

Sirkka Rousu & Minna Lanne-Eriksson (toim.)

# Lähijohtaminen sosiaalisialalla



Sirkka Rousu & Minna Lanne-Eriksson (toim.)

# Lähijohtaminen sosiaalisialalla

Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

OIVA-sarja 39

## Lähijohtaminen sosiaalialalla

© Metropolia Ammattikorkeakoulu & tekijät 2021

### Julkaisija:

Metropolia Ammattikorkeakoulu

### Toimittajat:

Sirkka Rousu & Minna Lanne-Eriksson

### Graafinen suunnittelu, taitto ja grafiikka:

Riikka Käkelä-Rantalainen/Nettienkelit

### Kansikuva:

@wirestock

### Valokuvat:

Sivu 5: romansigaev/Freepik

Sivu 19: rawpixel.com/Freepik

Sivu 79: fotobomb/Freepik

Sivu 131: mikelapteev/Freepik

Sivu 191: user6170755/Freepik

Sivu 245: wirestock/Freepik

Sivu 285: fotobomb/Freepik

Sivu 297: Linnea Rantalainen

Sivu 301: mykola59/Freepik

### Painopaikka:

Tikkurilan paino Oy, Vantaa

### Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja

OIVA-sarja 39

Helsinki 2021

ISBN 978-952-328-307-7 (nid.)

ISBN 978-952-328-308-4 (pdf)

ISSN 2490-2047 (nid.)

ISSN 2490-2055 (pdf)

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)



Tämä teos on lisensoitu Creative Commons Nimeä-EiKaupallinen-JaaSamoin 4.0 Kansainvälinen -lisenssillä pois lukien siinä olevat kuvat.

Tämä artikkelikokoelma on tehty Metropolia Ammattikorkeakoulun Hyvinvoinnin osaamisalueella. Sen on tarkoitus toimia erityisesti sosiaalialan korkeakoulututkintojen johtamisopintojen oppikirjana.

# Sisällys

<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
Lukijalle	6
Johtamisosaamisen perusta rakennetaan opintojen aikana	10
Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta odotetaan paljon	10
Sosiaalialan johtamisen opetuksella rakennetaan monipuolisia osaajia	12
Sote-osaamista vahvistetaan monialaisessa ja innovatiivisessa oppimisympäristössä – case HyMY-kylä	14
<b>Johtamisen perusteet ja sote-politiikka</b>	<b>17</b>
Mitä johtaminen on?	18
Historiaa ja nykyisyyttä	22
Innovaatiot ja johtaminen	29
Uusi julkinen hallinta: uudenlaista johtamisajattelua	33
Palveluorganisaation omistustausta ja johtaminen	36
Sosiaalihuollon johtamisen erityispiirteet	38
Hyvinvointivaltion sosiaali- ja terveyspolitiikka	40
Pohjoismainen hyvinvointivaltio	40
Sosiaali- ja terveyspolitiikan vastuut	43
Palveluyksiköiden organisointumistavat monimuotoistuvat	48
Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausmekanismeista	51
Sote-hallintorakenteiden lähitulevaisuus	54
Operatiivisen johtamisen sisältö ja vastuut	56
Päivittäinen johtaminen – esihenkilön rooli, tehtävät ja tyyli	56
Suorittamisen johtaminen	61
Tilannekuva ja tilannetietoisuus	70
Vuosikello	72
Talouden johtaminen	74
<b>Osaava henkilöstö ja inhimillinen johtaminen</b>	<b>76</b>
Henkilöstö organisaation voimavarana	77
Henkilöstövoimavarojen johtaminen	77
Moninaisuuden johtaminen	80
Osaamisen johtaminen	86
Osaamisen kehittämisen keinoja	91
Ihmislähtöinen johtaminen	104
Muuttuva toimintaympäristö ja johtaminen	104
Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisointuminen	117
<b>Työyhteisön ja palvelujen kehittäminen</b>	<b>127</b>
Kehittäminen ja muutos	128
Organisaation ja palveluiden kehittäminen	128
Asiakkaan ja asukkaiden osallisuus	131
Työntekijöiden, asiakkaiden ja asukkaiden osallistaminen ja innostaminen kehittämiseen	132
Työnantajan ja työntekijöiden jatkuva yhteistyö ja vuorovaikutus	133
Kehittämistoiminta	135
Muutos ja sen johtaminen	143
Yksilön ja organisaation muutoskyvykkyys	150

Laadun jatkuva parantaminen	154
Jatkuvan parantamisen periaate	154
Laadun johtaminen ja laadun hallinta	156
Omavalvonta	162
Tuotteistaminen	166
Viestintä tiedon ja vuorovaikutuksen solmukohtana	171
Onnistuneen viestinnän kulmakiviä	172
Viestinnän kanavia ja välineitä	175
Eettisten kysymysten tunnistaminen	177
Viestintä tukee ihmisten voimavaroja	181
<b>Strateginen toimintatapa</b>	<b>186</b>
Strategisen johtamisen sisältö ja vastuut	187
Arvot, tavoitteet ja esimerkillä johtaminen	190
Toiminnan organisointi	192
Strategiatyö rakentaa yhteistyökulttuuria ja yhteistä suuntaa tulevaisuuteen	194
Strategian valmistelu ja tulevaisuuden ennakointi	198
Tulevaisuuden ennakoinnin käsitteet ja menetelmät	199
Oman toiminnan tilanneanalyysi ja toimintavalintojen tekeminen	204
Ennakkovaikutusten arviointi ennen päätöksentekoa	205
Riskien ja uhkien tunnistaminen ja hallinta	208
Palvelumarkkinoiden ohjaus ja johtaminen	212
Talouden ja kustannusvaikuttavuuden johtaminen	218
Taloutta johdetaan tiedolla	218
Miten sote-palvelut rahoitetaan?	222
Talouden suunnittelu	224
Talousarvion sisällöstä	226
Työntekijän kustannustietoisuus	228
Kustannusvaikuttavuuden johtaminen	230
<b>Hyvinvoiva työntekijä ja muuttuvat työympäristöt</b>	<b>238</b>
Toimiva työyhteisö ja työyhteisötaidot	239
Toimiva työyhteisö ja johtaminen	239
Työyhteisötaidot ja ammatillinen käyttäytyminen	243
Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen	255
Oman työn johtaminen ja kehittäminen	262
Yhteistyön kulttuuri	264
Organisaatiokulttuuri	264
Etäjohtaminen	269
Työn ja toiminnan yhteistä uudelleen muotoilua	274
<b>Tulevaisuus</b>	<b>276</b>
Vuonna 2031	277
<b>Kirjoittajat</b>	<b>286</b>
Kirjoittajat	287
<b>Lähteet ja lisämateriaali</b>	<b>289</b>
Lähteet	290
Lainsäädäntö	298
Lisämateriaalia: Johtamista käsitteleviä verkkosivuja	298



# Johdanto

*Monipuolinen kehittyvä osaaminen.*

# Lukijalle

**Tämä julkaisu on tarkoitettu** erityisesti sosiaalialan korkeakoulututkintojen johtamisopin oppikirjaksi. Se soveltuu hyvin myös opiskelijan harjoittelujaksojen työpaikalla toimiville käytäntöohjaajille sekä sosiaalialan opettajille. Julkaisu koostuu aihekokonaisuuksiin ryhmitellyistä useista teemakohtaisista artikkeleista. Julkaisu on sisällöltään geneerinen johtamisaamisen oppikirja, ja se kohdentuu vahvasti sosiaalialan kontekstiin sekä ottaa huomioon alan erityispiirteet ja haasteet. Johtamisen sama perusydin on läsnä työssä, vaikka esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnolliset rakenteet muuttuvat.

Julkaisun nimeen valittu termi ”**lähijohtaminen**” kertoo siitä, miten lähijohtajuus toteutuu organisaatioiden jokaisella tasolla ja miten lähijohtaja on yhä tärkeämpi henkilö kompleksisessa ja kiihtyvän muutoksen maailmassa. Lähijohtajan työ on läheltä tukemista, asiaosaamista ja tunnetaitoja. Suunnan ja yhteisen tahtotilan rakentuminen on yhteistyötä ja kykyä tehdä ratkaisuja ketterästi työntekijöiden lähellä ja kanssa, ei ainoastaan suuria päätöksiä joskus. Lähijohtaminen on tekemistä, päämäärään pyrkimistä – toiminnallisen virtauksen ylläpitämistä kaikilla organisaation tasoilla. Johtaminen on työntekijöiden kokemusta ja tunnetta siitä, että johtajat ovat työntekijöiden saatavilla ja he ovat helposti lähestyttäviä.

**Toivomme, että julkaisu innostaa ja vahvistaa lukijan valmiuksia ja asenteita**, kun analysoidaan sosiaalialan johtamisen toimintaympäristöä ja -rakenteiden toimivuutta sekä ennakoidaan ajankohtaisia haasteita ja edistetään tavoiteltavan tulevaisuuskehityksen ratkaisuja. Toivomme, että lukija innostuu osallistumaan työyhteisön ja henkilöstön osaamisen johtamiseen sekä toiminnan jatkuvaan parantamiseen kannustaen työyhteisöä ja asiakkaita yhteiseen kehittämiseen. Toivomme rohkeaa osallistumista strategiatyöskentelyyn niin työntekijänä kuin esihenkilönä sekä intoa työskennellä työhyvinvointia edistävasti ja työyhteisötaitoja vahvistavasti.

**Seuraamme julkaisussa kuvitteellisen henkilön, Sadun, arjen johtamista.** Toivomme, että tämä toiminnallinen kehystarina auttaa konkretisoimaan johtamisen teoriaa Sadun käytännön työn johtamistilanteilla – pieniä episodeja kulkee siten läpi julkaisun. Episodit sisältävät myös asiaan liittyvää tietosisältöä. Käytännön johtamistaan ja arkityötään Satu kuvaa myös korkeakouluharjoittelija Liisalle. Toiminnallisuus elävöittää, ja tarinaan voi samaistua, minkä kautta voi syntyä oivalluksia ja hyvä asenne työyhteisössä toimimiseen. Ja tietenkin myös

osaamista johtamistehtäviin suuntautuille. Älä siis sivuuta Sadun arjen johtamisen tarinoita.

Satu on toiminut valmistuttuaan jo muutaman vuoden keski-suuren sote-kuntayhtymän perhepalvelujen vastuuvetäjänä. Hän on suorittanut työssäkäynnin ohella ylemmän korkeakoulututkinnon, ja tätä kautta hänellä on uusia vertaisverkostoja ja vahvistunut johtamisosaaminen. Hän viestii myös aktiivisesti työhön liittyvistä teemoista. Hänen nuorin lapsensa aloittaa esikoulun, ja vanhempi lapsi on alakoulussa, ja Satu lyhentää työaikaansa jaksakseen niin työssään kuin vanhempanakin. Hänen puolisonsa on myös sopinut oman työnantajansa kanssa työjärjestelyihin liittyvistä joustoista.

**Me uskomme, että johtamisen ydin** on saada aikaan tavoiteltuja tuloksia ihmisten avulla ja kanssa. Vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei voi johtaa – niitä voi osata ja hallita, hyvin tai huonosti. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen tapahtuu siten aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan organisaation sekä suomalaisen hyvinvointivaltion, lainsäädännön ja julkisen hallinnon kehittymisen kontekstissa. Kyse on myös organisaatioiden uudistumiskyvystä jatkuvan kehittymisen periaatteella. Johtamisen arki rakentuu luottamukselle ja osallisuudelle sekä yhteistyölle, joka huomioi myös asiantuntijan työhön sisältyvän autonomian, kyvykkyyden ja vastuun omasta ammatillisesta toiminnasta.

**Oppikirja soveltuu** opiskeltavaksi myös ilman lähiopetusta, joka kuitenkin aina rikastaa osaamista ja innostaa oppimaan toisilta.

Jokainen työyhteisössä toimiva tarvitsee tietoa ja ymmärrystä johtamisesta. Sosiaalialan ammattihenkilöitä ovat ammattihenkilölain (817/2015) mukaan lähihoitajat, jotka valmistuvat toisen asteen oppilaitoksista. Tutkinto on sosiaali- ja terveydenhuollon yhteinen tutkinto. Ammattikorkeakouluissa sosionomi (AMK) on sosiaalialalle suuntaava ammattikorkeakoulututkinto. Geronomi (AMK) ja kuntoutuksen ohjaajan (AMK) tutkinnot ovat sosiaali- ja terveystieteiden yhteisiä ammattikorkeakoulututkintoja. Näissä opinnoissa voi suorittaa myös ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Yliopistoissa sosiaalialan ammattihenkilöksi (sosiaalityöntekijän tehtäviin) voi valmistua sosiaalityön ylemmän korkeakoulututkinnon maisteriopinnoista.

Kaikilta valmistuvilta edellytetään taitoa johtaa omaa ammatillista työtään ja toimia työyhteisön kollegiaalisena jäsenenä. Moni valmistuneista suuntautuu myöhemmin työssään myös johtamistehtäviin, kuten lähijohtajaksi, tiimin vastuuvetäjäksi, palvelupäälliköksi, yksikön johtajaksi tai projekti- ja muihin asiantuntija-tehtäviin.



**Sosiaalialan ammattiin sisältyy monenlaista osaamista**, jota tarvitaan myös hyvässä johtamisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi ryhmätyöskentelyn taidot, vuorovaikutus- ja ihmisen kohtaamistaidot, verkostotyöskentelyn taidot, taito toimia osallistavalla, kannustavalla ja motivoivalla tavalla ihmisten, sosiaalihuollon palveluissa olevan asiakkaan ja yhteisöjen hyväksi sekä ymmärrys ammattieettisistä ja lainsäädännön edellyttämistä työn laatuvaatimuksista. Myös kehittämistyön perustaidot karttuvat tutkinnon aikana työelämän kanssa toteutuissa kehittämis-, innovaatio- ja projektiopinnoissa.

**Sosiaalihuoltolakiin lisättiin johtamista** koskien vuonna 2016 säännös (1301/2014, 46a§):

”Sosiaalihuollon tai sosiaali- ja terveydenhuollon pääasiassa hallinnollisissa johtotehtävissä voi toimia sosiaalityöntekijä tai henkilö, jolla on tehtävään soveltuva ylempi korkeakoulututkinto ja alan tuntemus sekä niiden lisäksi riittävä johtamistaito. Sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta säädetään sosiaalihuollon ammattihenkilöistä annetun lain 9 §:ssä. Muissa asiakastyön ohjauksessa sisältävissä sosiaalihuollon johtotehtävissä voi toimia henkilö, jolla on tehtävään soveltuva korkeakoulututkinto, alan tuntemus sekä riittävä johtamistaito.”

**Ammattihenkilölain** (817/2015, 9§) mukaan:

”Sosiaalityöntekijä vastaa sosiaalityön ammatillisesta johtamisesta sekä yksilöiden, perheiden ja yhteisöjen sosiaalisen tuen ja palvelujen tarpeeseen vastaavasta sosiaalityön asiakas- ja asiantuntijatyöstä sekä sen vaikutusten seurannasta ja arvioinnista.”

**Sosiaalialan tehtävissä toimivat tarvitsevat** perusvalmiudet ja ymmärryksen johtamisesta toimiessaan työyhteisössä. Tällainen perusosaaminen on tarpeen saada jo alan ammattiin suuntaavan korkeakoulututkinnon osana. Sirppa Kinoksen (2020) mukaan osa tutkinnon suorittaneista siirtyy esihenkilötehtäviin tai muihin vaativiin asiantuntijatehtäviin jo alemman korkeakoulututkinnon tuottaman osaamisen pohjalta. Tätä osaamista esimies- tai asiantuntija- ja kehittämistehtävissä työntekijät myöhemmin täydentävät mm. työnantajan esimieskoulutuksin, johtamisen erikoisammattitutkinnolla ja ylempään korkeakoulututkintoon sisältyvillä johtamisopinnoilla.

Sosiaalialan ammattihenkilö voi toimia monenlaisten omistajien organisaatioissa sekä erilaisissa ja eri-ikäisten kohderyhmien tehtävissä: kuntien eri tehtäväalojen ennaltaehkäisevissä, avo- ja laitospalveluissa, pienissä ja suurissa järjestöissä,

valtiolla esimerkiksi Kelassa tai erilaisissa työllisyysyksiköissä, peruskouluissa ja muissa oppilaitoksissa, terveydenhuollossa tai yksityisissä yrityksissä, ja osa voi toimia ammatinharjoittajana. Kaikki tarvitsevat tehtävissään työn ja työyhteisöjen johtamisen perusosaamista.

**Julkaisu on syntynyt useiden vuosien kuluessa tehtyjen havaintojen pohjalta,** kun olemme opettaneet johtamisen erilaisia opintojaksoja AMK- ja ylempi AMK -tutkinnoissa: meillä ei ole ollut käytettävissä varsinaista johtamisen oppikirjaa sosiaalialan tehtävissä toimiville. Niinpä kerroimme työnantajallemme tästä puutteesta ja halustamme itse kirjoittaa johtamista sosiaalialan tehtävissä tarkasteleva oppikirja korkeakoulun opiskelijoille.

Kiitämme Metropolia Ammattikorkeakoulun Hyvinvointi-osaamisalueen johtajaa Annakaisa Oksavaa mahdollisuudesta tehdä tämä julkaisu. Kiitämme myös Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveystalot -innovaatiokeskittymän innovaatiojohtaja Minna Elomaa-Krapua yhteistyöstä ja yhteisartikkelistanne Annakaisan kanssa. Suuri kiitos myös julkaisukoordinaattori Riikka Wallinille julkaisun toimituksellisesta yhteistyöstä, lehtori Marianne Roivaalle julkaisun kielenhuollosta ja viestinnän artikkelista Sirkan kanssa ja sekä Riikka Käkälä-Rantalaiselle julkaisun graafisesta ilmeestä ja taitosta.

Opiskelijoita kiitämme lukuisista keskusteluista, joissa olemme saaneet reflektoida ajatuksiamme ja myös kokeilla erilaisia oppimista edistäviä pedagogisia menetelmiä.

### **Metropolia Ammattikorkeakoulun Myllypuron kampuksella kesällä 2021**

Sirkka Rousu ja Minna Lanne-Eriksson,  
Hyvinvoinnin osaamisalue



# Johtamisosaamisen perusta rakennetaan opintojen aikana

Minna Elomaa-Krapu ja Annakaisa Oksava

Tekstissä kuvataan sosiaali- ja terveysalan asiantuntijoille ja johtajille kohdistuvia odotuksia ja vaateita. Vuoropuhelua käydään kirjallisuuden, asiantuntijoiden näkemysten sekä opiskelijan kokemusten välillä. Näistä koostuu moniääninen näkemys sosiaali- ja terveysalan osaamisen vaatimuksista ja pedagogisista valinnoista sekä opiskelijan ammatillisuuden rakentumisesta.

## Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisilta odotetaan paljon

Meneillään oleva sosiaali- ja terveydenhuollon uudistuksessa vastuu erikoisairaanhoidosta, perusterveydenhuollosta ja sosiaalihuollosta integroidaan saman alueellisen organisaation tehtäväksi. Tämä heijastuu myös sosiaali- ja terveysalan opiskelijoiden koulutukseen. Integraation tavoitteena on sosiaali- ja terveysalan eri organisaatioiden, ammattikuntien ja tieteenalojen yhteistyö palveluiden ja hoidon laadun parantamiseksi. Keskiössä ovat ammattilaisten välinen yhteistyö sekä tietojen ja taitojen jakaminen. (Ylitalo-Katajisto 2019; STM 2019; OKM 2019; Hietapakka ym. 2020; THL 2021.)

Sosiaali- ja terveyspalveluiden johtamista haastavat digitalisaatio, robotiikka, väestön ikääntyminen, terveyserojen kasvaminen ja alueelliset erot väestön hyvinvoinnissa (Kangasniemi 2018). Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjauksissa painotetaan sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittämistä, tiedolla johtamista, kansalaisten sähköistä asiointia sekä palveluiden yhdenvertaista saatavuutta (Sosiaali- ja terveysministeriön digitalisaatiolinjaukset 2025). Nämä linjaukset tulevat heijastumaan sosiaali- ja terveysalan johtamisen koulutukseen sekä suuntaamaan pedagogisia ratkaisuja yhä enemmän monialaiseen toimintaan ja yhdessä oppimiseen, sillä tarvitaan paitsi rohkeaa ja modernia ajattelua myös tahtotilaa olla luomassa yhdessä uutta. Sosiaali- ja terveysalalla tämä tarkoittaa kyvykkyyttä tehdä yhteistyötä yhdessä sekä erilaisia rajoja ylittäen. (OKM 2019.) Korkeakoulujen, julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sekä yrittäjien muodostamalla ekosysteemimäisellä toiminnalla voidaan rohkeasti kehittää kestävää ja monialaista sosiaali- ja terveysalaa. Opiskelija kuvaa näkemystään monialaisesta tiimityöskentelystä seuraavasti:

On hyödyllistä osata ja haluta työskennellä monialaisissa tiimeissä ja saada ja jakaa tätä kautta arvokasta oman alan kokemusta ja tietotaitoa.

Covid-19-pandemia (jatkossa tässä julkaisussa: koronapandemia) on vauhdittanut eittämättä sosiaali- ja terveysalan palveluiden kehittämistä. Sosiaali- ja terveysministeriö teki toukokuussa 2020 kyselyn kunnallisille palvelunantajille. Kyselyn tuloksena huomattiin, että etäpalveluita on käytössä runsaasti, mutta niiden käyttö ei ole vakiintunutta. Eniten etäpalveluita oli tarjottu työikäisten palveluissa, perusterveydenhuollon kiireettömässä hoidossa sekä lapsiperheiden ja iäkkäiden palveluissa. Sen sijaan etäpalveluita ei ole tarjottu perheoikeudellisissa palveluissa, vammaispalveluissa, päihdehuollossa ja erikoissairaanhoidon vastaanottotoiminnassa. (STM 2020, korona-verkkolähetys kuntiin.) Tarve etäpalveluiden kehittämiseksi on osoittautunut poikkeusaikana suureksi, ja varsinkin sosiaalialan palveluiden digitalisoitumista tarvitaan. Asiakkaan näkökulmasta haastavaksi palveluiden digitalisoinnin tekevät etävälaineiden saavutettavuus ja käyttöönotto. Koronan hellitettyä esimerkiksi asiakkaan etäohjaus ei ole katoamassa, vaan tulee olemaan osa arkeamme jatkossakin.

Yrittäjyystaitojen oppiminen ja sen opettaminen korkeakouluissa on merkityksellistä. Myös näin olemme kehittämässä rohkeita avauksia ja uusia, jopa innovatiivisiakin sosiaali- ja terveyspalveluita. Yrittäjyystaitoja opettamalla vahvistetaan myös ammatillisia taitoja, sillä yrittäjyystaidot vahvistavat muun muassa luovuutta ja ongelmanratkaisutaitoja. Yrittäjyysopinnoissa vahvistetaan samalla myös liiketoiminnan osaamista. (Patja ym. 2020.) Metropolia Ammattikorkeakoulussa yrittäjyysopinnot kuuluvat kaikkien tutkintojen opetussuunnitelmiin, sillä liiketoimintaosaaminen ja yrityksen perustamisen osaamista tarvitaan, vaikka sosiaali- ja terveysalan opiskelija ei haluaisikaan perustaa yritystä. Metropolia Ammattikorkeakoulun tavoitteena on, että yrittäjyystaidot vahvistavat opiskelijoiden kestävä talouden osaamista ja ymmärtämistä, jotta suomalaisten hyvinvointi mahdollistuu kestäväällä tavalla tulevaisuudessakin.

Ammattikorkeakoulun yrittäjyystaitojen opetuksella voidaan myös tukea sellaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden syntymistä, jotka täydentävät julkisen ja yksityisen sektorin tuottamia palveluita. Ihmiset odottavat tulevaisuudessa yksilöityjä sosiaali- ja terveysalan palvelupolkuja, ja tähän tarpeeseen yrittäjät voivat todennäköisesti vastata ketterämmin kuin julkiset laitokset. Alla opiskelijan tavoite yrittäjyyskompetenssin vahvistamisesta:

Yrittäjyystaitojen kartoittaminen minulla on parhaillaan työn alla. Tarkoitukseni on muun muassa perehtyä sosiaali- ja terveysalan uusimpiin toimiala-raportteihin, tutustua Metropolian strategiaan, visioon ja toimintatapoihin sekä perehtyä yrittäjyyskompetensseihin.

## Sosiaalialan johtamisen opetuksella rakennetaan monipuolisia osaajia

Sosiaali- ja terveysalan ammattilaisten osaaminen rakentuu ammatillisesta osaamisesta ja työelämäosaamisesta. Ammatillinen osaaminen tarkoittaa opiskelijan taitoja ja hänen kokemustaan minäpystyvyydestään. Työelämäosaaminen puolestaan tarkoittaa tietoja ja asenteita. Kun sosiaali- ja terveysalan ammattilaiset kohtaavat ja jakavat tietoaan asiakkaan parhaaksi sekä asiakasta osallistamalla, voidaan puhua sote-osaamisesta. Laajempi sote-osaaminen tarkoittaa ammattilaisten kykyä tunnistaa ja jakaa kokemuksia, tietoja ja taitoja. Yhdessä toimiminen edellyttää kuitenkin toisten ammatti- ja tieteen alojen paradigmojen tunnistamista ja tunnustamista. (Kangasniemi 2018; OKM 2019.)

Tulevaisuuden johtajilta vaaditaan kyvykkyyttä kehittää ja uudistaa sosiaali- ja terveyspalveluita yhteisenä työalueena. Johtajilta edellytetään osaamista muutosjohtajuuteen, liiketoimintaan, kehittämiseen, tiedon hallintaan ja tiedolla johtamiseen, sujuvien palveluketjujen sekä monialaisten palveluiden yhteensovittamiseen sekä vahvaa eettistä johtamisosaamista. Myös digitalisaatio-osaamisen vahvistaminen on edellytys johtajuudessa ja kyky nähdä digitalisaation mahdollisuudet palveluiden ja työn kehittämisessä. (OKM 2019.)

Sosiaalialan koulutus antaa erinomaiset edellytykset OKM:n (2019) ja opetushallituksen (2019) listaamille osaamisvaateille. Valmistuneilla (alempi ja ylempi korkeakoulututkinto) on valmius toimia kehittämisen ja johtamisen tehtävissä sekä edistää sosiaalista näkökulmaa hyvinvointipalveluissa innovatiivisella työotteella. Koulutuksessa johtamisen edellytyksiä ja taitoja kartutetaan pitkin matkaa. Opin- tojaksoissa vuorovaikutus, asiakaslähtöinen näkökulma, monialaisuus ja vahva yhteistyö työelämän kanssa ovat keskiössä. Sosiaalialan ylempään korkeakoulututkinnon koulutuksessa näitä taitoja syvennetään entisestään. Sisällöissä painottuvat erilaiset toimintaympäristöt, muutoksen ja moninaisuuden sekä hyvinvoinnin, osaamisen ja kumppanuusverkostojen johtaminen eri tasoilla. Opinnot antavat tulevaisuuden taitoja johtaa työyhteisöjä ja palveluita eettisyyttä ja sosiaalista näkökulmaa painottaen. Yhteistyö työelämän kanssa on vahvaa erilaisten hankkeiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta sekä erilaisten yhteisprojektien kanssa, jotka opiskelijalla on mahdollista toteuttaa yhdessä työnantajien kanssa. (Esim. Metropolia 2021, opinto-oppaat.)

Yhä monipuolistuvassa työkentässä johtamisen taidot nousevat entistä keskeisempään rooliin. Asiakaskunta monimuotoistuu, samoin kuin työyhteisöt, tiimit ja kumppaniverkostot. Moniammatillisuus tuo paljon mahdollisuuksia, mutta myös haastaa laajentamaan osaamista ja näkökulmia sekä johtamaan muutosta myös työelämässä. Tämän myötä korkeakoulun rooli johtamisen kehittämisessä sekä erilaisten täydennyskoulutuksen tarjoajana kasvaa. Korkeakoulussa on vahvat

kumppanuusverkostot, jotka mahdollistavat erilaisten yhteisten innovaatioalustojen luomisen ja kehittämisen yhteistyössä opiskelijoiden, kentän toimijoiden ja asiakkaiden kanssa.

Onkin tärkeää, että sosiaalialan koulutus ylläpitää aktiivisesti kysymystä siitä, miten johdetaan tiimejä, jotka eivät koostu vain saman alan osaajista vaan joiden jäsenenä on sote-osaajien lisäksi esimerkiksi rakennus- tai ICT-alan alan asiantuntijoita ja asiakkaita. Muutos ja oppiminen eivät tapahdu hetkessä, vaan vaativat pitkäjänteistä sekä tavoitteellista johtamista sekä korkeakoulujen tahtotilaa mahdollistaa monialaisuusosaamista opiskelijoille. Kyvykkyydellä tunnistaa ilmiöt ja kokeilla rohkeasti uutta saadaan erinomaisia tuloksia niin asiakkaiden, asiantuntijoiden että opiskelijoiden näkökulmasta. Opiskelija kuvaa alla kokemustaan siitä, miten ymmärrys omasta ammatillisesta osaamisesta ja identiteetistä vahvistuu tekemällä opintoja monialaisessa tiimissä:

Olen saanut valtavasti tiimityötaitoja – tai paremminkin oppinut nimeämään ja tunnistamaan jo olemassa olevia taitojani. Roolini tiimeissä on selkiytynyt ja tiedän, missä tehtävissä olen hyvä ja osaan myös ilmaista tämän. Olen oppinut myös huomaamaan ja arvostamaan muitten tiimiläisten sellaista osaamista, mitä minulla ei ole, ja myös antamaan siitä positiivista palautetta. Kaikkien ei tarvitse osata kaikkea, jokainen on hyvä jossain, ja mielestäni siitä hyvä tiimi muodostuu.

Koronapandemian täyteinen vuosi on opettanut sen, että erikokoisia muutoksia tulee erilaisilla aikajänteillä. Ne työyhteisöt ja työntekijät, joiden resilienssi on korkealla ja yhteinen työskentelyn pohja on vahva, toteuttavat ja kehittävät toimintaansa joustavasti myös ympäristön tai tiimin sisäisissä ennakoimattomissa muutoksissa. Etäjohtaminen ja etätö tulevat haastamaan jatkossa työyhteisöä ja sen hyvinvointia.

Yhä merkittävämmäksi taidoksi johtamisessa nousee sellaisten tilanteiden tunnistaminen, joissa kasvokkainen toiminta on toimivampi, tuloksellisempi sekä ihmislähtoisempi. Sosiaali- ja terveystieteiden johtajilla tulee olla kyvykkyyttä kiinnittää vahvemmin huomiota psykologiseen turvallisuuteen. Työyhteisöihin luotu psykologinen turvallisuus luo pohjan uusille innovaatioille ja kokeiluille. Paikka, jossa on turvallista toimia osana työyhteisöä ja on myös mahdollista epäonnistua ilman pelkoa, luo pidemmällä aikavälillä uutta ja kestäväää sosiaali- ja terveystieteiden (ks. TTL 2021).

Johtaminen ei ole olemassa oleva piirre vaan taito, jota voi ja pitää harjoitella sekä kehittää. Samalla tavalla kuin pyrimme kohtaamaan asiakkaat, tulee samankaltaiseen kohtaamiseen pyrkiä myös työntekijän ja esihenkilön suhteessa.

Kohdataan ja huomioidaan työntekijät kuin asiakkaat – kokonaisvaltaisesti ja arvostaen.

## **Sote-osaamista vahvistetaan monialaisessa ja innovatiivisessa oppimisympäristössä - case HyMY-kylä**

Sosiaali- ja terveysalan integraatiolla on pyrkimys rikkoa terveyden ja sosiaali-palveluiden välissä olevia lasiseiniä yhteisen asiakkaan, sujuvien palvelupolkujen sekä yhteisen osaamisen rakentamiseksi. Sosiaali- ja terveysalan johtajilla ja alalla toimivilla muilla ammattilaisilla tulisi olla yhteinen päämäärä palvelujärjestelmän kehittämiseksi. (Kangasniemi ym. 2018; OKM 2019.) Tämä onnistuu muuttamalla rohkeasti perinteisiä toimintatapoja, jotka pitävät siiloutunutta järjestelmää yllä. Korkeakouluilla on tässä merkittävä rooli. Sosiaali- ja terveysalan johtamisopinnoissa päämääränä tulee olla tasa-arvoinen ja ihmisen elämää kunnioittava hyvinvointi, jossa toivo, terveyden edistäminen, toimintakyky, osallisuus ja resilienssi ovat monialaisen yhteistyön arvoja.

Tässä artikkelissa tapausesimerkinä kuvataan Metropolia Ammattikorkeakoulun Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveyspalvelut -innovaatiokeskittymä. Innovaatiokeskittymän visiona on asiakaslähtöisten ja monialaisten sosiaali- ja terveyspalveluiden kehittäminen ja toimiminen suunnannäyttäjä yhdessä kumppaneiden kanssa. Innovaatiokeskittymään on luotu oppimis- ja kehittämisympäristö HyMy-kylä (Hyvinvointia Myllypurosta). HyMy-kylän keskiössä ovat jatkuva oppiminen, avoin tiede ja oppiminen, kestävä kehitys ja kumppanuudet. Innovaatiokeskittymän toimintaa ohjaavat ihmisten kokonaisvaltainen, yksilöllinen ja eettinen kohtaaminen, tasa-arvoisen osallisuuden edistäminen sekä syrjäytymisen ja eriarvoistumisen ehkäiseminen.

HyMy-kylässä tarjotaan palveluita opetuksen yhteydessä. HyMy-kylän palveluiden kehittämisen keskiössä ovat yksilöt ja yhteisöt, ja he toimivat kylässä kehittäjä-kumppaneina yhdessä opiskelijoiden ja asiantuntijoiden kanssa. Tavoitteena on, että opiskelijat paitsi oppivat tulevaisuuden ammatillisia ja klinisiä taitoja, ottavat vastuuta omien opintojen suunnittelusta, toimivat osana moniammatillista tiimiä, harjoittavat palveluiden kehittämistä yksilöiden ja yhteisöjen tarpeista käsin sekä kehittävät yrittäjyystaitoja. Taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen kestävyys konkretisoituvat myös opiskelijoille HyMy-kylän autenttisessa oppimisympäristössä. Opiskelijaa kuvaa kokemustaan palveluiden kehittämisestä alla olevassa esimerkissä:

Kylävastaavana olen myös innovoinut sairaanhoitajaopiskelijoiden kanssa kylän osaksi nivoutuvaa perhepalvelua, jota olemme konseptoineet sekä suunnitelleet. Tämä suunnittelutyö jatkuu nyt toisen opintojakson puitteissa.

Tarkoituksena on ihan käytännössä päästä toteuttamaan tämä perhepalvelu, ja toisen sairaanhoitajaopiskelijan kanssa jatkammekin työtä koulumme lehtoreista koostuvan perheteriimin kanssa. On erittäin avaavaa ja mielenkiintoista suunnitella ja kehittää palveluita lapsiperheille sekä sosiaalialan että sairaanhoitotyön tutkintojen näkökulmista – sekä saada vielä seurata koulumme monialaisen lehtoriitiimin työskentelyä asian eteen.

Pedagogisina ratkaisuin HyMY-kylään on kehitetty kylävastaavatoimintaa, yhteiskehittämisen työtavat sekä monialaisen konsultoinnin harjoittelua. Kylävastaavina toimivat opiskelijat tekevät töitä monialaisissa pientiemeissä. Kylävastaavat osallistuvat myös kylän päivittäiseen asiakaspalvelutoimintaan muun muassa huolehtimalla aikataulutuksesta, ilmoittautumisista ja asiakasaikojen peruutuksista. Kylävastaavina toimivat opiskelijat ovat mukana kehittämässä uusia monialaisia palveluita, harjoittelevat strategista johtamista osallistumalla kylän käytännön koordinointiin, harjoittelevat toimintasuunnitelmien laatimista ja edustavat opiskelijanäkökulmaa innovaatiokeskittymän kehittämissyöryssä sekä perehdyttävät ja opastavat muita opiskelijoita. Johtamis- ja tiimityötaitoja opiskelijat harjoittavat myös viestintä- ja markkinointitehtävien kautta. Opiskelijan kokemus tiimityötaitojen oppimisesta on seuraavanlainen:

Olen oppinut valtavasti palvelujen innovoimisesta, kehittämisestä sekä käyttäjälähtöisyydestä. Olen oppinut myös, että toisesta näkökulmasta asiaa lähestyvää muun alan opiskelijaa on arvokasta kuunnella. Oma tieto ei ole aina paras tieto – yhdessä olemme enemmän.

HyMy-kylän pedagogisiin valintoihin on vaikuttanut tahtotila varmistaa opiskelijoille tämän hetkiset osaamisvaateet mutta myös katsoa jo pidemmälle tulevaisuuteen. Monialaista ja asiakkaiden tarpeista lähtevä palveluiden kehittäminen sitoo korkeakoulun asiantuntijat, eri alojen opiskelijat, asiakkaat sekä muut sidosryhmät ratkaisemaan haasteita yhdessä, ja kaikki ovat tasa-arvoisessa asiantuntijan roolissa. Tällainen pedagoginen lähestyminen mahdollistaa tehokkaasti sekä ammatillisen että työelämäosaamisen. HyMy-kylässä halutaan myös tuottaa tulevaisuudessa tarvittavaa sote-osaamista (ks. Kangasniemi ym. 2018; OKM 2019).

Kehitetyt monialaiset palvelut toimivat opiskelijoiden harjoittelupaikkoina, ja myös muuta opetusta integroidaan soveltuvin osin HyMy-kylän palveluihin. Tällaisia monialaisia palveluita, jotka vahvistavat opiskelijoiden toistensa ammatti- ja tieteen paradigmojen tuntemusta, ovat muun muassa matalan kynnyksen Pysäkki-toiminta ja Seniorikylä. Pysäkki tarjoaa maksutonta sosiaali- ja terveysalan ohjaus- ja neuvontapalveluita, ja opiskelijat ovat eri sosiaali- ja terveys-



alan tutkinnoista. Seniorikylässä edistetään vanhuskuvan monipuolistumista ja muistiystävällisyyttä sekä vahvistetaan opiskelijoiden oppimista monialaisesta gerontologiasta.



Tämä julkaisu tukee monipuolisesti opiskelijoidemme johtamisosaamisen kehittymistä. Oppikirja vahvistaa johtamisen toimintaympäristön ymmärtämistä. Se antaa ammattiinsa valmistuvalle hyvän pohjan olla mukana työyhteisön sekä oman työn johtamisessa ja kehittämisessä.

An aerial photograph of a dense forest covered in snow. A dark blue river flows through the center of the forest, winding from the bottom towards the top. The trees are heavily laden with snow, creating a textured, white landscape. The overall tone is cool and serene.

# Johtamisen perusteet ja sote-politiikka

*Sosiaalialan johtamisen  
toimintaympäristö, rakenteet  
ja ajankohtaiset haasteet.*

# Mitä johtaminen on?

Sirkka Rousu



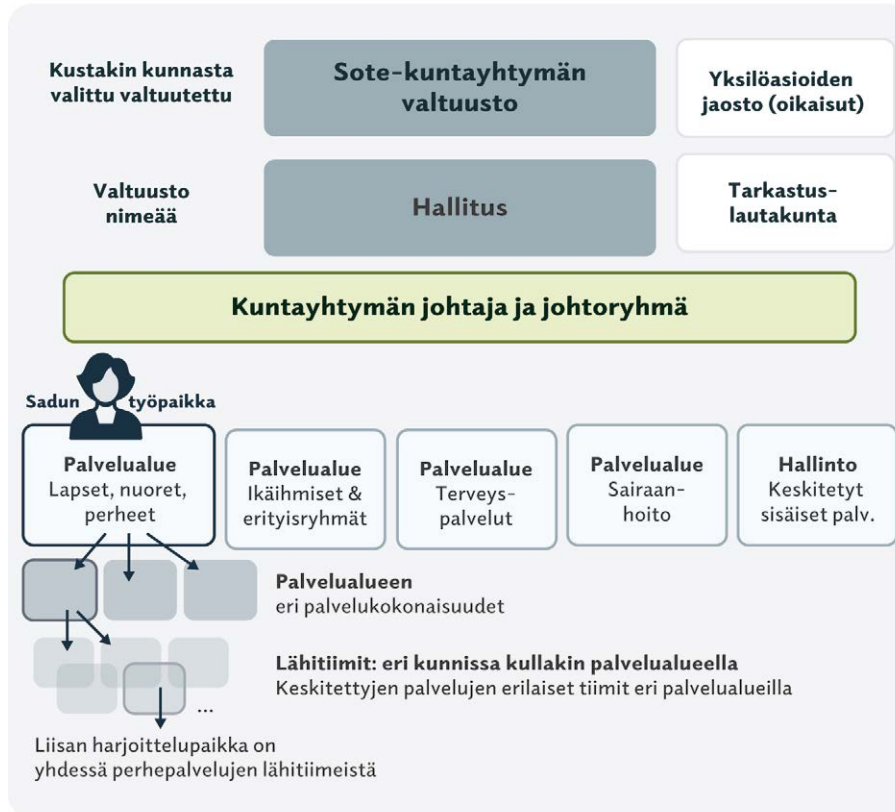
Satua on pyydetty esittelemään AMK-tutkinnon opiskelijoille oman työyksikkönsä johtamista ja tiimin vetäjän tehtävien arkea. Sinänsä työelämän käytäntöjä kuvaavat puhujavierailut ovat Sadulle tuttuja omalta opiskeluaikatakin, mutta nyt hänen omana aiheenaan on ensimmäistä kertaa johtaminen käytännössä. Teoreettista johtamisen ymmärrystä Satu oli saanut suorittaessaan ylempää korkeakoulututkintoa, jossa syntyi uusia kollegasuhteita erilaisissa organisaatioissa töissä oleviin, joista osa toimi jo opiskelujen aikana johtamistehtävissä.

Satu päättää kuvata opiskelijoille johtamisen ytimen, kuten Mary Follet on sen kiteyttänyt:

”Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa.” Niinpä teillä sosiaalialaa opiskelevilla ja pian valmistuvilla on jo lähtökohtaisesti erinomaista perusosaamista toimia myös johtamisen tehtävissä. Työskentelemme asiakkaiden kanssa tavoitteellisesti, rakentavassa vuorovaikutuksessa ja luottamukseen perustuvissa sosiaalisissa suhteissa.

