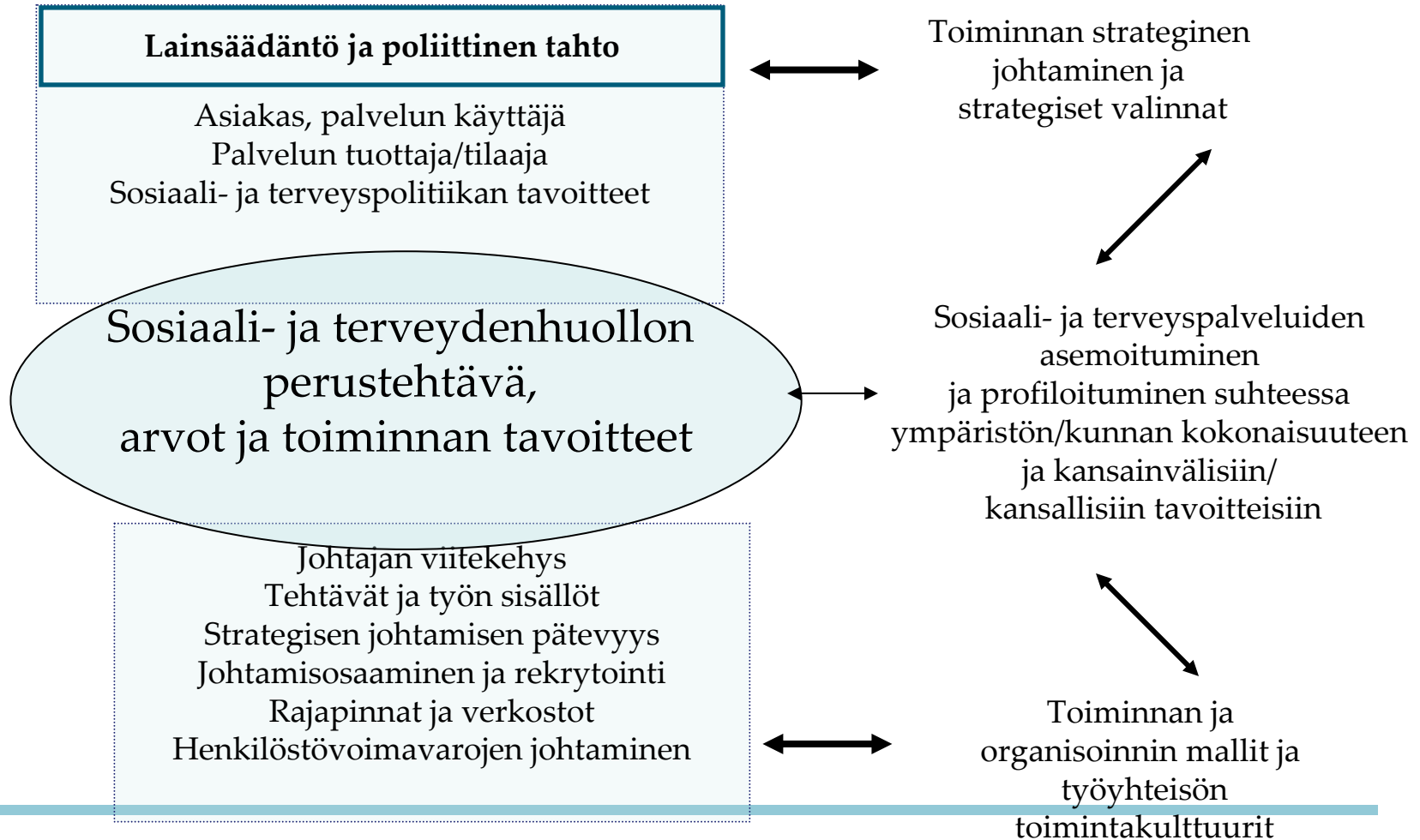
Sosiaalihallintotiede Kuopion yliopistossa

- Pääaineena vain Kuopion yliopistossa ; jatko-opinnoissa v. 2003; maisterintutkinnossa 2006.
- Sosiaalihallinnon alaan kuuluvien ilmiöiden, toiminnan ja päätösten tarkastelu hallintotieteen tiedeperustan näkökulmasta
- Perusopinnot myös Kuopion avoimessa yliopistossa
- **Sosiaalihallintotieteen tutkimusteemat:**
 - **Sosiaalijohto Suomessa** – koko Suomen kattava kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon ylimmän johdon tutkimus; johtamisosaaminen, johtamisen moniulotteisuus, työyhteisöt ja rekrytointi
 - **Ohjausmekanismit** ja niiden muutossuunnat sosiaalipalveluissa
 - **Johtamisen etiikka ja johtamisen kvaifikaatiot** sosiaalialalla (SA:n Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus (Work) –ohjelman tutkimuskonsortio Joensuu & Kuopio & Vaasa)
 - **Sosiaali- ja terveystalvelut kunta- ja palvelurakennemuutuksessa** (PARAS-Arttu - Suomen Kuntaliiton ja 7 yliopiston yhteinen PARAS-hankkeen arviointitutkimusohjelma 2008-2012; rahoittajina eri ministeriöt, kunnat ja Kuntaliitto)