Satu kuvaa oman johtamistehtävänsä paikkaa organisaatiossa alla olevan kuvion mukaisesti (kuvio 1). Sellaista perinteistä sosiaalitoimisto-organisaatiota ei heilläkään ole, vaan yksiköt ovat moniammatillisia ja tarjoavat erilaisia palveluja. Organisaatiossa on pyritty kokoamaan saman väestöryhmän erilaiset palvelut saman johdon alaisuuteen, ja Sadun johtaman yksikön palvelut kohdentuvat lasten, nuorten ja perheiden hyvinvointiin. Muut **palvelualueet** ovat ikäihmisten ja erityisryhmien palvelut, terveyspalvelut, sairaanhoito sekä hallinto. Palvelualueetta johtaa **palvelujohtaja**, ja palvelualueen eri palvelukonaisuuksia johtaa **palvelupäällikkö** – Sadun organisaatiossa näitä kokonaisuuksia on kolme: ehkäisevät palvelut, psykososiaaliset palvelut ja lastensuojelun palvelut. Tiimeillä on **tiimivastaava**. Lähipalvelutiimejä on kaikissa kunnissa, niiden eri taajamissa/kaupunginosissa. Lisäksi keskitettyinä tiimeinä toimivat mm. perheoikeudelliset palvelut ja sosiaali- ja kriisipäivystys sekä asiakasohjausyksiköt, jossa on uusien asiakkaiden palveluyhlät lapsiperheille, aikuisille ja ikääntyneille.

Kuntayhtymän ylin päätöksenteko on valtuustolla, joka valitsee yhtymän hallituksen sekä asiakkaiden oikaisuvaatimuksia käsittelevän yksilöasioiden jaoston ja yhtymän hallintoa ja taloutta sekä toiminnan tavoitteita arvioivan tarkastuslautakunnan.



**Kuvio 1.** Sadun työpaikan organisaatio

**Johtamisen ydin** on saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja heidän kanssaan. Vain ihmisiä voi johtaa. Asioita ei voi johtaa – niitä voi vain osata ja hallita, hyvin tai huonosti. Johtaminen on tavoitesuuntautunutta vuorovaikutteista sosiaalista toimintaa. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin kuin ilman johtamista. Johtaminen tapahtuu siten aina ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Tämä johtamisen määrittely on yleisesti hyväksytty, ja sen alkuperä on yhdysvaltalaisen tutkijan Mary Parker Follettin (1868–1933) ilmaisussa ”*the art of getting things done through people*”. Follet oli sosiaalityöntekijä, liikkeenjohdon konsultti sekä edelläkävijä organisaation ja organisaatiokäyttämisen tutkijana. Moderni johtamisen teoria on paljon hänen alkuperäisten ideoidensa ansiota. Hänen organisaatio- ja

valtateoriaansa ennakoii johtamisen nk. ihmissuhteiden koulukunnan vahvistumista. Johtamisen tehtävänä on yhdistää eri yksilöiden taidot ja tiedot sekä kulttuuriset tekijät toisiaan tukevaksi työskentelyksi. Hyvien johtamistulosten saavuttaminen edellyttää yleensä alan asiantuntemusta. Johtaminen ei tapahdu tyhjiössä, vaan jossakin organisaation ja suomalaisen hyvinvointivaltion sekä sen lainsäädännön ja julkisen hallinnon kehittymisen kontekstissa. Kyse on myös organisaatioiden toiminnan uudistumiskyvystä jatkuvan kehittymisen periaatteella. Juho Saari (2020) pitää suomalaisen yhteiskunnan vahvuutena luottamusta: luottamusta julkiseen valtaan ja sen instituutioihin sekä luottamusta toisiin ihmisiin ja hyvinvointijärjestelmään. Luottamus saa aikaan sen, että yhteiskunnassa on riittävästi keskinäistä solidaarisuutta ja empatiaa.

Johtamisessa tarkastellaan useimmiten erikseen johtajuutta ja johtamisen järjestelmiä. Johtajuus on henkilön taitoja, ominaisuuksia ja hänen käyttäytymistään. Johtaminen ja esihenkilötyö eivät ole luontaisia tai synnynnäisiä piirteitä, vaan taitoja, joita jokainen kiinnostunut voi oppia ja kehittää – johtajuus on tehtävä, jota toteutetaan kehitetyillä tiedoilla ja taidoilla. Johtamisen järjestelmiä ovat johtamisen opit, kuten käsitykset siitä, miten johtamisella edistetään ja tuetaan hyvien aikaansaamisten syntymistä, toimintamallit sekä johtamisen välineet, jotka ovat organisaation jäsenten yhteisesti käyttämiä.

**Johtaminen on myös oman työn ja työskentelyn johtamista** sekä osallistumista sovitulla tavalla yhteisten tehtävien johtamiseen – johtaminen on jaettava. Se on myös vuorovaikutusta oman esimiehen kanssa. Johtamisen arki rakentuu luottamukselle ja osallisuudelle sekä yhteistyölle, joka huomioi myös asiantuntijan työhön sisältyvän autonomian ja vastuun omasta ammatillisesta toiminnasta.

Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry:n Hyvän työpaikan kriteereiden mukaan ”Johtaminen sijaitsee ihmisten välisissä suhteissa. Johtaminen ei ole henkilön ominaisuus, vaan työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksen tulos. Tavoitteellinen johtaminen toimii työhyvinvoinnin ja työn ilon tukena.” (Hyvän työpaikan kriteerit.)

**Muutostilanteissa**, olivat ne sitten ennakoitavissa tai täysin yllättäviä, ratkaisevaa on muutoksessa johtaminen. Se, miten organisaatiota ylipäätään johdetaan, vaikuttaa suoraan sen kykyyn kohdata muutoksia ja menestyä tehtävissään myös tulevaisuudessa. Organisaatiot toimivat avoimessa systeemissä toimintaympäristössä. Johtamiskirjallisuudessa (mm. Viitala & Jylhä 2019) puhutaan ns. VUCA-ympäristöstä, jolla tarkoitetaan toimintaympäristön epävakaisuutta (*volatility*), epävarmuutta (*uncertainty*), monimutkaisuutta (*complexity*) ja monitulkintaisuutta (*ambiguity*). Organisaatioiden tuleekin ylläpitää ajantasaista tilannekuvaa toimintaympäristöstään ja pyrkiä toimimaan mahdollisimman ennakoivasti.

Organisaation resilienssi, muutostajavuus, on pärjäämisessä välttämätöntä. Resilienssi on monipuolinen käsite, joka soveltuu kuvaamaan niin systeemin kuin yksilön, organisaation tai vaikkapa kulttuurisen identiteetin kykyä suuntautua uudelleen.

Usein resilienssin eri puoliksi kuvataan

- 1) kykyä torjua häiriöitä (vastustuskyky),
- 2) palautuvuuskykyä,
- 3) sopeutumiskykyä,
- 4) uudistumisen ja uudelleen suuntautumisen kykyä sekä
- 5) kykyä rakentaa uudenlainen tasapainotila peruuttamattomien muutosten jälkeen. (Nieminen, Talja, Heikkilä, Airola, Viitanen & Tuovinen 2017.)

Työntekijän näkökulmasta työ vaatii tekijältään ja työyhteisöltä joustavuutta, soveltamista ja ennakoitua. Kun työyhteisöissä ennakoitaan ja joustetaan, asiakkaat saavat palvelunsa ja työturvallisuus sekä työhyvinvointi säilyvät hyvällä tasolla. Toiminta on tehokasta ja tuottavaa, vaikka alkuperäinen suunnitelma ei toteutuisikaan. Resilienssiä syntyy siitä, että tilannekohtaisten pikaratkaisujen lisäksi myös pysähdytään yhdessä analysoimaan ongelmia ja niiden ratkaisuja osana laajempaa kokonaisuutta.

Muutostilanteissa korostuvat hyvän johtamisen ominaisuuksista erityisesti viestintä, tiedon oikea-aikaisuus, kuuleminen ja osallisuuden kokemus sekä toiminnan johdonmukaisuus ja toimenpiteiden oikeasuhtaisuus.



#### Johtajan muistilista:

- **Toiminnan tarkoitus:** Ymmärrä toimintasi tarkoitus (perustehtävä) ja lähtökohdat (arvot, lainsäädäntö, kansalliset päämäärät, ihmisten tarpeet).
- **Suunta:** Tiedä, mihin olet menossa: aseta tavoitteet, joihin pyritään huomioiden perustehtävä, ja viesti näistä selkeästi.
- **Työt pitää jotenkin fiksulla tavalla tehdä:** Organisoij järkevasti huomioiden erilainen osaaminen ja jaa vastuuta ja valtaa. Jotta tavoitteisiin päästään, varmista työyhteisöjen, yksikköjen ja itseohjautuvien tiimien ja niissä toimivien

ihmisten työskentelymahdollisuudet ja tuki (itseohjautuvuus & yhteisöohjautuvuus toimintakulttuurissa).

- **Käyttäydy ihmisiksi:** Olet yksi miehistöstäsi: kuuntele, keskustele, ruoki dialogia, luottamusta ja avoimuutta. Ole esimerkki.

- **Luotsaa ja navigoi:** Seuraa ja analysoi ympäristöäsi ja ekosysteemiäsi sekä tutkiskele tulevaisuutta ja arvioi porukoiden kanssa sovittuihin tavoitteisiin pääsyä -> tarkista kurssia, korjaa ja kehitä tarpeiden mukaan.

## Historiaa ja nykyisyyttä

Johtamista koskevan tutkimuksen rooli on kehityspoluilla tärkeä, mutta yhtä lailla käytännön johtajilla on ollut merkittävä vaikutuksensa johtamisen kehittymiseen. Kehityshistorian tarkastelu auttaa ymmärtämään nykyisyyttä ja rakentamaan tulevaisuutta.

Johtamisen oppeja suomalaisessa kontekstissa tarkastelleen Hannele Seeckin (2013) mukaan meillä on julkisen hallinnon, erityisesti valtion keskushallinnon, virkamiehillä ja kouluttajilla ollut iso rooli kehittymisessä hallintoalamaiskulttuurista kohti palvelu- ja kansalaislähtöistä toiminta- ja johtamiskulttuuria. Suomalaiseen hallinto- ja toimintakulttuuriin kuuluvat avoimuus ja toiminnan läpinäkyvyys, mitä edistää ja ohjeistaa esimerkiksi julkisuuslaki (1999) ja hallintolaki (2003). Johtamisen kehittymisessä myös halu ottaa oppia toisilta organisaatioilta on vahvistunut. Vertaisoppimisen erilaiset käytännöt ovat kehittyneet, ja osataan hyödyntää toisten esimerkkejä.

Kuten Riitta Viitala ja Eila Jylhä (2019) toteavat, käsitys johtamisen keskeisistä sisältöalueista ja hyvän johtajuuden tunnusmerkeistä on muotoutunut ja vaihdellut eri aikoina. Perinteisissä johtamisen määritelmässä ovat korostuneet valvonta ja mekanistinen johtaminen, jossa ihmiset nähdään koneiston osina, joita voi helposti vaihtaa ja joita pitää jatkuvasti ohjata toimimaan oikein ja tehokkaasti. Uusimmissa johtamisen määritelmässä korostuvat ihmisten voimaannuttaminen ja valtaistaminen. Ihmiskäsitys on humanistinen, ja ihminen nähdään tavoitteellisenä, itseohjautuvana, luovana ja kehityshaluisena toimijana organisaatiossa, jossa johtaminen toteutuu ihmisten – johtajan ja johdettavien – välisessä vuorovaikutuksessa. Ajatellaan, että johtajan tärkein tehtävä on innostaa ja valtuuttaa ihmisiä käyttämään koko omaa potentiaaliaan ja jatkuvasti kehittymään. Uskotaan, että organisaation menestyminen rakentuu ihmisten varassa.

Tällöin johtamisessa korostuvat:

- kyky luoda luottamuksellisia suhteita ihmisten kanssa ja kyky vaikuttaa heihin
- kyky poistaa esteitä työssä onnistumisen tieltä
- kyky inspiroida ja innostaa ihmisiä työn ja toiminnan kehittämiseen
- kyky johtaa ryhmäprosesseja
- kyky ymmärtää ja hallita monimuotoisuutta ja toimintaverkostoa ja -ympäristöä. (Viitala & Jylhä 2019.)

Johtamisen kehittämisessä on hyödynnetty tutkimuksella hankittua tietoa reilun sadan vuoden aikana. Ensimmäiset tutkimukset liittyivät fyysisten työolojen vaikutuksiin työsuorituksiin. 1900-luvun taitteessa mm. tutkittiin tehdashallien valaistuksen lisäämisen vaikutusta työn tuotoksiin.

Samoin havainnoitiin ja mitattiin eri teollisuustyöpaikkojen työvaiheiden kestoa ja fyysisiä liikkeitä. Tämän **ns. tieteellisen liikkeenjohdon tutkimusten** (Taylor 1911) tavoitteena oli tuotannollisen tehokkuuden parantaminen mm. standardoimalla, työtehtävien osittamisella ja eriyttämisellä. Autoteollisuuden liukuhinnamalli (Ford 1923) oli erinomainen esimerkki massatuotannon tehokkaasta töiden osittamisesta sekä tulosten ja laadun kontrollista. Toinen tunnettu esimerkki on hampurilaisketju McDonald´s. Erinomainen elokuva *The Founder* (2016) kuvaa yrityksen kehitystarinan ja tuotantoidean – lopputulos on historiaa.

Puhutaankin tayloristisesta tai fordistisesta tavasta lisätä tuottavuutta, kun työ on hyvin eriytettyä ja ositettua – tunnuspiirteitä löytyy myös nykyisestä sosiaali- ja terveydenhuollosta. Tieteellisen liikkeenjohdon tutkimukset tuottivat funktionaalisen työnjakoon ja erikoistumiseen perustuvan organisaatiomallin. Se on edelleen laajasti käytetty malli.

**Hallintoa koskevilla tutkimuksilla** tuotettiin tietoa, miten voidaan organisoida työtehtävät selkeästi ja niin, että niitä tehdään järjestelmällisesti sekä oikeudenmukaisesti. Yksi merkittävä tutkija oli Max Weber, joka kehitti byrokratiateorian tehtävien ja vallan selkeään jakamiseen, jolloin johtaminen olisi tuloksellista. Vaikka byrokraattisuus-termiin liitetään kielteinen mielikuva, on teorialla ollut myönteinen vaikutus organisaatioiden vallan ja vastuun selkeisiin määrittäisiin ja työnjakoihin. Suomalaista virkamiestä ei tarvitse lahjoa, jotta asiansa saa hoidetuksi, ja oikeusvaltion periaatteet toteutuvat päätöksenteossa säädösperustaisesti, eivät mielivaltaisesti.

Myönteisiä vaikutuksia ovat myös oikeudenmukaisuuden ja tasavertaisuuden periaatteet kansalaisten kohtelussa ja ylipäätään toiminnan legitimiisyys eli yleinen hyväksyttävyyys. Byrokraattisuuden kielteiset vaikutukset liittyvät esimerkiksi hierarkkisten rakenteiden jäykkyyteen, joustamattomuuteen, organisaatiolähtöisyyteen ja virheiden pelkoon. Yleisten oikeusturvaperiaatteiden mukainen toiminta ei aina jousta yksilöllisten tarpeiden mukaan, mikä on kuitenkin sosiaalialan toiminnassa keskeistä.

**Ihmisten ja ihmissuhteiden** merkitystä tuloksellisuuteen tarkastelevissa tutkimuksissa siirryttiin työn tehostamisen ja hallinnon järjestelyjen näkökulmasta vuorovaikutuksen tutkimiseen. Tulosten perusteella tunnustettiin työpaikan ilmapiirin ja sosiaalisten suhteiden merkitys työn tuloksellisuudelle – humanissa työyhteisössä on myös vähemmän konflikteja. Ihmisten työnkuvia rikastettiin ja innostettiin yhteistyöhön ja ihmisten keskinäiseen vuorovaikutukseen työpaikalla. Työpaikan psykologisten tekijöiden vaikutusta tuottavuuteen tutkittiin mm. ryhmän tuottavuuteen perustuvalla palkkauksella. Samoin tutkittiin erilaisten johtamistyylien vaikutusta ja työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä erilaisissa organisaatorakenteissa, mm. verkostomallisissa organisaatioissa – käsitys oppivasta organisaatiosta kehittyi.



Ihmissuhdekoulukunnaksi kutsuttujen tutkimussuuntausten vaikutukset olivat vahvasti esillä Suomessa vasta 1980-luvulla, jolloin hallitusohjelmien linjauksilla ja valtionvarainministeriön hallinnon kehittämissosastolla oli merkittävä rooli johtamisen uudistajana ja koko julkisen hallinnon kehittymisen ohjaajana. Valta-kunnallisissa hankkeissa kehitettiin henkilöstön sekä asiakaspalvelun johtamista. Kansalaisen palvelemisen näkökulma oli vahva.

**Organisaatioiden rakenteiden** tutkimuksissa keskiössä oli ajatus, miten voidaan parantaa tuottavuutta rakenteita muokkaamalla. Sen sijaan, että tutkittaisiin vain työtehtäviä ja niiden työjakoja, tutkittiin organisaatioita kokonaisuuksina ja järjestelminä. Ajateltiin, että erilaisiin perustehtäviin ja toimintaympäristöihin sopivat erilaiset rakenteet ja toimintatavat. Tutkittiin organisaation ja sen toimintaympäristön vuorovaikutusta, suunnittelu-, ohjaus- ja kontrollijärjestelmiä sekä viestintäkanavia. Samoin tutkittiin päätöksentekojärjestelmiä ja voitiin todeta, että ihminen kykenee Nobel-palkitun yhdysvaltalaisen tutkijan Herbert A. Simon mukaan vain rajoitettuun rationaalisuuteen, sillä päätöksentekoon vaikuttavat mm. tunteet, oma henkilökohtainen elämäntilanne sekä asema yhteisöissä ja erilaiset intressiryhmät. Myös yhteisöjen merkitys organisaatioiden toiminnalle tunnustettiin mm. yhdysvaltalaisen sosiologin Amitai Etzionin tutkimuksissa. Hän oli kommunitaristisen liikkeen johtohahmo. Kommunitaristit korostavat yhteisten arvojen ja vastavuoroisen solidaarisuuden merkitystä ihmisten yhteiselle hyvälle. Liike virisi Yhdysvaltain yliopistoissa jo 1970-luvulla, paljolti liberalismiin kritiikkienä. 1990-luvun alussa liike järjestäytyi Etzionin johdolla kommunitaristiseksi verkostoksi. Strateginen johtaminen ja orientoituminen tulevaisuuteen nähtiin organisaation menestymiselle merkityksellisenä –systeemiteoria olivat keskeisiä.

Rakennekoulukunnan tuottamien tutkimusten vaikutus Suomessa on ollut ja on edelleen suuri. Tarkoituksenmukaiset vastuun ja vallan jaot organisaatioissa varmistavat myös ihmisten oikeusturvan toteutumista sekä osaltaan myös toiminnan laatua koko organisaatiossa.

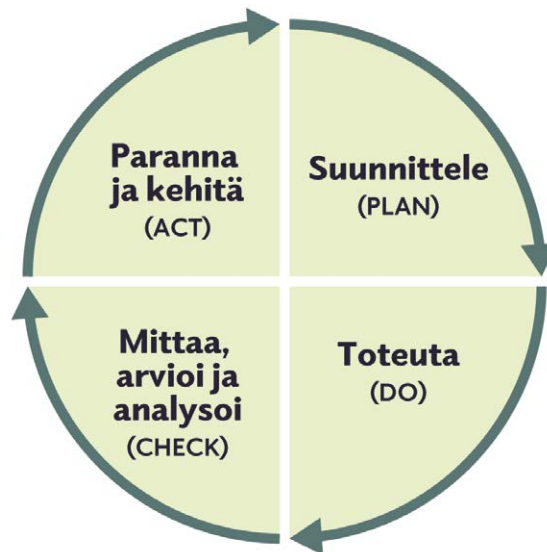
**Organisaatioiden kulttuurin tutkimuksissa** johtamista ja organisaatioita tarkasteltiin merkitysjärjestelmien ja symbolien kautta ja ymmärrettiin, miten tärkeää tuloksellisuudelle ovat työhönsä ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät. Jokaisella organisaatiolla on oma kulttuurinsa, joka määrittää, miten organisaatiossa toimitaan ja ajatellaan. Kilpailukyvyyn kehittyminen edellytti työyhteisöjen muuttumista joustaviksi, luovuutta edistäviksi ja paremmin työntekijöitä motivoiviksi – kaikkienensa kiinnitettiin huomiota organisaatio- ja johtamiskulttuuriin ja laatuun. Keskeisiä tutkijoita olivat mm. Gareth Morgan ja Edgar Schein. Tutkijat tekivät tiivistä yhteistyötä työelämän johtajien ja kehittäjien kanssa mm. johtamiskoulutuksessa ja kirjoittamalla yhteisjulkaisuja. Ensimmäinen organisaatiokulttuuria käsittelevä laaja konferenssi oli vuonna 1979, jolloin kulttuuriteoria löi läpi:

nähtiin, että arvot, yhteiset merkitykset ja ymmärtämisen tavat olivat keskeistä organisaatioiden johtamisessa.

Pohjois-Amerikka ja Aasian maat käyvät jatkuvaa kilpaa maailman markkinoista. Monet johtamisen kehityssuunnat tulevat näiltä mantereilta.

**TQM Total quality management** -laatujohtamisen filosofiassa erityisesti Japani on ollut vahva kehittäjä. Maailman ehkä merkittävin laatuguru W. Edwards Deming oli yhdysvaltalainen käytännönläheinen tutkija ja tiedemies, joka lisäsi laatuajattelun perusprosessiin oppimisen ja synnytti nykyisen jatkuvan kehittämisen kehän – Demingin ympyrän (Kuvio 2). Häntä pidetään myös yhtenä toisen maailmansodan jälkeisen nousun arkkitehtina Japanissa, missä hän opetti 1950-luvulta lähtien yritysjohtoa. Hänen opeillaan katsotaan olleen merkittävä vaikutus Japanin nousussa innovatiivisten, korkealaatuisten tuotteiden valmistajaksi. Häneen yhdistetään myös usein sanat ”laatujohtamisen isä” yhdessä J. M. Juran ohella. Myös sosiaali- ja terveydenhuoltoon jalkautunut johtamisen ja kehittämisen Lean-filosofia tulee 1950-luvun Japanista autojätti Toyotan tehtailta – tästä kirjassa myöhemmin.

Jatkuvan kehittämisen ympyrä koostuu neljästä vaiheesta: *plan*, *do*, *check* ja *act*. Ensin suunnitellaan (*plan*), sitten tehdään (*do*), tarkistetaan tekemisen tulokset (*check*) ja tehdään tarvittaessa parannukset ja korjaukset (*act*). Näin palataan jälleen alkuun. Kehittäminen nähdään päättymättömänä prosessina. Kehittäminen toteutuu syklittäin ja perustuu jatkuvan oppimisen ajatukseen. Tieto täydentyy prosessin kuluessa. PDCA-sykli on yksi keskeisiä työkaluja jatkuvassa parantamisessa, laatujohtamisessa ja prosessinkehittämisessä.



**Kuvio 2.** Demingin jatkuvan laadun kehittämisen ympyrä

Laatujohdamisen ajatukset levisivät globaalisti ja myös suomalaisen julkiseen johtamiseen, järjestöihin ja yrityksiin. Laadittiin laatukäsikirjoja ja tavoiteltiin erilaisia organisaation sisäisiä, Suomen ja Euroopan laatusertifikaatteja ja -palkintoja. Laatuominaisuudet haluttiin tehdä julkisesti näkyviksi kilpailutekijöiksi. Moniin sosiaalialan palveluihin, esimerkiksi lastensuojeluun ja hyvän ikääntymisen turvaamiseksi, on laadittu ohjaavat kansalliset laatusuosituksot. Sosiaalihuoltolakiin sisällytettiin vasta vuonna 2015 omavalvontavelvoite, jonka toteuttamiseen mm. Valvira antoi ohjeistusta. Sen sisältö käytännössä ohjasi laatimaan ko. toiminnon laatukäsikirjan. Aiemmin omavalvontaa edellytettiin vain yksityiseltä sosiaalipalvelutuotannolta. Yhä enemmän sosiaalihuollon palveluja hankitaan eri tuottajilta, ja hankinnoissa edellytetään aina ko. palvelun laadun ja laatujärjestelmän kuvaimista. Laadun määrittelyn osaaminen ja laadunhallinta ovat osa johtamista – tässä kirjassa myöhemmin.

**Tasapainotettu tuloksellisuuden johtaminen, BSC -tulokortti** (Kaplan & Norton 1996 teoksessa Lumijärvi & Jylhäsaari 1999), oli yritysten globaalissa menestymiskilpailussa mullistava ajatussuunta. Siinä perinteiset talouden mittarit saivat rinnalleen – ja osin niiden tilalle – mittareita, jotka kuvasivat organisaation kykyä onnistua prosesseissaan, henkilöstövoimavarojen käytössä ja uudistumisessa sekä asiakasarvon tuottamisessa, ja katse oli talouden tilinpäätöslukujen ja peruutuspeilin sijasta tulevaisuuden menestymisessä. Tärkeää BSC-tulosajattelussa on kyky tunnistaa kriittiset menestystekijät, joissa epäonnistuminen olisi organisaation menestymiselle kohtalokasta. BSC-malli on kokonaisarvioinnin ja -johtamisen väline. Tasapainotettu-sanalla viitataan nimenomaan siihen, että toimintaa arvioidaan ja kehitetään moninäkökulmaisesti ja tasapainoisesti ja taloudellinen aspekti sisältyy kaikkiin näkökulmiin.

Suomalaiseen julkiseen toimintaan (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999) ja erityisesti kunnallisiin organisaatioihin soveltuvan BSC-mallin kehitti Ismo Lumijärvi (1999). Siinä keskeinen näkökulma on vaikuttavuus, sillä julkisen toimijan tulee toiminnassaan pyrkiä saamaan aikaan mahdollisimman hyvä asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus niillä resursseilla, jotka ovat käytössä – ns. ”viivan alle” organisaation tuloksena tulisi saada aikaan vaikuttavuutta. Kun vaikuttavuus on keskeinen tavoite, siinä onnistumista tulee tietenkin seurata.

**Vaikuttavuuden johtaminen** ja mittaaminen lähtivät kehittymään 1990-luvulla, mutta sosiaalihuollon tehtävissä kehitys on ollut hitaampaa kuin esimerkiksi terveydenhuollossa. Myös prosessien, kuten asiakaspalveluprosessien kuvaaminen, analysointi ja parantaminen saivat BSC-ajattelun myötä vauhtia. Prosesseihin kuitenkin sitoutuvat lähes kaikki organisaation resurssit, ja siten **prosessien johtamisessa** onnistuminen on keskeistä. Henkilöstöä ei enää arvoteta ns. menoeränä vaan kaikkein keskeisimpänä menestymiseen vaikuttavana tekijänä. Siten **henkilöstövoimavaran** ja koko organisaation osaamisen ja uudistumis-

kyvyn kehittäminen nähdään nykyisin henkilövaltaisissa asiakaspalveluorganisaatioissa tärkeimpänä strategisena voimavarana ja johtamisen kohteena. **Asiakasarvon tuottaminen** ja siinä onnistumisen tekeminen näkyväksi on neljäs tärkeä BSC:n näkökulma. Asiakkaiden saama hyöty, esimerkiksi hyvinvointi ja terveys, on asiakaspalveluorganisaatioiden perustehtävää, ja siinä onnistumista tulee mitata ja arvioida.

BSC-suuntaus on Suomessa laajasti käytössä niin yrityksissä, järjestöissä kuin julkisella sektorilla. BSC-malli on tarkoitettu joustavaksi, ja jokainen organisaatio laatii omaan toimintansa tavoitteelliseen johtamiseen soveltuvan BSC-näkökulmien mallin. Valtionhallinto sovelsi BSC-mallia tulossopimus- ja tavoiteohjauksen välineenä, ja Kuntaliitto ohjeisti ja koulutti kuntia hyödyntämään mallia omaan toimintaympäristöön soveltuvaksi.



**Kuvio 3.** Tuloksellisuuden perusnäkökulmat

*New Public Management NPM – Uusi julkinen johtaminen* -suuntausta voinee pitää enemmänkin poliittis-ideologisena julkisen hallinnon reformipyrkimyksenä kuin varsinaisena johtamisoppina. Suuntauksen alkujuurilta löytyvät mm. Margaret Thatcherin 1980–1990-lukujen Englannin sovellutukset. NPM-johtamisideologiassa on keskeistä julkisen vallan roolin minimoiminen ja julkisen vallan ohjauksen vähentäminen, vapaan valinnan periaate sekä julkisen toiminnan markkinoistaminen tehokkuuden ja tuloksellisuuden parantamistavoitteen saavuttamiseksi. Englannissa julkisen vallan toimintoja siirrettiinkin laajasti yksityisten yritysten hoidettavaksi, joista valtion rautatiet ja vesilaitokset esimerkkeinä. Suomessa NPM-ajattelun myötä julkisen toiminnan ulkoistaminen yksityismarkkinoille on vahvistunut, esimerkiksi pörssiyritysten volyymin osuus lastensuojelun sijaishuollossa on merkittävä. NPM-ajattelun mukaan julkisen toiminnan

tehokkuutta lisäävät vaatimukset ovat meillä vahvasti yhteiskuntapolitiikassa läsnä, esimerkiksi pyrkimyksenä siirtää valtion rautatietoimintaa osakeyhtiöihin sekä nykyistä suurempi osuus erityisesti terveydenhuollosta yksityismarkkinoille. Johtamisoppien kierto on nykyisin nopeaa, kuten maailman menokin. Niinpä uusimmissa johtamissuuntauksissa korostuu kyky pärjätä toimintaympäristössä, jossa leimallista on edellä mainittu ns. VUCA-ilmiö.

### **Itse- ja yhteisöohjautuvuus**

Itse- ja yhteisöohjautuvissa organisaatioissa luotetaan siihen, että ihmiset pyrkivät tekemään parhaansa, kun heille annetaan vapautta ja vastuuta. Ns. TEAL-johtaminen korostaa työntekijöiden itsensä johtamista ja ratkaisuvalltaa sekä turvallista yhteiskulttuuria. TEAL-ajattelussa päätöksiä tekevät ne, jotka osaavat asian ja vastaavat sitä koskevien tulosten aikaansaamisesta. Vastuu ja johtaminen on jaettava, kuten myös päätöksentekoon tarvittava tieto. Toiminta on mahdollisimman läpinäkyvää. Jokainen on vastuussa muille, ja kaikki työntekijät arvioivat yhteistä toimintaa. Erilaisuus on yhteisön vahvuus. Tasa-arvo ja turvallinen työilmapiiri ovat arvoja. Jokaista tuetaan oppimaan ja kehittymään jatkuvasti, eikä virheitä tarvitse pelätä. Innovaatiota kehkeytyy tämänkaltaisissa yhteisöissä. Ne ovat myös ketteriä vastaamaan erilaisiin, nopeastikin esille tuleviin haasteisiin. TEAL-organisaatioilla on toiminnalleen myös laajempi olemassaolon tarkoitus ja merkitys. (Teal-johtamisesta.)

Näitä ajatuksia ovat Suomessa soveltaneet mm. Reaktor ja Vincit, joka on saanut toiminnastaan useaan kertaan parhaan työpaikan palkinnon Suomessa ja Euroopan parhaan vuonna 2016 (*Great Place to Work*). Vuonna 2017 Vincit kaupallisti omassa toiminnassaan kehittämänsä johtamisidean *Leadership as a Service* eli LaaS-työkalun. Sitä on verrattu verkkokauppaan, josta yritysten työntekijät voivat tilata tarvitsemiaan johtamispalveluja, kuten kehityskeskusteluja, palautetta, viestintätukea esim. LinkedIn-profiilin hiomista tai vaikkapa niskahartiahierontaa. LaaS-työkaluja sovelletaan Suomessa mm. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän itse- ja yhteisöohjautuvuuden ja johtajuuden kehittämisessä.

Laajaan itse- ja yhteisöohjautuvuuteen sekä jaettuun johtamiseen perustuu myös hollantilainen Buurtzoog-kotihoitoyrityksen toiminta, jonne suomalaiset sote-organisaatiot niin julkisella kuin yksityisellä sektorilla ovat tehneet opintomatkoja, ja niiden innoittamana ollaan johtamis- ja toimintakulttuuria kehittämässä useissa sote-alan organisaatioissa.

## Innovaatiot ja johtaminen

Suomea voinee luonnehtia innovaatioihin ja tutkimus- ja kehittämistoimintaan uskovaksi maaksi. Olemme tässä myös menestyneet. Satsaamme innovaatioiden syntymiseen. Innovaatio-termi tuli myös poliittiseksi käsitteeksi 1980-luvun lopulla, jolloin valtio lähti toteuttamaan laajoja innovaatiostrategioita. Myös EU:n toimesta on laajoja rahoitusohjelmia, joilla edistetään tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiotoimintaa. Kriiseihin varautumiseen ja niistä selviämiseen, esimerkiksi koronapandemiaan, kohdennetaan valtavan suuria rahoituksia.

Innovaatiot eivät välttämättä synny erityisissä innopajoissa, vaan useimmiten osana tavallista arjen toimintaa ja sen jatkuvaa kehittämistä ja tutkimusta. Merkittävän sysäyksen innovaatioymmärrykseen toi yhdysvaltainen Teresa Amabile (1983) tutkimuksillaan lasten luovuuden kehittämisestä ja motivaation merkityksestä. Innovaatiivisuuden esteinä työelämässä voivat olla työn hallittavuuden ongelmat, kiire ja aikapaineet, huono johtaminen ja työolosuhteet. Oppivan organisaation ja jatkuvaan kehittämisen ideaan perustuvassa johtamisessa keskeistä on kuitenkin tarve uudistaa toimintaa, jolloin sille tulee luoda edellytyksiä työyhteisöissä. Hyvinvoivat ihmiset pystyvät työssään uudistamaan.

Erika Heiskanen & Jari Salo (2008) muistuttavat **eettisen johtamisen** merkityksestä, jossa keskiössä ovat oikeudenmukaisuus, reiluus, mutta myös tuloksellisuus. Eettinen johtaja haluaa tulosta ja henkistä hyvinvointia, koska se on keino kestävään onnistumiseen. Eettinen johtaja on suunnannäyttäjä ja innostaja. Maineenhallinta, henkilöstön tarpeet ja lainsäädäntö sekä markkinatilanteet ja työvoiman saatavuusongelmat haastavat eettiseen edelläkävijyyteen.

Johtamisen eettisyyden periaatteiden soveltaminen on erityisen tärkeää sosiaalialan tehtävissä, sillä työssä on usein läsnä hyvin ristiriitaisia intressejä, joiden yhteensovittaminen tai valinta niiden välillä on tehtävä. Käytännön johtamisen tukena ovat mm. oman ammattialan eettiset ohjeet, hallintolaki ja sosiaalihuollon asiakaslaki sekä virkamiehen eettiset ohjeet ja virkamieslaki.

Viimeisin erityisesti **sosiaalialan johtamista** tarkasteleva julkaisu on vuodelta 2010 (Niiranen, Seppälä-Järvelä & Sinkkonen 2010). Kirjoittajat kokoavat ajattelunsa ns. hybridioorganisaation johtamisen ideaksi, kun toimitaan kompleksisessa, nopeatempoisessa ja monitulkintaisessa ympäristössä. Sosiaalialan tehtäviä ja palveluja hoitavat organisaatiot ovat monimuotoisia, ja niiden omistajapohja ja organisointitavat ovat erilaistuneet vastaamaan entistä yksilöllisempiin tarpeisiin. Palvelujen tuottaminen on eriytyneempää, ja sosiaalipalvelujen järjestämisestä vastaavan organisaation on kyettävä johtamaan monimuotoistunutta tuotantoverkostoa, jossa tuottajina toimivat niin yleishyödylliset toimijat, kuten järjestöt, kuin myös globaaleilla markkinoilla toimivat pörssisijoittajayhtiöt.

**Miten johtaa tällaista tuotantoverkosta,** jossa julkinen toimija maksaa pääosin palvelukustannukset, mutta ei voi suoraan johtaa näitä tuottajia?

Johtamisen keskiössä ovat **verkoston johtamisen periaatteet:** koko tuotantojärjestelmää johdetaan tiedolla ja sen vaihdannalla sekä sopimuksilla ja niihin sisältyvillä palvelun laatuvaatimusten seurannalla ja arvioinnilla. Keskeistä tässä ovat **luottamus ja dialogi** sosiaalialan palvelujen järjestämistä vastaavassa olevan organisaation ja tuottajan välillä olipa tuottaja järjestämistä vastaavassa olevan oman organisaation tuottaja tai ostopalveluun perustuva yksityinen palveluntuottaja.

**Verkoston johtamisajattelu** korostaa tehokkuus- ja tuloksellisuusvaatimusten rinnalla palvelujen laatua ja niiden kestävä tuottamista verkostoihin perustuvassa ympäristössä. Kun käytetään julkisia varoja, tulee toiminnan olla mahdollisimman **läpinäkyvää ja legitiimiä**. Koko tuotantokoneistoa – niin omaa julkista tuotantoa kuin yksityistäkin, tulee ohjata samankaltaisin tavoin. Nykyisissä sote-organisaatioiden toiminnassa yhdistyvätkin julkinen palvelutehtävä ja markkinaperusteinen organisaatorakenne, jossa **korostuvat asiakaslähtöisyys ja tehokkuus**.

Sosiaalialan palveluissa tarvitaan kykyä tehdä yhteistyötä samanaikaisesti erilaisten organisaatioiden, ammattien ja päätöksentekojärjestelmien kanssa – asiakkaan kannalta on tärkeää, että tukitoimista muodostuu häntä auttava toiminnallinen kokonaisuus. Tässä onnistumista vahvistaa se, että organisaatiot toimivat yhteisen päämäärän (asiakashyödyn, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden) hyväksi strategisessa yhteistyössä. Tämä edellyttää osaavaa **verkoston ohjaamisen sekä yhteensovittavan johtamisen taitoja**. Hierarkisesta johtamisesta ollaan siirrytty kohti verkostojen ohjausta.

Suomalaisen julkisen hallinnon kehityshistorialla on merkittävä vaikutus hyvinvointivaltiomme kaikkiin toimijoihin, niin yrityksiin kuin myös kansalaisen rooliin. Julkisen hallinnon kehityksessä voidaan piirtää **kolme suurta muutosaaltoa**. Jokaisesta kehitysaallosta on piirteitä nykyjohtamisessa.

Julkisessa hallinnossa on siirrytty poliittisen päätöksenteon alaisuudessa toimivasta perinteisestä hallinnosta (Public Administration) tehokkuutta korostavaan uuteen julkiseen johtamiseen (NPM New Public Management) ja verkostomaiseen julkisen hallinnan malliin (NPG New Public Governance). Kari Hakari (2013) kuvaa kehitysvaiheiden piirteitä seuraavasti:

**Perinteinen julkishallinto** korostaa lakisääteisyttä, huomio kohdistuu sääntöihin ja ohjaukseen, organisaatiot ovat byrokraattisia, politiikka ja hallinto on erotettu ja professioilla on valta palvelutuotannossa.

**Uudessa julkisjohtamisessa** hallinnolla on vahva asema professioihin ja poliitikkoihin nähden, toiminnassa korostuu yritysmäiset johtamistavat sekä panosten ja tuotosten kontrolli, suorituskyvyn mittaaminen ja ulkoinen arviointi (auditointi). Toiminnassa hyödynnetään markkinoita, kilpailua ja sopimusohjausta.

**Uusi julkinen hallinta** korostaa yhteisöjä ja verkostoja politiikan toteuttajina, hyödyntäen niitä tehokkaasti palvelutuotannossa erilaisten kumppanuuksien avulla. Huomiota kohdennetaan ulkoisiin prosesseihin sisäisten prosessien sijaan, joita uusi julkisjohtamisen ajattelu korosti.

Uusi julkinen hallinta perustuu ajatuksen siitä, että **hallinta täydentää** perinteistä julkishallintoa ja uutta julkisjohtamista, mutta ei kokonaan korvaa niitä. Se keskittyy **organisaatioiden välisiin suhteisiin ja prosesseihin sekä palvelujärjestelmään** (Hakari 2013 viittaa Osbornen 2006 määritelmään). Kari Hakari (Taulukko 1) kuvaa uuden julkisen hallinnan tavoitteita ja välineitä kunnallisessa toiminnassa. PPP-lyhenne tarkoittaa Public – Private Partnership -sopimuksellista yhteistyötä.

**Taulukko 1.** Uuden julkisen hallinnan tavoitteista ja välineistä kunnallisessa toiminnassa (mukaillen Hakari 2013,45)

Uusi julkinen hallinta	Tavoitteena	Välineinä
Verkostojen hallintana	Kumppanuuden rakentaminen. Yhteisen näkemyksen aikaansääminen. Yhteiseen tavoitteeseen pääseminen. Kontrollin säilyttäminen.	Luottamus ja dialogi. Sopimusten hallinta. Jaettu johtajuus. PPP-sopimukset.
Demokratian kehittämisenä	Luottamuksen lisääminen päätöksentekoa kohtaan. Edustuksellisuuden varmistaminen. Yhteisöllisyyden vahvistaminen. Asukkaiden osallistumisen vahvistaminen.	Suoran demokratian erilaiset muodot: aluefoorumit, asukasillat, käyttäjäraadit yms. Uudenlaiset edustuksellisen demokratian muodot: aluelautakunnat, pormestarihalli, väestöryhmäkohdattaiset neuvostot yms. Osallistuva budjetointi.
Palvelujen kehittämisenä	Asukas- ja asiakaskeskeisyys. Palveluinnovaatioiden syntyminen.	Palvelumuotoilu. Palvelujen yhteistuotanto ja palveluliiketoiminnallinen ajattelu. Asiakasprosessien johtaminen.



**Suomen kunnissa** uusi julkinen hallinta korostaa **paikallishallinnon yhteisöllistä luonnetta**, ja tehtävien hoitamisessa oleellista onkin yhteistyö eri toimijoiden kanssa. Paikallinen hallinta perustuu monimuotoiseen palvelutuotantoon, monituottajamalliin. Paikallisessa toiminnassa tunnistetaan tarpeiden pirstaloituminen. Toiminnassa keskitytäänkin organisaatioiden välisiin suhteisiin ja palvelutuotantojärjestelmiin, ja hallinnan välineenä painottuvat neuvottelut ja sopimukset sekä palveluissa palvelutarpeet ja tulokset asiakkaan näkökulmasta. Liiketoiminnan logiikalla toimiva palvelujärjestelmä kytkee mukaan palveluiden käyttäjät myös kehittäjiksi ja tuottajiksi (*co-production, co-design, co-creation*).

Julkisen hallinnon teoria – ja käytäntö – on korostanut hallinnan (governance) roolia laajojen, systeemisten ongelmien ratkaisemisessa. Toisaalta kasvavan kompleksisuuden ja toisaalta hallinnon monitasoistumisen myötä julkishallinto on siirtynyt yhteiskunnallisen ohjaamisen muotoihin, jotka ovat osallistavampia ja verkostomaisempia. Johannes Anttilan (2021) mukaan yksi tällainen kehityssuunta on **kokeellisen hallinnan teoria**, josta esimerkkinä on mm. Walesin rakentama tulevaisuuden sukupolvien hyvinvointi –arkkitehtuuri. Myös Uuden-Seelannin hyvinvointibudjetointi on esimerkki uudenlaisesta hyvinvointitalouden ohjausmekanismista, joka painottaa erityisesti julkisten organisaatioiden vastuuta hyvinvoinnista. Vaikka Suomessa on pitkään panostettu **hyvinvointitalousajattelun** kaltaisesti esimerkiksi koulutukseen ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon, varsinaista kokonaisuutta, saati siihen perustuvia ohjauksen ja hallinnan mekanismeja ei Anttilan mukaan vielä ole kehitetty. Kestävyuden ja ylisukupolvisuuden näkökulmat ovat keskeiset elementit hyvinvointitalouden tulevaisuussuuntautuneisuudessa. Ylisukupolvisuus on velvollisuutta ja vastuuta muokata nykyisiä järjestelmiä siten, että kyetään tuottamaan hyvinvointia myös tulevaisuudessa – ei ainoastaan taloudellisesti, vaan myös sosiaalisessa ja ekologisessa mielessä.

### **Kansalaisen roolista**

Perinteisessä julkisessa hallinnossa kansalainen on **hallintoalamainen**, jonka vaikutusmahdollisuudet toteutuvat edustuksellisen demokratian avulla. Uudessa julkisjohtamisessa kansalainen on markkinoilla toimiva **palvelujen käyttäjä ja asiakas**. Uusi julkinen hallinta näkee kansalaisen **aktiivisena yhteisön jäsenenä**, joka osallistuu verkostoissa eikä pelkästään edustuksellisen demokratian tai asiakkuuden kautta. Kansalaisverkostot haastavat poliittiset ratkaisut, ja niitä arvioidaan nopeasti ja jatkuvasti erilaisissa avoimissa foorumeissa.

Kuluttajan ja asiakkaan käsitteen tuomisen julkiselle sektorille voidaan katsoa luovan ristiriitoja ja ongelmia monien julkisen sektorin perinteisten arvojen ja toimintamallien kanssa. Ongelmaksi voidaan nähdä se, että kuluttajan käsite julkisen sektorin toiminnassa johtaa ristiriitaan perinteisen kansalaisen käsitteen kanssa. Kansalaisella on subjektiivisia oikeuksia, mutta myös velvollisuuksia valtiota tai muuta yhteisöä kohtaan. Kuluttajalla tällaisia velvollisuuksia ei ole. Kuluttajan

oikeudet riippuvat hänen maksukyvystään markkinoilla. Asioidessaan julkisella sektorilla kansalainen ei välttämättä maksa palveluista ainakaan täyttä hintaa. Kuluttajan käsitettä julkisella sektorilla vaikeuttaa lisäksi se, että julkisten palvelujen käyttäjällä ei useinkaan ole käytettävissään tavallisen kuluttajan valinnanvapautta palvelun suhteen. Julkinen sektori on usein monopolituottaja. Toisin kuin kulutus-hyödykkeiden tapauksessa julkisen sektorin tarjoamien hyödykkeiden tarjonta ei aina kasva kysynnän mukaan. Päätös tarjonnan kasvattamisesta on aina poliittinen päätös.

## Uusi julkinen hallinta: uudenlaista johtamisajattelua

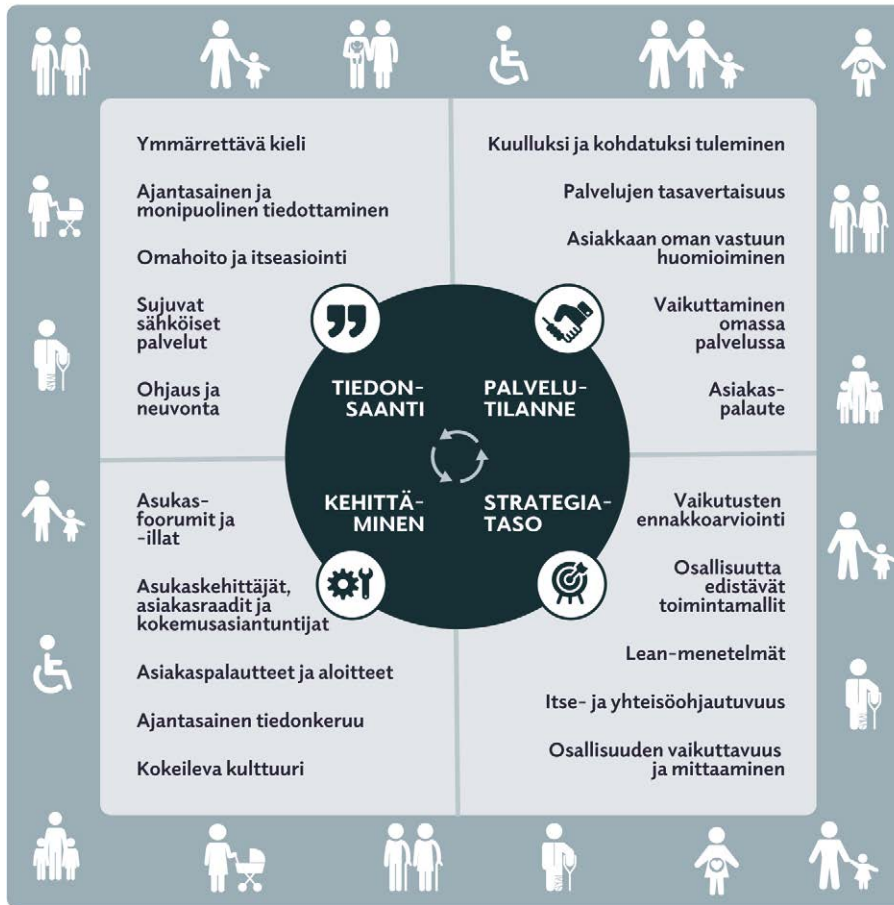
Sosiaalihuollon lainsäädäntö perustuu tarpeiden tunnistamiseen ja niihin vastaamiseen. Palvelujärjestelmässä tämän tulisi tarkoittaa vahvempaa **kysyntä- ja tarvelähtöistä** toimintatapaa sen sijaan, että järjestelmä on tarjontalähtöinen eli ”sitä tarjotaan, mitä palveluja sattuu olemaan”. Kysyntälähtöisen palvelujärjestelmän johtamisessa on tärkeää, miten asiakasvirtoja ohjataan niin, että ihminen olisi tarpeineen oikeassa paikassa eikä kuormittaisi vaikkapa päivystystä siitä syystä, että päiväaikainen palvelu ei toimi. Sote-palvelujärjestelmässä on paljon ns. häiriökysyntää, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa palvelua etsivä ihminen ei tule autetuksi siellä, missä häntä parhaiten voitaisiin auttaa. Selvitysten mukaan häiriökysyntä piinaa erityisesti sote-palveluja, ja joissakin palveluissa häiriökysynnän osuus voi olla jopa 80 % kaikesta asiakaskysynnästä. Palvelujen tarjonnan tarkastelusta tulisi siirtyä kysynnän eli tarpeiden ymmärtämiseen. (Hyytiälä & Kekomäki 2017.)

Palvelujärjestelmäämme voi luonnehtia edelleen palvelulähtöiseksi sekä asiantuntija- ja organisaatiolähtöiseksi. Tavoitteellista on, että toimintaa ohjaisi enemmän **ihmislähtöinen ajattelu**, jossa ihminen kohdataan kokonaisena yksilönä läheiseen ja pyritään vastaamaan hänen tarpeisiinsa myös sovittaen yhteen erilaisia tuen muotoja ilman hallinnollisia raja-aitoja ja budjettirajoja – kyse on **yksilö- ja perhekohtaisesta tuen ja palvelujen integraatiosta**.

Organisaation johtamisessa tulisi mahdollistaa **asiakastyöntekijälle ja hänen asiakkaalleen** mahdollisimman hyvät edellytykset tehdä ihmisen tarpeisiin soveltuvat vaikuttavat ratkaisut kustannustehokkaasti – kyse on paitsi ihmiskäsituksesta, myös luottamuksesta ja siihen pohjautuvasta **vallan jakamisesta sinne**, missä paras asiakastyön osaaminen on, eli asiakkaille ja heidän tukenaan oleville vastuu- ja omatyöntekijöille. Kyse on myös organisaation **osallisuuskulttuurista** – todentuuko se aidosti asiakastyössä.

**Esimerkki:** Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä on laatinut osana strategia-prosessiaan osallisuuden toimintaohjelman. Tavoitteena on, että osallisuuden toimintakulttuuri toteutuu kaikessa toiminnassa ja on keskeinen ohjaava periaate organisaatiossa.

**Osallisuuden toimintakulttuuri syntyy teoista, jotka merkittävästi edistävät asukkaan kokonaisvaltaista hyvinvoinnin ja terveyden edistämistä**



**Kuvio 4.** Osallisuuden toimintakulttuuri Keski-Uudenmaan sote-organisaatiossa (Osallisuusohjelma 2020-2025. Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä)

Keski-Uudenmaan soten organisaatiossa (kuvio 4) varmistetaan, että osallisuus toteutuu eri tavoin tiedonsaannissa, palvelutilanteissa, kehittämisessä ja strategiatason toiminnassa. Osallisuuden toteutumista myös seurataan ja mitataan sovitulla mittareilla. Osallisuus koko toiminnan läpäisevänä toimintaperiaatteena varmistaa, että asukkaiden, sote-asiakkaiden, henkilöstön ja erilaisten kumppaneiden näkökulmat tulevat otetuksi huomioon työskentelyssä. Kokemus osallisuudesta on hyvinvointia vahvistava, ja osallisuuden laaja toteutuminen parantaa ratkaisujen tietopohjaa. Osallisuuden toimintakulttuuri syntyy teoista, jotka edistävät asukkaan kokonaisvaltaista hyvinvointia ja terveyttä.



Opiskelijat kysyvät Sadulta johtamisen muutoksista hänen työpaikallaan.

”Hyvä kysymys, en tätä ollut ennalta pohtinut, kun esitystäni teille valmistelin. Meillä muutokset usein ovat liittyneet juuri lainsäädännön muutoksiin ja tehtävien uudelleen organisointiin. Ja myös meidän parantunut ymmärryksemme työmme vaikuttavuudesta on muokannut yhteistyö- ja toimintamalliamme - haluamme tietää eri palvelujen yhteisvaikutuksista asiakkaan tilanteeseen ja parantaa kaikin tavoin eri toimijoiden yhteistyötä asiakkaan hyväksi. Ajattelemmme, että meidän pitää tuottaa asiakkaalle arvoa ja hyvinvointihyötyä. Ja mitä paremmin pystymme vastaamaan ihmisten tarpeisiin oikea-aikaisesti, sitä todennäköisemmin myöskään palvelukustannukset eivät kasva entiseen malliin. Näemme tämän myös talousmittareissa. Esimerkiksi sosiaalihuoltolain uudistuksen (2014) - ja toki jo aiemmin lasten ja perhepalveluiden LAPE-muutosohjelman - tavoitteiden mukaisesti kokosimme erilaisia varhaisen tuen palveluita saman perhepalvelujohtajan vastuulle, lähdimme kehittämään tiimejä ja niiden itseohjautuvuutta. Tämä tehtiin yhteisenä oppimisprosessina, jossa myös hyödynsimme asiakkailta ja asukkailta saatua tietoa ja jossa meitä esimiehiä myös koulutettiin valmentavan ja palvelevan johtamisen ideaan sekä tiimien yhteisöllisyyden vahvistamiseen.”

### Nykyjohtamisen keskeisiä piirteitä voidaan tiivistää seuraavasti:

- **Strateginen ajattelu kuuluu kaikille:** keskeistä on osallistuvat valmistelu-prosessit; sitoutuminen strategian toteuttamiseen; ymmärrys toimintaympäristön ja koko ekosysteemin muutoksesta; ja säännöllinen tulevaisuuden ennakkointi.
- **Prosessien johtaminen ja itseohjautuvat tiimit tehokkaina työskentelymuotoina:** ammattilaisten sisäinen autonomia, kuten toimintavapaus ja päätösvalta; tiimeissä on juuri kyseisten tehtävien kannalta tarpeellinen tieto ja erilainen osaaminen, jolloin osaaminen ja luovuus voivat yhdistyä uusiksi oivalluksiksi ja innovaatioiksi.
- **Jatkuvan parantamisen toimintatapa ja ketterät kokeilut:** toiminnan asiakassuuntautuneisuus, ihmisten kunnioittaminen, jatkuva parantaminen ja kehitystoimet siellä, missä työskentely toteutuu; rajatut selkeät kokeilut, joista opitaan ja parannetaan toimintaa; muotoiluajattelu: asiakas keskiössä, asiakkaan kokemus, asiakkaat mukana, osallistavat etnografiset arjen käytäntöjen tutkintaprosessit (yhteistutkiminen, jossa myös asiakkaat mukana).
- **Osaamisen kokonaisvaltainen johtaminen:** organisaation tavoitteiden ja asiakastarpeiden kannalta oikeanlaista osaamista oikealla paikalla; osaamisen ylläpitämistä ja kehittymistä tukevaa; erilaisen osaamisen tehokasta hyödyntämistä.

- **Valmentava johtaminen:** lähituki työtä tekeville; ymmärretään, että jokainen työntekijä on myös työpaikallaan ihmisenä kokonaisuus.
- **Innovaatioiden syntymisen kokonaisvaltainen tukeminen ja johtaminen:** tehdään kokeiluja ja parannuksia koko ajan, ymmärretään palvelutuotannossa tarvittavat liiketoiminta- ja innovaatioekosysteemit – oppivan organisaation mukainen kulttuuri.
- **Toimintaa johdetaan tiedolla:** tieto on aivan keskeistä nykymaailmassa, jossa tieto on todella valtaa, mutta parhaiten tieto on valtaa, kun se jaetaan.
- **Ihmisten ja tehokkuuden johtaminen voidaan ja pitää yhteensovittaa.**

Johtaminen ja kehittäminen on tänä päivänä myös visuaalista, näkyvää ja avointa: organisaatiossa on käytössä helposti saavutettavassa paikassa olevia erilaisia visuaalisia Open Space -tauluja, johon kirjataan esimerkiksi ratkaistavia ongelmia, kehitysideoita ym. Nykyteknologia on mahdollistanut sen, että työyhteisön päivittäisjohtamisen taulut voivat olla helposti käytettäviä multimedia-kosketusnäyttöjä.

## Palveluorganisaation omistustausta ja johtaminen

Sosiaalihuollon palveluja tuottavat monenlaiset toimijat. Vastuu palvelujen järjestämisestä on julkisella toimijalla, joka myös tuottaa oman henkilöstönsä toimesta palveluja, ja kaikki viranomaispäätöksiä edellyttävät tehtävät ovat julkisen toimijan tehtäviä. Julkisomisteiset organisaatiotkin voivat olla hyvin erikokoisia. Julkisten organisaatioiden omistajina toimivat veronmaksajat, ja päätöksentekorakenteet ovat julkisia.

**Erityisesti sosiaalialalla** toimii monenlaisia säätiöitä ja järjestöjä, joista osa yhteiskunnallisen vaikuttamistyön ja vapaaehtoistyön lisäksi tuottaa myös palveluja, ja tämä toiminta on markkinalogiikan vuoksi usein yhtiöitettyä. Järjestön omistavat sen jäsenet, ja he käyttävät järjestön päätösvaltaa. Järjestö- tai säätiöomisteiset yhtiöt tuottavat järjestön perustehtävään liittyviä palveluja markkinoilla samojen eettisten periaatteiden mukaisesti kuin yhtiön omistava järjestö tai säätiö, ja liikevoitto käytetään palvelujen kehittämiseen ja yhdistyksen perustehtävän mukaan yhteiskunnalliseen toimintaan. Monet näistä yhteiskunnallisista yrityksistä ovat järjestäytyneet ARVO-liittoon.

Myös julkinen toimija, kuten kunta, kunnat yhdessä tai kuntayhtymä, ovat voineet perustaa jotakin toimintoa varten julkisomisteisen yhtiön. Tällaisia julkisomisteisiä yhtiöitä on myös sosiaali- ja terveydenhuollon palveluissa. Julkisella toimijalla voi olla myös säätiö jonkin asiakasryhmän palvelujen tuottamiseksi ja asiakkaiden aseman parantamiseksi, esimerkiksi Helsingin kaupungin omistama Niemikotisäätiö, joka tuottaa erityisesti sosiaalisen kuntoutuksen palveluja.

Johtamisen kannalta tämänkaltaisen monituottajajärjestelmän ja -verkostojen ohjaaminen vaatii vahvaa osaamista, myös päättäjiltä. Omistuksen hallinnassa nouda-

tetaan yhtiölakia ja säätiöiden osalta säätiölakia. Siten toiminta ei esimerkiksi ole julkisuuslain näkökulmasta julkista ja avointa.

Sosiaalipalveluja tuotetaan myös monissa voittoa tavoittelevissa yrityksissä, joissa omistajina ovat osakkeen omistajat, ja osa näistä on pääomasijoittajien omistamia pörssiyrityksiä. Päätöksenteko tapahtuu osakeyhtiön hallituksessa ja yhtiökokouksessa, eikä päätöksenteko eikä muukaan tiedontuotanto ole julkista.

Ari Salminen (2005) on tyypitellyt julkista ja yksityistä johtamista alla olevan mukaisesti. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 2) tarkastellaan julkisen ja yksityisen johtamisen tyypillisiä piirteitä ja eroja.

**Taulukko 2.** Johtamisen luonne julkisella ja yksityisellä sektorilla (Salminen 2005, 110–111)

Julkisen johtamisen tyyppi	Yksityisen johtamisen tyyppi
Perustana yleinen etu	Perustana yksityinen etu
Tavoitteet johtamisessa nojaavat yhteiskunta-politiittisiin päämääriin	Tavoitteet nojaavat yksittäisen organisaation menestykseen ja voittoon
Johtajat ovat kansan palvelijoita	Johtajat ovat intressi- ja omistajaryhmien palvelijoita
Organisaation epäautonomisuus ja ympäristön vakaus	Organisaatioiden suhteellinen autonomisuus ja turbulenti ympäristö
Toimintavapaus rajoittunut: hallinto-oikeuden periaatteet	Toimintavapaus vähemmän rajoittunut: markkinatalouden periaatteet
Virkamies toimii virkavastuulla	Yksityinen johtaja on tulosvastuussa
Julkinen johtaja on usein kompromissijohtaja, neuvottelija tai koordinoija	Yksityinen johtaja on todellinen johtaja, keulakuva tai yrittäjä
Julkinen johtamisprosessi on pääsääntöisesti julkinen	Yksityinen johtamisprosessi on liikesalaisuus

Omistustaustan katsotaan vaikuttavan organisaation johtamiseen ja siihen, mihin toiminnalla tähdätään. Vaikka julkisten organisaatioiden toimintaan on tullut vuosien kuluessa myös liiketoiminnan johtamisen piirteitä, ei julkisia organisaatioita voi kuitenkaan johtaa kuten yrityksiä.



Hyvää ja huonoa johtamista kuvataan monissa johtamisjulkaisuissa, ja johtamisen laatu voi vaihdella niin yksityisessä yrityksessä kuin julkisessa organisaatiossakin. Työterveyslaitos (TTL) on määrittänyt hyvän johtamisen kriteerit. Ne on ryhmi-



**Ota selville**, millaiset säätiöt ja järjestöt tuottavat esimerkiksi asumisen, lastensuojelun, päihdehuollon, vammaishuollon, vanhustenhuollon ja erilaisia kuntoutuksen palveluja, ja miten palveluntuottaminen on näissä organisoitu, onko tuotanto esimerkiksi yhtiöitetty?

**Ota selville**, millainen on sosiaalipalvelujen markkinatilanne tällä hetkellä?



### Pohdittavaksi

- Pohdi ja analysoikaa yhdessä, miten tayloristinen ja fordistinen tapa osittaa ja eriyttää palvelut ja niiden toteuttamiseen liittyvät työtehtävät näkyvät sosiaalihuollossa. Millaisia vaikutuksia tällä arvioit olevan mahdollisuuksiin kohdata asiakas tarpeineen kokonaisvaltaisesti, kokonaisena ihmisenä?
- Muistele viimeisintä sosiaalialan harjoittelu- paikkaasi: millaisena tuon yksikön käytännön johtaminen näyttäytyi sinulle?
- Mitä ajatuksia liität ihmislähtöiseen asiakastyön johtamiseen?
- Millaisia konkreettisia esimerkkejä voisit kuvata sosiaalialan johtamisen erityisten piirteiden näkökulmasta?

telty viiteen kokonaisuuteen: luottamus ja arvostus, yhteistyö ja verkostot, monimuotoisuus ja yksilöllisyys, osaaminen ja kehittyminen sekä uudistuminen ja osallisuus. Näitä sekä huonoa johtamista käsitellään kirjassa myöhemmin.

## Sosiaalihuollon johtamisen erityispiirteet

Weberiläinen hallintoajattelu (rakenne- ja organisaatioteoriat), tieteellinen liikkeenjohto (prosessien tehokkuuden korostaminen), ihmissuhdekoulukuntien teoriat (sosiaaliset suhteet, vuorovaikutus), organisaatiokulttuurin teoriat (merkityksillä, visioilla ja tavoitteilla johtaminen) sekä laatuteoriat ovat vahvasti läsnä myös sosiaalialan johtamisessa, kuten myös toiminnan nykyjohtaminen kompleksisissa verkostomaisissa yhteistyökenteissa. Erityisesti sosiaalialan johtamista koskevaa tutkimusta on Suomessa edelleen vähän (Pekkarinen 2010; Niiranen & Hänninen 2012; Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen 2014).

Sosiaalialan tehtävien johtamisessa korostuvat:

- taito johtaa huomioiden sosiaalialan asiakastyön tunnekuormitus
- taito toimia ja johtaa sosiaalialan ammattieettisten periaatteiden mukaan ja eettisesti rohkealla tavalla
- taito johtaa ”ihmisten iholla” tapahtuvaa asiakastyötä (asiakkaan oikeudet: toiminnan asiakasvaikuttavuusvelvollisuus)
- taito johtaa hyvinvointia edistävästi ja ottaa huomioon työntekijä kokonaisuena ihmisenä myös työpaikallaan
- taito käyttää julkisia varoja eettisesti kestäväällä tavalla (toiminnan tilivelvollisuus)
- taito toimia ja aktiivisesti vaikuttaa osana yhteiskuntapoliittista järjestelmää
- taito ohjata ja johtaa toimintaa sosiaalialan erityislainsäädännön ja normien edellyttämällä tavalla vastuullisesti (toiminnan tuloksellisuusvelvollisuus)
- taito toimia ja johtaa monialaisia verkostoja
- taito havaita ja toimia sosiaalisten ongelmien vähentämiseksi sekä ohjata, koordinoita ja johtaa yhteisöllistä työskentelyä ongelmien ratkaisemiseksi (toiminnan yhteiskunnallinen vaikuttavuus)
- taito käyttää ja tuottaa sosiaalialan spesifiä tietoa johtamisessa (toiminnan tiedolla johtaminen).



### Ota selvää

Millaisissa johtamis-  
tehtävissä sosiaalialan  
ammattihenkilöt nykyisin  
työskentelevät? Kysele  
ammattiliitoilta; esi-  
merkiksi Talentia tekee  
uraselvityksiä jäsentensä  
urakehityksestä, ja myös  
kansallinen opetushallinto  
seuraa ammatilaitesten  
työurien kehitystä.

Sosiaalialan työssä korostuvat asiakkaiden kunnioittaminen ja ihmisarvo. Usein kyse on myös vaikeissa elämäntilanteissa olevien ihmisten ns. viimesijaisista palveluista, mikä lisää työntekijöiden vastuun kokemista asiakkaistaan. Organisaatioissa päätösvalta asiakkaiden sosiaalipalveluista on pääosin delegoitu asiakastyöntekijöille, kuten sosionomeille, geronomeille ja sosiaalityöntekijöille. Päättämistä tukevat kollegiaaliset keskustelut ja johdon tuki sekä yhteiset periaatteelliset yhdenvertaisuutta palveluissa edistävät linjaukset, jotta päätökset ovat aina lain ja asiakkaan tarpeiden mukaisia eivätkä työntekijään liittyvät ominaisuudet vaikuta asiakasta koskevaan päätökseen.

Sosiaalialan palvelujen toteuttamisessa vahva erityispiirre on lakipohjaisuus ja sosiaalihuoltolaissa säännellyn omatyöntekijän ja vastaavasti lastensuojelulaissa säännellyn vastuutyöntekijän suuri juridinen vastuu asiakkaansa palvelujen toteuttamisesta ja asiakkuusprosessin johtamisesta. Vastuu edellyttäisi myös keinoja varmistaa asiakkaan tarpeisiin vastaavien palvelujen toteutuminen - työntekijän velvollisuus on toimia asiakkaan edun mukaisesti. Mahdollistuuko tämä nykyisessä pirstaloituneessa palvelujärjestelmässä ja organisaation sisäisissä ohjeissa? Asiakkaat ja henkilöstö ovat sosiaalialan johtamistyön keskiössä. Sosiaalialan työ on julkinen tehtävä, ja näin myös asiakastyöntekijän ja johtajan työ on julkisen kritiikin alaista.



# Hyvinvointivaltion sosiaali- ja terveystalitiikka

Sirkka Rousu

## Pohjoismainen hyvinvointivaltio

Sosiaalihuollon erilaiset tehtävät ovat osa suomalaista hyvinvointivaltiota ja sen sosiaalipolitiikkaa – tai hyvinvointipolitiikkaa, jolla termillä nykyisin kuvataan osia sosiaalipolitiikan sisällöistä. Suomen sosiaalipolitiikka on muovautunut vuosikymmenten kuluessa myös yhteistyössä muiden Pohjoismaiden kanssa ja usein näiden esimerkkien mukaan. Pohjoismaat ovat erilaisissa valtiovertailuissa vuosi toisensa jälkeen maailman parhaiden valtioiden joukossa mitattiinpa hyvinvointia, osaamisen tasoa tai kilpailukykyä – useimmiten Suomi on 1.–5. sijalla ja mm. YK:n onnellisuusvertailussa jo neljänä vuonna (20.3.2021) peräkkäin maailman kärkeä. Hyvinvointivaltiolla on Suomessa erittäin laaja hyväksyntä, joskin kehittämistarpeita on niin palvelujen kuin esimerkiksi sosiaaliturvan ja työllistymisen paremmassa yhteensovittamisessa.

### Pohjoismaisen hyvinvointimallin perusteet ovat:

- riittävät palvelut kaikille tulotasoon ja taustaan katsomatta
- rahoituksen yhteisvastuu – verorahoitus
- turvaverkot sosiaalisten riskien varalta kaikille
- julkisen palvelujen järjestämisen ja tuottamisen ensisijaisuus – yksityinen ja kolmas sektori täydentävät palveluillaan
- kuntaperusteisuus – vastuu paikallishallinnolla, jossa tunnetaan asukkaat, tarpeet ja toimintaympäristön mahdollisuudet.

### Palvelujen sekä kansalaisten osallisuuden ja vaikuttamisen toteutuminen hyvinvointivaltiossa:

- Lähipalvelut ovat lähellä kansalaista: ne voivat olla esimerkiksi kotiin tuotua tukea, eri asuinalueille jalkautuvia palveluja, sähköisiä 24/7 -palveluja, lähipalvelupisteessä saatavilla olevia palveluja, oma-apupalveluja, vertaistoimintaa ja tukea.
- Erityispalvelut toteutetaan keskitettynä yhteisiin palvelupisteisiin.
- Valinnanmahdollisuuksia lisätään hallitusti julkisen vastuuorganisaation ohjauksessa.
- Palvelut ja demokratia ovat lähellä kuntalaista ja äänestäjää erityisesti lähipalveluissa.
- Palvelujen käyttäjät ovat näin vaikuttamisen keskiössä.

**Julkisen vallan asema on hyvinvointivaltiossa vahva.** Sen taustalla vaikuttaa hegeliläinen ajatus hyvästä valtiosta, joka suojaa kansalaisia erilaisia kriisejä ja

elämään kuuluvia riskejä vastaan. Tämä on vastakohtainen valtiolle, jonka olemassaolollaan katsotaan vain rajoittavan yksilön ja perheen sekä yritysten oikeutta toimia vapaasti. Suomenkaltaisessa hyvinvointivaltiossa luottamus julkisiin instituutioihin ja viranomaisiin on erittäin vahvaa, mukaan lukien poliisi ja verottaja. Julkinen valta toimii avoimesti ja läpinäkyvästi sekä lakien mukaan ennakoivasti. Yhteiskunnan eri osapuolia kohdellaan yhdenvertaisesti niin lakien soveltamisessa kuin julkisissa palveluissa. Korruptiota ei juuri ole, eikä rahalla voi hankkia itselleen etusijaa esimerkiksi koronapandemian rokotuksissa. Yhteiskunnalliset päätökset syntyvät avoimen valmistelun pohjalta eri osapuolia kuullen ja osallistaen – tähän velvoittavat mm. julkisuuslaki ja kuntalaki kuntien vastuulla olevissa asioissa.

**Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen STM:n tulevaisuuskatsauksen ”Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi” (2018)** mukaan erityisesti muuttuva väestörakenne, globalisaatio, työn murros, teknologinen kehitys sekä osallistuva yksilö. Kehityksen hyvä hallinta parhaimmillaan edistää yhteiskunnan vakautta, kestävää kasvua ja eriarvoisuuden kaventamista. Suomen väestö ikääntyy, syntyvyys on laskenut ja muuttoliike moninaistuu. Määrätietoisia toimia tarvitaan ehkäisemään eriarvoisuutta sosioekonomisten ryhmien, sukupuolten ja maantieteellisten alueiden välillä – syrjäytymiskehitykseen tulee vaikuttaa. Ilmastonmuutos, rajat ylittävät terveysuhat (kuten koronapandemia), sään ääri-ilmiöt ja niistä aiheutuvat luonnonkatastrofit lisäävät yhteiskunnallista epävarmuutta, ja ilmiöt kohtelevat ihmisiä eri tavoin. Väestön hyvinvointiin vaikutetaan ylläpitämällä ja tukemalla ikääntyneiden toiminta- ja työkykyä, työikäisten terveyttä ja työkykyä sekä huolehtimalla lasten ja nuorten hyvinvoinnista.

Globaalit elinkeinoelämän rakennemuutokset muokkaavat myös hyvinvointiyhteiskunnan toimintamalleja, todetaan katsauksessa. Työn muoto, sisältö, merkitys, työnjako ja työnantaja–työntekijäsuhteet muuttuvat. Muutos jatkuu myös tulevaisuudessa, jolloin yhä useamman toimeentulo perustuu projekteihin, rinnakkaisiin työsuhteisiin ja itsensä työllistämiseen. Siirtymät töiden välillä ovat katkonaisia, ja välissä voi olla ajoittaisia työttömyysjaksoja. Työn murros vaikuttaa myös siihen, miten ihmiset voivat sovittaa yhteen työn ja yksityiselämän. Työn murros on vahvasti kytköksissä lisäksi teknologiseen kehitykseen, koska se vaikuttaa tuotanto-organisaatioiden ja kuluttajien väliseen kanssakäymiseen sekä tapoihin tehdä työtä. Katsauksessa muistutetaan, että ihmisen hyvinvointiin vaikuttavat kokemukset osallisuudesta, merkityksellisyydestä ja ryhmään kuulumisesta. Uudenlaisia mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa on syntynyt esimerkiksi sosiaalisen median ja digitaalisten alustojen välityksellä. Jokainen ihminen on voimavara, jonka toiminta- ja työkyvystä sekä osallisuudesta huolehtimalla taataan yhteiskunnan kestävyys ja vakaus. Tasapainoinen yhteiskuntakehitys perustuu sille, että päätöksenteossa otetaan huomioon ihmisten erilaiset peruslähtökohdat ja sovelletaan nykyaikaisia toimintatapoja. Esimerkiksi tekoäly, täsmälääketiede ja sosiaaliset innovaatiot voivat mullistaa toimintatapamme.

**Sosiaalihuolto on osa yhteiskunnan palvelukokonaisuutta**, johon kuka tahansa voi tukeutua eri elämäntilanteissa. Sosiaalihuollolla on myös ongelmien syntyä ennaltaehkäisevä ja epäkohtia korjaava sekä eriarvoisuuden vähentämistä ja osallisuutta vahvistava roolinsa niin yhteiskuntapolitiikassa, palveluissa ja niiden saatavuudessa kuin ihmisten asuin- ja elämisen ympäristöissä. Sosiaalihuollon tehtävät ovat laajemmat kuin vain palvelujen järjestäminen.

Sosiaalihuollon tehtävänä on (SH-laki 1§) mukaan:

- 1) edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta
- 2) vähentää eriarvoisuutta ja edistää osallisuutta
- 3) turvata yhdenvertaisin perustein tarpeenmukaiset, riittävät ja laadukkaat sosiaalipalvelut sekä muut hyvinvointia edistävät toimenpiteet
- 4) edistää asiakaskeskeisyyttä sekä asiakkaan oikeutta hyvään palveluun ja kohteluun sosiaalihuollossa
- 5) parantaa yhteistyötä sosiaalihuollon ja kunnan eri toimialojen sekä muiden toimijoiden välillä tässä kuvattujen tavoitteiden toteuttamiseksi.

Sosiaalihuollon tehtävänä on vastata myös monien erityislakien mukaisista palveluista. Osa näistä sosiaalihuollon palveluista on käytännössä saatavilla esimerkiksi kouluissa ja oppilaitoksissa, terveydenhuollossa, nuorisotyössä tai työvoimatoimissa. Ja hyvin moni sosiaalipalvelu tuotetaan yksityisten yritysten, järjestöjen, ammatinharjoittajien ym. vastaavien palveluntuottajien toimesta.

**Sosiaalihuollon tukea tarvitsevien ihmisten tilanteesta ollaan huolestuneita**, ja jo yli vuoden jatkuneen globaalien koronapandemian vaikutukset ovat lisänneet huolta: ikäihmisten yksinäisyys, hoivapalvelujen sekä kotiin saatavan tuen riittämättömyys, omaishoitajien jaksaminen, lastensuojelun kasvavat asiakasmäärät ja erityisesti nuorten vakavat elämänongelmat, päihdepalvelujen ja mielenterveyspalvelujen saatavuus, vammaisten mahdollisuudet elää tavallista arkea tukea saaden, aikuissosiaalityön ja sosiaalisen kuntoutuksen keinot auttaa osatyökykyisiä tai vaikeasti työllistyviä ihmisiä, köyhyys, joka ei ole vähentynyt – pienituloisissa perheissä asuu reilusti yli 100 000 lasta – tässä vain muutama huolenaihe ja parannustoimia sekä resursointia vaativa asia. Sosiaalihuollon tehtävänä on ennaltaehkäistä pahoinvoinnin ilmiöitä ja vaikuttaa ihmisten yhteiskunnalliseen eriarvoisuuteen tuottamalla mm. tietoa yhteiskuntapoliittisten päätösten perustaksi.

Sosiaalihuollon toiminnan johtaminen toteutuukin vaativissa olosuhteissa ja monenlaisen epävarmuuden keskellä – myös sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnollisia rakenteita on yritetty muuttaa erilaisilla malleilla useiden eduskuntakausien aikana.

**Suomalaisesta työvoimasta** (2021) on sote-palveluissa vajaa 400 000 työntekijää, joista valtaosa naisia. Sote-henkilöstöstä kuntien ja kuntayhtymien palveluksessa

näistä on vajaa 320 000 työntekijää, ja erilaisissa sote-yrityksissä ja palveluja tuottavissa järjestöissä on noin 80 000 työntekijää: heistä terveydenhuollossa 35 000, sosiaalihuollon laitospalveluissa 31 000 ja sosiaalihuollon avopalveluissa 14 000. Sote-alan henkilöstön saatavuudessa ja pysyvyydessä on eri puolilla maata ongelmia – näin on myös sosiaalihuollon ammattihenkilöiden osalta. Vaihtuvuus alalla on paikoin suurta, mikä vaikuttaa niihin asiakkaisiin, jotka erityisesti tarvitsevat ihmissuhteiden ja tuen jatkuvuutta sekä tuttuutta arjessaan. Sosiaalialalle hakeudutaan kouluttautumaan, mutta työn vaatavuus, asiakasmäärät ja työolosuhteet sekä alan palkkaus houkuttelevat valmistumisen jälkeen pian siirtymään muille aloille. Sote-henkilöstön työtaakkaa on lisännyt koronapandemia. Sosiaali- ja terveydenhuollon tehtäväalat ovat hyvin työvoimavaltaisia, joten henkilöstön hyvinvointi ja kyvykkyydet ovat toiminnalle elinehto. Sote-organisaatioiden johtamisen, työskentelymallien ja työolosuhteiden kehittämiseksi pyritäänkin sitouttamaan työntekijät organisaatioon – puhutaan ns. pitovoimatekijöistä. Alan ja sen organisaatioiden tulee olla myös vetovoimaisia työpaikkoja.

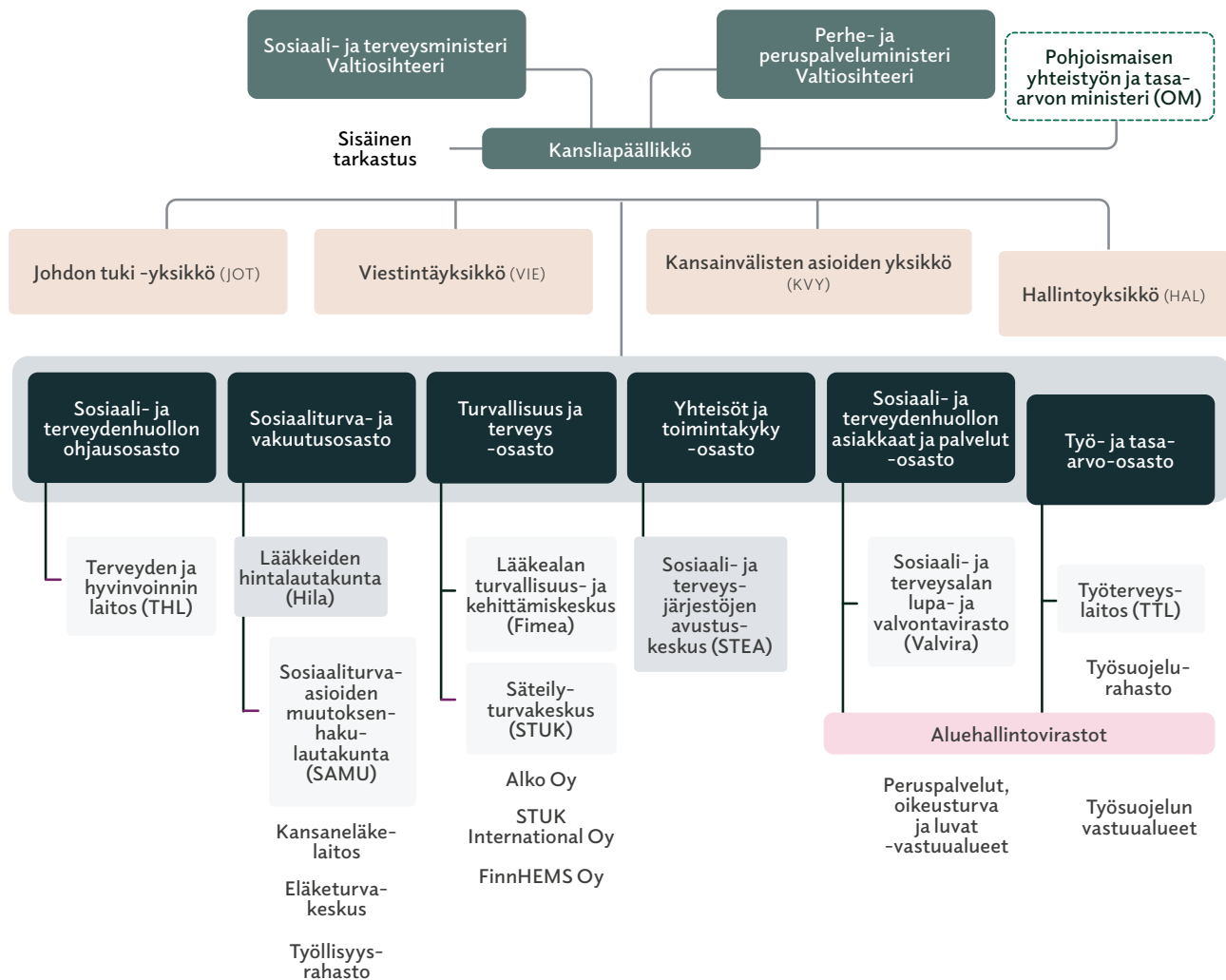
## **Sosiaali- ja terveyspolitiikan vastuut**

STM vastaa sosiaali- ja terveyspolitiikan suunnittelusta, ohjauksesta ja toimeenpanosta. Ministeriön strategisena visiona on: ”Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi. Tavoittelemme tätä ihmisten aktiivisen osallisuuden, kestävä rahoituksen, työn murroksen kestävä hyvinvoinnin, turvallisen ja hyvinvoivan elin- ja työympäristön sekä yhteen toimivien palvelujen ja etuuksien avulla. Arvomme ovat oikeudenmukaisuus, rohkeus ja avoimuus.” (STM.) Osana valtioneuvostoa STM toteuttaa hallitusohjelmaa, valmistele alan lainsäädännön sekä keskeiset uudistukset ja ohjaa uudistusten toteuttamista sekä huolehtii valtioneuvoston esikuntatehtävistä.