Sisältö

- Johtamisen arvolähtökohdat ja jännitteiden alustat sosiaalipalveluissa
- Johtamisen ala, kohde ja moniulotteisuus
- Sosiaalijohdon liikkumavara kunnassa
- Johtamistyön ulottuvuudet
- Johtamisosaaminen ja sen alustat

Sosiaali- ja terveyspalvelujen kokonaisuus ja johtamisen elementit ©Vuokko Niiranen



Perustehtävä ja arvolähtökohdat

- **Kunnan sosiaalitoimeen kohdistuu lukuisia, usein keskenään ristikkäisiä arvoja ja tavoitteita**
- **Julkiset arvot? Professionaaliset arvot? Organisatoriset arvot? Maakohtaiset, kulttuuriset arvot?**
- **Kansalaisten arvot kanavoituvat hajanaisesti päätöksentekoprosessiin**
- **Poliittinen päätöksentekoprosessi muotoilee kansalaisten arvot**
 - eri intressiryhmien painotukset vaihtelevat
- **Julkinen hallinto ei ole arvojen tuottaja**
 - arvot ovat periaate jonka mukaan palveluja tuotetaan
- ❖ **Oikeusvaltion arvot: oikeudenmukaisuus, laillisuus, objektiivisuus, tasapuolisuus, rehellisyys**

(Viinamäki 2008)

Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuus ja toiminnan tasot

Organisaation sisäinen toiminta ja johtajan roolit ja näihin liittyvät ilmiöt

- hallinnossa ja johtamisessa sekä henkilöstön johtaminen että prosessien, asioiden ja substanssin ohjaaminen, näiden rajapinnat ja sisällöt

Sosiaali- ja terveystalvelujärjestelmät ja niiden organisaatiot sosiaalisissa, poliittisissa ja toiminnallisissa konteksteissaan

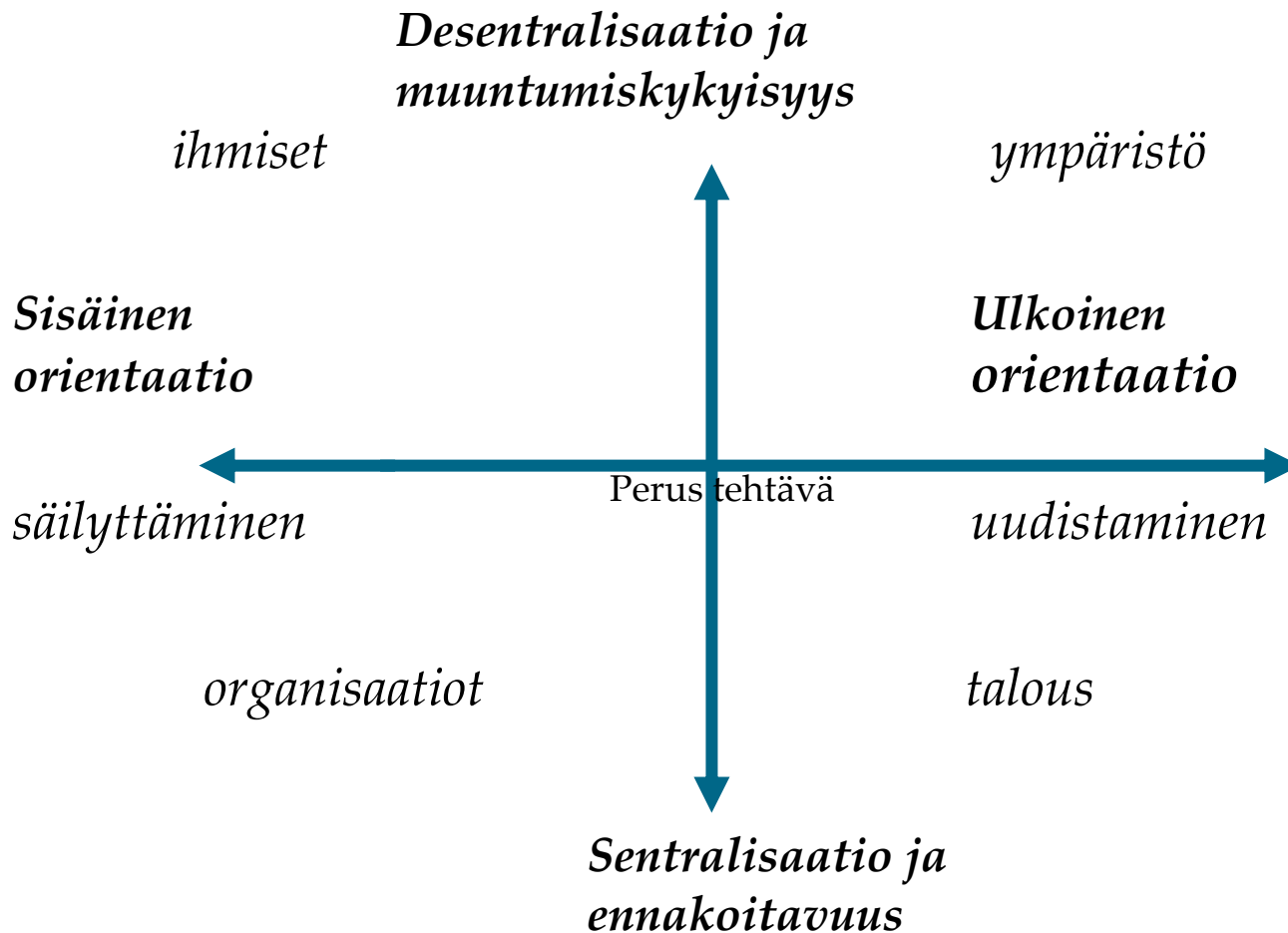
- toiminnallinen ja poliittinen päätöksenteko ja ohjaus kunnassa