**Sosiaalihuollon kansallisen ja alueellisen ohjauksen kannalta** keskeisiä virastoja ovat kunkin väestöalueen aluehallintovirasto (AVI) ja Sosiaali- ja terveysalan lupa- ja valvontavirasto Valvira sekä Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tässä ohjaus-termillä tarkoitetaan lakiin perustuvaa vastuuta ohjata sosiaali- ja terveydenhuoltoa. Johtaminen-termi liittyy tässä oppikirjassa erityisesti sosiaalihuollon tehtäviin ja palveluja hoitavissa organisaatioissa toteutuvaan johtamiseen – toki näissäkin toimintaa ohjataan ko. organisaation päätöksentekijöiden toimesta tavoitteilla, resursseilla ja valvonnalla puuttumatta käytännön johtamiseen. Alla olevassa kuviossa (kuvio 1) kuvataan sosiaali- ja terveysministeriön organisaatio ja vastuusuhteet.

STM:n hallinnonala on laaja, ja sen alaisuudessa toimii useita virastoja laitoksia. Vastuualueena ovat hyvinvoinnin ja terveyden tukeminen, sosiaali- ja terveyspalvelut, sosiaalivakuutus (eläke-, sairaus- ja työttömyysvakuutus), yksityisvakuutus, työsuojelu ja työhyvinvointi sekä tasa-arvo.



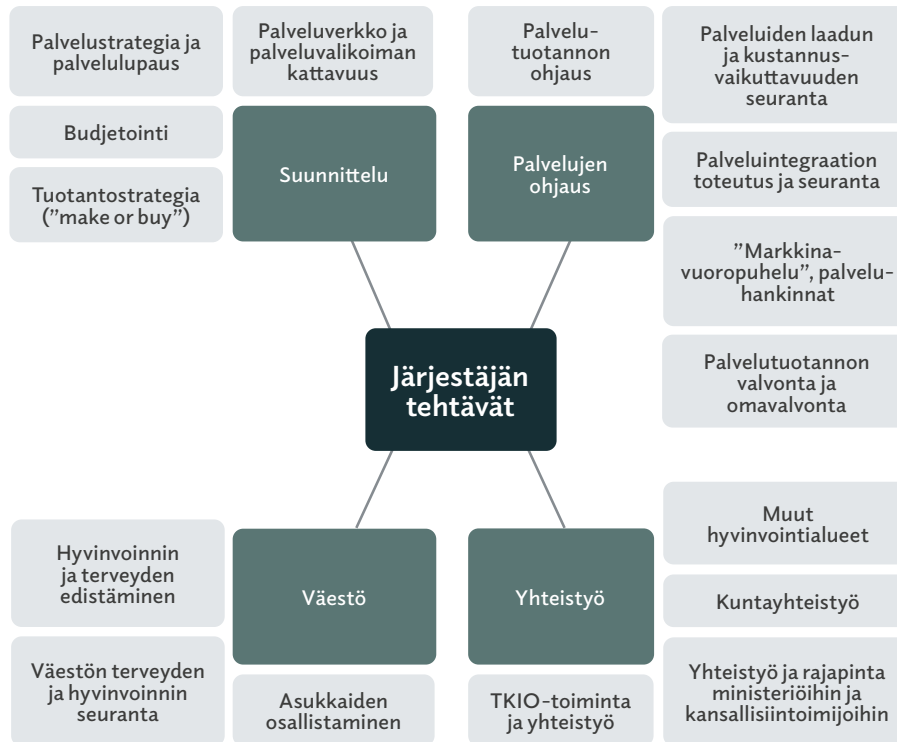
**Kuvio 1.** Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalan organisaatio (STM 2021)

**Julkista valtaa** Suomessa edustavat valtio, kunnat ja niiden perustamat kuntayhtymät sekä eduskunnan ohjauksessa toimiva Kela. Julkisen vallan käyttäminen perustuu aina lainsäädäntöön. Yleispiirteisenä työnjakona valtion ja kuntien sote-tehtävien kesken voidaan todeta, että valtio vastaa sosiaaliturvaetuuksista ja **kunnat sote-palveluista**. Kunnalla on lainsäädäntöön perustuva vastuu sote-tehtävistä ja palveluiden **järjestämisestä**.

**Järjestämisvastuu** tarkoittaa kokonaisvastuuta kunnalle tai kuntayhtymälle määritellyistä tehtävistä ja palveluista. Järjestäjän vastuulla on, että väestö saa tarvitsemansa palvelut, että niiden sisältö, laajuus ja laatu ovat tarkoituksenmukaisia ja että palvelut aikaansaavat haluttuja vaikutuksia asukkaille. Järjestäjän tehtävänä on suunnitella ja järjestää palvelut siten, että asukkaiden laissa säädetyt oikeudet toteutuvat. (Mm. Aronkytö & Mäki 2019.)

Järjestäjän keskeisenä tehtävänä (kuvio 2) on varmistaa asiakaslähtöiset ja kustannusvaikuttavat palvelut. Järjestäjällä on neljä keskeistä tehtävää. Järjestäjä:

- 1) seuraa väestön tarpeita ja hyvinvoinnin ja terveyden tilaa,
- 2) suunnittelee palvelutuotannon tapoja,
- 3) ohjaa palvelutuotantoa sekä
- 4) edistää eri tavoin yhteistyön toteutumista. Järjestäjällä tulee olla tähän osaaminen ja riittävä kyvykyys sekä tietopohja ja seurannan työkalut.



**Kuvio 2.** Järjestäjän tehtävät (mukaillen Tolkki 2020)

**Järjestämisvastuussa oleva organisaatio voi tuottaa** tarvittavat palvelut monin tavoin: joko omana tuotantona, hankintalain mukaisina ostopalveluina erilaisilta palveluntuottajilta tai toiminimiltä, olemalla jäsenenä esimerkiksi perustetussa kuntayhtymässä, yhteisrytyksessä tai säätiössä tai antamalla palveluntarpeessa olevalle palvelusetelin. Lisäksi kunta ja kuntayhtymä voi edistää asukkaidensa hyvinvointia toimimalla yhteistyössä esimerkiksi järjestöjen ja asukkaiden muiden yhteisöjen kanssa. (STVOL Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta 733/1992, 4§.)

**Järjestäjän tehtävänä** on koordinoida palveluiden kokonaisuutta ja ohjata palveluiden tuottajia siten, että määriteltyihin tavoitteisiin päästään ja asukkaiden oikeudet toteutuvat. Palveluiden tuottajat vastaavat käytännössä sote-asiakkaidensa

palveluista. Järjestämisvastuussa oleva organisaatio voi antaa asukkaille/asiakkaille palvelulupauksen, jossa ilmaistaan, miten organisaatio, tässä kunta- tai kuntayhtymä, toteuttaa järjestämisvastuullaan olevia sosiaali- ja terveyspalveluita sekä muita palveluja asukkaiden tarpeet ja näkemykset huomioon ottaen. Palvelulupaus koostuu saatavuuden, saavutettavuuden, laadun, vaikuttavuuden ja osallisuuden osa-alueista. Palvelulupaus voidaan muotoilla myös laatulupauksena.

**Palveluntuottajalla** tarkoitetaan julkista, yksityistä tai kolmannen sektorin yhteisöä, yritystä tai yksittäistä henkilöä, joka tuottaa sosiaali- ja terveydenhuollonpalveluja joko palvelunjärjestäjän toimeksiannosta tai asiakkaan kanssa suoraan tehdyn sopimuksen perusteella. Palveluntuottaja vastaa siitä, että asiakas saa palvelusuunnitelman mukaiset palvelut ja että palvelut vastaavat järjestäjän palveluntuottamiselle asetettuja tavoitteita. Julkiset palveluntuottajat toimivat palvelunjärjestäjän toimeksiannosta, mutta yksityiset palveluntuottajat voivat toimia myös ilman palvelunjärjestäjän toimeksiantoa.

**Sosiaalihuollon järjestämisestä vastaavat** Suomessa kunnat tai kuntien perustamat sote-kuntayhtymät. Pakollisia kuntayhtymiä, joihin kunnan on alueellaan kuuluttava, ovat erikoissairaanhoidon kuntayhtymä sekä kehitysvammaisten erityis- huollon kuntayhtymä. Monilla väestöalueilla erikoissairaanhoidon kuntayhtymän tehtäviä on laajennettu vastaamaan erikoissairaanhoidon lisäksi myös alueensa kuntien osalta perusterveydenhuollosta ja sosiaalihuollosta – esimerkiksi Kainuun sote-kuntayhtymä ja Etelä-Karjalan sote-kuntayhtymä ovat näistä vanhimmat. Vapaaehtoisina kuntien yhdessä perustamana sote-kuntayhtymänä toimii esimerkiksi vuonna 2018 aloittanut Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymä, joka vastaa kuuden joka vastaa kuuden kunnan kaikista sosiaali- ja terveydenhuollon tehtävistä ja palveluista.

**Kunnat** ovat väestömäärältään ja -rakenteeltaan sekä elinvoimaltaan hyvin erilaisia: esimerkiksi tuhannen asukkaan kunnalla ja Helsingillä on lakien mukaan ihan samanlaiset vastuut sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä. Mikäli kunta on väestömäärältään pienempi kuin 20 000 asukasta, tulee tällaisen kunnan järjestää perusterveydenhuoltonsa ja siihen rinnastettavat palvelut (lähinnä ympärivuorokautiset hoivapalvelut) yhdessä muun lähikunnan kanssa, jotta vähimmäisväestömäärä on riittävä. Tällainen yhteinen järjestäminen voi toteutua perustamalla kuntien yhteinen sote-lautakunta yhteistoiminta-alueen jonkin kunnan organisaatioon, perustamalla näitä tehtäviä varten erillinen sote-kuntayhtymä tai siirtämällä vastuu tehtävistä erikoissairaanhoidosta vastaavalle kuntayhtymälle. Järjestämisestä vastaavalla organisaatiolla on aina vastuu asiakkaan lain mukaisten oikeuksien toteutumisesta, palvelun turvallisuudesta, palvelu- ja hoitokokonaisuuden toimivuudesta ja myös ostamiensa palvelujen laadusta. Tavoitteena on tuottaa palvelut kuntalaisten tarpeiden mukaan kustannustehokkaasti niin, että palvelun laatu ja saatavuus vastaavat määritellyjä vaatimustasoja ja tuottavat tavoiteltuja terveys- ja

hyvinvointihyötyjä sekä on kustannusvaikuttavaa - tästä lähemmin kirjassa myöhemmin.

Kuten edellä todettiin, on kunnilla ja kuntayhtymillä oikeus itsehallintonsa (Kuntalaki) ja sote-lakien mukaan (STVOL) mukaan tuottaa sote-palvelut – ja kaikki muutkin sote-tehtävät – monin eri tavoin:

- 1) joko kunnan omana toimintana oman henkilöstön toimesta, omalla liikelaitoksella, omalla yhtiöllä
- 2) yhteistyössä toisten kuntien kanssa (esimerkiksi kuntayhtymät, yhteiset osakeyhtiöt, eri toimijoiden kanssa yhteiset säätiöt)
- 3) hankkimalla (ostamalla) palvelut erilaisilta palveluntuottajilta, joita voivat olla esimerkiksi yritykset, ammatinharjoittajat, järjestöt, valtio (mm. valtion koulukodit), säätiöt ymv. hankinta- ja kilpailulainsäädännön mukaisesti tai
- 4) toiselta kunnalta voidaan hankkia vähäisessä määrin palveluja, esimerkiksi sosiaalityöntekijän tai sosionomin viranomaistyötä ko. kunnan omakustannehintaan.

**Viranomaisen päätösvaltaa** (lakeihin perustuvaa julkista valtaa) voi kuitenkin käyttää vain viranhaltija, eikä päätöksiä voida antaa tehtäväksi yksityisille tahoille. Sosiaalialan eri ammattiryhmille on organisaatioissa delegoitu laajastikin päätösvaltaa eri palvelualueilla, niin sosionomi- ja geronomitaustaisille ammattinimikkeille kuin sosiaalityöntekijöille. Asiakaspäätöksiä ja muita julkiseen valtaan liittyviä päätöksiä ei voi tehdä työsuhteisena työntekijänä. Päätösvalta edellyttää virkasuhdetta.

Kunta (tai kuntayhtymä) voi antaa sote-palvelujen tarvitsijalle myös palvelusetelilain mukaisen **palvelusetelin**, jonka asiakas voi käyttää ko. palveluun kunnan (tai kuntayhtymän) jo ennalta kilpailuttamien palveluntuottajien palveluista. Valmis-teilla on myös **henkilökohtainen budjetointi** -toimintamalli, jossa asiakas budjet-tinsa puitteissa järjestää tarvitsemansa palvelut.

**Hankinnoilla on suuri ohjausvaikutus** palvelumarkkinoille ja palvelujen käyttäjille. Julkisten hankintojen osuus Suomessa on n. 35 miljardia vuodessa, josta iso osa on sote-palvelujen ostoja asiakkaille. Joissakin sosiaalihuollon palveluissa jo valtaosa, esimerkiksi lastensuojelun sijaishuolto, tuotetaan ostopalveluna. Hankintapäätöksillä tulee varmistaa syrjimätön, tasapuolinen palveluntuottajien kohtelu ja mahdollisuudet tarjota palvelujaan. Vuonna 2017 voimaan tullut hankintalaki on menettelytapalaki ja mahdollistaa palvelujen hankintakriteereissä esimerkiksi eriarvoisuuden vähentämiseen, osallisuuteen, kestävään kehitykseen tai työllistämiseen liittyviä vaatimuksia ja kriteerejä, joita edellytetään palveluntuottajan toiminnalta. Erityistä sosiaalihuollossa on, että erilaisia palveluja tuottavat monet yhteiskunnalliset yritykset, joiden omistajina ovat yleishyödylliset organisaatiot. Hankintojen valmistelussa kuullaan myös palvelujen käyttäjiä mm. hankittavan palvelun vaatimusten osalta. Valmistelutyössä on mukana



hankittavan palvelun kannalta keskeinen substanssiosaaminen, esimerkiksi sosiaalialan henkilöstöä.

Jatkuva tietoon perustuva arviointi siitä, miten palvelut olisi vaikuttavinta ja tehokkainta tuottaa, on keskeistä erilaisista sosiaalipalveluista vastaavien johtajien osaamista. Tosin kuten Pohjola (2020) toteaa, kysymyksiä köyhyydestä, eriarvoisuudesta, huono-osaisuudesta, syrjäytymisestä, työttömyydestä, pitkäaikais-sairauksista tai monien palveluiden samanaikaisista tarpeista on vaikea sovittaa palvelumarkkinoiden intresseihin ja kilpailutettavaksi.

## **Palveluyksiköiden organisoitumistavat monimuotoistuvat**

Palvelujen tai palvelutuotannon johtaminen on nykyisin **johtamista erityisesti monialaisissa yhteistyöorganisaatioissa ja verkostoissa** – puhutaan mm. yhteensovittavasta johtamisesta (mm. Perälä, Halme & Nykänen 2012). Palveluista vastaavien johtajien ohella myös asiakkaan omatyöntekijät johtavat asiakkuusprosessejaan moninaisissa asiakkaan toiminta- ja palvelujen verkostoissa. Toimiva ja hänen tarpeisiinsa vastaava yhteistyö on jokaisen asiakkaan oikeus.

Sosiaalihuollon palvelut ovat useimmiten saatavilla erilaisissa moniammatillisissa ja lisääntyvästi myös monen eri organisaation yhteisissä ns. hybridioorganisaatioissa, joiden johtamisen työnjaoista on sopimukset. Erityisiä sosiaalipalvelutoimistoja on enää vähän, vaikka meillä terveydenhuollossa on edelleenkin terveystakeskukset. Tavallisempaa on se, että erilaisia sosiaalipalveluja on saatavilla **väestöryhmien mukaan organisoiduissa monipalvelukeskuksissa**: lasten, nuorten ja perheiden palvelut perhekeskuksissa ja aikuisväestön sekä ikääntyvien palvelut erilaisissa hyvinvointikeskuksissa.

**Asiakkuuteen hakeutumisen väyliä on kehitetty**, ja asiakkuuteen tullaan monissa organisaatioissa ko. ikäryhmän asiakasohjausyksikön kautta, josta ohjaututaan ihmisen tarpeiden mukaan erilaisiin palveluihin – ja moni asiakas saa nykyisin avun ja tuen jo tästä asiakasohjausyksiköstä, ja pitempiäaikaista palvelua tarvitaan vähemmän. Organisaatioissa onkin pyritty tunnistamaan asukkaiden erilaiset tarpeet ja ryhmittelemään asiakkuuksia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti palvelukokonaisuuksiin sekä asiakkuuden arvioidun keston mukaan – pitkäaikaisesti ja mahdollisesti myös monenlaista palvelua tarvitseviin tai satunnaisesti asioiviin. Asiakastarpeiden hyvä tunnistaminen mahdollistaa henkilöstön kohdentamisen tarpeiden edellyttämällä tavalla.

**Palvelukokonaisuudella** viitataan tietyn väestö- tai asiakasryhmän palveluiden muodostamaan kokonaisuuteen, joka perustuu asiakkaiden palvelutarpeeseen. Sitä määriteltäessä huomioidaan kaikki julkiset ja yksityiset palvelut sekä rajapinnat

mm. kunnan palveluihin. **Palveluketju** tarkoittaa tietyn asiakasryhmän palveluiden ketjua. Asiakasryhmä on kapeampi ja rajatumpi kuin palvelukokonaisuuksia määrittäessä. Palveluketjussa huomioidaan samoin kaikki julkiset ja yksityiset palvelut. Palveluketjun toimivuuden kannalta on sen jokaisen palasen osakokonaisuus sekä kaikkien osuuksien **kokonaisuuden yhteensovittaminen** oleellisen tärkeää – tämän varmistaminen on **järjestäjän kriittinen tehtävä**. (Mm. Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen määrittelyn, ohjauksen ja seurannan käsikirja 2020.)

Palveluketju-termin ohella voitaisiin käyttää **asiakkuuspolku-termiä**, joka kuvastaa samanlaista palveluketjun ideaa. Ketju-sana viittaa peräkkäisyyteen, kun asiakkuuspolulla monet tukitoimet voivat toteutua sekä samanaikaisesti että toki peräkkäinkin. Asiakkuuspolku terminä kuvastaa myös sitä, että **kyse on asiakkaan kulkemasta polusta siten kuin se asiakkaan itsensä näkökulmasta näyttää toteutuvan**. Asiakkaan näkökulma omaan palvelupolkuunsa on erilainen kuin työntekijän, ja on vaara, että arvioimme asiakkuuspolkuja vain työntekijän työprosessin näkökulmasta. Palvelu-alkuiset termit myös tuovat mielikuvaa palvelulähtöisestä toimintatavasta, kun toiminnan tulisi ensisijaisesti olla asiakaslähtöistä – palvelulähtöisestä ajattelusta tulisi siirtyä asiakaslähtöiseen ajatteluun ja termistöön. Lasten ja nuorten näkökulmasta heitä ei pitäisi ajatella myöskään lainkaan asiakkaan roolissa vaan lapsina ja nuorina, joilla on tuen ja avun tarvetta. Paras termi olisikin puhua **ihmislähtöisestä tai lapsilähtöisestä toiminnasta**.

**Moninaistuva palvelujen organisointi haastaa asiakkuuksien johtamisen**. Asiakkaan tarpeisiin perustuva sosiaali- ja terveystalouden palvelujen **yhteensovittaminen on keskeinen keino** parantaa palvelujen yhdenvertaisuutta sekä järjestää ne kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Lähtökohtana on, että asiakkaan tarpeita arvioidaan kokonaisuutena ja on olemassa taho, joka vastaa kokonaisuudesta. Pääasiallinen jako **integraation käsitteessä** tehdään hallinnollisen ja toiminnallisen integraation välillä. Palvelujen järjestämisen ja rahoituksen integraation lisäksi tarvitaan myös **toiminnallista integraatiota** eli toisin sanoen palvelujen asiakaslähtöistä yhteensovittamista ja koordinaatiota eri toimijoiden kesken. Toiminnallisen integraation ehdottomana edellytyksenä ovat sitä tukevat rakenteet ja yhteiset tavoitteet.

Toiminnallisesta integraatiosta hyötyvät etenkin paljon ja monia palveluja käyttävät asiakkaat sekä asiakkaat, joilla on riski joutua käyttämään enemmän palveluja. Erityisesti laaja-alaisesti yhteen sovitettavia palveluita tarvitseville asiakkaille turvataan palvelukokonaisuuksien ja -ketjujen avulla saumattomat palvelut.

**Palveluintegraatiolla tarkoitetaan** yleisellä tasolla yhtenäistä palvelukokonaisuutta. Se voi koostua niin sanotuista matalankynnyksen paikoista (esimerkiksi perhetyö, digitaaliset palvelut tai järjestöjen vertaistukipalvelut) erityistason palvelujen (esimerkiksi lastensuojelu, vammaispalvelu) kautta vaativan tason palveluihin (esimerkiksi lastenpsykiatria). Tämä on niin sanottua **vertikaalista integraatiota**.



**Ota selvää**, miten eri palvelualat voivat toimia yhteisen päämäärän edistymiseksi tutustumalla esimerkiksi tähän julkaisuun: Yhdyspinnat hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä -THL:n sivusto [thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/yhdyspinnat-hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisessa](https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/yhdyspinnat-hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisessa)

Joissakin tapauksissa vertikaalisen palveluintegraation voidaan katsoa pitävän sisällään julkisen politiikan ja hallinnon eri tasot – julkisen politiikan kokonaisuuden suunnittelusta palvelujärjestelmän rahoitukseen ja aina yksittäisen sosiaali- ja terveysterveyspalveluorganisaation toimintaan asti. Näin ajatellen vertikaaliseen integraatioon voidaan sisällyttää myös sosiaali- ja terveysterveyspalvelujen politiikkasuunnittelu, palvelujen rahoitusmalli ja palveluihin liittyvä politiikkaohjaus (lainsäädäntö, taloudelliset resurssit ja informaatio-ohjaus). Palveluintegraatio voi olla myös **horizontaalista**, jolloin tarkoitetaan erillisten sosiaali- ja terveydenhuollon professioiden tai organisaatioiden välisten palvelujen yhdistämistä toimivaksi kokonaisuudeksi asiakkaan edun (palvelutarpeen tyydyttäminen) mukaisesti. Palveluintegraatiossa keskeistä on asiakaslähtöinen toimintamalli, jossa **palvelujen käyttäjät nähdään toiminnan resurssina** ja heidät otetaan aktiivisesti mukaan palvelujen suunnitteluun, toimeenpanoon ja tuloksellisuuden arviointiin. (Virtanen, Smedberg, Nykänen & Stenval 2017.)

Jos kunta on siirtänyt sote-tehtävät järjestettäväksi sote-kuntayhtymälle (kuten tässä kirjassa Sadun työpaikka), on tällöin palvelua tarvitsevan ihmisen kannalta tärkeää, että yhteistyö toimii hänen arkinsa kannalta keskeisten organisaatioiden toimijoiden kanssa. Esimerkiksi sote-palvelua tarvitsevan koululaisen ja hänen perheensä kannalta yhteistyötä tarvitaan koulun kanssa, tai leikki-ikäisen osalta päivähoiton kanssa ja nuoren tilanteessa nuorisotoimen kassa. Tänä päivänä puhutaankin organisaatioiden yhteisen työn alueesta **ns. yhdyspintayhteistyönä**. Tällaisen yhteistyön tarve on myös muissa väestöryhmien palveluissa. Yhdyspintayhteistyön kehittämistarpeita ja toimintatapoja tarkasteltiin mm. Opetus- ja kulttuuri- ja sosiaali- ja terveysterveystieteiden yhteisjulkaisussa osana LAPE Lasten ja perheiden palvelujen muutosohjelmaa. Siinä selvityshenkilöiden esitykset koottiin viideksi kokonaisuudeksi: 1) Johtamisen rakenteet ja ohjaus; 2) Tieto ja innovaatiot; 3) Osaaminen ja sen vahvistaminen; 4) Palvelujen kehittäminen integroinnin ja joustavuuden vahvistamiseksi vaativan ja erityisen tuen, lastensuojelun, mielenterveyspalvelujen ja harvinaisten sairauksien hoitoa sekä ohjaamon kehittämiseen; 5) Tehtyjen esitysten jalkauttamiseen liittyvät ehdotukset. Julkaisu sisältää myös toimivia esimerkkejä yhdyspinnoilta. (Heinonen, Ikonen, Kaivosoja & Reina 2017.)

## Sosiaali- ja terveydenhuollon ohjausmekanismeista

### Valtion sote-politiikan ohjauksesta

**Valtion ohjaus** on erityisesti *säädösohjausta* eli eduskunta säätää sote-lait. Lisäksi Valtioneuvosto tai sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö voi antaa lakeja täsmennyksiä asetuksia, mikäli laissa on tätä koskeva valtuutus antaa asetuksia. Myös EU:n direktiivit ovat jäsenmaissa suoraan kussakin maassa sovellettavaa lainsäädäntöä, mutta Suomessa direktiivit pääsääntöisesti implementoidaan osaksi lainsäädäntöämme. Säädösten toimeenpanossa haetaan tukea soveltamiseen lakiesitykseen kirjatuista perusteluista ja vaikutusarvioista – siten lain tavoitteen ja tarkoituksen ymmärtämiseksi ei riitä, että lukee lakipykälät, vaan tulee lukea myös lakiesitystekstit.

**Resurssiohjaus** tarkoittaa valtion budjettiin varattuja sote-määrärahoja, kuten valtionosuuksia sote-kustannuksiin. Valtion ja kuntien välillä on neuvottelujärjestelmä, jossa aina ennen hallituksen lakiesitysten viemistä eduskuntaan neuvotellaan lain vaikutuksista ja rahoituksen jakautumisesta valtion ja kuntien kesken. Valtion ja kuntien neuvottelumenettelyssä käsitellään kuntia koskevaa lainsäädäntöä, periaatteellisesti tärkeitä ja laajakantoisia kuntahallinnon ja -talouden asioita sekä valtion- ja kunnallishallinnon yhteensovittamista. Menettelystä on säädetty asetuksella (Valtioneuvoston 596/2015). Valtion ja kuntien neuvottelumenettelyä toteutetaan kuntatalousohjelman valmistelussa sekä esimerkiksi kuntia koskevien asioiden käsittelyssä kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunnassa (Kuthanek). Kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunta toimii valtiovarainministeriön yhteydessä. Valtiovarainministeriön lisäksi edustettuina ovat opetus- ja kulttuuriministeriö, sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö sekä Suomen Kuntaliitto.

Keskeinen ohjauskeino on *informaatio-ohjaus*. Suomen hallituksen hallitusohjelman toimeenpano ohjaa merkittäväällä tavalla eduskunnan lainsäädäntötyötä sekä yhteiskunnan kehittämistä ja rahoituksen kohdentumista. Valtioneuvosto vahvistaa joka neljäs vuosi hallituksen valtionaloutta koskevien päätösten kanssa yhteensopivan *sosiaali- ja terveydenhuollon kansallisen kehittämisohjelman*. Kehittämisohjelmassa määritellään koko ohjelmakauden kattavat keskeisimmät sosiaali- ja terveystieteiden poliittiset tavoitteet, kehittämistoiminnan ja valvonnan painopisteet sekä niiden toteuttamista tukevat keskeiset uudistus- ja lainsäädäntöhankkeet, ohjeet ja suositukset (STVOL 733/1992). Sekä hallitusohjelmaa että soten kansallista kehittämisohjelmaa toimeenpannaan erilaisilla kehityshankkeilla sekä muilla hyvinvointiin ja terveyteen liittyvillä suunnitelmilla ja ohjelmilla. Lisäksi hyvinvoinnin ja terveyden kannalta merkityksellisiä kansallisia ohjelmia on myös opetus- ja kulttuuriministeriön sekä sisäministeriön alalla, josta esimerkkinä sisäisen turvallisuuden ohjelma, jossa Suomessa on painopiste ollut ihmisten arjen turvallisuudessa ja eriarvoisuuden vaikutuksissa turvallisuuteen.

Informaatio-ohjausta ovat myös erilaiset palvelujen kansalliset laatusuositukset ja oppaat. Näissä kuvataan palvelujen kehittämisen ja toimeenpanon kansalliset tavoitteet ja laatukriteerit, joiden toteutumista valvotaan esimerkiksi aluehallintovirastojen (AVI) toimesta. Valvonnan kohdentamisesta Valvira antaa valtakunnalliset valvontaohjelmat ja ohjeet esimerkiksi omavalvonnasta.

## **Kunnallisen hyvinvointipolitiikan ja sote-palvelujen ohjaus**

**Kunnallisen hyvinvointipolitiikan ohjauksen** keskeisimmät välineet ovat valtuustokauden *kuntastrategia, hyvinvointikertomus ja -suunnitelma* sekä *vuosittainen talousarvio* ja siihen sisältyvät tavoitteet ja määrärahojen kohdenukset. Näissä otetaan huomioon lainmuutokset ja valtion erilaisten ohjelmien ja suositusten tavoitteet. Lisäksi eri sote-lakeihin sisältyy velvoitteita esimerkiksi jonkin väestöryhmän, kuten esimerkiksi lasten ja nuorten sekä ikääntyneiden, hyvinvointisuunnitelman laatimiseksi. Kunta on asukkaidensa itsehallinnon yhteisö. Kuntalain (2015) mukaan tarkoituksena on luoda edellytykset kunnan asukkaiden itsehallinnon sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien toteutumiseksi kunnan toiminnassa ja edistää kunnan toiminnan suunnitelmallisuutta ja taloudellista kestävyyttä.

Kunta (Kuntalaki 1§) *edistää asukkaidensa hyvinvointia* ja alueensa elinvoimaa sekä järjestää asukkailleen palvelut taloudellisesti, sosiaalisesti ja ympäristöllisesti kestäväällä tavalla. Jokainen meistä asuu kunnassa, ja siten kuntien rooli asukkaidensa hyvinvointipolitiikan toteuttamisessa on tärkeä riippumatta siitä, siirtyvätkö sote-tehtävät pois kuntien vastuulta 2023. **Hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen** on yhteistyötehtävä asukkaiden ja yhteisöjen sekä monien toimijoiden kanssa. Sosiaalialan tehtävien näkökulmasta kansalaisyhteiskunnan ja järjestöjen rooli on erityisen merkityksellinen. Myös ihmisten vastuu omasta ja läheistensä hyvinvoinnista on tärkeää.

Kuntastrategian ja talousarvion tavoitteiden **lisäksi kunta ohjaa ja kehittää toimintaa** erilaisilla kohderyhmäkohtaisilla, kuten kotouttamisohjelmalla, sekä ilmiöpohjaisilla ohjelmilla ja suunnitelmilla, kuten syrjäytymisen ehkäisy ja osallisuuden vahvistamisen ohjelmalla tai mielenterveysohjelmalla – tästä myös kirjassa myöhemmin.



Satu on mukana heidän lasten ja nuorten hyvinvoinnin yhteistyöryhmässä. Ryhmä on seurannut kansallisen pitkän aikavälin toimintaa suuntaavan lapsistrategian valmistelua. Lapsistrategia julkaistiin helmikuussa 2021. Yhteistyöryhmässä on jo pohdittu, miten heidän väestöalueensa toiminnoissa strategiaa lähdetään toteuttamaan – aluksi päivittämällä lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa, mutta myös laajemmin kaikessa toiminnassa tulisi lapsen etu olla ensisijainen. Asiasta ollaan järjestämässä myös yhteisiä teemalaisuuksia.

Ajankohtaisin ja tärkein ponnistus on nyt ollut koronapandemiasta johtuvien rajoitusten vaikutusten seuranta lasten ja nuorten hyvinvointiin sekä oppimiseen. Perheet ovat myös olleet kovilla etäkoulun ja etätyön osalta, eikä kaikilla lapsilla ole turvallista kotia. Valtio on antanut kunnille syntyneiden vaurioiden paikkamiseen ylimääräistä valtionosuusrahaa. Sen käytön yhteinen suunnittelu on nyt työllistänyt yhteistyöryhmääkin. Sadun työpaikkahan on laajempi sote-organisaatio, joka on perustettu järjestämään väestöalueen kuntien kaikki sote-tehtävät.

Suurin osa lasten ja nuorten hyvinvointiin liittyvistä tehtävistä on asuinkunnilla, kuten varhaiskasvatus ja koulutus, nuorisotyö, liikunta ja kulttuuri ja monet ennaltaehkäisevät toimet, mutta lasten ja nuorten sote-palvelut hoidetaan tässä Sadun työpaikkaorganisaatiossa – lasten ja nuorten hyvinvointityötä tehdään siten tiiviissä yhdyspintayhteistyössä. Edelleen sote-palveluissa työskentelevät ammattilaiset ovat tietenkin käytännössä esimerkiksi kouluissa, kuten kouluterveydenhoitajat, kuraattorit ja psykologit.

Kunkin kunnan oman hyvinvointisuunnitelman lisäksi heillä on yhteinen lasten ja nuorten alueellinen hyvinvointisuunnitelma ja toimintaa koko ajan yhteensovitetaan ja viedään yhteiseen päämäärään. Mitä paremmin kunnissa vastataan lasten ja nuorten sekä perheiden tarpeisiin, sitä vähemmän tarvitaan sote-palveluja.



### Pohdittavaksi

1. Millaiset asiat sinua huolestuttavat sosiaalihuollon asiakkaiden tuen tarpeiden osalta?
2. Kun mietit näitä tarpeita, millaisia parannuksia tai muutoksia tarvittaisiin, jotta huolenaiheet vähenisivät? Voit pohtia asiaa kansallisen hyvinvointipoliitiikan näkökulmasta ja/tai paikallisen hyvinvointipoliitiikan näkökulmasta.
3. Pohdi, millaisessa toimintaympäristössä sosiaalihuollon johtaminen tänä päivänä toteutuu.

## Sote-hallintorakenteiden lähitulevaisuus

Edellä on kuvattu sosiaali- ja terveydenhuollon vuonna 2021 voimassa olevat hallinnolliset rakenteet ja vastuut. Nyt valmisteilla olevassa Sanna Marinin hallituksen uudistuksessa sote-tehtävät ja siten myös koko sote-henkilöstö jäävät kokonaan pois kunnilta ja kuntayhtymiltä, ja tehtävät siirtyvät vuonna 2023 valtion ohjauksessa ja rahoituksen varassa toimiville alueellisille hyvinvointialue-organisaatioille. Myös nykyiset kuntalakiin perustuvat sote-kuntayhtymät lakkaavat. Itsehallinnollisia alueellisia hyvinvointialue-organisaatioita perustettaisiin Suomeen yhteensä 21, joista pääosa on maakunnankokoisia alueita, ja Uudellemaalle syntyisi neljä aluetta sekä lisäksi Helsingin alue. Nykyisen HUS Helsingin ja Uudenmaan erikoisairaanhoidon organisaatiosta muodostettaisiin oma erikoissairaanhoidon järjestämisvastuussa oleva organisaatio. Niillä väestöalueilla, joilla on jo olemassa alueelliset sote-kuntayhtymät ja soten tehtävät ovat jo aiemmin siirtyneet pois kunnilta, voi valmisteilla olevan sote-uudistuksen olla helpompi käynnistyä alueella jo toimivan eri toimijoiden yhteistyön pohjalta.

### Eduskunta hyväksyi 23.6.2021 sote-uudistusta koskevat lait.

Hyvinvointialueen päättäjät valitaan aluevaaleissa tammikuussa 2022. Hyvinvointialue-muutosta valmistelemaan on nimetty väliaikaiset valmistelutoimielimet. Hyvinvointialueet käynnistyvät 1.1.2023.

### Uudistuksen tavoitteet ovat:

- kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja
- turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveystalvet sekä pelastustoimen palvelut kaikille suomalaisille
- parantaa palveluiden saatavuutta ja saavutettavuutta erityisesti perustasolla
- turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti
- vastata yhteiskunnallisten muutosten mukanaan tuomiin haasteisiin
- hillitä kustannusten kasvua
- parantaa turvallisuutta.

**Sote-uudistus vahvistaa** valtion ja STM:n ohjausvaltaa, sillä hyvinvointialueiden rahoitus tulee kokonaan valtiolta, jolle kunnilta siirretään sote-kustannuksiin käytetty rahoitusosuus kuntien veropohjasta. HUS-aluetta koskien perustetaan erikois-



**Ota selvää** hyväksytystä sote-uudistuksesta [soteuudistus.fi/etusivu](https://soteuudistus.fi/etusivu) - kun valmistut, saatat työskennellä hyvinvointialueen organisaatiossa.

sairaanhoidon eräiden tehtävien toteuttamiseen uusi organisaatio.

**Hyvinvointialueen organisaation tehtävänä** olisi väestöalueellaan vastata perusterveydenhuollosta, sosiaalihuollosta, erikoissairaanhoidosta, ensihoidosta ja pelastustoimesta. Sote-palvelujen tuottamisesta vastaa **monialainen uudenlainen sosiaali- ja terveystakeskus**. Kuntien tehtävänä olisi edelleen hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen. Tätä tehtävää toteutetaan tiiviissä yhteistyössä myös hyvinvointialueiden kanssa.





# Operatiivisen johtamisen sisältö ja vastuut

Minna Lanne-Eriksson

## Päivittäinen johtaminen - esihenkilön rooli, tehtävät ja tyyli



Sadun esihenkilö on edellisellä viikolla kysynyt, onko Satu halukas ottamaan sosionomiharjoittelijan ohjattavakseen, ja Satu innostuu heti asiasta. Nyt on mahdollisuus vahvistaa omaa ohjausosaamista ja samalla perehdyttää opiskelijaa esihenkilön mielenkiintoiseen arjen työhön, Satu ajattelee. Satu ja sosionomiopiskelija Liisa soittelevat ja keskustelevat harjoittelun aloittamisesta ja Liisa tietää, että Satu on aikaisemmin työskennellyt lastensuojelutiimissä asiantuntijana ja tiimin vetäjänä. Liisaa kiinnostaa, miten Sadun rooli on muuttunut, kun hän on siirtynyt esihenkilöksi. Satu kertoo, että hän on opiskellut ensin sosionomiksi (AMK) ja valmistumisen jälkeen työskennellyt erilaissa sosiaalialan työtehtävissä. Töiden ohella Satu suoritti ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (YAMK) ja on toiminut nykyisessä työssään esihenkilönä ja perhepalvelujen vastuuvetäjänä noin vuoden.

Kun Liisa ja Satu tapaavat ensimmäisen kerran, Liisa kertoo, että hänelle on melko vähän tietoa sellaisista esihenkilön tehtävistä kuin suoriutumisen johtaminen, palkitseminen, vuosikellon käyttö, tilannekuvan seuraaminen ja talouden johtaminen. Liisaa kiinnostaa kovasti oppia esihenkilön operatiivisesta, päivittäisestä johtamisesta. Sadun mielestä Liisan mielenkiinto kohdistuu hyvin keskeisiin päivittäisen johtamisen teemoihin, ja Satu päättää Liisan kanssa, että jokaisella tapaamisella avataan jotakin teemaa.

Satu kutsuu Liisan mukaansa myös erilaisiin työryhmiin. Sidosryhmätyöskentely on tärkeä osa esihenkilön työtä. Sidosryhmätyö tarkoittaa kaikenlaista yhteydenpitoa ja yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Sidosryhmiä ovat sellaiset tahot, joiden kanssa organisaatio on tekemisissä, joihin sen toiminta vaikuttaa ja jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Sidosryhmä on tyypillisesti organisaation sisäinen tai ulkopuolinen toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevien ihmisten ryhmä. Sidosryhmät voivat olla yksilöitä, ryhmiä tai organisaatioita. Organisaatioilla voi olla sidosryhmiä esim. rahoittajien, järjestöjen, yhteistyökumppanien, muiden viranomaisten, median, asiakkaiden tai palvelujen tuottajien kanssa.

Satu mainitsee, että parin viikon sisällä kokoontuu monialainen yhteistyöryhmä, jossa varmistetaan, että käytännön palveluista sovitut yhteistyömallit toimivat, ja kokoontumisissa myös kehitetään toimintoja yhdessä. Lisäksi Satu toimii tiiviisti perhepalvelujen kilpailutusta valmisteleavassa työryhmässä, perhepalvelujen johtoryhmässä ja asiantuntijana laaturyhmässä. Satu tapaa säännöllisesti eri tiimien esihenkilöt laajennetussa perhepalvelujen johtoryhmässä.

Johtamista on aina jaoteltu monella tavalla. Perinteisesti johtaminen on jaettu pitkän aikavälin **strategiseen** ja päivittäiseen toimintaan keskittyvään **operatiiviseen** johtamiseen. Lyhyesti sanoen strateginen johtaminen on nähty organisaation ylempään johdon tehtäväksi, ja siinä asetetaan toiminnalle suuret linjat: suunta, päämäärät ja toiminnan tavoitteet. **Operatiivinen johtaminen** taas kuuluu esihenkilöille ja lähijohtajille, ja siinä keskitytään työn päivittäisjohtamiseen ja käytännön työn edellytysten varmistamiseen. Tänä päivänä on tärkeää, että lähijohtajat ja mahdollisimman laajasti koko henkilöstö osallistuvat strategian ja muidenkin toimintaa linjaavien ohjelmien valmisteluun.

Sosiaalialalla moni on toiminut ensin urallaan asiantuntijana ja kenties tiimin vastuuvetäjänä ennen siirtymistään esihenkilöksi. Esihenkilön asema edellyttää uudenlaista roolia ja sen omaksuminen on sekä oppimista että luopumista. Kun aikaisempi työminä on vahvasti ankuroitunut asiantuntijuuden ympärille, niin rinnalle tulee uusi **esihenkilön rooli**. Se vaatii uutta asennoitumista ja uudelleen asemointia suhteessa omiin toimintatapoihin, työyhteisöön, esihenkilöihin ja organisaation kokonaisuuteen. Kehityksessä asiantuntijasta esihenkilöksi voidaan nähdä kaksi vaihetta. Ensin otetaan usein askel asiantuntijaesimieheksi, sen jälkeen seuraava vaihe on kehittyminen valmentavaksi esihenkilöksi/johtajaksi.

**Esihenkilön rooliin** kuuluvia tehtäviä määritellään yksityiskohtaisemmin aina jokaisella työpaikalla – esimerkiksi se, millaiset tulos- ja henkilövastuut kullakin esihenkilöllä on vaihtelevat eri työpaikoissa (Järvinen 2005). Työpaikan arvot ja henkilöstöpolitiikka vaikuttavat esihenkilön vastuihin ja velvollisuuksiin.

Esihenkilön rooliin kuuluu siis poiketen asiantuntijan roolista se, että esihenkilö on työnantajan edustaja, joka käyttää **työnjohto- eli direktio-oikeutta** ja vastaan siitä, että työntekijän oikeudet toteutuvat ja valvovat työntekijän velvollisuuksia. Työnjohto-oikeuteen liittyy myös työnantajan **tulkintaetuoikeus**. Tällä tarkoitetaan sitä, että epäselvissäkin tilanteissa asiat ratkaistaan ensin työnantajan tahdon mukaisesti. Ratkaisun tulee aina olla perusteltu. Työsuhteen ehdoista sovitaan työsopimuksessa. Siinä on usein maininta ”muut esimiehen määräämät tehtävät”. Tämä ehto laajentaa työnantajan mahdollisuuksia yksipuolisesti muuttaa työtehtäviä. Se on kuitenkin rajallinen, niin että uusien tehtävien tulee olla työnantajan



**Työnjohto-oikeus** eli direktio-oikeus on työnantajalle työsopimuslain taakaama oikeus johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille: työnantaja päättää, mitä, miten, missä, mihin aikaan ja ketkä työtä tekevät.

säännöllisen toimialan töitä ja lisäksi on otettava huomioon ammattitaito ja työn turvallisuuteen liittyvät seikat.

Esihenkilön työ on näköalapaikka koko organisaatioon. Toimintaa tulee tarkastella koko organisaation kannalta ja asioita eri näkökulmista. Esihenkilönä tärkein tehtävä on toteuttaa organisaation **perustehtävää** toimintayksikössä, jota johtaa. Johtaminen tapahtuu arjessa ja kaikessa päivittäisessä toiminnassa yhdessä ihmisten kanssa. Työntekijöiden tulee ymmärtää, mitä heiltä odotetaan. Työn organisointi ja resursointi ja tehtävien määrittely ovat esihenkilötyön tehtäviä. Tätä hoidetaan mm. neuvottelemalla yhteisistä pelisäännöistä, selkeyttämällä perustehtävää, järjestelemällä tehtäviä uudelleen, resursoiden, karsimalla, priorisoiden ja rekrytoiden uusia työntekijöitä. Talouden johtaminen on mm. henkilöstökustannusten seuranta ja sisäistä valvontaa, samoin kuin kustannustietoisuuden kasvattaminen työyhteisössä.

Alla olevaan listaan on koottu esihenkilön moninaiset tehtävät:

- suunnittelevat oman vastuualueensa työvoimatarvetta ja tehtäväkuvia
- kohdentavat työpanosta ajallisesti ja paikallisesti vastaamaan tuotannon tarpeita
- vastaavat henkilöstökustannusten pysymisestä budjetissa
- rekrytoivat työntekijöitä ja hankkivat heille sijaisia, organisoi-  
vat ja usein toteuttavatkin perehdytystä
- määrittelevät tavoitteita ja arvioivat alaistensa suoriutumista  
sekä huolehtivat palkitsemisen ajantasaisuudesta
- arvioivat osaamisen tilaa, kehittävät osaamista ja järjestävät  
mahdollisuuksia sen kehittämiseen
- vastaavat alaistensa työturvallisuudesta, huolehtivat työhy-  
vinvoinnista ja esimerkiksi puuttuvat asiaan, jos työkyky alkaa  
näyttää heikentymisen merkkejä
- varmistavat, että organisaation pelisääntöjä noudatetaan, ja  
huolehtivat sanktioista, jos on tarvetta
- irtisanovat, kun on pakko
- ratkovat työntekijöiden yllättäviä ongelmia
- tekevät työsopimuksia, hyväksyvät matkalaskuja ja työväline-  
tilauksia sekä vuosilomasuunnitelmia ja poissaoloilmoituksia.
- Useimmat heistä toteuttavat organisaatiossa käytössä olevia  
henkilöstöjohtamisen järjestelmiä, kuten kehityskeskustelu-  
järjestelmää, suoriutumisen arvioinnin järjestelmää, varhaisen  
välittämisen tai puuttumisen mallia, työajan seurantajärjestel-  
mää ja matkahallintaohjelmaa. (Viitala & Koivunen 2014.)

Aikaisemmin yksinomaan ylemmän johdon tehtäviin kuulunut strateginen suunnittelu ja johtaminen on muuttumassa. Nykyään edellytetään vahvasti kaikilta organisaatioissa työskenteleviltä **strategiseksi ajattelua**, joka tarkoittaa kykyä tarkkailla jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia ja reagoida tarvittaessa nopeasti. Strategista ajattelua ohjaa jaettu visio eli yhteinen tahtotila.

Työyhteisössä pyritään **osallistamaan** koko henkilöstö strategiseen ajatteluun ja työskentelyyn. Esihenkilö on mukana koko organisaation strategian laadinnassa, mutta erityisesti hänen tehtävänä on vastata yhteisen strategian toteuttamisesta oman yksikön toiminnassa, tavoitteiden muuttaminen käytännön toimenpiteiksi sekä viestiminen työntekijöille, yhteistyötahoille ja myös asiakkaille. Tavoitteena on luoda yhteistä ymmärrystä ja näkemystä organisaation strategisesta suunnasta ja varmistaa, että yksiköiden tavoitteet on johdettu organisaation tavoitteista. Johtamiseen kuuluu, ja esihenkilön vastuulla on strategian toteuttaminen käytännössä ohjaamalla, kannustamalla ja tukemalla työntekijöitä ja tiimejä työskentelemään tavoitteiden suuntaisesti.

Esihenkilön roolin haastavampia tehtäviä ovat nk. **vaikeat tilanteet** työntekijöiden kanssa. Näitä ovat erilaiset konfliktitilanteet, kiusaaminen, sairastuminen, törkeät väärinkäytökset, irtisanomiset tai työntekijän ”aliskuoriutuminen”. Esihenkilö, joka **vältelee** tehtävää, suuntautuu ongelmatilanteissa ehkä työyhteisöstä ulospäin ja käyttää aikaansa muissa asioissa tai ulkopuolisissa kokouksissa, joissa ei käsitellä oman työyhteisön asioita tai esihenkilö palauttaa työntekijän tai tiimin mietittäväksi asiat, joista häneltä on pyydetty ratkaisua. Omista työntekijöistään huolehtiva esihenkilö ottaa mahdollisia **ongelmia puheeksi varhaisessa vaiheessa**, on kyseessä yksittäistä työntekijää tai koko työyhteisöä koskevasta asiasta. Ongelmista puhutaan suoraan sen henkilön kanssa, jota asia koskee. Esihenkilö keskittyy, kuuntelee ja huomioi työntekijöidensä tunteita ja tarpeita, hän ei ole terapeutti, vaan on aikuinen aikuiselle.

**Keskusteluälykyys** on Helena Åhmanin (2019) mukaan sitä, että rohkenee ottaa vaikeatkin aiheet puheeksi ja osaa tulkita, miten ja milloin se kannattaa tehdä. Tilannetaju näkyy myös siinä, miten esittää oma näkemyksensä jyräämättä toisia, tietää milloin olla äänessä ja milloin kuunnella. Se on myös kykyä vaikuttaa omaan ja toisen tunnetilaan keskustelun aikana. Vaativiin tilanteisiin esihenkilöllä on apuna muita ammattilaisia, kuten työterveyshuolto tai työyhteisösovittelija ja toimintaa ohjaava lainsäädäntö (mm. Työturvallisuuslaki 738/2002) ja monet organisaation ohjeet ja periaatteet.

**Hyvä esihenkilö tuntee itsensä** ja esihenkilöksi on helpompaa ryhtyä, jos hyväksyy omat tietonsa ja taitonsa kehittämiskelpoiseksi lähtökohdaksi. Koulutus ja jatkuvat oppiminen on perusta, josta matka kohti taitavaa johtajuutta voi alkaa. Esihenkilön rooli tarjoaa monia haasteita kehittää valmiuksia johtaa työyhteisöä

ja tiimejä, olla itse aktiivinen alainen ja parantaa sosiaalisia taitoja asiakassuhteissa. Kaikkea ei tarvitse tehdä eikä osata yksin. Oma johdettava henkilöstö hioo ja opettaa päivittäin. Samalla, kun esihenkilö tukee tiimensä kehittymistä, hän on itse osa tiimiä.

Oppimiseen ja kehittymiseen liittyy omien arvojen, asenteiden, ihmiskäsityksen, tunteiden ja työmenetelmien tunnistaminen, kriittinen tarkastelu ja jatkuva kehittäminen.

Tämän päivä johtamisen ytimessä on ajatus siitä, että johtajien ja esihenkilöiden kenties tärkeimpänä tehtävänä on auttaa alaisiaan toimimaan erilaisissa muutostilanteissa sekä hyödyntämään ja kehittämään omaa osaamistaan tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2019.) Tietoja ja taitoja voi hankkia, mutta tarvitaan **tahto** toimia, niin että toteuttaa sitä, mikä ihmisten johtamisessa on tärkeää. Esihenkilön tulee nähdä itsensä **valmentajana, mahdollistajana, osaamisen johtajana sekä uudistavana johtajana**. Lisäksi johtaminen on **palvelutehtävä**. Esihenkilön peruskysymys voi olla: miten voin olla avuksi? Tutkimusten mukaan johtamisen ja työelämänlaadun välillä on merkittävä yhteys, ja siksi esihenkilön on tunnistettava oma **johtamistyylinsä** ja ymmärrettävä sen vaikutukset henkilöstöön.

**Oman työn kehittäminen** on osa omaa työtä kaikkien työyhteisön jäsenten, niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden kohdalla. Työyhteisön toiminnan ja palveluiden kehittäminen on osa **yhteistä perustyötä**. Tuleva sote-uudistus ja koronapandemia ovat haastaneet organisaatioita uudistumaan ja esihenkilöiden vaativana tehtävänä on **muutoksen ja uudistuksen johtaminen**. Työntekijöiden ja asiakkaiden ja asukkaiden osallistaminen työyhteisön ja palveluiden yhteiskehittämiseen edellyttää uudenlaista asiantuntijuuden tunnistamista ja esihenkilöltä luottamusta eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystieteiden Voima-hanke on hyvä esimerkki kehittämistyöstä, jossa kokeiltiin työntekijöiden itsenäistä työvuorosunnittelua Vuosaaren kotihoidossa. Onnistunut kokeilu on jäänyt pysyväksi toiminnaksi. Tuloksena työhyvinvoinnin ja työn ja vapaa-ajan yhdistämisen on koettu parantuneen. Samoin vaikka työmäärä on noussut, työn hallinnan tunne on parantunut. (Kuntatyö2030.)

## Suoriutumisen johtaminen



Liisa kysyy Sadulta, eikö työntekijän suorituksen johtaminen ja arviointi ole jotenkin vanhanaikaista ja työntekijän toiminnan vahtimista. Satu kertoo, että yleisemmin nykyään käytetään käsitettä suoriutumisen johtaminen ja se on työntekijästä välittämistä, edellytysten tarjoamista jokaiselle hyvään työssä suoriutumiseen ja ohjaamista oikeaan suuntaan kohti tavoitteita. Nykyisen kaltaisessa epävarmassa, hektisessä ja monimutkaisessa työelämässä, se on entistä tärkeämpää. Suoriutumisen johtamiseen liittyvät mittaaminen, arviointi ja palkitseminen.

Suoriutumisen johtamista pidetään tärkeänä osana organisaation tehokkuutta. Se voidaan nähdä kulttuurisena prosessina, jossa työntekijät ja tiimit ottavat vastuuta oman osaamisensa kehittämisestä sekä organisaation strategisten päämäärien ja tavoitteiden saavuttamisesta. Suoriutumisen johtamisella pyritään saavuttamaan tavoitteet, ja se tapahtuu kaikilla organisaation tasoilla. Siinä aktiivisesti johdetaan, mitataan, seurataan ja raportoidaan sekä annetaan palautetta. Esihenkilön tehtävänä on osoittaa suuntaa, johtaa yksikkönsä kohti strategiassa asetettuja päämääriä ja tavoitteita.

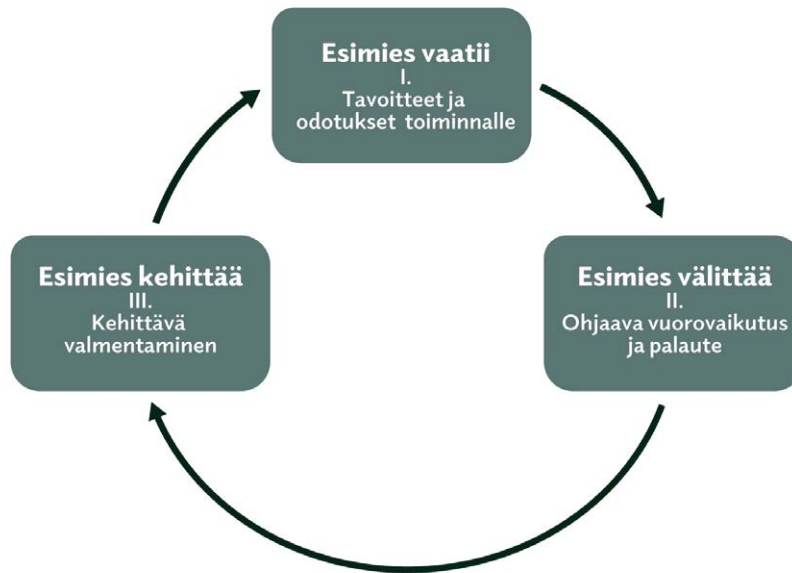
Suoriutumisen johtaminen yhdistää strategisen ja operatiivisen johtamisen. Pentti Sydänmaanlakka (2003) tiivistää, että suoriutumisen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. Esihenkilön on siis pidettävä huolta, että:

- työntekijät tietävät tavoitteet
- tehtävät on hyvin organisoitu
- työntekijöitä tuetaan onnistumaan
- työn tekemistä seurataan, arvioidaan ja annetaan palautetta
- osaamista kehitetään
- kommunikoidaan ja viestitään
- huolehditaan työyhteisön toimivuudesta.

Pekka Järvinen ym. (2014) esittää suorituksen johtamisen mallin (kuviossa 1.), jota hän kutsuu johtamisen vauhtipyöräksi. Se koostuu kolmesta toisiinsa saumattomasti linkittyvästä esihenkilön ydintehtävästä, joille tuloksellinen suorituskulttuuri rakentuu. Nämä ydintehtävät ovat:

- Tavoitteet ja odotukset toiminnalle – painopisteenä vaatiminen. Perustana on aina määrittää tavoitteet ja keinot, niin että työntekijä ymmärtää ne, ja niitä on pidettävä säännöllisesti esillä. Tämä vaatii esihenkilön vahvaa viestintää tavoitteista ja odotuksista.

- Ohjaava vuorovaikutus ja palaute – painopisteenä välittäminen. Jatkuva, oikein faktoilla ja havainnoilla annettu palaute ja vuorovaikutuskulttuuri ovat kehittymisen tärkein moottori. Esihenkilöltä tämä vaatii luottamuksellisen suhteen rakentamista jokaiseen työntekijään.
- Kehittävä valmentaminen – painopisteenä kehittäminen. Esihenkilön tulee olla halukas ja kykenevä valmentamaan yksilöitä ja tiimejä entistä parempiin suorituksiin.



**Kuvio 1.** Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen ym. 2014)

Aivan yksinkertaisimmillaan suoriutumisen johtamisella tarkoitetaan sitä, että **ohjataan ja tuetaan työntekijöitä tekemään oikeita asioita oikealla tavalla.** Laura Rötkin (2015) kuvaa suoriutumisen johtamista jokapäiväisenä lähijohtajan ja työntekijän välisenä vuorovaikutuksena. Ylipäätänsä suoriutumisen johtaminen pitää olla yksinkertaista ja läpinäkyvää. Suoriutumisen johtamisen tulee olla jatkuvaa työtä eikä muodollinen ja aikaa vievä prosessi. Tärkeää on myös ymmärtää, ettei se ole vain suoritusten seuranta ja arviointia, vaan mitä suuremmassa määrin suoriutumisen **edellytysten vahvistamista.** Suoriutumisen johtaminen pitää myös nähdä **ennakoivana** toimintana.

**Suoriutumisen johtaminen on jokapäiväistä kohtaamista ja vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.** Nykypäivän työntekijöiden suoriutumisen johtaminen vaatii erilaisen lähestymistavan kuin aikaisemmin. Toiminnan tarkkailu ja tulosten seuraaminen on edelleen tärkeää, mutta tänä päivänä täytyy ymmärtää, miten **motivoidaan** ja tarjotaan työntekijöille edellytykset **oppimiseen ja kehittymiseen.** Suoriutumisen johtamista voidaan kehittää yhdessä työntekijöiden, kollegoiden ja esihenkilöiden kanssa. Suoriutumisen johtaminen ei enää ole

ainoastaan esihenkilöiden etuoikeus. Esihenkilöiden rooli tulosten teon mahdollistajana on edelleen keskeinen, mutta samalla siirretään vastuuta oman suoriutumisen ja osaamisen johtamisesta ensisijaisesti jokaisen työntekijän itselleen. Kaikella mitä tehdään, täytyy olla merkitys ja tarkoitus. Työn **merkityksellisyys** korostuu voimakkaasti etenkin nuorten työntekijöiden asenteissa. Suoriutumisen johtamisellakin täytyy olla selkeä tarkoitus, ja kaikkien tulee ymmärtää, miksi ja miten suoriutumista johdetaan, miten palkitaan ja mitä kaikella tällä pyritään saavuttamaan.

Kun vahvistetaan **työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria**, johdetaan oikeastaan ihmistä, ei suoritusta. Tämä tarkoittaa, että johdetaan aina työntekijää saamaan aikaan toivottuja tuloksia. Tässä pitää aina huomioida työntekijöiden moninaisuus, ja siinä korostuu persoonan erityispiirteiden ymmärtäminen. Työntekijät motivoituvat erilaista asioista. Samoin ammatillisen kehitysvaiheen, tavoitehakuisuuden ja turvallisuuden tarpeen suhteen erot ovat huomattavat. Suoriutumisen johtaminen lähtee siitä, että lisätään vuorovaikutusta, kuuntelemista ja korostetaan kunkin vahvuuksia.



### Vinkit suoriutumisen johtamisen käytännön uudistustyöhön

- Siirry yksilöitä vertailevasta ja keskinäiseen kilpailuun ohjaavista suoritusten arvioinneista valmentavaan ja jatkuvaan palautteenantoon.
- Muuta esimiesten rooli arvioijista valmentajiksi. Arviointien sijaan esimiesten tehtävänä tulisi olla rakentaa psykologisesti turvallista ja kannustavaa työympäristöä.
- Jätä kehityskeskustelulomakkeet historiaan ja ota käyttöön aidosti vuorovaikutteinen keskustelu kehittymisestä. Yksinkertainen kysymys: "Miten menee?" on parempi lähtökohta keskustelulle kuin etukäteen suunniteltu yksityiskohtainen lomake.
- Selvitä, mikä henkilöstöäsi motivoi, mistä he ovat kiinnostuneita ja mitä he haluaisivat oppia. Tarjoa mahdollisuuksia tehdä omaa osaamista ja kiinnostusta vastaavia tehtäviä, jotka ovat riittävän haastavia ja mahdollistavat uuden oppimisen.
- Arvioi kriittisesti yrityksesi palkitsemiskäytännöt. Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työsuoritukseen, mutta ei useinkaan toivotulla tavalla. Myönteisiä vaikutuksia esiintyy silloin, kun henkilöstö kokee, että käytössä olevassa palkkiojärjestelmässä on järkeä ja sitä käytetään oikeudenmukaisesti.

(Ruohisto)



Esihenkilö voi tukea työntekijän suoriutumista, kehittymistä ja työssä jaksamista seuraavilla tavoilla:

**Ensinnäkin** tavoitteiden jalkauttaminen tai vyöryttäminen organisaation ylemmiltä tasoilta alas ei ole tätä päivää. Se, mitä tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan, on **luoda omistajuutta työntekijälle**. Mitä enemmän työntekijä voi vaikuttaa yhteisten tavoitteiden ja keinojen luomiseen, sitä enemmän hän sitoutuu niihin. Tähän yhteiseen suunnitteluun kuuluu myös yksikön talousarvion selvittäminen käytännön tasolla niin, että työntekijälle syntyy ymmärrys, mitä esim. työssä käytettävät hoitovälitteet maksavat (Laaksonen ja Ollila 2017). Jokaisen vastuulla on myös talousarvion toteutuminen. Tarvitaan siis selkeät puitteet, mutta myös vapautta, jotta työntekijä ymmärtää ja osaa ennakoida ja valmistautua yhteisiin tilanteisiin ja toiminnan kehittämiseen. Tässä auttavat käytössä olevat tasapainotetut tulokortit, vuosikelloon ajastetut kehityskeskustelut sekä koulutus- ja perehdyttämiskäytännöt.

**Toiseksi** käytössä on kehityskeskustelut, joita nykyään kutsutaan monissa organisaatioissa onnistumiskeskusteluiksi Helsingin mallin mukaan. **Onnistumiskeskusteluissa** puhutaan siitä, mitkä asiat johtavat onnistumiseen, mistä tekemisistään työntekijä on ylpeä tai mitkä asiat ovat tuoneet hyvää mieltä. Lisäksi pohditaan, miksi jotkin asiat eivät ole edenneet. Näiden onnistumiskeskustelujen lisäksi **jatkuva palaute** on työntekijälle tärkeää. Toimivaksi on usein todettu ns. **tulevaisuuspalautte**. Siinä kysytään työntekijältä, miten hän jatkossa haluaa toimia ja mitä tukea tarvitsee. Tehokasta on myös **itseohjaava palaute**, joka ohjaa työntekijää pohtimaan omaa toimintaansa. Silloin kysytään esimerkiksi, mitä tapahtui, mitä opit, mitä teet seuraavalla kerralla toisin ja miten toteutat sen. Tärkeä on ymmärtää, että palautetta ”ei anneta ja saada”, vaan että se on dialogista vuorovaikutusta.

**Kolmanneksi** tärkeä lähtökohta hyvälle suoriutumiselle ja työn tuloksellisuudelle on työntekijöiden motivaatio ja innostuminen. Kun työhyvinvointi otetaan huomioon johdon strategiatyössä ja esihenkilöiden hyvä johtaminen kannustaa, tuottavat ne parhaan tuloksen suoriutumiselle työssä ja tuloksellisuudelle. **Vapaus ja vastuu kulkevat käsi kädessä**. Työntekijöiden vapaus toimia omien tavoitteiden mukaisesti synnyttää työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työntekijöiden tulee voida vaikuttaa siihen, miten hyvä suoritus määritellään ja arvioidaan ja miten siitä palkitaan. Toiveikkaan ja turvallisen ilmapiirin merkitys ja työhyvinvointi ovat olennaista, samoin on hyvä vahvistaa kokemusta työn tärkeydestä ja merkityksestä lopputuloksen kannalta. Työn tuloksena on aina asiakkaan kannalta paras lopputulos. Täytyy myös muistaa, että tulokset eivät ole enää yksilön, vaan erilaisten työyhteisön tiimien ja verkostojen aikaansaannosta. Vain yksilökohtaisesta suoriutumisen arvioinnista on siirrytty arvioimaan myös **tiimien sisäistä ja eri tiimien välistä yhteistyötä ja saavutuksia**. Käytössä se voi olla koko työyhteisön yhteisiä tapaamisia, joissa opitaan toisilta tiimeiltä tai ammattilaisilta. Näin tehdään näkyväksi, miten toisten onnistuminen palvelee yhteistä onnistumista.

**Suoriutumisen johtamiseen liittyy olennaisena osana suoriutumisen mittaaminen ja arviointi.** Tuloksia ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavia tekijöitä seurataan erilaisilla mittareilla. Organisaation johto valitsee mittarit, joilla koko organisaation suoriutumista seurataan. Näiden puitteissa yksiköt ja esihenkilöt määrittelevät omia mittareita, jotka ovat heidän vastuualueensa toiminnan kannalta olennaisia. Tämä voi myös tapahtua yhdessä henkilöstön kanssa. Suoriutumisen mittaaminen ja arviointi ovat kaksi eri asiaa, mittaaminen on osa arviointia. Näiden organisaatio- ja yksilötason mittareiden pitäisi kytkeytyä yhteen. Yksilön pitää ymmärtää roolinsa osana kokonaisuutta. Mittareiden laadinnassa kannattaa pitää mielessä, että on tärkeä mitata sitä, mihin haluaa henkilöstön suuntaavan huomionsa, ponnistelunsa ja kehittymisensä. Helppotajuiset mittarit ja riittävän vähäinen määrä edesauttavat myös asiaa.

Mittaristo on aina myös oppimisen väline ja monessa organisaatiossa on käytössä tasapainotettu tuloskortti (*balanced scorecard*). Sitä käytetään paljon esim. kehityskeskusteluissa, joissa voidaan arvioida, miten henkilö tai tiimi on työtehtävänsä suorittanut. Keskustelussa käydään yleensä läpi se, mitä henkilöltä tai tiimiltä on tuloskortin pohjalta odotettu ja mitä todella on saatu aikaan, miten on toimittu ja mitä on mahdollisesti jäänyt tekemättä. Yleensä arvioinnin suorittaa esihenkilö, mutta siihen voi osallistua myös muitakin, esim. kollegoja, asiakkaita tai projektipäällikkö. Työntekijä laatii oman itsearvioinnin ennen keskustelua, ja keskustelu suoritetaan sen pohjalta. Tänä päivänä on yleistä, että työntekijä arvioi myös esihenkilön toimintaa. Kollegoita voi olla mukana, kun on kyseessä tiimityöskentely ja kun palkitseminen on sidottu tiimin aikaansaamiin tuloksiin. Asiakastyössä olevan työntekijän suoritusarvioinnissa voidaan ainakin osa suoritusarvioinnista antaa asiakkaan suoritettavaksi.

## **Alisuoriutuminen**

Työntekijän alisuoriutumiseen tulee aina puuttua. Kun työntekijän suoriutumista peilataan organisaation tavoitteita vasten, niin alisuoriutumisesta puhutaan, kun työntekijä ei täytä **työtehtäviään asianmukaisella tehokkuudella tai tuloksellisuus on heikkoa tai hän ei käytä kaikkea osaamispotentiaalia**nsa, toisin sanoen pystyisi parempaan.

Alisuoriutuminen voi olla sitä, että työntekijä **hetkellisesti** suoriutuu selvästi alle oman osaamisensa. Se voi olla myös **käyttäytymis- tai vuorovaikutustapa**, jolloin työntekijä järjestelmällisesti alittaa itsensä eri tilanteissa. Hän ei tartu asioihin, ei ehkä usein edes yritä, koska ei viitsi tai ei usko pystyvänsä eli ei käytä taitojaan. Alisuoriutumisessa on kyse työntekijöiden tiedon, osaamisen, motivaation, uskon tai mahdollisuuksien puutteesta. Jos syynä on tiedon ja osaamisen puute, se on aika helppo ratkaista. Kun kyseessä ovat kyvyttömyys tai vaikeat henkilökohtaiset ongelmat, voi joutua miettimään työtehtävien vaihtamista tai viimekädessä irtisanomista. Irtisanomisperuste edellyttää kuitenkin asiallisia ja painavia syitä,

joten lievä alisuoriutuminen ei ole työvelvoitteiden laiminlyöntiä (Työsopimuslaki 55/2001). Monta kertaa syyksi paljastuu työntekijän luottamuksen, uskon tai motivaation puute. Silloin voidaan yhdessä miettiä, miten työntekijä löytäisi sisäisen motivaationsa, ja auttaa häntä valjastamaan voimavaransa ja kykynsä tavoitteiden saavuttamiseksi.

On alisuoriutumisen syy mikä tahansa, asiaan pitää puuttua mahdollisimman nopeasti ja varhaisessa vaiheessa ja ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa. Kun asiasta keskustellaan yhdessä, saattaa tulla ilmi väärinkäsityksiä, toiminnan ja työn esteitä, osaamisen ja motivaation puutetta. Jos asiasta ei keskustella perusteellisesti ja dialogisesti, voi olla, etteivät oikeat syyt tule esille. Monesti esimerkiksi tavoitteiden uudelleen avaaminen, lisäperehdytys tai työolojen korjaaminen voi jo auttaa.

Jos työntekijän **työkyky on heikentynyt** tai hän ei enää selviydy vaatimusten kiristyessä, voidaan tarvita vahvempia toimenpiteitä. Silloin voidaan mm. järjestellä työtehtäviä uudelleen, hakeutua ammatilliseen kuntoutukseen tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle. Esihenkilöllä on mahdollisuus tukeutua esimerkiksi työterveyshuoltoon tai kuntoutuksen asiantuntijoihin. Myös työntekijän **elämäntilanteen** vaikeudet voivat aiheuttaa alisuoriutumista ja keskittymiskyvyn heikkenemistä. Työntekijällä ei ole velvollisuutta avautua elämäntilanteestaan, joten esihenkilö voi vain todeta, mitä on havainnut, ja tuoda esiin huolestumisensa sekä kysyä avoimesti, haluaako työntekijä kertoa jotain. Kaikissa tapauksissa esihenkilön tehtävä on ottaa asia puheeksi.

**Suoriutumisen arviointiin liittyy myös palkitseminen.** Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena ja tavoitteena on tukea johtamista ja viedä organisaatiota sen määrittelemää strategista tavoitetta kohti. Sen tarkoituksena on motivoida ja sitouttaa parhaat työntekijät ja kannustaa työntekijöitä muutoksiin ja uudistumiseen. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla avoin ja läpinäkyvä, työntekijöiden tulee ymmärtää palkitsemisen perusteet.

Seuraavalla sivulla olevan taulukon (taulukko 1) kysymysten avulla voi arvioida, miten suorituksen johtaminen ja palkitseminen toteutuvat organisaatiossa. Siinä esitettiin kysymyksiä, jotka liittyvät työn etenemisen tarkasteluun, tuen saatavuuteen, positiivisen palautteen antoon, vertaiskannustamiseen, epäonnistumisista palkitsemiseen, johtamispalveluiden kehittämiseen, palkitsemisen läpinäkyvyyteen, henkilöstön vaikuttamismahdollisuuksiin ja siihen että palkitsemisjärjestelmä tukee yhteistyötä, ei kilpailua, **voidaan vastata, miten työyhteisö toimii.** Vastauksia voi antaa kolmella tasolla eli asia kunnossa, mutta aina voi kehittää tai ei vielä, mutta voidaan kokeilla. Heikoimpana vaihtoehtona on tilanne, jossa ei voida eikä haluta kokeilla kysytyjä asioita. Lomakkeen avulla voi nostaa esille kehittämiskohteita.

**Taulukko 1.** Suoriutumisen johtaminen ja palkitseminen omalla työpaikalla (mukaillen Taipale & Janhonen 2020)

	Teemme jo näin, mutta voisimme vielä kehittää...	Emme vielä, mutta voisimme kokeilla näin...	Emme voi/halua tehdä/kokeilla tätä, sillä...
Käymme säännöllisesti läpi työn etenemistä ja kehittämistä projektien tai osastojen sisällä ja välillä.			
Mitä isompia tavoitteita asetamme, sitä enemmän tarjoamme tukea niiden saavuttamiseen.			
Uskomme kiittämisen ja positiivisen palautteen voimaan.			
Olemme rakentaneet vertaiskannustamista tai -palkitsemista.			
Emme pidä epäonnistumista ja mokia ongelmana - jopa palkitsemme niistä.			
Olemme kehittäneet johtamispalveluitamme niin, että työhön saa tukea monipuolisesti eri tahoilta.			
Palkitseminen on läpinäkyvää ja mahdollisimman tasapuolista.			
Henkilöstö voi vaikuttaa johtamiskäytäntöihin ja palkitsemiseen.			
Ura- ja palkitsemisjärjestelmämme eivät aseta työntekijöitämme keskinäiseen kilpailuasetelmaan, vaan tukevat yhteistyötä.			

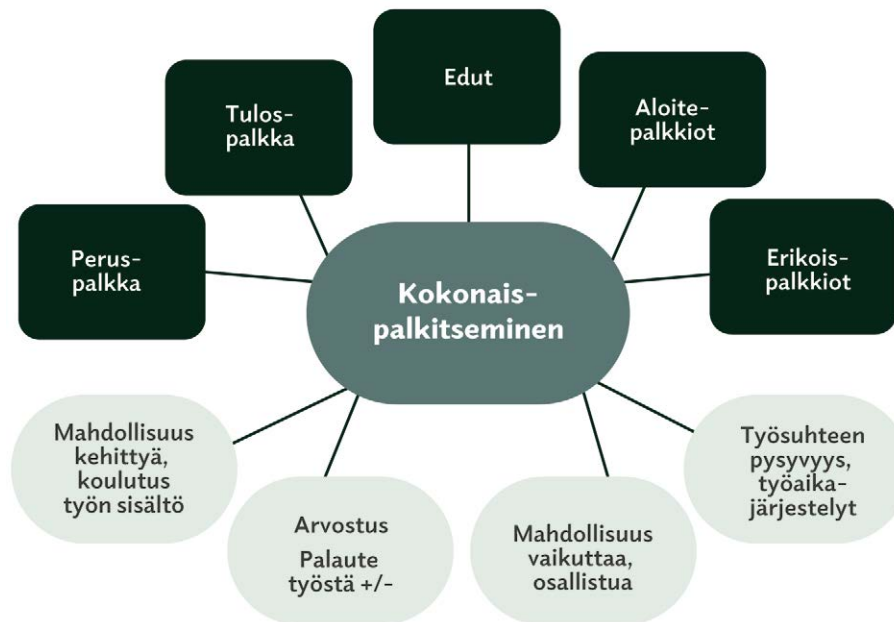
## Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen väline ja osa suoriutumisen johtamista. Erilaisia palkitsemis- ja henkilöstön kannustinjärjestelmiä on myös sosiaali- ja terveysalalla. Palkitsemisessa tulee yhdistyä organisaation näkökulma yksilön näkökulmaan. Palkitseminen on aina tavoitteellista ja sillä pyritään toiminnan aktiiviseen suuntaamiseen. **Organisaation tai työnantajan näkökulmasta** palkitsemisella on monta tavoitetta. Se on toiminnan ohjaamista ja pyrkimystä aikaansaada toivottuja vaikutuksia, kannustaa työntekijöitä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti ja strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Se voi olla myös tapa edistää työhyvinvointia, sitouttaa ja motivoida henkilöstöä ja luoda parempaa työnantajakuvaa (Nylander & Hakonen toim. 2015). Lisäksi hyvin toimivalla palkitsemisella pyritään houkuttelemaan uusia ja päteviä työntekijöitä ja vähentämään ei-toivottua vaihtuvuutta.

**Yksilön, työntekijän näkökulmasta** organisaatio kertoo, miten hän on suoriutunut työssään; palkitseminen liittyy mm. motivaatioon, sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja toimeentuloon. Osaamiskeskeisessä organisaatiossa, kuten sosiaalialan yksiköissä, motivaation merkitys on huomattava. Se ei vain vaikuta työn tuloksiin ja laatuun, vaan myös sitoutumiseen ja hyvinvointiin. Molempien näkökulmien (organisaation toiminnan ohjaamisen ja yksilön motivaationäkökulman) tulisi olla samanaikaisesti olemassa, jotta palkitseminen toimisi. Jokaisen organisaation tulee kuitenkin harkita, miten se haluaa käyttää palkitsemista ja mitä tavoitteita tai millainen rooli erilaisilla palkitsemistavoilla on.

Palkitsemisella yleisesti tarkoitetaan kaikkia niitä palkitsemisen tapoja, joita organisaatio tarjoaa henkilöstölleen vastineeksi heidän työpanoksestaan, innostuksestaan, ajasta, aikaansaannoksista. Kokonaispalkitseminen on aineellista ja aineetonta palkitsemista (kuvio 2). Organisaatio määrittelee itse käyttämänsä palkitsemisen kokonaisuudet.

**Aineelliseen palkitsemiseen** kuuluvat erilaiset rahalliset palkitsemiset ja rahan arvoiset etuudet. Näitä ovat peruspalkka ja erilaiset tehtävän vaativuuden mukaiset lisät. Tuloksiin sidotut palkkiot kuten tulospalkkiot, kertapalkkiot tai esim. aloite- idea- ja innovaatiopalkkiot. Henkilöstöetuja voivat olla esim. palkalliset vapaat, terveydenhuolto, lounas- kulttuuri- ja liikuntaetuudet, työsuhteasunnot, virkistys - ja lomapaikat ja merkkipäivälahjat.



**Kuvio 2.** Kokonaispalkitseminen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikokala 2014)

**Aineettomia palkitsemisen** keinoja ovat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työn sisältö ja roolin kehitys, urakehitys, työsuhteen pysyvyys, vaikutusmahdollisuudet, palautteet, tunnustukset ja työn ja vapaa-ajan tasapaino tai työaikajoustot.

Johtamisen näkökulmasta palkitsemisessa on kaksi tärkeää kysymystä. **Ensimmäinen kysymys on**, miten tunnistaa, mikä motivoi yksilöä ja saa hänet yltämään parhaimpaansa ja kukoistamaan. On tärkeää ymmärtää, miten kokemus palkitsemisesta muodostuu, millaiset asiat siihen vaikuttavat ja miten palkitseminen on lopulta yhteydessä motivaatioon. Paljon keskustellaan ja väitellään palkitsemisen yhteydessä siitä, motivoivatko aineelliset vai aineettomat palkitsemiskeinot työntekijää ja missä määrin. Esimerkiksi rahallisten palkkioiden motivoivaa tai sitouttavaa vaikutusta on pidetty heikkona tai lyhytaikaisen. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että eri ihmisiä motivoivat eri asiat ja samaa ihmistäkin voivat työuran aikana motivoida eri asiat. Rahallinen palkitseminen voi merkitä työnantajan osoittamaa arvostusta, jolloin todellinen palkkio onkin tunne arvostetuksi tulemisesta. Toiselle rahallinen palkitseminen voi olla juuri tässä hetkessä tärkeää, mutta tilapäisen tarpeen mentyä ohi rahan merkitys pienenee. Kolmannelle aineettomat palkitsemisen tavat eivät ole palkitsemista lainkaan. Esihenkilön olisi tunnettava työntekijänsä ja tunnistettava, mikä motivoi ja saa ihmisen kukoistamaan. Tärkeintä on palkita ihmisiä yksilöllisesti. Tämä edellyttää työntekijältä kykyä kertoa, mikä häntä motivoi tai vahvistaa, ja avointa ja turvallista mahdollisuutta keskustella esihenkilön kanssa asiasta. Motivaatioteorioiden mukaan tavoitteisiin sitoutumista voidaan vahvistaa, kun työntekijä pääsee itse vaikuttamaan asetettaviin tavoitteisiin, ja tästä syystä mukana olo palkitsemisen suunnittelussa ja kehittämisessä on erittäin tärkeää.

**Toinen kysymys** liittyy **oikeudenmukaisuuden** kokemukseen. Onko palkitsemisen oikeudenmukaista, ja miten jakamisesta päätetään ja viestitään? Epäoikeudenmukaiseksi ja epäreiluksi koettu palkitseminen saa aikaan esimerkiksi heikompaan työtyytyväisyyttä, haluttomuutta tehdä yhteistyötä, stressiä ja jopa töiden laiminlyöntiä ja kaikella tavalla hankalaa käyttäytymistä. Palkitsemisjärjestelmän tulee olla mahdollisimman läpinäkyvä ja ymmärrettävä. Työntekijöiden tulee ymmärtää, millä perusteilla palkkiot jaetaan, miten jaosta päätetään ja miten päätökset perustellaan. Samoin on huolehdittava siitä, että palkitseminen kohdistuu sellaiseen toimintaan, jota halutaan edistää. Esimerkiksi tiimityöskentelyn vahvistaminen ei onnistu, jos palkkiot suunnataan yksilöllisille suorituksille.

## Tilannekuva ja tilannetietoisuus



Satu kertoo Liisalle, miten hän joutui viime viikolla hakemaan poikansa pois eskarista kesken päivän. Aamulla päiväkodin johtaja oli todennut, että useampi työntekijä oli sairastunut eikä johtaja ole saanut sijaisia paikalla, joten hän oli joutunut soittamaan vanhemmille, että he tulisivat hakemaan lapsensa pois. Tämä on esimerkki arjen johtamisesta eteen tulevasta tilanteesta, jossa esihenkilön tulee nopean tilannekuvan jälkeen tehdä päätös. Tilannekuva muodostuu vallitsevasta tilanteesta, sen taustatekijöistä ja tilanteen kehittymisen vaihtoehdoista. Esihenkilön on seurattava ja päivitettävä tilannekuvaa esimerkiksi oman työyhteisönsä henkilöstön työn kuormittavuudesta, työhyvinvoinnista, henkilöstömäärästä ja poissaoloista.