Yhteiskunnan hyvinvointipoliittiset tehtävät ja tavoitteet itsenäisinä ja ympäristöstään käsin määrittyvinä

- valtion ohjaus, sen muodot ja mekanismit
- kansainvälinen ja kansallinen tavoitteisto



Johtamisen perusorientaatiot sosiaalihuollon organisaatioissa



(Quinn 1988; Niiranen 1994)

© Vuokko Niiranen: Moniulotteinen johtaminen



ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

HRM,

osaamisen johtaminen,
rekrytointi
työhyvinvointi

**IHMISUHTEIDEN
ULOTTUVUUS**

Tavoitteena päätöksenteon
hajauttaminen ja toiminnan
joustavuus

responsiivisuus,
yhteistyöverkostot,
resurssien hankinta,
sidosryhmäyhteistyö,
uudistaminen

**AVOIN
ULOTTUVUUS**

Sisäiset
prosessit

**SISÄLLÖLLINEN
ULOTTUVUUS**

Ulkoiset
prosessit

perustehtävän johtaminen
yhteiskunnallinen vastuullisuus
ammattillinen kehittäminen

**BYROKRAATTINEN
ULOTTUVUUS**

Tavoitteena päätöksenteon
ja toiminnan
keskittäminen

**RATIONAALINEN
ULOTTUVUUS**

tuloksellisuus
taloudellisuus,
suunnitelmallisuus,
palkitseminen,
tavoitteiden
saavuttaminen

lait, ohjeet, laatu,
virheettömyys
ammattiosaaminen,
asiakkaiden oikeusturva



Sosiaalijohdon tuloksellisuushaasteet, arvoriidat ja jännitteet (Sinkkonen-Tolppi & Niiranen 2006,33)