Sosiaalialan tämän hetken toimintaympäristöä voidaan luonnehtia nopeasti muuttuvaksi ja vaikeasti ennakoitavaksi. Esihenkilöllä on vaativa tehtävä ylläpitää tilannekuvaa työyhteisössä. Tilannekuva, tilannetietoisuus ja tilanneymmärrys syntyvät tiedon saamisen ja tulkinnan kautta. Yksinkertaisimmillaan tilannetietoisuus voidaan ajatella olevan tietoa siitä, mitä tulee tietää, jotta välttyy tulemasta yllätetyksi. Tilannetietoisuus edellyttää jatkuvaa informaation hankintaa toimintaympäristöstä ja hankitun informaation ja aikaisemman tiedon yhdistämistä yhtenäisen **tilannekuvan** luomiseksi. Tilannekuvaa käytetään tulevien tapahtumien ennakointiin ja mahdollisten riskitekijöiden tunnistamiseen. Tilannekuvaa tarvitaan päätöksenteon pohjaksi. Se on koottu kuvaus vallitsevista olosuhteista, käsillä olevan tilanteen synnyttäneistä tapahtumista, tilannetta koskevista taustatiedoista ja tilanteen kehittymistä koskevista arvioista sekä eri toimijoiden toimintavalmiuksista (TEPA termipankki). Tilannetietoisuus ilmentää toimijoiden ymmärrystä tilanteen kokonaisuudesta ja muodostaa näin pohjan päätöksenteolle. Tilannekuvaa on hyvä rakentaa yhteistyönä eri toimijoiden organisaation johdon, esihenkilöiden, työntekijöiden ja sidosryhmien välisenä vuorovaikutuksena keräämällä monipuolista dataa, jota voidaan hyödyntää ja analysoida.

**Esihenkilön tehtävänä** on ylläpitää tilannekuvaa ja työyhteisön tilannetietoisuutta päivittäisessä toiminnassa. Tavoitteena johtamisessa pidetään sitä, että johtaminen pohjautuu oikeaan käsitykseen tilanteesta (tilannekuvaan), jotta toiminnan suuntaaminen on mahdollista – operatiiviselta tasolta strategiseen johtamiseen. Luottamus vahvistuu, kun esihenkilöllä ja työyhteisön jäsenillä on riittävä jaettu tilannekuva ja tietoisuus siitä, missä mennään. Operatiivisessa toiminnassa **tiedon saatavuus, tiedon kulku ja kommunikaatio** ovat keskeisiä todenmukaisen tilannekuvan sekä tilannetietoisuuden luomisessa myös eri viranomaisten välillä. Yhteinen jaettu tilannekuva eri sidosryhmien välillä on erittäin tärkeää.



## Vahvasta työyhteisösi resilienssiä

### Voimautta ja luota

Ota käyttöön optimistinen, osaamisia esiin nostava ja aktiivinen johtamistyyli. Silloin tavoitteet ja odotukset ovat selviä, työntekijän kasvua ja osallisuutta tuetaan ja työntekijän oma resilienssi pääsee esiin. Luota työntekijöiden osaamiseen ja mahdollista uuden oppiminen.

### Anna tilaa leikille

Keskinäinen leikki ja huumori auttavat tiimiä ponnistelemaan yhteisen päämäärän eteen. Yhteinen leikkillisuus vahvistaa ihmissuhteita, purkaa stressiä ja edistää luovuutta sekä ongelmanratkaisua. Anna viikkopalaverissa vakavien asioiden ohella tilaa naurulle ja hassuttelulle.

### Pidä yllä toivoa

Toiveisuus auttaa ponnistelemaan tilanteessa, jossa tulevaisuus näyttää epävarmalta. Esihenkilön tehtävä on pitää yllä työntekijöiden tulevaisuususkoa, mutta antaa samalla tilaa kertoa avoimesti huolista ja vaikeuksista. (Lipponen 2020)

Työyhteisöjen on opittava sietämään epävarmuutta ja tekemään päätöksiä, vaikka tieto onkin monista asioista puutteellista. Kevät 2020 osoitti että organisaatiot eivät olleet tarpeeksi ennakolta miettineet, miten esimerkiksi voidaan tuottaa palveluja muillakin tavoilla kuin perinteisesti lähikohtaamisten kautta. Ennakointi ja riskeihin varautuminen on uudistuskykyisen organisaation elinehto.

Tärkeä tekijä epävarmuuden aikakaudella on **vahvistaa työntekijöiden ja organisaation resilienssiä**. Kun suunnitelmat muuttuvat tai tapahtuu jotain odottamatonta ihan arjen työssä, tarvitaan jokaiselta työntekijältä muutosjoustavuutta, sinnikkyyttä ja myönteistä asennetta päästä eteenpäin vastoinkäymisistä huolimatta.

Työterveyslaitoksen mukaan **organisaation resilienssillä** tarkoitetaan muutosjoustavuutta ja sujuvaa ja joustavaa toimintaa yllättävissäkin tilanteissa. Se on myös ennakointia ja yhdessä oppimista, uudistumiskykyä. Koronapandemia viimeistään laittoi ymmärtämään, että on siirryttävä staattisesta tilannekuva-ajattelusta kohti **dynaamisempaa tilanneymmärrystä**. Monet kaupungit raportoivat viikoittain, alussa jopa päivittäin, koronapandemian tilannekuvasta. Sosiaalihuoltolakiin lisättiin pykälä 33 c (136/2021) tilannekuvan **muodostamisesta ja välittämisestä**. Siinä edellytetään että, kunnan sosiaalihuollosta vastaavan viranomaisen tulee omalla alueellaan koota ja analysoida tietoa **selvaisista häiriöistä ja niiden uhkista**, jotka vaarantavat väestön sosiaalisen turvallisuuden ja hyvinvoinnin sekä sosiaalihuollon toteuttamisen ja muodostaa ja ylläpitää sosiaalihuollon valmiutta kuvaavaa tilannekuvaa. Tilannekuva sisältää tiedot vallitsevista olosuhteista, palvelujärjestelmän toiminnasta ja kuormituksesta, henkilöstö- ja materiaaliressurseista sekä tukipalveluiden toiminnasta. Sosiaalihuollon tilannekuva tulee yhteensovittaa perusterveydenhuollon tilannekuvan kanssa.



## Resilienssin pikatesti

[www.ttl.fi/resilienssi-pikatesti](http://www.ttl.fi/resilienssi-pikatesti)



## Vuosikello



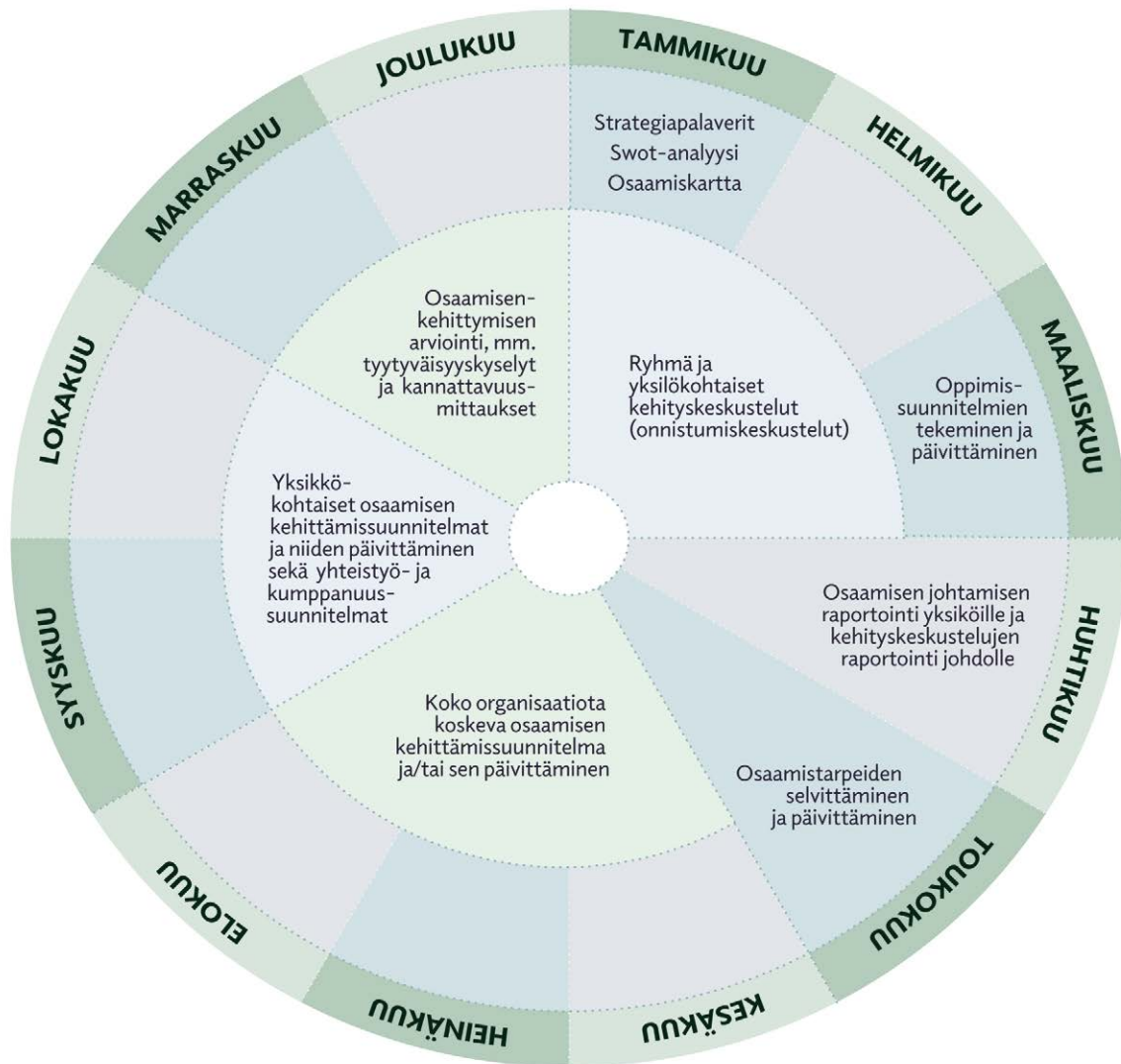
Satu kertoo Liisalle yhdestä esihenkilön työvälineestä, joka auttaa päivittäisjohtamisessa. Tutkimuksessa (Kesti 2019) on selvitetty henkilöstöjohtamisen vuosikellon käytön vaikutuksia työelämän laatuun ja talouteen. Tuloksena oli, että se parantaa henkilöstölähtöistä tuottavuutta, tulosparannus oli keskimäärin 440 € jokaista työntekijää kohti. Myös työelämän laatu parani, mikä tuottaa taloudellista hyötyä tulevaisuudessakin. Samoin sairauspoissaoloissa havaittiin myönteistä kehitystä. Vuosikellon käytöllä on siis myös taloudellista merkitystä.

Strategian ja käytännön toiminnan suunnitelmallista toteuttamista varten organisaatioissa on yleensä käytössä vuosikello. Kaikille erilaisille toiminnoille voi olla myös oma kellonsa, esim. johtamisen vuosikello, henkilöstöjohtamisen vuosikello, yhteistoiminnan vuosikello, hankinnan vuosikello jne. Vuosikellon tarkoituksena on **vahvistaa suunnitelmallisuutta, läpinäkyvyyttä ja avoimuutta** sekä olla **muistin tukena** johtamisessa.

**Henkilöstöjohtamisen vuosikellolla** tarkoitetaan etukäteen tehtyä suunnitelmaa, jossa hyviä esihenkilökäytäntöjä on ajoitettu vuoden eri kuukausille (Kesti 2019). Esihenkilön vuosikellossa voi esimerkiksi olla tavoitteiden sopiminen, henkilöstökysely, ryhmäkehityspalaverit, kehityskeskustelut, koulutussuunnitelma, ryhmäkoulutuksia ja työelämäinnovaatioiden toteuttamista. Ne muodostavat arkipäivän johtamiseen hyvän perustan ja rakenteen jatkuvalla kehittämiselle.

Organisaation osaamisen hallinta on pitkäjänteistä ja systemaattista. Se kytkeytyy organisaation strategiaan pyrkimyksiin ja on tuloksellisuutta tukevaa toimintaa. Tästä syystä se tulisi kytkeä organisaation talouden ja toiminnan johtamiseen. Organisaation toimintaa ja talouden hallintaa varten voidaan käyttää **strategista vuosikelloa**, johon kuvataan toimintavuoden tärkeät tehtävät ja kytketään yhteen talous, toiminta ja osaamisen hallinta. Vuoden toiminta- ja taloussuunnitelmiin voidaan kytkeä osaamisen kehittämissuunnitelmissa kuvatut osaamisen hankkimiseen ja kehittämiseen liittyvät toimenpiteet ja näin turvataan tarvittavat resurssit. Tällaisia toimenpiteitä ovat esim. se, milloin osaamista kartoitetaan ja milloin laaditaan kehittämissuunnitelmat (ks. esimerkki kuviossa 3).

Vuosikelloa kannattaa alkaa rakentaa sijoittamalla siihen ensin pakollisten asioiden (mm. lainsäädäntöön, virka- ja työehtosopimuksiin (TES) liittyvät ajankohdat). Seuraavaksi merkitään organisaation strategian ja toimintasuunnitelmien aikataulut. Näiden jälkeen rytmitetään muut tarpeelliset toiminnot pitkin vuotta.



**Kuvio 3.** Osaaminen vuosisuunnittelussa

## Talouden johtaminen



Satu ja Liisa keskusteleivat viimeisellä tapaamisellaan talouden johtamisesta ja henkilöstön kustannustietoisuudesta. Monia asioita jää vielä Liisalle opiskeltavaksi, joihin hän voi perehtyä lisää julkaisun kustannusvaikuttavuussiossa. Samoin viestinnän rooliin avoimessa yhteiskunnassa ja asiakastyössä Liisa voi tutustua kirjan viestintäluvussa. Harjoittelu on antanut mahdollisuuden puhua toimintafilosofiasta ja keskeisistä arjen johtamistyön tehtävistä. Satu ja Liisa ovat osallistuneet yhdessä moniin yhteistyökokouksiin, joita Sadulla säännöllisesti on.

Esihenkilön johtamisosaamista on myös ymmärtää organisaationsa taloutta ja talouden ja toiminnan välistä suhdetta. Talouden johtamisessa keskeisiä tehtäväalueita ovat **toiminnan ja talouden suunnittelu, seuranta ja sisäinen valvonta**. Esihenkilöt eivät ole talousvastuunsa kanssa yksin, vaan heidän apunaan ja tukenaan ovat esim. organisaation talousjohtaja tai talouspäällikkö. Esihenkilön on ehdottomasti tunnettava taloushallinnon käsitteistö, jotta hän osaisi keskustella taloushallinnon ammattilaisten kanssa.

Vuosittainen oman tulosityksikön **talousarvion laadinta** käynnistyy vuosikellon mukaan yleensä kevään lopulla talousarvion laadinnan ohjeilla ja linjauksilla. Taustalla ovat edellisen vuoden/vuosien tilinpäätös, toimintakertomus ja ko. yksikön talouden toteutumet. Talousarvion ohjeiden mukaan suunnitelma valmistellaan huomioiden asiakastarpeiden, lainsäädännön ja muut toimintaan vaikuttavat muutokset. Siinä määritellään tavoitteet ja tavoitetasot eri vuosille ja se, miten omalla toiminnalla toteutetaan strategiaa. Lisäksi kuvataan seurantamittarit. Kyseessä on tärkeä prosessi, jota valmistellaan vuoropuhelussa henkilöstön kanssa.

Keskeisiä talousarjen esihenkilötehtäviä ovat **laskujen tarkistaminen, tiliöinti, talouden suunnittelu, ennakointi ja raportointi sekä sovittujen pelisääntöjen ja määräaikojen noudattaminen** talouden näkökulmasta. Esihenkilö hyödyntää taloushallinnon välineitä, kuten taloussuunnitelmia, taloushallinnon tietojärjestelmiä ja johdon talousraportteja. Hän seuraa budjetin toteumaa ja tekee siitä johtopäätökset ja korjaavat toimenpiteet. Hänen tulee ymmärtää sisäisen laskennan tuottamaa informaatiota ja osata vertailla sitä muihin sekä omassa organisaatiossa että sen ulkopuolella. Koska toiminta ja talous kulkevat käsi kädessä, kaikella toiminnalla on kustannusvaikutuksensa, joten ei riitä, että vain esihenkilö ymmärtää tämän.

**Esihenkilön velvollisuuksiin kuuluu opettaa** työntekijöillensä, mistä kustannukset muodostuvat ja miten jokainen vaikuttaa niihin toiminnallaan. Työyhteisöön on luotava kulttuuri, jossa jokainen ymmärtää talouden ja toiminnan keskeiset tekijät.

**Kustannustietoisuus** on osa jokaisen asiakastyöntekijän osaamista. Kun työntekijä pohtii asiakkaansa kanssa eri tukitoimenpiteitä, niiden sisältöä ja tietoa tämän tukitoimen vaikutuksista, on hyvä ottaa esille myös eri vaihtoehtojen kustannukset. Jos eri vaihtoehdot ovat vaikutuksiltaan yhtä hyviä, kannattaa valita edullisin – toki edellyttäen, että se muutoin sopii asiakkaan tilanteeseen. Työyhteisössä tulee käydä yhdessä keskustelua ja jakaa tietoa ja kokemuksia siitä, mitä tutkimusten mukaan tiedetään erilaisten tukitoimien hyödyistä ja vaikutuksista sekä kustannuksista – tällaisen säännöllisen keskustelun voi ajoittaa vuosikelloon. Henkilökohtaista budjetointia sovellettaessa, työntekijän tulee olla tietoinen eri palvelujen kustannuksista, ja opastettava asiakasta budjetin suunnittelussa.

Talouden johtamista käsitellään julkaisussa myöhemmin.




**Esimerkkejä** erilaisten palvelujen kustannuksista vuonna 2021. Aiheuttamisperiaatteen mukaisesti kaikki kustannukset kohdistetaan ko. palveluun. Asiakasmakslain mukaan asiakas maksaa tulojensa mukaan osan käyttämänsä palvelun kustannuksista, ja jotkut palvelut ovat asiakkaalle maksuttomia. Eri palveluntuottajien kustannuksissa on suurta vaihtelua.

- **Ikäihmisten asumispalvelu** keskimäärin 105€/vrk (3 150 €/kk); tehostettu asumispalvelu keskimäärin 150 €/vrk (4 500 €/kk); laitoshoido keskimäärin 195 €/vrk (5 850 €/kk).
- **Lastensuojelun** perustason sijaisperhehoito vaihteluväli 125–185 €/vrk (3 750 €–5 550 € e/kk); ammatillinen perhekotihoito vaihteluväli 170–250 €/vrk (5 100 €–7 500 €/kk); vaativa laitoshoido, esimerkiksi koulukodit, vaihteluväli 480–630 €/vrk (14 400 €–18 900 €/kk); perustason perhekuntoutus: lapsen maksu 120–325 €/vrk, aikuisen maksu saman suuruinen/vrk.
- **Tehostettu perhetyö** (yhellä työntekijällä) 38–127 €/h. Tehostettu perhetyö (kahdella työntekijällä) 74–219 €/h. Tapaamiskäyntejä asiakassuunnitelman mukaan. Käynnin kesto vaihtelee suuresti ja vaikuttaa kustannuksiin.

- **Päihdeavokuntoutus** julkisen toimijan omana toimintana: 22 €/vrk/asiakas. Kuntoutuksen kesto keskimäärin 3 kk ja vaihteluväli 1–6 kk.
- **Päihdelaitoskuntoutus** (ostopalveluna): 190 €/vrk/asiakas. Päihdelaitoskuntoutuksen kesto keskimäärin/asiakas 28 vrk ja vaihteluväli 14–56 vrk.
- **Tuettu asuminen** (pelkkä palvelu) 39–84 €/h. Asiakassuunnitelman mukaan.
- **Perheneuvolan** asiakaskäynti 200 €/käynti. Psykoterapiapalvelu ostopalveluna vaihteluvälillä 75–105 €/käynti (käynnin kesto 45 min), keskimäärin kustannus 80–90 €. Käyntejä asiakassuunnitelman mukaisesti.
- **Ammatillinen tukihenkilötyö:** 38–105 €/h. Keskimäärin 50–60 €/h.
- **Valvotut ja tuetut tapaamiset** (sisältää palvelun ja tilan) 45–135 €/vrk.

Palvelu tulee aina valita asiakkaan tarpeisiin ja tavoitteisiin vastaavasti. Kun asiakkaan tarpeisiin voidaan vastata esimerkiksi koulutetun maallikkotukihenkilön tuella, jäävät mahdollisen kuukausipalkkion ja kulukorvausten kustannukset pieniksi. Samoin ryhmätoiminnan kustannus asiakasta kohden on matala.



# Osaava henkilöstö ja inhimillinen johtaminen

*Työyhteisön ja henkilöstön  
ihmislähtöinen johtaminen.*



# Henkilöstö organisaation voimavarana

Minna Lanne-Eriksson

## Henkilöstövoimavarojen johtaminen



Erään tiimikokouksen jälkeen Satu jää miettimään omia työntekijöitään, jotka kaikki ovat oman alansa perhepalveluiden asiantuntijoita. Kyetäänkö heitä johtamaan niin, että jokaisen kohdalla toteutuu strategisen henkilöstöjohtamisen ideaali? Ovatko toimintakäytännöt sellaisia, että ne tukevat henkilöstön työuria, osaamisen kehittymistä ja jakamista, työskentelyn ja suorituksen tavoitteellisuutta sekä turvallisuutta korostavaa organisaatiokulttuuria? Työntekijöiden ajanmukainen osaaminen ja kyky osaamisen ja tiedon jakamiseen, motivaatio, ammatillinen kehittyminen koko työuran aikana ovat toiminnan ja jokaisen työntekijän itsensä kannalta keskeisiä asioista. Henkilöstövoimavarojen johtaminen on esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon ja johdon yhteistyötä, ja tässä Satukin on mukana. Täytyy palauttaa mieleen perusasiat henkilöstövoimavarojen johtamisesta.

**Työntekijät ovat hyvinvointialan organisaatioiden keskeinen menestystekijä.** Hyvinvointialan työyhteisöt ovat hyvin henkilöstövaltaisia asiantuntijaorganisaatioita, joten henkilöstövoimavarojen johtamisen merkitys on syytä nostaa tarkasteluun. Jo nyt myös sosiaalialalla on henkilöstöpulaa eri ammattiryhmissä ja alueittain. Tulevaisuudessa työvoimapula todennäköisesti lisääntyy ja uusien työntekijöiden rekrytointi vaikeutuu. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa ja edistää alan vetovoimaa.

Hyvällä työntekijöiden johtamisella ja työn organisoimisella on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Kun on ymmärretty, että inhimillinen pääoma – osaaminen, on ehtymätön voimavara, toisin kuin taloudelliset resurssit, niin panostaminen henkilöstön osaamiseen on viime vuosina lisääntynyt. Sosiaalialan työyhteisöjen monikulttuurisuuden lisääntyminen edellyttää uudenlaista osaamista henkilöstövoimavarojen johtamiselta. Myös herännyt huoli osaamisen katoamisesta eläköitymisen myötä on otettava huomioon, samoin kuin se, miten henkilöstöjohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden urakehitysmahdollisuuksiin. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointia edistävään johtamiseen kannattaa satsata, koska tutkimusten mukaan hyvinvoivat työntekijät ovat vähemmän sairauslomilla, tuottavat parempaa palvelua ja ovat sitoutuneet kehittämään työtä ja palveluja.

Nykypäivän palveluorganisaatioiden pitää olla uudistuskypyjä, ja henkilöstön kyvykkyys on merkittävä tekijä.

Riitta Viitalan (2013) mukaan henkilöstöjohtaminen sisältää kaiken tarkoituksellisen toiminnan, jolla organisaatio varmistaa toimintansa edellyttämän työvoiman ja sen riittävän osaamisen, hyvinvoinnin ja motivaation. Perinteisesti henkilöstöjohtaminen jaetaan kolmeen osaan: **henkilöstövoimavarojen johtamiseen, työelämän suhteiden hoitamiseen ja johtajuuteen.**

**Henkilöstövoimavarojen johtamiseen** liitetään yleensä kaikki sellaiset toiminnot, joita tarvitaan, kun säädellään henkilöstön määrää, varmistetaan tarvittava osaaminen ja ylläpidetään henkilöstön hyvinvointia ja motivaatiota. Näitä ovat päivittäiset henkilöstöhallinnon rutiinitehtävät, **henkilöstösuunnittelu, henkilöstön hankinta, perehdyttäminen, osaamisen kehittäminen, suoritusten seuranta ja palkitseminen sekä työhyvinvoinnin edistäminen.**

**Henkilöstösuunnittelun** tavoitteena on tukea organisaation strategiaa, niin että organisaatiossa työskentelee aina oikea määrä osaavia työntekijöitä oikeissa tehtävissä. Henkilöstösuunnittelun avulla varaudutaan tulevaisuuteen, ja se perustuu organisaation strategian ja toiminnan kannalta tarvittavaan henkilöstön osaamiseen ja määrään. Henkilöstösuunnitelmassa ennakoidaan henkilöstön kehittämis- ja rekryointitarvetta ja kustannuksia. Sosiaali- ja terveydenhuollon monilla tehtävälajoilla on työvoimapula, mikä osaltaan pakottaa organisaatiot kilpailemaan henkilöstöstä. Ilman osaavaa, hyvinvoivaa ja kehittämisintoista henkilöstöä ovat sote-organisaatiot pulassa. Niinpä henkilöstösuunnittelulla ja hyvällä johtamisella pyritään ylläpitämään organisaatio houkuttelevana työpaikkana - puhutaan erilaisista **vetovoimatekijöistä**. Näiden tekijöiden ohella organisaatioissa on tärkeää pitää huolta **pitovoimatekijöistä**, jotta esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus ja sairastavuus eivät kasvaisi liian suureksi. Sosiaalialan monissa tehtävissä on henkilöstön pysyvyydellä ja asiakkuuksien jatkuvuudella suuri merkitys työn vaikuttavuuteen. Tämä korostaa tarvetta sitouttaa työntekijät organisaatioon pitkäkestoisempiin työ- ja virkasuhteisiin.

**Henkilöstöjohtaminen** on työvoimavaltaisessa organisaatiossa erityisen tärkeä seurannan kohde. Erilaisilla henkilöstöjohtamisen ja henkilöstötyön mittareilla saadaan tärkeitä tuloksia esimerkiksi henkilöstön hyvinvoinnista (työtyytyväisyyskyselyt), sitoutumisesta ja motivaatiosta. Mittareita voidaan käyttää moneen tarkoitukseen kuten palkitsemiseen, ohjaamiseen, seurantaan, valvontaan, hälyttämiseen, oppimiseen, informointiin. Valittujen henkilöstövoimavaran ja -johtamisen **seurantamittarien** tulisi aina tukea organisaation tavoitteita. Kun esimerkiksi henkilöstön liian suuri vaihtuvuus ja sairastavuus ovat suuria riskejä asiakaspalveluyksikön työn vaikuttavuudelle ja aiheuttavat suuria kustannuksia talouteen, asetetaan näille mittareille myös **tavoitetasot**, joihin pyritään. Lisäksi määritetään

**hälytysrajat**, jotka edellyttävät konkreettisia toimia vaihtuvuuden ja sairastavuuden vähentämiseksi niin lähiesihenkilöiden toiminnassa kuin koko organisaation henkilöstöhallinnossa ja ylimmässä johdossa. Organisaatiot myös vertaavat oman toiminnan mittareita muiden organisaatioiden vastaaviin. Jotta voi verrata, tulee pyrkiä käyttämään eri organisaatioissa samoja mittareita, jotka mittaavat samaa asiaa samalla tavalla, ja antavat siten luotettavan kuvan henkilöstön tilanteesta. Henkilöstökysely ja niiden kysymykset ovat mittareita.



### Henkilöstön hyvinvoinnin seurannassa käytettäviä tavallisimpia mittareita:

- Sairauspoissaolot: kestot, kasautuminen, kohdentuminen
- Työtapaturmatilastot: turvallisuusjohtamisen taso
- Henkilökunnan vaihtuvuus: lähitöhaastattelut, pitovoima-analyysit: liian suuri vaihtuvuus, rekrytointikutannukset, vaihtuvuuden vaikutukset työyhteisöihin ja lähijohtamiseen, myös työpaikan maine
- Asiakaspalautteet ja asiakastytyväisyyskyselyt: asiakkaiden kokemukset voivat heijastella työhyvinvoinnin ongelmia, jotka vaikuttavat työn tuloksiin
- Henkilökunnan osaaminen: vähäinen kiinnostus koulutukseen, osaamisen vajeet
- Ennenaikainen eläköityminen: työkyvyttömyyden ehkäisy, suunniteltua eläköitymistä, ikäjohtaminen.
- Työ ja työajan käyttö: ylitöiden määrä, työajan toimivuus / kuormittavuus, työajan /työvuorojen suunnittelu, töiden organisoiminen ja työnjaot. Osatyökyyisille mahdollisuus räätälöidä heille soveltuvat tehtävät, osasairauspäivärahän käyttö.
- Työhyvinvointi- ja muut henkilöstökyselyt: säännöllisyys, eri vuosien kehitysvertailut (mikä toimii hyvin ja missä pulmia ja ongelmia), työkykyjohtaminen - varhainen puuttuminen sekä työhyvinvointijohtaminen.

Henkilöstökyselyissä kysytään myös esimerkiksi johtamisesta ja esimiestoiminnasta, työyhteisön toimivuudesta, yhteistyöstä, työn kuormitus-, stressi- ja tyytyväisyystekijöistä, työnilosta ja ilmapiiristä, kiusaamis- ja häirintäkokemuksista, tasa-arvo- ja oikeudenmukaisuuskokemuksista. **Kyselyn tulokset käsitellään** aina yhdessä turvallisessa ja luottamuksellisessa, ja avoimessa ilmapiirissä. Kyselyn toteuttaja esimerkiksi Työterveyslaitokselta voi olla mukana tulosten käsittelyssä ja tukea kehitystoimien suunnittelua. Johto osoittaa toiminnallaan, että tulokset otetaan tosissaan ja mahdollisiin epäkohtiin reagoidaan. Kehittämistä ja parantamista vaativien asioiden osalta laaditaan yhdessä kehityssuunnitelma, aikataulut ja sovitaan vastuutus ja seuranta.

**Työelämän suhteiden hoitamiseen** kuuluvat työehtolainsäädäntöön ja yhteistoimintaan kuuluvat työnantajan ja työntekijän väliset asiat, kuten esimerkiksi palkka- ja eläkeasiat, työaikakysymykset, loma-asiat ja ristiriitojen selvittämi-



seen liittyvät asiat. Työelämysuhteiden hoitamisessa keskeisintä on työntekijän ja työnantajan välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. Työlainsäädännössä määritellään työntekijän ja työnantajan oikeudet ja velvollisuudet. Esihenkilön on tunnettava oman organisaationsa noudattamat erilaiset sopimukset. Keskeisintä lainsäädäntöä ovat työaikalaki (872/2019), työsopimuslaki (55/2001), työturvallisuuslaki (738/2002, laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004), laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (609/1986), työterveyshuoltolaki (1383/2001) ja laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449/2007) ja vastaava laki yhteistoiminnasta yrityksissä (334/2007).

**Johtajuus** on arkipäivän henkilöstöjohtamista ja esihenkilötyötä ja organisatiokulttuurin luomista ja ylläpitämistä. Johto ja esihenkilöt valitsevat, ohjaavat, motivoivat, kannustavat, palkitsevat ja auttavat työntekijöitään kehittymään sekä myös päättävät työsuhteita. (Viitala 2013.) Nykyiset moninaiset ja monialaiset työyhteisöt ja matalammat organisaatiot sekä osaavat asiantuntijatyöntekijät vaativat johtamiselta arvostavaa ja innostavaa otetta.

## Moninaisuuden johtaminen



Sadun yhdessä tiimissä työskentelee tosi moninainen joukko eri ikäisiä, erilaisen koulutus- ja kokemuspohjan omaavia henkilöitä, mm. pian eläkkeelle jäävä työntekijä, vastavalmistunut sosionomi ja keski-ikäinen maahanmuuttajataustainen työntekijä. Koko organisaatiossa on lähdetty systemaattisesti vahvistamaan henkilöstön monimuotoisuusosaamista ja kehittämään monimuotoisia tiimejä. Monimuotoisuuden huomioiminen ja kehittäminen on kirjattu henkilöstöstrategiaan ja käytännön toimintastrategiaan ja on laajemmin myös osa organisaation yhteiskuntavastuuta.

Satu miettii, että on tärkeää, että hän itse esihenkilönä asettaa oman ajattelunsa ja toimintansa tarkastelun kohteeksi. Itsetuntemus ja ihmistuntemus ovat kaiken perusta. Satu on esittänyt tämän tavoitteen mentorilleen jo, kun he ovat aloittaneet mentorointisuhteen. **Mentori** on kokeneempi työntekijä, joka on sitoutunut antamaan omaa osaamistaan aktorin käyttöön. Sadun (**aktorin**, ohjattavan, joka on motivoitunut oppimaan ja haluaa käsitellä työtilannettaan mentorin kanssa) tarpeistahan mentorointi käynnistyy ja rakentuu hänen tavoitteidensa varaan. Satu on todella tyytyväinen, että hänellä on mentorina kanssa luottamuksellinen, pitkäaikainen ja tavoitteellinen suhde, jotka ovat **mentorointisuhteen** keskeiset tekijät. Mahdollisuus on valita joko ryhmämuotoinen prosessi tai kahdenkeskinen mentorointi. Satu on valinnut kahdenkeskisen, yhden aktorin ja mentorin välisen mentoroinnin.



Englanninkielisten termien ”diversity” ja ”diversity management” käännoksinä ja ohella puhutaan organisaation moninaisuudesta, monimuotoisuudesta ja diversiteetistä. Johtamiskäsitteistöä puolestaan ovat moninaisuusjohtaminen, monimuotoisuuden johtaminen ja diversiteetti johtaminen.

(Timonen, Mäkelä & Raivio toim. 2015.)

## Mitä moninaisuus on?

Perinteisesti työntekijöiden erilaisuutta on tarkasteltu vahvemmin näkyvien erojen, kuten sukupuolen, iän tai etnisen taustan kautta ja lähinnä tasa-arvoon ja epätasa-arvon poistamiseen keskittyvänä asiana. Työyhteisöt koostuvat erilaista ihmistä, ja moninaisuus lisääntyy koko ajan, ja sitä voidaan pitää suurimpina haasteena ja mahdollisuutena tänä päivänä.

Moninaisuutta määritellään monella tavalla, ja käsitteen sisältö on riippuvainen tulkitsijasta ja tilanteesta. On siis olemassa monia moninaisuuden määritelmiä: käsite muuttuu ajassa ja paikassa.

Aulikki Sippola (2008) katsoo monimuotoisuuden tarkoittavan kaikkia niitä ihmisen piirteitä, jotka tekevät hänestä erityisen ja oman itsensä. Hänen mukaansa monimuotoisuudella (*diversity*) voidaan tarkoittaa **suppeasti** määriteltynä yksilöllistä erilaisuutta esim. iästä, sukupuolesta, kansallisesta ja etnisestä alkuperästä tai vammaisuudesta johtuen tai **laajasti** eroja henkilökohtaisissa ominaisuuksissa ja kyvyissä, esimerkiksi kielestä, kulttuurista, uskonnosta, seksuaalisesta suuntautuneisuudesta, koulutuksesta, perhesuhteista tai työkyvystä johtuen. Se voi olla erilaisuutta koskien vakaumusta, mielipiteitä ja toimintatapoja.

Sari Ajanko (2016) erottelee moninaisuudessa erilaisia tasoja (kuvio 1). Olemassa on **näkyvää monimuotoisuutta**, ilmeistä erilaisuutta, kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, terveys, fyysiset ulottuvuudet, vammaisuus tai etninen tausta. **Ei niin ilmeisesti näkyvää monimuotoisuutta** voi olla kansallisuus, kulttuuri, uskonto, poliittinen vakaumus, seksuaalinen orientaatio, sosiaaliluokka, koulutustausta, työkokemus, työtehtävät, rooli ja asema tai fyysinen kunto. Se on sellaista, josta saamme kuitenkin helposti joitakin viitteitä. Lisäksi on olemassa **näkyvämpiä erilaisuutta**, jota ei voi havaita tai saada esille kovin helposti. Tätä voivat olla kulttuuri- tai perhetaustan vaikutukset tai uskonnon ja maailmakatsomusten vivahteet sekä erilaiset tavat ja kyvykkyydet käyttäytyä työtehtävissä ja vuorovaikutuksessa, erilaisia työtyylejä, osaamista ja tapoja ilmaista itseä. Nämä tulevat esille, kun tutustutaan ja työskennellään yhdessä. **Syvimpänä tasona** Ajanko näkee ihmisen persoonallisuuteen sisältyvät tekijät, kuten sen, mitä tavoitellaan, mitkä ovat arvot ja mitä ajatellaan itsestä ja muista sekä huomion suuntaaminen ja motivaation lähteet.



**Kuvio 1.** Diversiteetin tasot (mukaillen Ajanko 2021).

Ydinväitteet ja suurimmat haasteet moninaisuuden suhteen ovat ensinnäkin sitä, että erilaisuuden syvin ja näkymättömin taso on ratkaisevampaa kuin ilmeinen erilaisuus. Toiseksi yksittäinen asia, joka haastaa tiimejä, työyhteisöjä ja johtajia, on persoonien erilaisuus.

### **Kohti moninaista organisaatiota ja moninaisuuden johtamista**

Vaikka organisaatioiden ja työyhteisöjen moninaisuus on todettu monissa tutkimuksissa kilpailueduksi, arvoksi ja uusien innovaatioiden ja hyvinvoinnin lähteeksi, ei perinteisen organisaation moninaisuutta tai johtamista hetkessä muuteta. Moninaisuuden vahvistaminen ja moninaisuuden aidon johtamisen kehittyminen on ennen kaikkea **jokaisen työyhteisön jäsenen muutosmatka ja organisaatiokulttuurin muutosta vaativa asia**. Moninainen organisaatio pitää rakentaa, ja sitä pitää kehittää. Se ei synny itsestään, vaan täytyy löytyä yhteinen tahtotila ja on pohdittava sitä, mitä moninaisuus tarkoittaa käytännön toiminnassa.

Monesti moninaisuuteen suhtaudutaan ja siihen liitetään vahvasti vain pessimistiä tai vain positiivisia ajatuksia. Moninaisen tiimin työskentelyssä nähdään ensisijaisesti vain ongelmia ja haasteita: ei haluta vaikeita tai hankalia, erilaisia tyyppejä mukaan. Näkemystä siitä, että työskentely moninaisessa tiimissä on ainoastaan mahtavaa, luovaa ja rikasta, voidaan taas pitää yltiöoptimistisena. Ajatukset ovat usein tiedostamattomia.

Sari Ajanko (2021) avaa uuden ajatuksen moninaisuudesta ja lähtee siitä, että moninaisuus on yhtä aikaa yhdistelmä pessimististä ja optimistista näkemyksiä. Tulisi siis olla mieluummin **realistisoptimistinen**. Meidän tulee nähdä moninaisuus haasteena ja mahdollisuutena ja ymmärtää, että se ei tule koskaan ”valmiiksi”. Tämä vaatii itseensä tutustumista ja tietoista moninaisuuden johtamista sekä jatkuvaa harjoittelua työyhteisöissä.

Esihenkilön mahdollisuus oman yksikkönsä aitoon moninaisuuden johtamiseen edellyttää, että koko organisaatiossa monimuotoisuutta arvostetaan ja organisaation johdon pitää olla strategisesti ja käytännön tasolla sitoutunut moninaisuuteen. Moninaisuus tulee olla integroitu vahvasti organisaation kaikkien toimintaan ja olla tavoiteltava strateginen päämäärä. Juhlavat puheet ja julistukset eivät riitä tukemaan esihenkilöitä omassa työssään, vaan he tarvitsevat konkreettisen tuen johtamiseensa arjen tasolla. Moninaisuuden johtaminen kuuluu **osaksi henkilöstöstrategiaa ja toimintastrategiaa** sekä laajemmin myös osaksi organisaation **yhteiskuntavastuuta**. Yhteiskuntavastuu rakentuu käsitykselle oman toiminnan ja arvoketjun vaikutuksista ihmisiin, ympäristöön ja yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuu jaotellaan usein taloudelliseen, ekologiseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Vastuullisuutta voi toteuttaa monella tavalla työelämän oikeuksien kunnioittamisesta yksityisyydensuojaan ja korruption torjunnasta maankäyttökysymyksiin. Yhteiskuntavastuu ei koske ainoastaan yrityksiä, vaan myös julkinen sektori voi kantaa omaa yhteiskuntavastuutaan esimerkiksi tekemällä vastuullisia julkisia hankintoja (Yhteiskuntavastuu).

Kun henkilöstöä johdetaan kunnioittaen ja arvostaen moninaisuutta, se lisää tuottavuutta, kannattavuutta ja työssä viihtyvyyttä. Samoin sairauspoissaolojen väheneminen on osoitettu pitkän aikavälin seurannoissa. Moninaisen organisaation **positiivinen työnantajakuva** vaikuttaa myös rekrytointiin. Rekrytointikäytäntöihin tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Monimuotoisten tiimien johtaminen vaatii kykyä ja halua johtaa erilaisia ihmisiä eri tavalla ja kykyä sovittaa yhteen erilaisten ryhmien ja yksilöiden erilaisia tarpeita ja etuja reilulla, oikeudenmukaisella ja tasa-arvoisella tavalla. Näin pystytään hyödyntämään tiimien moninaisuuden tarjoamia mahdollisuuksia asiakkaiden tarpeiden ja palveluiden vaikuttavuuden turvaamiseksi. Se, että kunnioitetaan moninaisuutta ja hyväksytään yksilölliset erot, ei tarkoita sitä, etteikö kaikilta odoteta yhteisiin pelisääntöihin ja arvoihin sitoutumista.



### Pohdittavaksi

Pohdi omaa ihmiskäsitystäsi. Mitä ajatuksia sinussa herättävät seuraavat teesit:

1. Ihmiset pyrkivät tekemään työnsä hyvin.
2. Ihmiset ovat rehellisiä, ja heihin voi luottaa.
3. Jokainen ansaitsee tulla kohdelluksi kunnioittavasti.
4. Ihmiset sitoutuvat, kun he pääsevät mukaan asioiden suunnitteluun ja päätöksentekoon.
5. Ne, jotka tekevät työn, tuntevat sen parhaiten.
6. Ihmisillä on tarve kasvaa ja kehittyä. Mikäli niin ei ole, jotkut ulkoiset tekijät estävät kasvutarpeen ilmaantumisen.