Liikkumavara -käsitteen ymmärtäminen

- Ajatuksellinen ja toiminnallinen vapaus

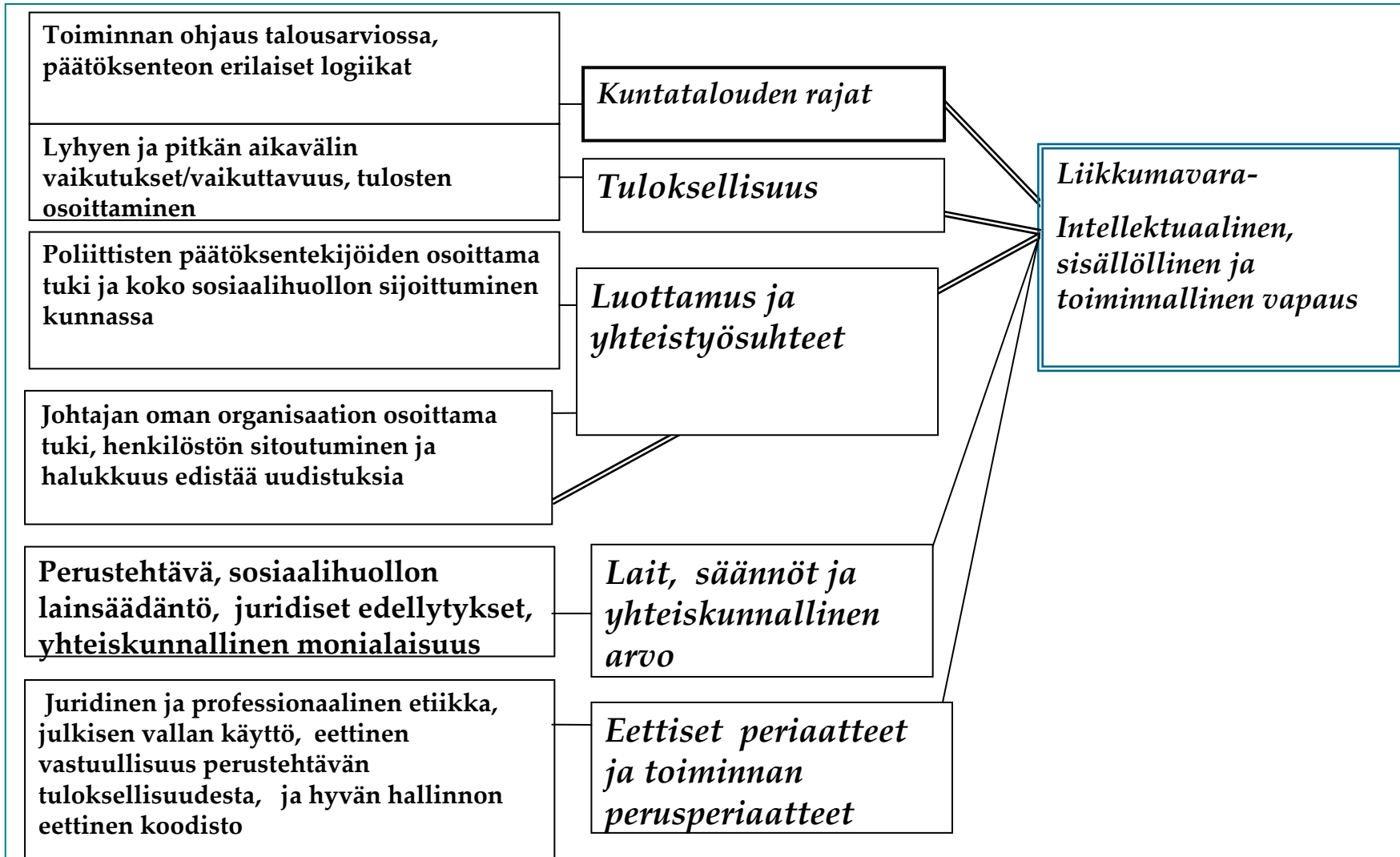
latitude "It is the scope for action of a manager, his possibilities and potential in decision-making and in taking alternative routes to reach set goals"

(Sanderson 2000, 440)

Itä-Suomen sosiaalijohtoa koskevissa tutkimustuloksissa liikkumavaran käsite jakautui kolmeen kokonaisuuteen

- valtaulottuvuus
- talousulottuvuus
- kehittämisulottuvuus

Sosiaalijohdon liikkumavara (Niiranen & Sinkkonen 2008)