(Jalava 2001)

Esihenkilön oma kasvu moninaisuuden johtajaksi vaatii työtä oman itsen kanssa. Tarvitaan hyvää itsetuntemusta ja ihmistuntemusta. **Itsetuntemuksella** tarkoitetaan kykyä ymmärtää omaa persoonallisuuttaan ja käyttäytymistään. Kun ihminen tuntee itsensä, hän näkee itsensä ikään kuin ulkopuolisen silmin. Hän tiedostaa tekijät, jotka vaikuttavat hänen tunteisiinsa ja toimintaansa. Esihenkilön tulee kyetä tiedostamaan, mitkä arvot ja motiivit ohjaavat hänen toimintaansa, ja pystyä erittelemään omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan. Hyvän itsetuntemuksen avulla omaa toimintaansa voi säädellä suhteessa eri tilanteisiin ja toisiin ihmisiin. Hyvä itsetuntemus on merkittävä **osa toimivia tunne- ja ihmissuhdetaitoja**. Itsetuntemus ei ole synnynnäinen ominaisuus, vaan jokainen voi kehittää sitä refleктоimalla omaa toimintaansa, pyytämällä palautetta sekä omilta esihenkilöiltään, kollegoiltaan että työntekijöiltään. Jokaisen esihenkilön tulisi pyrkiä näkemään käyttäytymisensä taakse. Mikä minun toimintaani ohjaa? Millä tavalla suhtaudun johdettaviini ja siihen, että he ovat erilaisia kuin minä?

Ihmisten ymmärtäminen on sitä **ihmistuntemusta**, jota myös tarvitaan. Pitää ymmärtää, miten ihminen ”toimii”. Mistä ihmiset motivoituvat, miten ihminen oppii ja millaisissa tunneilmastossa ihminen uskaltaa heittää ilmoille ideoita. Esimerkiksi sitä, mistä motivaatio syntyy, on tutkittu paljon. Tämän päivän ehkä tunnetuimpia itseohjautuvuusteorioita on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000) ja Frank Martelan Suomessa tunnetuksi tekemä itseohjautuvuusteoria. Sen mukaan sisäinen motivaatio syntyy, kun perustarpeet kyvykkyys, omaehtoisuus, yhteenkuuluvuus ja hyvän tekeminen mahdollistuvat. Kun ymmärtää ihmisen toimintaa, niin voi kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja ymmärtää sen lisäksi ihmisten muuttuvia elämäntilanteita. Ihmisten tunteiden ja vaikuttimien sekä erilaisten todellisuuksien tunnistaminen on kuitenkin vaativa tehtävä. Arvostava ja jokaiselle tilaa antava ilmapiiri ja vuorovaikutuksen edistäminen eivät ole vain esihenkilön tehtävä, vaan kaikkien työntekijöiden asia. Suomalaisen työn liiton, Työelämä2020:n, Business Finlandin ja Työterveyslaitoksen tekemän suomalaista työtä koskevan selvityksen (2017) tuloksien perusteella ylimmästä johdosta 88 % prosenttia on sitä mieltä, että johtajat arvostavat työntekijöitä. Sen sijaan työntekijöistä alle puolet, vain 43 % kokee näin. Vaikka johto siis ajattelee arvostavansa työntekijöitä, tämä ei välity työntekijöille johdon käytöksessä.

Ehkä kaikkein tärkeintä moninaisuuden johtamisessa on pyrkiä **tutustumaan työntekijöihin** mahdollisimman syvästi. Esihenkilön tulee tunnistaa kunkin työntekijän henkilökohtainen osaamispotentiaali ja osata johtaessaan huomioida henkilön **yksilöllinen elämäntilanne**. Kokemus oikeudenmukaisesta kohtelusta ja esihenkilön ymmärtävä suhtautuminen lisäävät työhyvinvointia sekä työntekijän sitoutumista organisaatioon. Esihenkilön oma esimerkki moninaisuuden huomiointiin käytännössä on vahva signaali työntekijöille.

Organisaatiot ja työyhteisöt käyvät askel askeleelta kohti todellista ymmärrystä monimuotoisuudesta (ks. kuvio 2). Se vaatii pitkäjänteisyyttä ja oppimista. Tarvitsemme esihenkilöinä asenteiden (ajatusten ja ihmiskäsityksen) muutosta, taitojen (lääsnäolon, kuuntelun ja kysymysten tekemisen) muutosta ja mahdollisesti työkaluja (esim. erilaisia erilaisuusmalleja).



**Kuvio 2.** Moninaisuuden merkityksen ja johtamisen kehittyminen organisaatiossa (mukaillen Visti 2005 ja Ajanko 2019).



### Mitä on moninaisuuden johtaminen?

**Tunnistamista ja tiedostamista.** Johtamisessa tunnustetaan ja tiedostetaan ihmisten olevan erilaisia ja se, että heidän kokemuksensa, osaamisensa, tavoitteensa ja tarpeensa ovat myös erilaisia.

**Oikeudenmukaisuuden edistämistä.** Johtamisella edistetään erilaisten työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoa. Oikeudenmukaisuus ei tarkoita, että

kaikille samaa ja saman verran, vaan että kaikille tarpeiden mukaan, ottaen huomioon ihmisten yksilöllisyyden.

**Moninaisuuden hyödyntämistä.** Tiedostetaan moninaisen henkilöstön osaaminen ja sitä hyödynnetään organisaation tuottavuutta, luovuutta ja innovatiivisuutta parantavana resurssina.

Visti & Härkönen (2005)

## Osaamisen johtaminen



Satu miettii, miksi tänä päivänä puhutaan niin paljon osaamisesta ja oppimisesta. Hän päättää kysyä asiaa omilta tiimiläisiltään ja saa seuraavanlaisia vastuksia: Nykyisessä työelämässä oikeastaan alalla kuin alalla arvostetaan osaamista. Työntekijöiden eläköityminen on sosiaaliolla kiihtyvää, ja siinä poistuu valtava määrä osaamista ja hiljaista tietoa organisaatioista. Inhimillinen pääoma, jolla tarkoitetaan ihmisissä olevaa kykyä oppia, uudistua ja innovoida, mahdollistaa sosiaalialan asiantuntijaorganisaatioissa vaikuttavan ja tuloksellisen asiakastyön. Lähtökohtaisesti edellytetään esim. sosionomilta sosiaalialan tutkintoa, joka on alempi korkeakoulututkinto. Puhutaan jatkuvasta työn ja työelämän muutoksesta, joka edellyttää jatkuvaa oppimista ja kehittymistä kaikenikäisiltä. Oppimisesta on tullut erottamaton osa työtä, ja osaaminen on osa työkykyä. Vastuu oman osaamisen kehittämisestä on kirjattu myös lakiin sosiaalihuollon ammattihenkilöistä (817/2015). Siinä veloitetaan sosiaalihuollon ammattihenkilöä ylläpitämään ja kehittämään ammattitaitoaan sekä perehtymään ammattitoimintaansa koskeviin säännöksiin ja määräyksiin. Lain mukaan työnantajan tulee luoda edellytykset sille, että työntekijä saa tarvittavan perehdytyksen ja voi osallistua täydennyskoulutukseen.

Siinä on kyllä paljon perusteluja, miksi osaamisen johtaminen on minun esihenkilötyöni yksi tärkeimmistä alueista ja samalla myös mielenkiintoisimmista, Satu ajattelee.

Osaamisen johtaminen on yksi tärkeimmistä ja ajankohtaisimmista asioista, kun rakennetaan tulevaisuuden asiantuntijaorganisaatioita. Se on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista. Voidaan ajatella, että organisaatioilla on olemassa kahdenlaisia resursseja: **aineellisia resursseja**, kuten teknologia, materiaalit, välineet ja sijainti, sekä **aineettomia resursseja**, kuten osaaminen, hyvinvointi, sitoutuminen, motivaatio, ilmapiiri, suhdeverkosto ja luottamus. Osaavat työntekijät ovat merkittävin resurssi, ja osaaminen on edellytys sille, että organisaatiot ja työyhteisöt menestyvät perustehtävässään nyt ja tulevaisuudessa. Sosiaalialan työyhteisöt ovat asiantuntijaorganisaatioita, ja työn vaatimukset ja yhteiskunnalliset muutokset edellyttävät työntekijöiltä myös jatkuvaa uudistumista ja osaamisen päivittämistä. Asiakkaiden monimutkaistuvat ongelmat ja lisääntyvä verkostotyöskentely eri asiantuntijoiden kanssa luovat uudenlaisia osaamisen vaatimuksia. Osaamiseen investointi on edellytys organisaation uudistumiskykyyn.

Osaamisen johtaminen on **kaikkea sitä tarkoituksellista toimintaa, jonka avulla organisaation strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan** (Viitala 2005). Osaamisen johtamisen tulee olla tulevaisuus-

orientoitunutta ja systemaattista. Näin vahvistetaan työntekijöiden ammattitaitoa ja ohjataan muutosta kohti haluttua tulevaisuutta. Osaamisen johtamisen tavoitteena on tukea organisaatiota sen tavoitteiden mukaisessa toiminnassa. Siihen ei riitä, että yksittäiset työntekijät ovat osaavia ja motivoituneita, vaan kyseessä tulee olla koko organisaation toiminnan kannalta keskeisen yhteisen osaamisen kehittäminen.

Osaamisen johtamisesta puhutaan usein strategisen johtamisen näkökulmasta, mutta viime kädessä **osaamisen johtaminen konkretisoituu jokapäiväisessä johtamisessa**. Käytännön henkilöstöhallinto, päivittäinen johtaminen ja ihmisten suoriutumisen johtaminen ovat ratkaisevia osaamisen johtamisen toteutuksen kannalta. Jokapäiväiset valinnat ja ratkaisut, jotka liittyvät ihmisten ja organisaation oppimiseen, osaamisen johtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen, ovat päivittäisen operatiivisen johtamisen ratkaisuja. Miten työntekijöiden työtehtävät määritellään, osaamista kehitetään ja suunnitellaan koulutuksia sekä resursointiin liittyvät päätökset ovat esihenkilön tehtäviä.

### **Osaamisen johtaminen esihenkilötyönä**

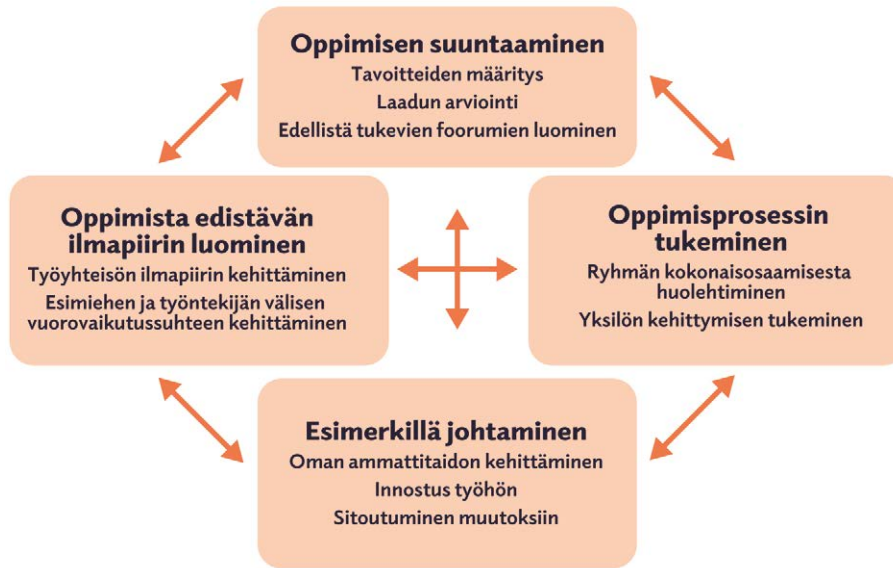
Osaamisen johtamisessa rakennetaan yhteys organisaation strategian ja organisaatiossa toimivien työntekijöiden osaamisen välille. Riitta Viitala (2002) määrittelee osaamisen johtajuuden seuraavasti:

Organisaation oppimista edistävä johtajuus on johtamista, jossa esimies alustensa kanssa selkiyttää osaamisen kehittymisen suuntaa, luo oppimista edistävää ilmapiiriä yhteisössään ja tukee ryhmä- ja yksilötason oppimisprosesseja. Hän tekee sen ennen kaikkea luomalla reflektiivistä keskustelua sekä jatkuvaa oppimista tukevia järjestelmiä ja toimintamalleja yhdessä alustensa kanssa. Hän innostaa alaisiaan jatkuvaan omaehtoiseen kehittymiseen myös omalla esimerkillään.

Osaamisen johtaminen on ammattitaitoa, jota voi kehittää. Työelämässä tapahtuvassa oppimisessa on kyse yhteisöllisestä oppimisesta ja osaamisen johtamisen kehittämiskohde on työyhteisö kokonaisuudessaan. Kuviossa 3 on esitetty osaamisen johtamisen keskeiset elementit esihenkilön työssä.

**Oppimisen ja osaamisen** suunnan selkiyttämisen pohjana ovat organisaation tulevaisuuden tahtotila, visio ja strategia. Esihenkilö käy keskustelua henkilöstön kanssa tulevaisuuden haasteista ja suunnitelmista, avaa tavoitteita ja käsittelee saatuja palautteita. Hän edistää yhteistä suunnittelua ja ideointia. Työyhteisön **osaamisen nykytilaa** voidaan tarkastella **osaamiskartoituksen** avulla. Sillä saadaan näkyviin työyhteisön vahvuudet ja se, kuinka hyvin henkilöstön tiedot, taidot ja asenteet vastaavat organisaation strategisia osaamistarpeita. Myös **kriit-**





**Kuvio 3.** Osaamisen johtamisen elementit esihenkilötyössä (mukaillen Viitala 2002)

**tiset osaamisvajeet** ja sen avulla strategia konkretisoituvat kaikille selkeämmin. Osaamiskartoitus toimii keskeisenä kehittämisen välineenä yksilö- ja organisaatio-otasolla. Tulevaisuuden osaamistarpeiden pohjalta laaditaan **osaamisen kehittämissuunnitelmat**.

**Oppimisprosessin tukemisessa** perustana on, että esihenkilöllä on oikea näkemys työntekijöiden henkilökohtaisista osaamisen vahvuuksista ja heikkouksista ja työntekijät voivat yhdessä esihenkilön kanssa suunnitella osaamisen kehittämisen keinoja. Esihenkilön tulee tunnistaa, millainen osaamisen yhdistelmä työyhteisössä tarvitaan, ja hän **tukee jokaisen työntekijän osaamisen kehittymistä**. Osaamisen kehittymisestä ja hyvistä suorituksista työntekijä/tiimi saa **esihenkilöltä palautetta**. Oppimisprosessin tukemisessa esihenkilö huolehtii ryhmän kokonaisosaamisesta sekä yksilön osaamisesta. Merkittävää on yhdistää yksilön omaa työmarkkinakelpoisuutta lisäävä osaaminen organisaation toiminnan kannalta tarvittavaan osaamiseen. Konkreettinen mahdollisuus osaamisen kehittämiseen edellyttää myös mm. työvuorojärjestelyjä, jotka mahdollistavat aikaa oppimiselle.

**Esimerkillä johtaminen** ei ole työkalu, jonka esihenkilö voi ottaa käyttöönsä satunnaisesti, vaan se on **jatkuvaan puheiden ja tekojen rehellisyyttä ja aitoutta**. Erityisen tärkeää esihenkilön on tunnistaa, mihin kiinnittää huomiota, mitä mitata, mistä palkita tai mistä antaa korjaavaa palautetta. Omalla esimerkillä, innolla ja heittäytymisellä on enemmän seuraajia kuin järjellä. Esimiehen oma sitoutuminen sovituihin muutoksiin ja oman ammattitaidon kehittämiseen ovat tärkeitä. Oppimismyönteisyys ja oman osaamisen jakaminen antavat mallin myös työntekijöille.

**Oppimista edistävän ilmapiirin** luominen edellyttää esihenkilöltä halua ja kykyä luoda **turvallista, arvostavaa ja myönteistä ilmapiiriä** oppimiseen. Kannustava, innostava ja valmentava johtaminen luo kestävästä kehitystä ja työn iloa. Esihenkilö voi tukea oppimisprosessia mahdollistamalla osaamisen jakamiselle aikaa ja tilaa. Kun esihenkilö näkee työntekijän ihmisyyden kokonaisuutena ja tuntee työntekijänsä, hän osaa **tukea vuorovaikutusta työntekijöiden välillä**. Järjestetyt ja spontaanit kohtaamiset ihmisten kesken ja dialogin tukeminen edistävät psykologisesti turvallista ilmapiiriä. Monimuotoiset tiimit synnyttävät synergiaa, ja tieto ja osaaminen vahvistuvat. Oma-aloitteisuuden vahvistaminen ja virheiden salliminen ja niistä yhteinen keskustelu vaikuttavat ilmapiiriin suotuisasti. Oppimista edistävää ilmapiiriä luodaan **osallisuudella ja monipuolisella palautteen** annolla aina strategiaprozessista lähtien.



#### **Osaamisen hallinta sekä talouden ja toiminnan johtaminen kytkeytyvät saumattomasti toisiinsa.**

- Rakenna yhteys osaamisen hallinnan ja toiminnan ja talouden johtamisen välille esim. vuosikellon, prosessikuvauksien ja vuokaavioiden avulla.
  - Varmista, että osaamisen kehittämissuunnitelmat ja niiden toteuttamiseen varattavat resurssit näkyvät toiminta- ja taloussuunnitelmissa.
  - Yksilö ja ryhmäkohtaiset kehityskeskustelut on ajastettu vuosikelloon.
- (eOSMO työkirja 2011.)

#### **Osaamisen kehittäminen**

Riitta Viitalan (2013) mukaan osaamisen kehittämisestä puhutaan organisaatioissa usein vieläkin henkilöstön kehittämisenä. Tämä on luonnollista, koska organisaatio osaaminen perustuu yksilöiden osaamiseen. Osaamista tuleekin tarkastella kolmella tasolla eli **yksilön, tiimin ja organisaation** tasolla. Osaamisen johtamisessa uudistamisen ja kehittämisen kohde on koko organisaatio. Yksittäisen työntekijän oppiminen ei riitä, vaan tarvitaan laajempaa ryhmän- tai tiiminoppimista. Tästä ryhmätason osaamisesta syntyy organisaatioon uusia toimintamalleja, kerättyä tietoa, prosesseja ja innovaatioita. Viitalan (2013) mukaan nämä ovat jälkiä ihmisten oppimisesta ja jäävät organisaatioon, vaikka työntekijä poistuu. Tätä voidaan kutsua organisaation muistiksi, ja sen ilmenemismuotoja ovat mm. yhteiset uskomukset, tiedot, käyttäytymisrutiinit, prosessikuvaukset ja laatukäsikirjat. Organisaation muistiin kuuluvat siis sekä organisaatiokulttuuri että dokumentoitu ja muuten tallennettu tieto.

Osaamisen kehittäminen työyhteisössä on vahvasti siirtynyt työntekijän kehittämisestä kohti **koko yhteisön osaamisen kehittämistä**. On tärkeää kuitenkin muistaa, että osaamisen kehittämisen keskiössä on aina yksilö. Hänen pitää tuntea

hyötyvänsä ja kasvavansa työyhteisön osaamisen kehittämisen myötä. Nykyisen käsityksen mukaan jokainen on vastuussa omasta ja yhteisön osaamisen kehittymisestä, ja tätä tuetaan organisaatiossa johtamisella, rakenteilla ja toimintamalleilla. Kyse on siis yhteisestä vastuusta: jokainen yksilö sitoutuu pitämään osaamistaan ajan tasalla, ja organisaatio sitoutuu tukemaan työntekijöitään siinä. Osaamisen johtamisena voidaan pitää:

- yksilöosaamisen johtamista, jolloin rakennetaan strategioiden toteuttamiseen tarvittava osaamisen hallintajärjestelmä
- tiedon johtamista, jolloin kehitetään prosesseja, joilla saadaan hiljainen tieto näkyväksi ja siirretyksi organisaation osasta toiseen
- organisaation oppimista, jolloin tarkoituksena on kehittää kulttuuria sellaiseksi, joka kehittää osaamista jatkuvasti (Viitala 2013).

**Osaamisen kehittämisen tulee olla tavoitteellista ja suunnitelmallista** (kuvio 4). Siinä yhdistyvät osaamisen ylläpitäminen, tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen päivittäminen, poistuvan osaamisen korvaaminen ja täysin uuden osaamisen hankkiminen. Osaamisen kehittäminen on organisaation **visiosta ja strategiasta lähtevää** ja perustuu ydin- ja strategisen osaamisen määrittelyyn.



**Kuvio 4.** Osaamisen kehittäminen - parhaat käytännöt ja tärkeimmät työkalut (Kaisa Tainio-Keinonen 2019)

Osaamisen nykytaso selvitetään osaamiskartoituksella, jonka perustana on työntekijän itsearviointi, ja yleensä sitä täydennetään esihenkilöarvioinnilla ja mahdollisesti kollega- tai alaisarviointilla. Osaamiskartoituksen avulla myös organisaation strategia konkretisoituu helpommin työntekijöille. Osaamiskartoituksia varten löytyy monia digitaalisia ja verkkopohjaisia apuvälineitä. Näin saadaan näkyviin henkilöstön nykyinen osaaminen ja tulevaisuuden osaamistarve. Osaamistarpeita on priorisoitava ja on mietittävä, mikä osaamisen on tärkeää. Ne pitää sanallistaa ymmärrettäväksi, jotta tiedetään, mitä tarkoitetaan esimerkiksi tarvittavalla kehittämisosaamisella tai hyvällä asenteella. Kehityskeskustelut ovat luonteva paikka käydä osaamiskeskusteluja työntekijöiden ja esihenkilön välillä sekä täsmentää ja päivittää työntekijän koulutussuunnitelmaa. Kehityskeskustelut voidaan käydä sekä yksilö- että tiimikohtaisesti. Johdon ja esihenkilöiden rooli toimivien prosessien ylläpitämisessä on tärkeää.

Tavoitteellisen ja suunnitelmallisen osaamisen kehittämisen keskeinen työkalu ovat osaamisen kehittämis- ja koulutussuunnitelmat. Suunnitelmat voivat koskea koko organisaation osaamisen, jonkin henkilöstöryhmän/tiimin ja yksittäisen työntekijän osaamisen kehittämistä. Käytännössä osaamisen tukeminen näkyy mm. rekrytoinneissa, urasuunnittelussa, henkilöstön liikkuvuudessa ja koulutus- ja työssäoppimisen mahdollisuuksina. Osaamista ja osaamisen kehittämisen toteutusta ja vaikuttavuutta tulee aina myös arvioida suhteessa visioon, strategiaan ja tavoitteisiin.

## Osaamisen kehittämisen keinoja

Satu on saanut juuri **rekrytointiluvan** uudelle työntekijälle. Ennen luvan pyytämistä tiimissä on todettu, että eläköitymisen johdosta vapautuvaan vakanssiin tarvitaan työntekijä - vakanssia ei voida jättää täyttämättä. Samoin pohditaan, millaista osaamista heillä on nyt ja kuinka hyvin pystytään vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja lähitulevaisuuden uusiin **moninaisiin** haasteisiin. Keskustelun perusteella täsmennetään sitä, millaista osaamista tiimiin on hyvä nyt saada. Satu luonnostelee sisäistä hakuilmoitusta tehtävään. Organisaation rekrytointiohjituksen mukaan ensin haetaan työntekijää organisaation sisältä ja, mikäli soveltuvia hakijoita ei ole, voidaan hakea työntekijää ulkoisella rekrytoinnilla. Haku-kanavana hyödynnetään silloin lehti- ja verkkomainontaa, ja ilmoituksen sisällössä kuvataan myös, millaiseen organisaatioon työntekijä toivotaan tervetulleeksi. Tämä on tärkeää, sillä työvoimasta käydään kovaa kilpailua.



Osaamista voidaan kehittää joko hankkimalla uutta osaamista esimerkiksi rekrytoimalla tai kehittämällä nykyisen henkilöstön osaamista, ja vaihtoehtoina ovat myös osaamisen ostaminen ulkopuolelta ja osatoiminnan ulkoistaminen.



### Ota selvää

Miten voidaan edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa?

(Työterveyslaitos)  
[www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa](http://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa)

## Rekrytointi

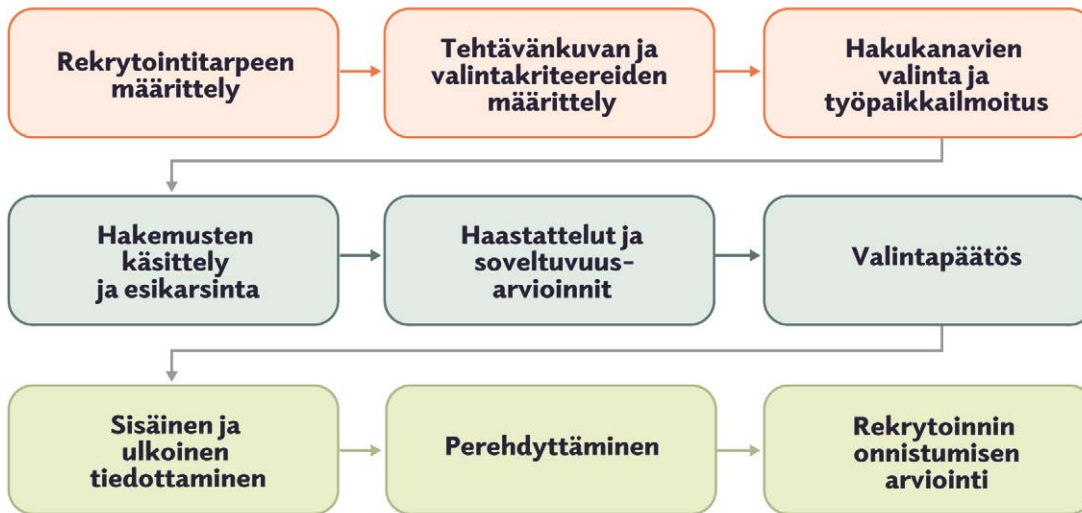
Uutta osaamista voidaan työyhteisöön hankkia **rekrytoimalla**. Rekrytoinnilla tarkoitetaan henkilöstöhankintaa, joka perustuu henkilöstösuunnitelman osoittamaan henkilöstötarpeeseen ja käsittää kaikki ne toimenpiteet, joilla organisaatioon hankitaan tarpeen mukainen henkilöstö. Rekrytointi voi olla sisäistä tai ulkoista, ja valintaan vaikuttaa mm. avoimen tehtävän luonne.

**Ulkoisen rekrytointiprosessi** on vaativa ja tärkeä **henkilöstöprosessi**. Se vie paljon resursseja (aikaa ja rahaa), ja virheelliset rekrytoinnit tulevat kalliiksi. Ulkoisen rekrytoinnin hakukanavia voivat olla esimerkiksi yrityksen omat nettisivut, internetissä olevat työnhakupalvelut, TE-toimistot, sosiaalinen media tai sano- ja aikakauslehdet sekä organisaation toimialan oppilaitokset. Myös tulevan työntekijän näkökulmasta rekrytointiprosessi on tärkeä. Puhutaan hakijakokemuksesta, joka muodostuu kokemuksesta rekrytointiprosessin aikana. Hyvän hakijakokemuksen perusta on sujuva ja selkeä prosessi, arvostava kohtelu ja oikea-aikainen ja empaattinen viestintä. Hakija voi saada hyvän mielikuvan organisaatiosta, vaikka ei tule valituksi.

Hyvään **hakijakokemukseen** kannattaa panostaa, koska se on mahdollisuus työnantajamielikuvan parantamiseen. Suuri osa hakijoista etsii tietoja työnantajasta ennen työn hakemista. Tietoa haetaan tyypillisesti kyselemällä ystäviltä ja tuttavilta, mutta sosiaalisen median käyttö on voimakkaasti lisääntynyt, ja samoin hakijoita kiinnostavat organisaatioiden kotisivut ja sivustot, jossa erilaiset kuntaorganisaatiot, esimerkiksi kunnat ja kaupungit, voivat ilmoittaa avoimista työpaikoistaan (esim. Kuntarekry.fi). Sosiaali- ja terveystalalla ei työnantajamielikuvan tai -maineen merkitykseen ole vielä oikein herätty, vaikka se on kriittinen työvoiman saatavuuteen vaikuttava tekijä jo nyt ja vahvistuu koko ajan. Hyvämaineinen työnantaja houkuttelee enemmän ja parempia hakijoita.

Rekrytointikäytäntöjä on pyritty **uudistamaan syrjimättömiksi**. Esimerkiksi tutkimusten mukaan maahan muuttaneet hakijat saavat kutsuja työhaastatteluihin merkittävästi syntyperäisiä suomalaisia hakijoita vähemmän, vaikka heidän henkilökohtaiset ominaisuutensa vastaisivat suomalaisia hakijoita. Samoin systemaattinen moninaisuuden edistäminen alkaa syrjimättömistä rekrytointikäytännöistä. Työpaikkailmoitukset voidaan julkaista usealla kielellä, samoin kuin haastattelutkin voidaan toteuttaa

usealla kielellä. Yksi tapa on käyttää **anonymiä rekrytointia** ja sitä on kokeiltu useissa kunnissa ja kaupungeissa. Toiminnalla on tarkoitus edistää tasa-arvoista ja yhdenvertaista kohtelua sekä samalla edistää henkilöstön moninaisuutta. Valinnat haastatteluun tehdään hakijan ilmoittaman osaamisen, koulutuksen ja työkokemuksen perusteella, ja hakemuksista on siis poistettu kaikki muu henkilön viittaava tieto (ikä, sukupuoli, nimi, osoite, äidinkieli). Rekrytoiva esihenkilö tekee päätöksen haastateltavista, ja haastattelukutsujen lähettämisen jälkeen esihenkilö saa haastateltavien kaikki tiedot näkyviin eli anonymiteetti päättyy.



**Kuvio 5.** Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaillen Kauhanen 2010)

**Rekrytointiprosessi** (ks. kuvio 5) voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin: Ensin tulee määrittellä rekrytoinnin tarve ja tehtäväkuva ja valintakriteerit. Monien hakukanavien joukosta on valittava sopivat ja laadittava selkeä ja kiinnostava ilmoitus. Hakemusten saavuttua, on käsittelyyn varttava aikaa. Esikarsinnan perusteella sovitaan haastateltavien kutsumiset ja mahdolliset soveltuvuusarvioinnit. Valintapäätöksen jälkeen asiasta tiedotetaan sekä muille hakijoille, että talon sisällä. Uusi tulokas perehdytetään ja rekrytoinnin onnistumista voidaan arvioida.

**Sisäisellä rekrytoinnilla** avoimeen tehtävään haetaan ja valitaan työntekijä organisaation sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuja ovat nopeus ja luotettavuus, kun hakija tunnetaan jo entuudestaan, ja se tulee halvemmaksi kuin ulkoinen rekrytointi. Henkilöstön kannalta sisäinen rekrytointi on motivoivaa, koska sisäiset urakiertomahdollisuudet tai työn sisällöllinen laajentaminen tai rikastaminen kannustavat kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon.

Perehdyttäminen voi joiltakin osin olla kevyempää, mutta on muistettava, että hakija tulee kuitenkin uuteen tehtävään ja kenties uuteen tiimiin, joten perehdyttämistä ei voi laiminlyödä. Ongelmaksi sisäisessä rekrytoinnissa voi muodostua rekrytointiketju, eli usealla työntekijällä on samanaikaisesti harjoitteluvaihe perehdyttämistarpeineen. Jos rekrytoinnilla halutaan uudistaa aiempia käytäntöjä ja olemassa olevaa kulttuuria, voi sisäinen rekrytointi osoittautua vääräksi vaihtoehdoksi. On myös muistettava, että sisäisessä rekrytoinnissa on huomioitava työ sopimuslain (55/2001) mukaan pari seikkaa: jos työnantaja tarvitsee lisää työresursseja tehtäviin, joissa jo työskentelee osa-aikaisia työntekijöitä, tulee työnantajan ensisijaisesti tarjota lisätyötä näille osa-aikaisille työntekijöille sekä ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä.



### Hyvä työpaikkailmoitus

- Konkreettinen työnkuvaus: tehtävän nimike, keskeiset tehtävät ja vastualueet, mitä tehtävä mahdollistaa hakijalle? Pääseekö roolissa kehittymään, kouluttautumaan tai vetämään tiimiä?
- Hakijan osaaminen: kelpoisuusehdot, tarpeelliset kyvyt sekä vahvuudet, toivottu kokemuksen määrä ja laatu, koulutus, ominaisuudet, joista on tehtävässä hyötyä
- Organisaation perustiedot pähkinänkuoressa; arvolupaus: kiinnostavat seikat kulttuurista, tyypillinen arki ja miten missio, arvot näkyvät arjessa
- Palkkatiedot; palkkahaarukka, jossa määritellään minimi- ja maksimipalkka, jonka sisään palkka asettuu työntekijän kokemuksen ja osaamisen mukaan tai palkkauksen määräytyminen tietyn työehtosopimuksen mukaan (esim. KVTES), edut, esim. liikunta-virkistys-setelit ym.
- Houkutteleva kuva ja ulkoasu
- Käytännön asiat: kuinka työtehtävää haetaan, tärkeät päivämäärät: hakuaika ja mahdolliset soittoajat, miten työnhakuprosessi etenee, haastatellaanko jo ennen hakuajan päättymistä? miten ja keneen ottaa yhteyttä ja mistä voi saada lisätietoa
- Ilmoitus sinne, missä potentiaaliset hakijat ovat!

### Perehdyttäminen

Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo ennen rekrytointivaihetta. Työyhteisössä tulee olla valmisteltuna tavoitteellinen perehdytysprosessi jo ennen uuden työntekijän tuloa. Työyhteisön sisällä tulee sopia perehdyttämisen roolit sekä perehdytysvastaava, joka huolehtii perehdytysprosessin seurannasta ja onnistumisesta kokonaisuudessaan. **Perehdyttämisellä** tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat,

ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Se on työpaikalla tapahtuvaa vastaanottoa ja alkuohjausta, jonka tavoitteena on saada ihminen tuntemaan kuuluvansa tärkeänä osana uuteen työyhteisöön. **Työnopastukseen** kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Se on järjestelmällistä toimintaa, joka tähtää työtehtävien omaksumiseen ja hallintaan. Näitä ovat esimerkiksi työkonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa, taitoa ja osaamista työ edellyttää.

**Työnantajan velvollisuus perehdyttää** työntekijää perustuu työturvallisuuslakiin (738/2002) ja työsopimuslakiin (55/2000). Käytännössä esihenkilö vastaa perehdyttämisen ja opastuksen suunnittelusta, toteuttamisesta ja valvonnasta. Yleensä hän delegoi erilaisia perehdyttämiseen ja opastukseen liittyviä tehtäviä työyhteisön jäsenille. Perehdytyksen aikana käydään niin paljon asioita läpi, että yksi ihminen ei yksinkertaisesti voi tietää kaikkia työpaikan asioita. Esihenkilö voi nimetä **perehdyttäjän**, jolle hän delegoi vastuuta perehdyttämisestä. Vastuunjako on sovittava tapauskohtaisesti, sillä nimetyllä perehdyttäjällä ei ole työnjohdollista valtaa, vaan hän toimii organisaatiossa työntekijänä ja perehdytystilanteissa perehdyttäjän roolissa. Lisäksi **perehdytystiimin** kokoaminen ja tehtävien jakaminen perehdyttäjien vahvuuksien mukaan mahdollistaa uudelle työntekijälle monipuolisemman sekä laadukkaamman perehdytyksen. Vastuu säilyy kuitenkin aina johdolla ja esihenkilöllä, mutta myös perehdyttäjällä ja hänen työtovereillaan sekä perehdytettävällä itsellään. Perehdyttäminen on osa hyvää henkilöstöjohtamista ja hyvän rekrytointiprosessin jatkoa. Puutteellinen tai huono perehdyttäminen lisää työntekijöiden vaihtuvuutta ja heikentää työhyvinvointia.

Perehdyttämisessä on tarkoitus opettaa uusi työntekijä talon tavoille ja uuteen työhönsä. Aikaisemmin melko yksisuuntaisena prosessina nähty perehdytys on hiljalleen alettu ymmärtää myös organisaation oppimismahdollisuutena. Ajatus, että perehdyttämisprosessi olisi enemmänkin **yhteinen oppimisprosessi** kuin uuden työntekijän näytönpaikka omasta osaamisestaan ja hyödyllisyydestään, vaatii työyhteisöltä ehkä uudenlaista ajattelua ja kulttuuria. Tällaiseen yhdessä oppimiseen tarvitaan psykologista turvallisuutta ja ilmapiiriä, jossa kaikki uskaltavat kysyä ja jakaa omia ajatuksiaan ja ihmettelyään. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää koko työyhteisöä ja tiimiä eikä yksistään perehtyjää. Hyvä perehdytys hyödyttää sekä perehtyjää että koko työyhteisöä.

Perehdytys ja opastus **koskevat myös vanhoja työntekijöitä**. Työyhteisössä tapahtuvat muutokset edellyttävät aina sopeutumista johonkin uuteen, ja pidempäänkin työssä olleet tarvitsevat opetusta ja tukea uusiin tilanteisiin ja tehtäviin. Opastusta tarvitaan mm. aina, kun työtehtävät tai -menetelmät vaihtuvat, hankitaan uusia työvälineitä, työ toistuu harvoin tai turvallisuusohjeita laiminlyödään ja jos havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita palvelujen laadussa. Kyseessä tulee olla jatkuva prosessi, jota kehitetään aina tarpeiden mukaan.





### Onnistuneen perehdytyksen edellytyksiä ovat muun muassa:

- tavoitteellisuus
- suunnitelmallisuus
- selkeä perehdyttämistyön ja -vastuiden jako
- toimiva vuorovaikutus ja verkostoituminen
- perehdytettävän kannustaminen ja tukeminen
- perehdyttämisen seuranta

(Tainio-Keinonen 2020).



### Ota selvää

Perehdytys kuntoon  
INTRON avulla  
[intro.fcgtalent.fi](http://intro.fcgtalent.fi)

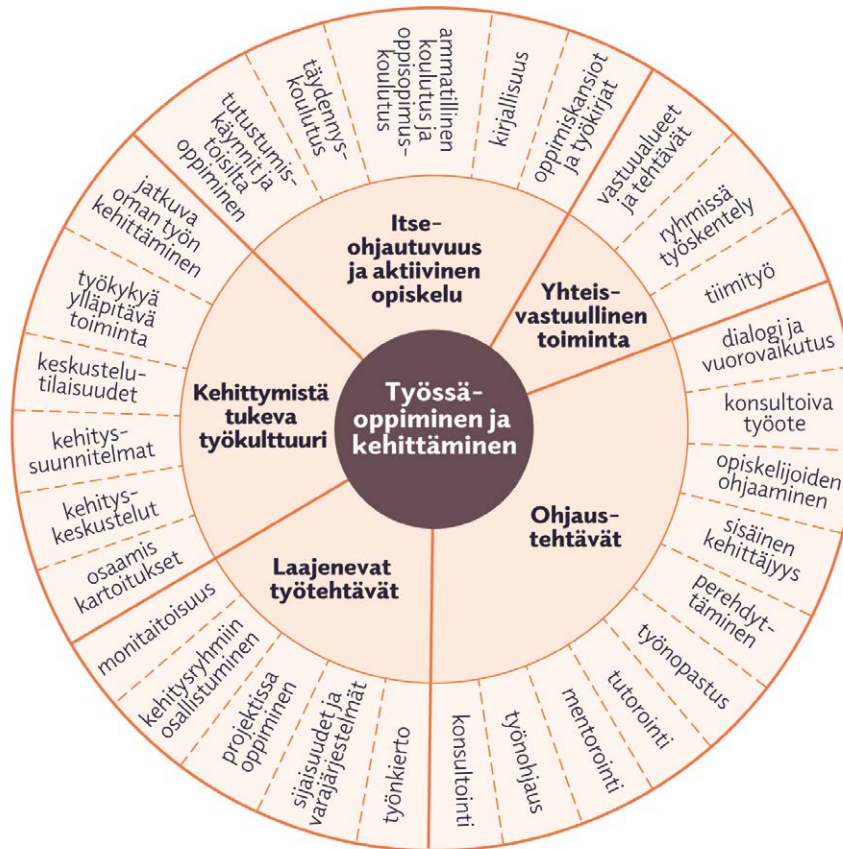
Onnistuneen perehdytyksen tärkein elementti on hyvä kirjallinen **perehdytysuunnitelma**. Sellaisen laadintaan kannattaa käyttää aikaa ja ottaa suunnitteluun mukaan useampia työntekijöitä. Perehdytysuunnitelma antaa kokonaiskuvan sekä selkeät suuntaviivat perehdytykselle. Siinä kerrotaan, mitä perehdytystehtäviä uuden työntekijän kanssa käydään läpi perehdytysjakson aikana. Hyvässä perehdytysuunnitelmassa otetaan huomioon henkilön osaamistaso ja perehdytettävä työntekijä yksilönä. Suunnitelman tulee koskea sekä **yleisperehdytystä** että **tehtäväkohtaista** perehdytystä. Isommissa organisaatioissa on HR:n toimesta yleensä määritelty perehdytyksen yleisohjeistus, joka sisältää yleisiä työsuhteeseen liittyviä asioita. Organisaation yleisperehdytysuunnitelma on hyvä alku, mutta työtehtävät ovat erilaisia ja ne vaativat erilaista perehdyttämistä. Henkilöiden osaaminen vaihtelee, ja uusien työntekijöiden taustat voivat olla hyvinkin erilaisia, joten kaikille työntekijöille ei siis riitä yksi ja sama perehdytysuunnitelma, vaan eri tehtäviin tulisi luoda ko. tehtävää koskeva perehdytysuunnitelmapihja. Organisaation yleisperehdytysuunnitelma on hyvä suunnitella niin, että se toimii jokaisen rekrytoitun työntekijän kohdalla eikä vaadi aina uudelleen miettimistä.