Sosiaalijohto Suomessa 2008

- valtakunnallinen sosiaalitoimen ylimmän johdon tutkimus Kuopion yliopistolla

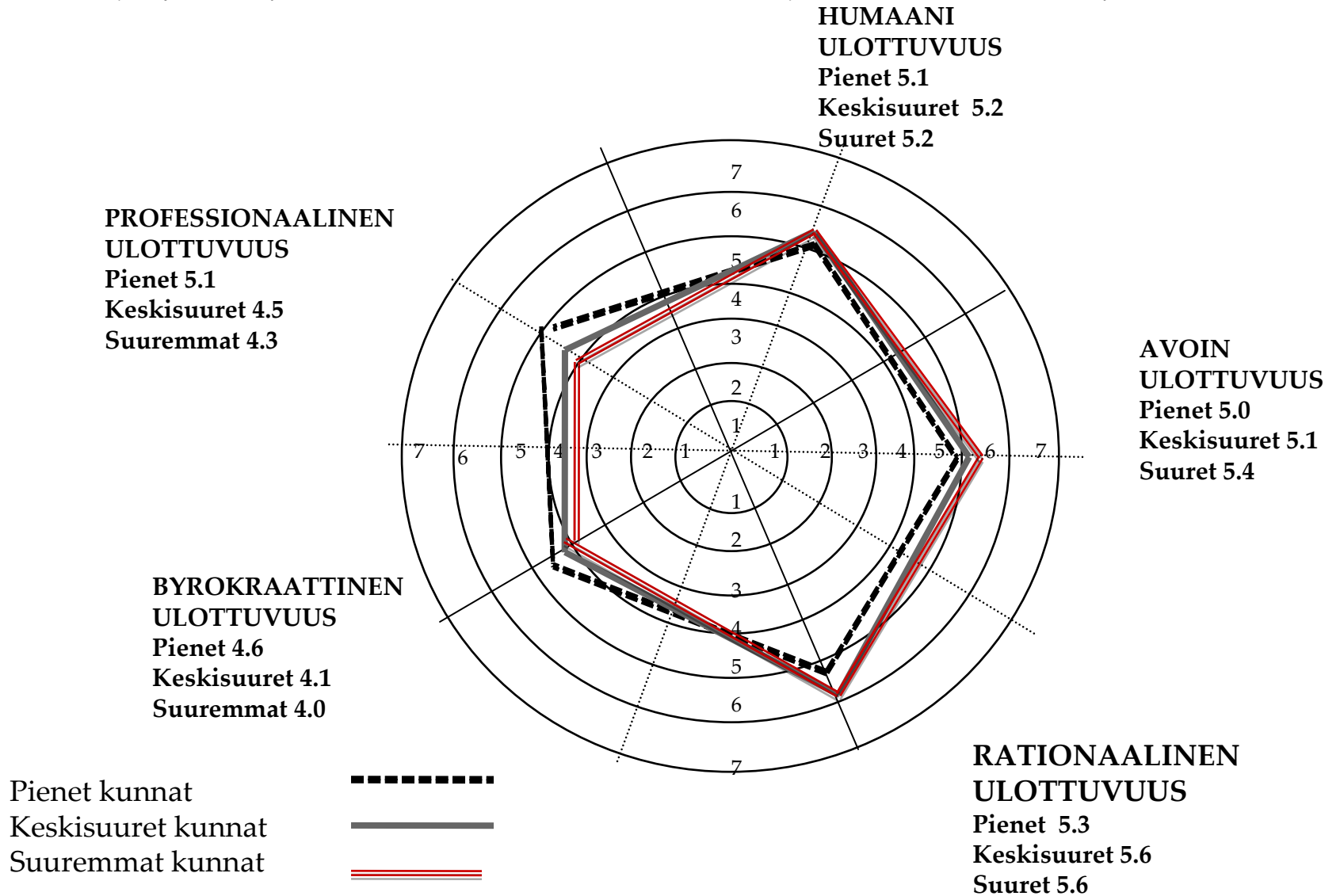
Vastaajat

Koko Suomen (pois lukien ruotsinkieliset kunnat) sosiaalitoimen (kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon) ylin johto (toimialajohtajat) ja yli 50 000 asunnissa myös sosiaalityön johtajat N=209, vastausprosentti 53

Sosiaalijohtaja, sosiaali- ja terveystoiminnan johtaja, perusturvajohtaja, osastopäällikkö - nimikkeistön ja organisaatiomuotojen monialaisuus

- naisia 67%, miehiä 33% ja alle 50-vuotiaita 36%
- yleisin ammatillinen koulutus sosiaalitieteellinen (66%)
- runsas 40 % joilla ei johtamiskoulutusta

Johtamisprofiilit – johtamisulottuvuuksien mukaan; pienet, keskikokoiset ja suuret kunnat



Sosiaalijohto Suomessa -tuloksia kootusti

- Suurimmissa kunnissa painottuivat innovatiivisuus, mahdollistaminen ja toiminnan kehittäminen ja toimintaympäristösuhteet
- Pienemmissä kunnissa korostuivat tukijan rooli ammatillinen ulottuvuus ja toiminnan oikeellisuuden valvominen
- Miesten ja naisten välillä ei selviä tilastollisia eroja
- PARAS-hanke on kohtalaisen merkityksellinen sekä oman johtamistyön että sosiaalipalvelujen kehittämisen kannalta (60%)

Johtamistyön välineinä:

- kehityskeskustelut (92%), aineeton palkitseminen erit. suuremmissa kunnissa
- lait ja viralliset ohjeet, oman toimialan ja kunnan johtoryhmät
- talousarvioasiakirjat ja strategiat, tuloksellisuusmittaristo (vain suuremmissa)
- työilmapiirimittaukset, systemaattinen asiakaspalaute (suurissa kunnissa)
- työntekijöiden asiantuntijuuden tukeminen, koulutus ja aktiivinen sitouttaminen
- viestintä osittain ja enemmän sisäinen viestintä kuin ulkoinen viestintä

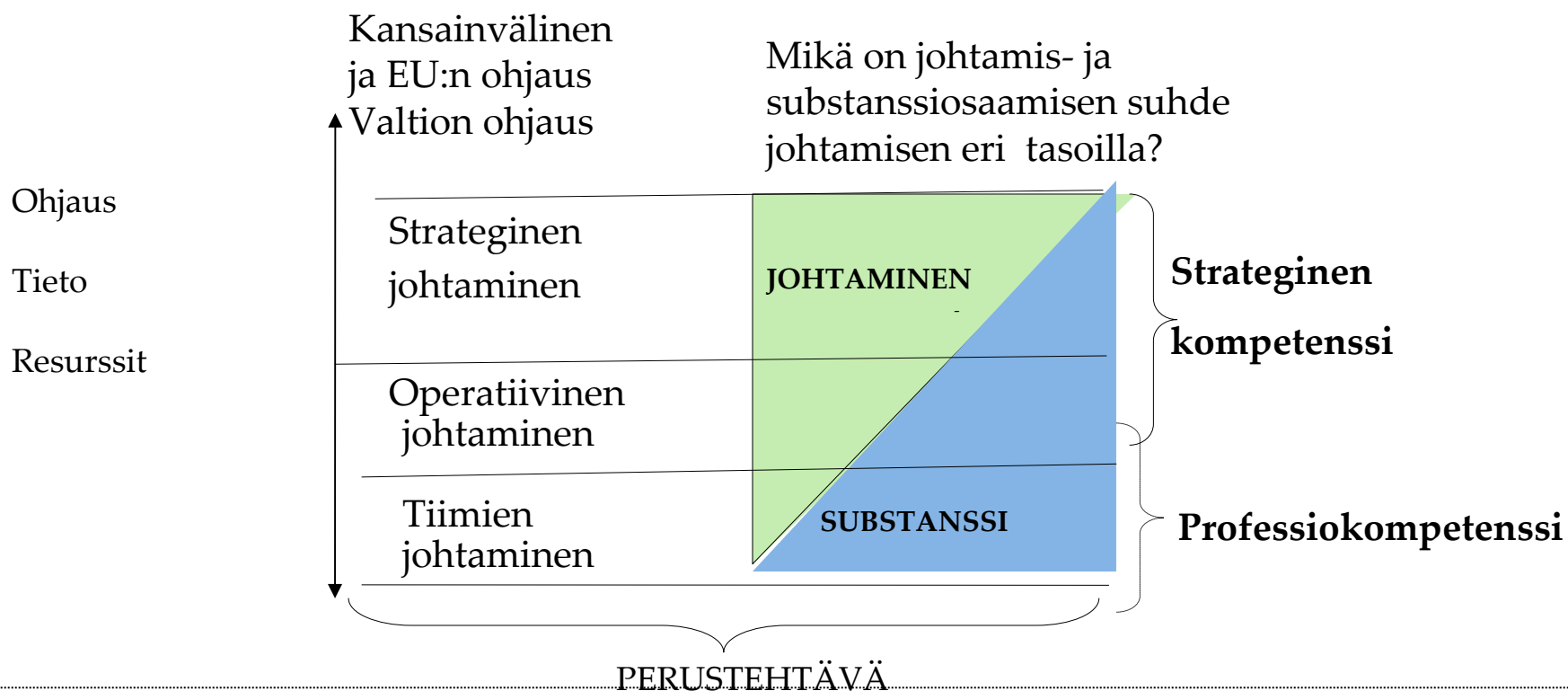
- Seuraavat kysytyt asiat eivät oikein toimi johtamisen välineenä tai niiden merkitys hajoaa:

*laatujärjestelmät (eos!), johtamisosaamisen mittarit,
aineellinen palkitseminen tai palkkausjärjestelmän liikkumavara,
mentorointi, perehdytysohjelmat, johtajan omat kehityskeskustelut*

Kokonaisuudessaan tilannesidonnaiset asiat ja kontekstitekijät (mm. kunnan koko) näyttivät vaikuttavan enemmän kuin esim. oma johtamiskoulutus tai sukupuoli

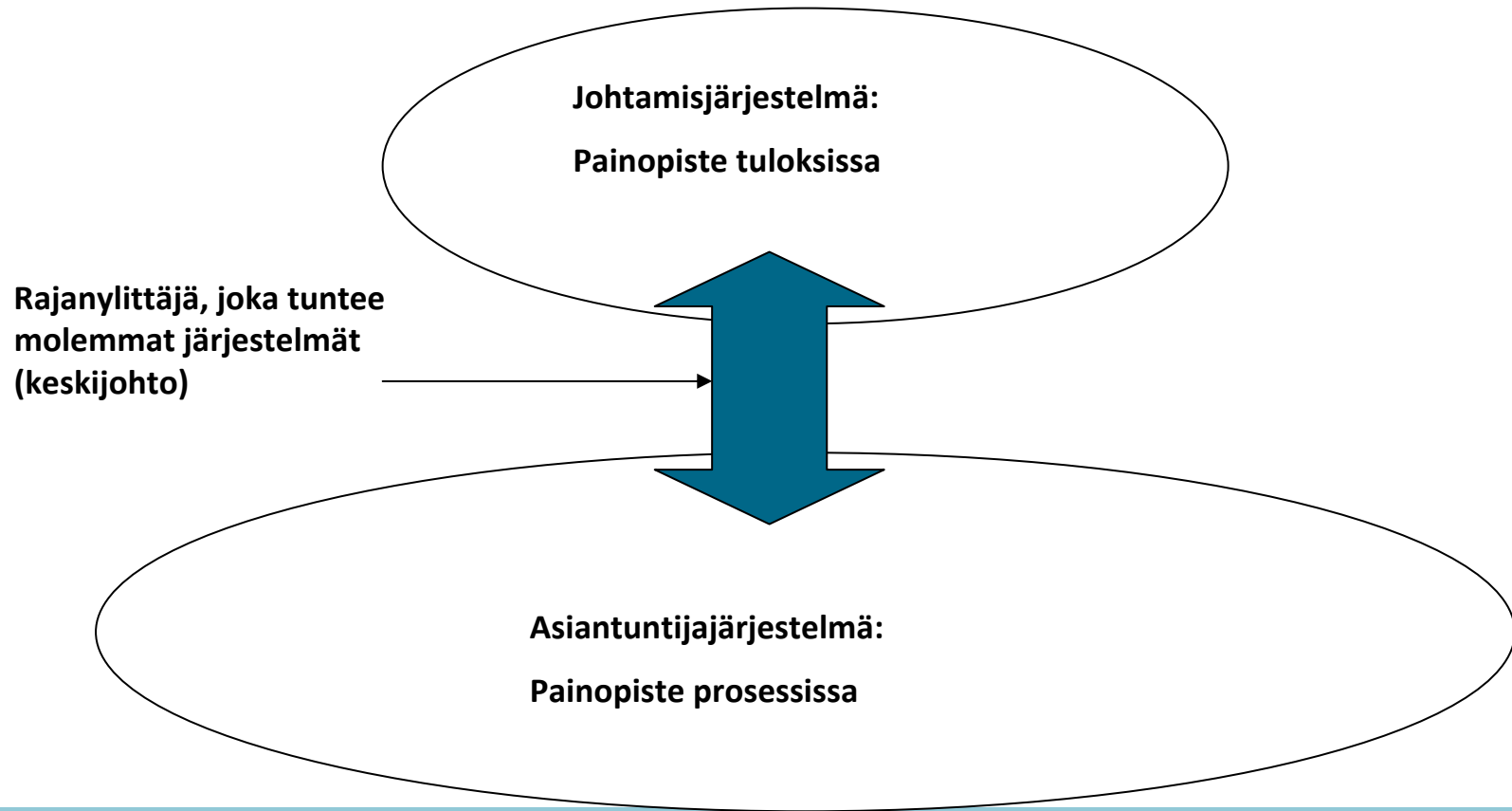
- Rekrytoinnin haasteet: vajaa puolet vastaajista katsoi, että oma organisaatio on houkutteleva työpaikka tulevaisuudessa, ei ole rekrytointiongelmia (Kivinen 2009)
- Aina ei ole selvillä se, millaista osaamista johtajalta odotetaan
 - tai kuinka hänen johtamisosaamistaan/urakehitystään tuetaan

Johtamisen tasot ja kompetenssit (Niiranen & Hänninen 2009)



Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen

(Bruijn 2001, Lähde: Terttu Pakarinen 2004)

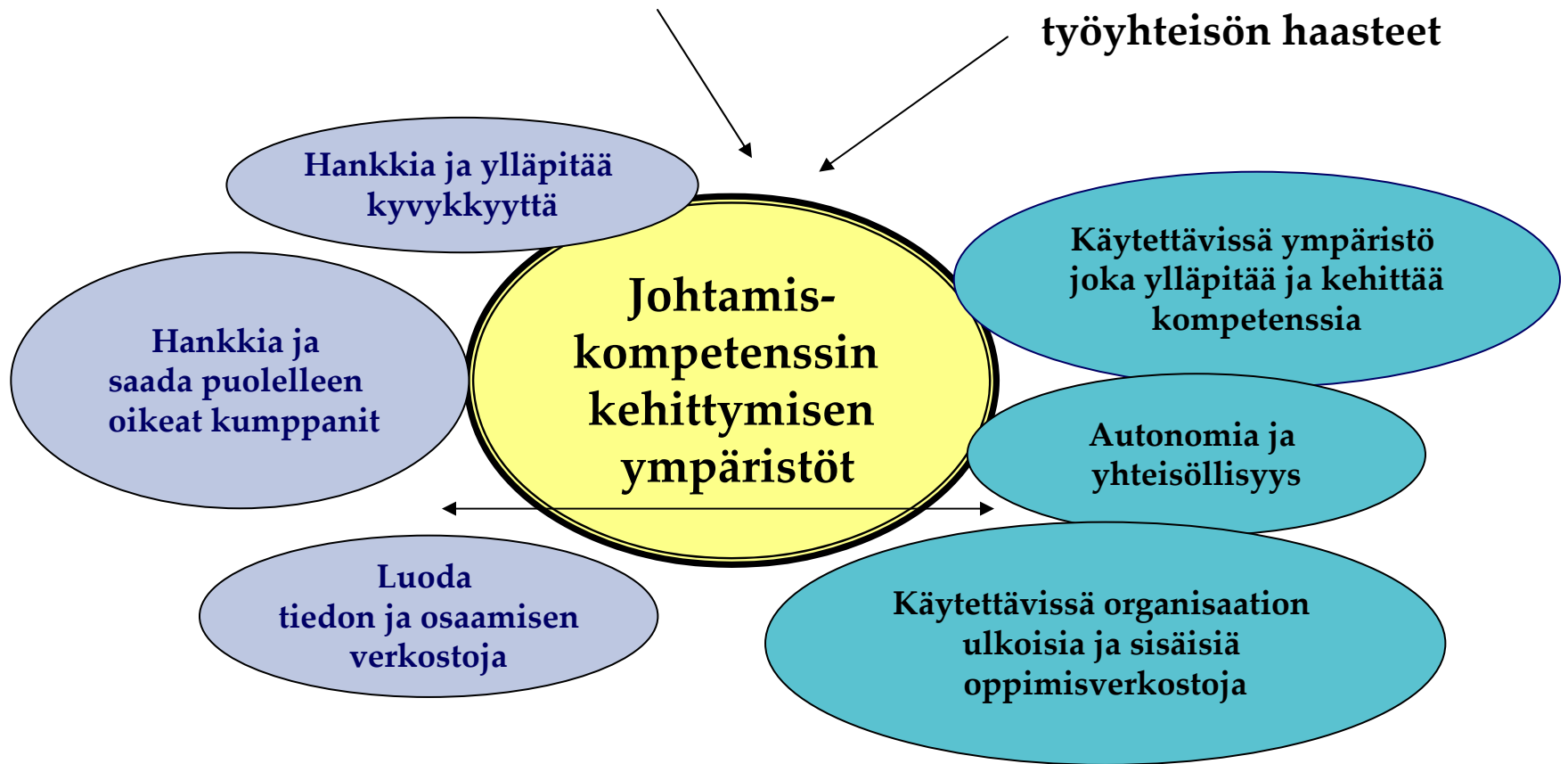


Johtamiskompetenssin kehittämisen haasteet

(Niiranen 2006, sovelt. Strechl 2006)

Toimintaympäristön haasteet

Organisaation ja
työyhteisön haasteet



Johtamisen haastajat sosiaalialan uudistamisessa

- Tuloksia odotetaan liian nopeasti - ymmärrys että prosessiin kuuluu myös hankaluuksia silloin , kun siirrytään funktionaalisesta rakenteesta prosessimaiseen toimintamallin tai verkostojohtamiseen
- Verkostoissa ja uusissa tilaaja-tuottajamalleissa valta piiloutuu (Laffin 2009)
- Irrationaalisuuden paradoksi; epävarma tilanne edellyttää että johdolla ja työntekijöillä on liikkumavaraa, mutta heikosti toimiva tuloksellisuuskriteeristö tai virheiden pelko rajoittavat luovuutta! (Brunsson 1995; Vartola 2004)
- Moniammatillisten ja monitoimijaisten verkostojen johtaminen
- Kompleksiset ja hybridiset organisaatiot edellyttävät johtamiselta aikaisempaan verrattuna uudenlaista johtamisosaamista
- Tiedon käyttäminen johtamisessa – tiedolla johtaminen?
- Johtamiskompetenssien tukeminen ja johtajuuteen kasvaminen ?
- Johtamisen osiosta uudistusten johtamiseen