Perehdytysuunnitelma muodostuu aikajanasta, tavoitteista, tehtävistä, resursseista ja tuesta, jota uusi työntekijä tarvitsee onnistuakseen uudessa tehtävässään. Aina pitää muistaa, että parhaimmillaan ja oikein suoritettuna perehdytys on **moleminpuolinen oppimiskokemus**, sekä perehtyjä että perehdyttäjä oppivat. Monilla työpaikoilla perinteiset perehdyttämiskansiot ja raksi ruutuun -tehtävälisäukset on korvattu erilaisilla digitaalisilla alustoilla ja ohjelmilla.

## Nykyisen henkilöstön osaamisen kehittäminen ja osaamisen jakaminen

Työntekijöiden osaamisen kehittämisen menetelmiä voidaan jäsentää esimerkiksi kuvion 6 mukaisesti.

Kuvassa oleva ryhmittely on viitteellinen, ja eri menetelmiä voidaan sijoittaa useampaankin pääryhmään. **Ohjausmenetelmät ja -tehtävät** tarkoittavat yleisesti työyhteisössä tapahtuvaa systemaattista ja tavoitteellista ohjausta ja koulutusta. Muiden ohjaaminen ja koulutus on todettu hyväksi oppimisen lähteeksi sekä ohjaajalle että oppijalle. Sen lisäksi, että ohjattava oppii, ohjaajan/kouluttajan oma ajattelu selkiytyy ja syvenee. Oman



**Kuvio 6.** Osaamisen kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2011).

organisaation sisällä voidaan käyttää saman tai eri yksikön työntekijöitä toistensa perehdyttäjinä, mentoreina ja tutoreina. Alan opiskelijoiden ohjaaminen ja erilaiset vertaisoppimisen ja -arvioinnin mallit sopivat hyvin osaamisen kehittämiseen työyhteisössä. Eri menetelmiä pidetään oppivan organisaation työntekijöiden keskinäisen tiedon ja osaamisen jakamisena, joka on yhteistoiminnan perusedellytys.

**Opiskelu ja koulutus** eli muodollinen koulutus on edelleen hyvä osaamisen kehittämisen väylä. Sosiaalialalla muodollinen koulutus on edellytys toimia ammatissa, ja tutkinnon suorittamisen jälkeen esimerkiksi sosionomitutkinnon suorittanut voi hakea **sosiaalihuollon ammatinharjoittamisoikeutta** toimia laillistettuna sosiaalihuollon ammattihenkilönä (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä 817/2015). Samassa laissa on veloitettu työnantajaa luomaan edellytykset sille, että työntekijä voi osallistua ammattitaitonsa kehittämiseksi tarpeelliseen täydennyskoulutukseen. Työntekijät hankkivat omaehtoisesti lisää osaamista. Erilaiset itsenäiset verkko-opiskelumahdollisuudet ja sosiaalisen median käyttö osaamisen kehittämisessä ovat lisääntyneet valtavasti. Koulutuksen järjestäjät ja oppilaitokset tekevät paljon yhteistyötä sosiaalialan organisaatioiden kanssa ja räätälöivät koulutuksia.



### **Mikro-oppimisen malli**

Urbaania kasvua Vantaa-hankkeessa koulutukset muodostuivat neljästä 90 minuutin pituisesta lähitapaamisesta sekä verkko-oppimisympäristössä olevista tehtävistä ja materiaaleista. Lyhyet koulutukset tarjosivat mahdollisuuden asian omaksumiseen ja keskusteluun. Hankkeessa toteutetut aamukahviseminaarit ja podcastit ovat myös osajasta ja paikasta riippumatonta mikro-oppimista valittujen teemojen äärellä. (Erkkilä & Korttesalmi 2020)

Vaihtoehdoksi tutkintoon johtaville koulutuksille voidaan tarjota työelämälähtöinen työnantajan järjestämä koulutus. Täsmäoppimiseen kohdistuva koulutus on nousemassa pitkien koulutusten rinnalle, kun puhutaan jatkuvasta oppimisesta. Työnantajan näkökulmasta on toivottavaa, että oppiminen tapahtuisi arkisesti työyhteisöissä ja työpaikoilla ja turhaa ajankäyttöä voidaan välttää. Työssäkävien uuden oppimista haastaa erityisesti käytettävissä olevan ajan rajallisuus, samoin kuin se, etteivät työntekijät halua lisätä työtaakkaansa koulutuksissa. Marjo Huhtala ja Heli Tuulenmäki (2021) puhuvat **mikro-oppimisesta** eli siitä, että ”mikro-oppimisen avulla voidaan tuupata kohti tavoitetta siten, että pieniä yksittäisiä asioita tai prosesseja otetaan haltuun pikkuhiljaa”. Tämä edellyttää työpaikolla suunnitelmallisuutta ja myös tukea opitun jakamiselle.

Laura Erkkilän ja Marilla Korttesalmen (2020) tutkimuksessa selvää, mikä työssäkävälle oppijalle on tärkeää ja hyödyllistä, mistä hän innostuu ja mitä koulutukselta odottaa. Tulokset kiteytyvät seuraaviin odotuksiin. Oppiminen tulee tapahtua vuorovaikutuksessa muiden kanssa, mutta yksilöllisten tarpeiden mukaisesti niin, että toteutus ei haasta arkea. Toiseksi täsmäopit pitää vastata suoraan työtehtävien haasteisiin. Kolmanneksi opiskelun tulee vahvistaa työntekijöiden minäkyvykkyyttä ja innostaa jatkuvaan oman osaamisen kehittämiseen. Mikro-oppimisen keskeinen idea on siinä, että vapaita hetkiä on työssä vain vähän, joten pienikin hetki oikein organisoituna on mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen.

**Laajenevat työ- ja vastuutehtävät** ovat huomattava osaamisen ja kehittymisen lähde. Työyhteisö voi mahdollistaa esim. työkiertoa tai uusia vastuita työntekijän mielenkiinnon mukaisesti. Vaikutusmahdollisuudet oman työkuvaan laajentamiseen tai muokkaamiseen motivoivat yleensä työntekijää uuden oppimiseen. Asiantuntijuutta voidaan vahvistaa erilaisten erityistehtävien, kuten mm. projekteihin osallistumisen kautta.

**Kehittymistä tukeva organisaatiokulttuuri** pitää sisällään keinoja, joiden avulla työntekijä hahmottaa oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta ja vahvistaa sitoutumistaan. Kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset ja muut foorumit, jossa työntekijällä on mahdollisuus reflektoida omaa osaamistaan, ovat osaamisen kehittymisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Tiimit, osaajayhteisöt ja ihmisten välinen vuorovaikutus ovat kehittymisen perus-

rakenteina. Oppimista ja kehittymistä tukevia organisaatiokulttuurin piirteitä ovat esimerkiksi kokeilut ja virheiden salliminen, moninaisuuden arvostaminen, tiedon vapaa liikkuminen ja saatavuus kaikille.

**Yhteistoiminta ja vuorovaikutus** muiden kanssa, mm. erilaiset työpari, tiimi- ja verkostotyö, ovat keinoja oppia työn substanssiosaamisen lisäksi yhteistoimintaa ja muiden tapaa ajatella ja toimia työssään. Vuorovaikutuksen avulla yksilöiden osaamista ja varsinkin **hiljaista tietämystä on mahdollista jakaa** ja muuntaa laajemmin ja syvällisemmin koko organisaation osaamiseksi. Työyhteisössä on luotava sellaiset olosuhteet, aikaa ja tilarakenteet, joissa osaamista on mahdollista jakaa. Osaamisen jakaminen kollegalle tai koko työyhteisölle voi olla vaikeaa, jos työyhteisössä ei ole vahvistettu osaamisen jakamisen kulttuuria tai siihen ei ole systemaattisesti annettu aikaa. Osaamisen vuorovaikutteinen jakaminen opettaa työntekijöitä katsomaan asioita eri näkökulmista. Roolista toiseen, esimerkiksi asiantuntijasta oppijaksi, siirtyminen ryhmässä madaltaa roolien välisiä rajoja, ja samalla opitaan myös arvostamaan toinen toistensa työtä. Osaamisen vapaa jakaminen alkaa innostaa ja vahvistaa ajatusta, että osaaminen lisääntyy jakamalla sitä ja jopa vahvistaa omaa osaamista. Se edellyttää keskinäistä luottamusta. Jos ymmärretään työn keskeisin tarkoitus eli asiakkaalle parhaan mahdollisen palvelun tarjoaminen, niin ymmärretään, miksi yhteisen osaamisen jakaminen on tärkeää. Koko osaamisipotentialin käyttäminen asiakkaan hyväksi mahdollistaa parhaaseen tulokseen pääsemisen.

Työn **rakenteiden tulee palvella työn kehittämistä ja osaamisen jakamista**. Työyhteisöissä on tyypillisesti jo monia kokouksia ja tapaamisia viikoittain. Ei ole tarkoituksenmukaista lisätä niitä, vaan kysymys on enemmänkin siitä, **miten olemassa olevia tapaamisia käytetään**. Onko mahdollista uudistaa käytäntöjä niin, että varataan aikaa tai muutetaan kokousten rakennetta ja vuorovaikutusta enemmän mahdollistamaan osaamisen jakamista ja yhdessä oppimista? Mahdollisuuksia voivat olla mm. työpajatyypinen osaamisen jakaminen kokousten yhteydessä, materiaalien ja ohjeita jakaminen verkon kautta, pitämällä opintopii-rejä ja jo edellä kerrotuilla pari-, tiimi- ja yhteistyönmalleilla. On vain systemaattisesti lisättävä ymmärrystä ja vahvistettava työntekijöiden halua toimia toisensa ”opettajina”.

Kun oppiminen on **työntekijälähtöistä** niin jokainen hetki on mahdollisuus oppimiseen. Työskentely asiakkaan ja muiden työntekijöiden kanssa on oppimista. Työn arjessa voidaan järjestää kollegakahvit tai lyhyt lounaswebinaari jonkin täsmätiedon tai taidon hankkimiseen. Kollegan työtä seuraamalla välittyy paljon hiljaista tietoa ja osaamista, jota voi olla muuten hankala sanoittaa. Samoin kuuntelemalla ja keskustelemalla oppii paljon, yhdessä voi ihmetellä asioita.

Yksi tapa vahvistaa osaamista on Nina Honkalan ja Jaana Villasen (2020) mukaan **tarjota asiantuntijoille osa-aikaisia rooleja ja tehdä heille mahdolliseksi osaamisen jakaminen rinnakkain eri työyhteisöissä**. Näin työyhteisö saa käyttöönsä monipuolista osaamista ja vahvistaa kykyään uudistua niukemmilla resursseilla. Asiantuntija voi puolestaan käyttää omaa osaamistaan useiden tahojen hyödyksi ja tasapainottaa elämänalueitaan toivomallaan tavalla. Perinteiset työnteon tavat muuttuvat digitalisaation ja globalisaation myötä, ja monen työn tekeminen rinnakkain on jo tavanomaista. Näin työyhteisöillä on mahdollista saada käyttöönsä monipuolista osaamista myös pienemmillä resursseilla monityön ja osa-aikaisten asiantuntijoiden kautta. Osa-aikainen asiantuntija voi antaa panoksellaan tarvittavan lisäbuustin tekemiseen ja yhteisen ajattelun kehittämiseen. Hän tuo mukanaan osaamista ja ulkopuolista näkökulmaa, jolloin organisaatio voi välttää niin sanotun kuplassa elämisen. Samalla useammassa työympäristössä työskentelevä asiantuntija pystyy tietoisesti hyödyntämään ja laajentamaan asiantuntijuuttaan rinnakkaisesti.

Osaamisen kehittämisessä käytetään yhä enemmän **ns. 70-20-10-toimintamallia**. Sen mukaan 70 % oppimisesta tapahtuu omassa työssä tekemisen ja kokemuksen kautta, esim. projektien johtamisessa tai osallistumisessa, määräaikaissa tehtävävaihdossa, sijaisena, perehdyttäjänä ja esiintymisissä eri tilaisuuksissa. 20 % oppimisesta syntyy muiden kanssa vuorovaikutuksessa ja mallioppimisesta esim. saamalla palautetta, seuraamalla työkaverin tai esihenkilön työskentelyä, benchmarkingilla, sparrauksessa kollegan kanssa ja jakamalla kokemuksia toisten kanssa. Vain 10 % oppimisesta saadaan muodollisissa koulutuksissa, kuten kursseilla, valmennuksissa ja seminaareissa, perehdytyksessä, itseopiskeluna ja verkko-opiskeluna.

Malliin on esitetty paljon kritiikkiä liittyen mm. sen teoreettiseen pätevyteen ja siihen, että yksilöt kuitenkin oppivat jokainen eri tavalla. Samoin voidaan miettiä, onko aika jo kulkenut tällaisen ajattelun ohi. Erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa tuo 20 % osuus on kasvanut huomattavasti. Yhdessä tekeminen, suunnittelu ja yhteiskehittäminen sekä monipuolinen osaamisen jakaminen on tänä päivänä paljon yleisempää kuin yksin puurtaminen. Voiko henkilöstön osaamisen kehittämisen malli olla **40-50-10** tätä päivää (taulukko 2)?

Tässä mallissa työssä oppiminen ja yhdessä oppimisen osuus kertoo tiimityöskentelyn, yhteistyön, yhteiskehittelyn ja verkostotyöskentelyn huomattavasta lisääntymisestä sosiaalialan ja hyvinvointialan toiminnassa.

**Taulukko 2.** Osaamisen kehittämisen malli 40-50-10

<b>Työssä oppiminen 40</b> 40 % oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu käytännön työssä	<b>Muilta/yhdessä oppiminen 50</b> 50 % oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu yhteisessä vuorovaikutuksessa	<b>Muodollinen oppiminen 10</b> 10 % oppimisesta ja kehittymisestä tapahtuu muodollisen koulutuksen kautta ja työpaikan ulkopuolella
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Työkierto</li> <li>● Projektityöskentely</li> <li>● Uudet tehtävät, sijaisuudet</li> <li>● Toimiminen kouluttajana</li> <li>● Kokeile uusia työtapoja pelkäämättä</li> <li>● Aseta työpäivällesi ja -viikollesi tavoitteet (max. 3), jotka aiot myös saavuttaa</li> <li>● Oman työn rikastaminen ja laajentaminen</li> <li>● Kirjoita blogia</li> <li>● Ole utelias ja avoin uudelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Opintokäynnit</li> <li>● Vertaisarviointi, benchmarking</li> <li>● Pehdyttäminen</li> <li>● Mentorointi</li> <li>● Palautekeskustelut</li> <li>● Varjostaminen, havainnointi</li> <li>● Työpari- ja tiimi-työskentely</li> <li>● Verkostoissa toimiminen</li> <li>● Moniasiantuntijaiset yhteistyöryhmät</li> <li>● Työnohjaus</li> <li>● Ylitä rajoja: asenteellisia, ammatillisia ja hallinnollisia</li> <li>● Altista itsesi sattumanvaraisille kohtaamisille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Uudet tutkinnot, monimuoto-opiskelu</li> <li>● Erilaiset täydennyskoulutukset ja kurssit</li> <li>● Verkkokurssit ja itseopiskelu</li> <li>● Ammattilehdet ja ammattikirjallisuus</li> </ul>

## Organisaation osaaminen

Organisaation osaaminen tarkoittaa Leena-Maija Otalan (2008) mukaan organisaation **yhteistä käsitystä tai näkemystä** toiminnan kannalta tärkeistä asioista sekä organisaatiossa yhteisesti omaksuttua ja sisäistettyä toimintatapaa. Osaaminen on resurssi, jota tulee organisaatiossa tukea, ohjata ja vaalia. **Yksilöllinen osaaminen muuttuu tiimien ja organisaation osaamiseksi, kun ihmiset yhdistävät, jakavat ja kehittävät omaa osaamistaan yhdessä.** Tämä edellyttää ennen kaikkea vuorovaikutusta ja monimuotoista sosiaalista kanssakäymistä. Työyhteisössä syntyy usein epävirallisia neuvonta-, ideointi- ja tukiverkostoja, jotka perustuvat pitkälti henkilökohtaisiin suhteisiin. Nämä jäävät usein esihenkilöiltä näkemättä ja piiloon. Nämä epäviralliset osaamisen siirtämisen käytännöt ovat osa organisaatiokulttuuria, osa organisaation muistia. Muisti (= ”ajassa ihmisten toiminnan tuloksena kertynyt kokemusperäinen tieto ja ymmärrys”) luo pohjan oppimiselle, mutta se voi myös olla este. Mistä vaietaan ja mitä jaetaan, ei ole ainoastaan yksilölähtöistä, vaan osa organisaatiokulttuuria, ja vaikenemiseen ja vahvaan yksinäisyyteen painostaminen voi olla syvällä organisaatiokulttuurissa. Tällaiset kulttuuriset esteet tulee murtaa, jotta oppiminen mahdollistuu.



### Pohdittavaksi

- Miten osaamista kehitetään harjoittelutyöpaikoissa?
- Miten ja missä osaamista jaetaan harjoittelu- tai työpaikoissa?
- Miten jokainen työyhteisön jäsen voi vahvistaa osaamista tukevaa organisaatiokulttuuria?

Esihenkilöiden pitää toimia esimerkkeinä, ja rohkeita avauksia tulee palkita. Työyhteisössä esihenkilö resursoi aikaa ja tiloja, muokkaa soveltuvia käytäntöjä ja vahvistaa **psykologisen turvallisuuden** tunnetta yhteiselle pohdinnalle ja osaamisen jakamiselle. Rakenteiden juurruttaminen voi olla aikaa vievää, mutta se on keskeinen osa toimintaa. Tällaisia rakenteita ovat mm. pareittain, ryhmissä ja tiimeissä työskentely, ryhmäkehityskeskustelut, perehdyttäminen, mentorointi ja kisälli–mestari-malli. On kuitenkin aina muistettava, että mikäli yksilöt eivät opi toimimaan yhdessä eikä organisaatiolla ole kykyä uusiutua, ei yksilöiden oppiminen koskaan siirry organisaation oppimiseksi. (Ojala 2008.)

### Osaamisen ja kehittymisen arviointi

Osaamista ja sen kehittymistä on arvioitava säännöllisesti, mutta se jää usein työyhteisössä ohueksi, koska sitä pidetään vaikeana tehtävänä ja se vaatii aikaa ja vaivaa. Arvioinnin tulisi kohdistua osaamisen kehittämisen kaikkiin vaiheisiin, **suunnitteluun, toteutukseen ja tuloksiin**. Arviointia ohjaa ne **tavoitteet**, joita on asetettu osaamisen hallinnalle ja kehittämiselle. Kun arviointia suunnitellaan, on mietittävä mitä ovat toivotut vaikutukset ja millaisten kriteerien mukaan arvioidaan ja arvioinnista seuraa. Arviointi kytketään vuosisuunnitteluun.

Tuloksia arvioidaan **työntekijän** tietojen, taitojen, asenteiden ja työssä käyttäytymisen muutosten näkökulmista. Tällaisia tasoja ovat esim. oppiminen, soveltaminen ja vaikutukset organisaation menestykseen. Usein yksittäisestä koulutuksesta kerätään vaan palautetta, mutta pitää myös seurata ja arvioida, miten opitut asiat otetaan työssä käyttöön.

Työntekijöiden osaamisen **arviointimenetelmiä** ovat itsearviointi, vertaisarviointi, esimiesarviointi ja osaamisen näytöt. Kun suunnitellaan osaamisen arviointia, on mietittävä, mikä on arvioinnin tavoite ja sopivat arviointimenetelmät, missä arviointi tapahtuu, ketkä arviointiin osallistuvat, miten arviointia käytetään hyödyksi ja miten arviointi ohjaa eteenpäin.

Työntekijöiden tai tiimien osaamisen kehittämissuunnitelmat, johon kirjataan kehittymisen arviointi, on hyvä osaamisen hallinnan arvioinnin työväline. **Ryhmäosaamiskeskusteluissa** vuosittain on hyvä arvioida osaamisen kehittämissuunnitelman toteutumista, miten kehittämistoimet ovat toteutuneet, mitä on opittu ja miten



### Ota selvää

Tehtävien vaativuuden arviointi sosiaalihuollon asiantuntija-, esihenkilö- ja johtotehtävissä (esim. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus KVTES)

se näkyy käytännössä. Siihen voidaan liittää myös toimintaa ja tuloksia mittaavia mittareita kuten asiakaspalautteita.

Palkkausjärjestelmät perustuvat monissa työ- ja virkaehtosopimuksissa **tehtävien vaativuuden ja osaamisen arviointiin**. Työ on sitä vaativampaa, mitä enemmän se vaatii osaamista, mitä laajempia ja/tai syvälekäyvämpiä sen vaikutukset ovat, mitä enemmän se vaatii yhteistyötaitoja ja mitä rasittavammissa olosuhteissa sitä tehdään. On sovittu, että **osaamisella** on arvioinnissa suurin painoarvo. Siten työntekijöiden palkat voivat olla erilaisia.





# Ihmislähtöinen johtaminen

Minna Lanne-Eriksson

## Muuttuva toimintaympäristö ja johtaminen

Työn ja johtamisen toimintaympäristö on muuttunut radikaalisti viime vuosien aikana. Elämämme maailmassa, jota on kuvattu termillä **VUCA** (= *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Termillä kuvataan toimintaympäristön ennakoimattomia muutoksia. VUCA-maailmassa tapahtumat ja ilmiöt voivat heittelehtiä, ympärillä on jatkuvasti epävarmuuksia, asioiden keskinäinen kytkeytyneisyys on entistä voimakkaampaa eivätkä tapahtumien ja ilmiöiden tulkinnat ole yksiselitteisiä. Seuraavassa avataan, millaisesta toimintaympäristöstä on kyse ja mitä se edellyttää johtamiselta ja esihenkilötyöltä.

**Volatility eli epävakaisuudella (volatilitteetilla)** kuvataan jonkin asian suhteellista muutosherkkyyttä. ”Muutos” on muuttunut. Muutoksen lineaarisuus on muuttunut eksponentiaaliseksi, se on turbulenttia, yllätyksellistä ja hyppäyksellistä. Muutos on kiihtyvää, epäloogisesti toistuvaa ja vaikeasti ennakoitavaa. Toimintaympäristö, jossa tietyllä hetkellä tehdään päätöksiä, on seuraavalla hetkellä toisenlainen. Päätökset tehdään epävarmuudessa. Teknologian raju kehitys haastaa sekä yksilöitä että organisaatioita. Viimeaikainen esimerkki epävakaa toimintaympäristön vaikutuksista ovat konkretisoituneet organisaatioille poikkeusolosuhteiden aikana.

**Johtamisella** tulee vastata tähän epävakaiseen toimintaympäristöön vahvistamalla visiota ja erityisesti olemassaolon **tarkoitusta (purpose)** kaikille. Miksi organisaatio on olemassa? **Merkityksellisyiden** johtaminen on esihenkilön johtamisen ydintä. Yhteisen päämäärän suuntaan johtaminen antaa epävakaa ympäristössä turvaa. Työn tarkoituksen ja merkityksellisyiden korostaminen kertoo myös työntekijöiden **muuttuneista odotuksista työelämää kohtaan**. Työelämään tulevien milleniaalien (milleniaalisukupolveksi kutsutaan vuosina 1980–2000 syntyneitä) odotukset työlle ja johtamiselle liittyvät oikeudenmukaisuuteen työyhteisössä, onnistumisen kokemuksiin, mieluisaan työyhteisöön, hyvään esihenkilötyöhön ja mielekkäisiin, innostaviin työtehtäviin. Rahan merkitys vähenee, ja tärkeämpää on merkityksellinen työ. Tämä kuulostaa kuitenkin tutulta myös nykyisinkin työelämässä olevien työntekijöiden odotuksilta. Juuri nyt työelämässä on käytännössä kolme eri sukupolvea. Työntekijät haluavat olla osa suurempaa merkityksellistä kokonaisuutta.

**Uncertainty eli epävarmuus** lisääntyy. Maailmasta on tullut yhä epävarmempi, vaikeasti ennakoitava, ja tulevaisuus on täynnä yllätyksiä. Aikaisemmat tutut uskomukset eivät pidä enää paikkaansa. Kun ei ole varmuutta tulevaisuudesta, niin organisaatioiden tulevaisuuden suunnitelmien, strategioiden aikaikkuna lyhenee eli strategiakaudet ovat tyypillisesti 2–3 vuotta. Voidaan luoda tulevaisuuden ennakoiteja, mutta sittenkin voi joutua yllätetyksi. On alettu painottaa suurten linjojen etukäteissuunnitelmien sijaan arjen toimintoihin perustuvaa strategiatyötä. Usein organisaatiot ja henkilöstö reagoivat epävarmuuteen ikään kuin pysähtymällä, vähentämällä toimintaa ja kehittämistä. Toiminnan sijaan jäädään odottamaan ja analysoimaan asioita ja toivotaan, että saadaan varmuutta asioista. Harva asia kuitenkaan kehittyy täysin odottamattomasti. Aito musta joutsen on harvinainen. Puhutaan heikoista signaaleista ennen yllättävää käännekohtaa. Taustalla vaikuttaa isompia megatrendejä, eivätkä ilmiöt synny tyhjiössä. *Johdon agendalla* -raportin (2021) trendien taustalla heijastelevat muun muassa **megatrendeistä** ilmastonmuutos, teknologian kehitys ja demografisen ja sosiaalisen muutoksen paine, jotka näkyvät samaan aikaan mm. voimakkaana individualismin kasvuna mutta myös inhimillisyyden nousuna, teknologian eksponentiaalisena kasvuna ja erityisesti datan kasvavana merkityksenä.

**Johtamisella** epävarmuuteen tulee vastata **vahvistamalla ennakointikykyä**. Se, että ennakointi on vaikeaa sumeassa tulevaisuudessa, ei tarkoita, ettei sitä tehdä. Ennakoinnin perustana on vahva *insight* eli ymmärryksen kerääminen ja näkemysten muodostaminen ympärillä muotoutuvista ilmiöistä ja signaaleista. Yhä tärkeämpää on, että kaikki organisaation jäsenet osallistuvat ja heillä on mahdollisuus tulevaisuuden ennakointiin. Kyky tulevaisuuden kuvitteluun ja tulevaisuudenlukutaito ovat työntekijän osaamista. Organisaatioiden on tehtävä strategista ennakointia, pyrkiä katsomaan pidemmälle. Vaikka strategiat tehtäisiinkin lyhyemmälle ajalle, niin ennakoinnissa (*foresight*) voidaan katsoa 10 vuotta eteenpäin. Sosiaalialalla erityisesti asiakkaan arvoketjuun vaikuttavia tulevaisuudennäkymien ymmärtäminen painottuu.

**Complexity eli kompleksisuus** viittaa kerroksellisuuteen, monimutkaisuuteen ja vaikeaselkoisuuteen. Koska kaikki kytkeytyy kaikkeen, tilanteet ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisissa. Olemme keskinäisissä riippuvuussuhteissa toisiimme enemmän kuin koskaan. **Keskinäisriippuvuus** yhteiskunnan sisällä ja globaalisti lisääntyy koko ajan. Ekosysteemit ovat hyvä esimerkki siitä. Pienetkin häiriöt toisella puolella maailmaan heijastuvat kaikkialle. Asioiden selkeiden syy-seuraussuhteiden hahmottamisen on haastavaa ja lineaarinen ajattelu ei auta. Tähän mennessä olemme ratkaisseet helpot ongelmat, ja meillä ovat edessä ns. pirulliset ongelmat tai dilemmat, joita ei oikeastaan voi ratkaista kokonaan, vaan joiden kanssa on pyrittävä tulemaan toimeen ja joita on pyrittävä hallitsemaan.

**Johtamisessa** nähdään, että kyseessä ovat aina ihmisten toiminta ja ihmisten väliset suhteet. Toimintaympäristöä pitää oppia hahmottamaan uudella tavalla

**systemiajattelun** kautta, mikä edellyttää systeemiälyä. Sillä tarkoitetaan kykyä ja herkkyyttä toimia älykkäästi osana sosiaalisia systeemejä. Se on kykyä havainnoida ja ymmärtää sosiaalisia systeemejä ja rohkeutta toimia niissä. Sitä, että näemme itsemme osana kokonaisuutta ja tiedostamme, miten kokonaisuus vaikuttaa meihin ja mikä vaikutus meillä on siihen. Lähtökohtana on koko työyhteisön sekä esihenkilöiden että henkilöstön uudenlainen mindset. Oppimisprosessi, joka etenee **lineaarisesta ajattelusta kohti holistista ajattelua**. Siinä ymmärretään kaiken olevan yhteydessä johonkin muuhun systeemiin. Synteesi auttaa näkemään kokonaisuuden, sen osat ja näiden väliset yhteydet samaan aikaan. Esihenkilö käy keskustelua yhteisistä havainnoista ja etsii vastauksia kysymykseen, mitä tällä hetkellä on tapahtumassa ja kehittymässä organisaation ulkopuolella ja sisällä ja millaisia vaikutuksia tai heijasteita toiminnalla on muille esim. ekosysteemisissä toimijoille. **Keskinäisriippuvuuksia** voidaan vahvistaa **monimuotoistuvan** organisaation sisäisellä ja ulkoisella yhteistyöllä. Se kasvattaa erilaisia keskinäisten riippuvuuksien rihmastoa, joka virittää hedelmällisiä yhteyksiä yksittäisissä toimintaverkon solmukohdissa. Johtamista voi olla myös olla tekemättä mitään tai viivytellä päätöksiä, jolloin työntekijät joutuvat itse kehittämään ratkaisuja ja organisoimaan toimintaa.

**Ambiguity eli tulkinnanvaraisuus** kertoo siitä, ettemme tiedä, mitä emme tiedä, ja toimimme rajallisen tiedon varassa. Tieto on tulkinnanvaraista ja ihmisillä on eri näkemyksiä, asioita tulkitaan omien uskomusten ja näkökulmien kautta. Datan määrä lisääntyy kaiken aikaa ja ihmisillä on pääsy kaikkeen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että näkisimme asiat samoin, vaan asioille annetaan useita merkityksiä ja sama tieto voi johtaa erilaisiin ratkaisuihin tulkinnasta riippuen.

**Johtamisessa** tärkeintä ovat joustavuus ja reagointikyky, ja sopeutuminen uusiin muuttuviin tilanteisiin edellyttää jatkuvaa hypoteesien tekemistä ja testaamista. Ylimmän johdon tehtävä on kertoa suunnasta, ja työntekijät ovat vastuussa omasta ja tiimin suorituksesta. Kokeileva ja oppiva organisaatio tarjoaa tilan itseohjautuvuudelle ja itseohjautuvuus tuo päätöksentekoa lähemmäs asiakasta ja nopeuttaa tiedon kulkua. Johtamisessa avain on **psykologisen turvallisuuden vahvistaminen**. Johtamiskyvykkyksiä siis ovat empatia ja tunneälykkyys.

## Johtamisen malleja

Työn tekemisen muodot muuttuvat VUCA-maailmassa ja työelämässä edellytetään uudistumiskykyisyyttä, joustavuutta, ketteryyttä ja jatkuvaa oppimista. Viimeisten vuosien aikana johtamista koskevassa teoreettisessa keskustelussa ja tutkimuksessa on Riitta Viitalan ja Eila Jylhän (2019) mukaan löydettävissä kaksi teemaa. Ensinnäkin johtajaan keskittyvässä yksilölähtöisestä näkökulmasta on siirrytty **useamman toimijan huomioivaan näkökulmaan**. Ylhäältä alapäin suuntautuvan vaikuttamisen rinnalle ovat tulleet **horisontaalinen vaikutus ja vuorovaikutus**, yhdessä tekeminen ja yhteinen prosessi, kuten jaetussa johtajuudessa. Tällaisia

vuorovaikutusta korostavia suuntauksia ovat mm. *empowerment* eli valtaistaminen ja dialoginen johtaminen. Tämä suuntaus pois sankarijohtajuudesta ja suurmies-teorioista kohti **yhteisöllisempää johtajuutta** kuuluu myös puheessa. Puhutaan mieluummin työntekijöistä ja asiantuntijoista kuin alaisista. Johtamisesta puhutaan valmentavana, keskustelevana tai palvelevana johtajuutena. Esihenkilön johtamisosaamisen ja -taitojen lisäksi puhutaan työntekijöiden taidoista olla johtamisen toisena osapuolena. Työntekijät kykenevät omalla toiminnallaan mahdollistamaan tai estämään hyviä johtamiskokemuksia. Työntekijöillä on roolinsa esihenkilönsä johtamiseen.

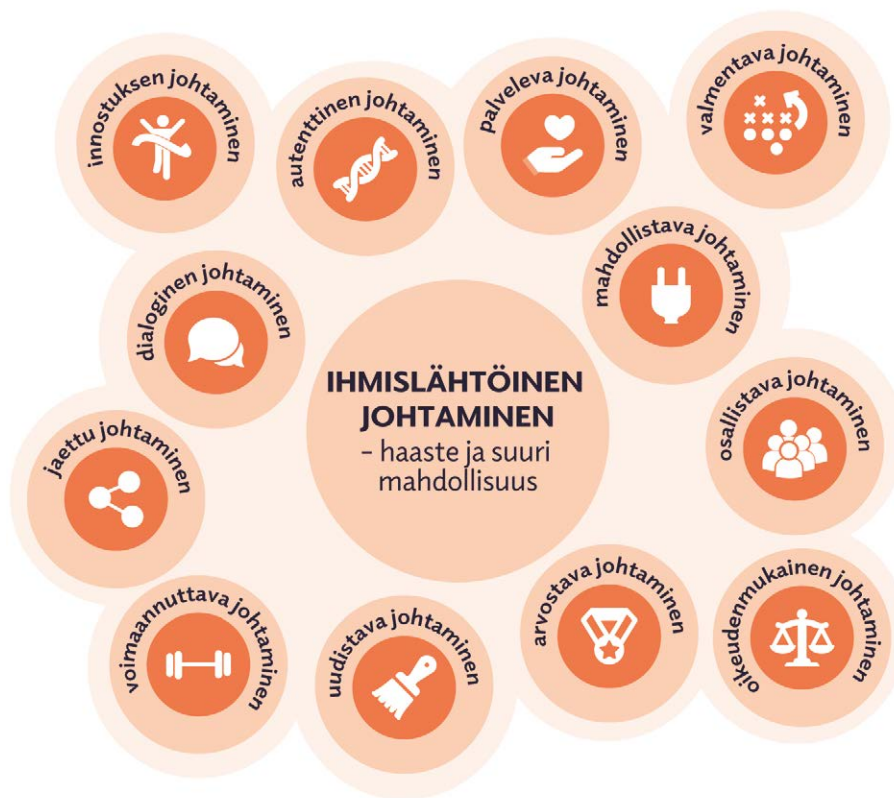
*Human Capital Trends 2020* -tutkimuksessa (Deloitte 2020) nousivat esiin tärkeimpinä aiheina **henkilöstön johtamisen** näkökulmasta henkilöstön hyvinvointi, yhteenkuuluvuus, uuden osaamisen kehittäminen, HR:n muuttuva rooli ja tiedolla johtaminen. Kaikki tämä kertoo yksinkertaisesti työntekijöiden toiveesta saada tehdä työtään parhaalla mahdollisella tavalla ja tulla johdetuksi ainutkertaisen ihmisenä.

Johtajien ja esihenkilöiden taidoista puhuttaessa kyky ymmärtää muuttuvaa maailmaan ja tulla toimeen ihmisen kanssa ovat jo kauan olleet tärkeitä piirteitä. Kyky ymmärtää ihmisiä ja heidän käyttäytymistään, ajatuksiaan ja tunteitaan on erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa korostunut. **Ihmislähtöiseen johtamiseen** liitetään auttamista, huolenpitoa, työyhteisötaitojen kehittämistä, onnistumista tukevaa työnjakoa, positiivisten ihmissuhteiden luomista ja tukena olemista. Ihmislähtöiseen johtamiseen kuuluu myös kykyä ja halua innostaa, olla kiinnostunut jokaisesta ja arvostaa täten yksilöllisyyttä jokaisessa.

Käytännössä organisaatioiden rakenteita on madallettu ja hierarkioita purettu. Johtajuus on muuttumassa, ja **itseohjautuvuus ja yhteisöohjautuvuus lisääntyvät**. Kuvioon 1 on koottuna tämän päivän johtamisen malleja, joilla on yhteistä muuttunut **käsitys tiedosta, työstä, oppimisenäkemyksestä, ihmiskäsityksestä ja johtamisesta**.

Itsensä johtaminen, itseohjautuvuus ja autonomian lisääminen työelämässä ovat tarpeen, ja hierarkisten organisaatioiden ja pomottavan johtamisen aika on jo kääntymässä (toivottavasti) historiaan. Tulevaisuudessa tarvitaan sekä johtajilta ja esihenkilöiltä että työntekijöiltä vankkaa itsetuntemusta, itsensä johtamisen taitoja, parempia vuorovaikutuksen ja viestinnän taitoja, kompleksisuuden ja systeemisyyden ymmärrystä ja kehittämisen asennetta.

Kun lähdetään vahvistamaan työntekijöiden ja tiimien itseohjautuvuutta jaetulla johtajuudella nykyisissä organisaatorakenteissa, on ajateltava uudelleen esihenkilön roolia ja tehtäviä työntekijöiden ja tiimien johtamisessa. Johtajan ja työntekijän ja tiimin välistä hierarkista suhdetta madalletaan. Suhde muuttuu enemmän tasavertaiseksi ja osallistavaksi. Vallan käsite muuttuu yksisuuntaisesta ohjeiden



**Kuvio 1.** Ihmislähtöinen johtaminen

antamisesta (*power over*) voimaannuttamisen ja yhdessä tekemisen suuntaan (*power with*). Pauli Juuti (2017) näkee jaetun johtajuuden johtamisen kehittymisenä. Johtaminen kehittyy kolmivaiheisessa mallissa jaetuksi johtamiseksi, jossa päämääränä on työntekijöiden kokemaa voimakas yhteisvastuu päämäärien saavuttamiseksi omalla vastuualueella. He myös toimivat oma-aloitteisesti ja ahkerasti päämäärien suuntaisesti. Juutin (2017) määritelmän mukaan:

”jaettu johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen työyhteisön jäsen käyttää parhaalla mahdollisella tavalla asiantuntemustaan ja intoaan yhteisten päämäärien tavoittelemiseksi ja hyvien asiakaskokemusten aikaansaamiseksi.”

Tällainen jaetun johtajuuden filosofia vaatii syvällistä organisaatiokulttuurin muuttumista, koska sekä esihenkilöiden että työntekijöiden on mietittävä, miten suhde itseen ja muihin rakentuu.

Esihenkilön rooli muuttuu pois perinteisestä hallintolähtöisestä ja työnjohdollisesta, jopa kontrolloivasta johtamisesta kohti sellaista johtamisen otetta tai suuntausta, johon liitetään valmentavan, palvelevan, arvostavan ja dialogisen johtamisen elementtejä.

## Valmentava johtajuus



Sadun mielestä ihmislähtöinen johtaminen tuntuu jotenkin itsestään selvältä. Hän on sitä mieltä, että pomokulttuuri ja käskyttäminen eivät enää ole tätä päivää. Sadun kokemus on, että hän on saanut työskennellä sellaisten esihenkilöiden kanssa, jotka ovat johtaneet työyhteisöjään hyvin ihmislähtöisesti. Minulla on ollut mahdollisuus itse määritellä, miten toimin, ja minua ja ajatuksiani on arvostettu, Satu ajattelee. Kun tarvitsen tukea, esihenkilöni auttaa minua ihan niin kuin valmentajani urheiluseurassani, kysymällä ja johdattelemalla minua oivaltamaan asioita itse. Se on kasvattanut itseni johtamisen kykyä ja vahvistanut itseohjautuvuuttani. Eivät ne työpaikat kuitenkaan ole olleet mitään ”koodareiden mestojia”, vaan ihan tavallisia sosiaalialan organisaatioita, melko hierarkkisiakin. On siis mahdollista perinteisissäkin organisaatioissa muuttaa johtamista työntekijää voimaannuttavaan suuntaan ja mahdollistaa tiimien itseohjautuvuutta tai oikeastaan siis yhteisöohjautuvuutta.

Johtamistyyli, josta tänä päivänä puhutaan valmentavana johtajuutena, valmentavana johtamisena, valmennuksena, valmentavana otteena tai englanninkielisellä vastineella *coaching*, liitetään vahvasti työntekijöiden ja tiimin itseohjautuvuuden tukemiseen, koska lähiesihenkilön ei enää odoteta olevan paras eikä ainoa asiantuntija, joka aina parhaiten tietää, miten työt pitää hoitaa, ja sitten kertoo tämän muille. Sitä ei kannata ajatella uutena johtamisen isminä, vaan enemminkin tapana toimia ja johtaa yhdessä. Kun organisaatioissa lähdetään vahvistamaan valmentavaa johtamista, se tarvitsee ylimmän johdon tuen ja samalla lähdetään vahvistamaan organisaatiokulttuuria ja koko yhteisön ajatusmaailmaa. Parhaiten onnistutaan, jos ylin johto valmentaa keskijohdon valmentamaan työntekijät. Valmentavaan johtamiseen siirtyminen edellyttää resursseja, aikaa muutokselle ja vahvaa yhteistä tahtotilaa.

Kun johtamista ajatellaan vaikuttamisena työntekijän käyttäytymiseen, niin valmentava johtaminen on vaikuttamista ensin työntekijän ajatusmaailmaan ja vaikutus näkyy käyttäytymisenä. Valmentava johtajuus nähdään esihenkilön ja työntekijän välisenä vuorovaikutussuhteena, jonka tavoitteena on työntekijän potentiaalilin vapauttaminen ja kehittäminen.

Vaikuttaminen tapahtuu kysymällä, ei sanomalla. Marjo-Riitta Ristikangas ja Vesa Ristikangas (2013) kuvaavat valmentavaa johtajuutta seuraavasti:

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa,

jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Ristikangas ym. 2013.)

Valmentava johtaminen ei ole neuvontaa tai opastamista, tiettyyn asiasisältöön liittyvää konsultointia eikä kouluttamista, mentorointia tai terapiaa. Sen ytimessä on mahdollistaa työntekijän oivaltaminen ja antaa hänelle tilaa ajatella ja kokeilla ratkaisuja työssään.

Itseohjautuvien yksilöiden ja tiimien tukemisessa ja kehittämisessä on erittäin tärkeää, että ne saavat kannustusta ja tukea itsenäiseen ratkaisuntekoon valmentavilta esihenkilöiltään. Asiantuntijatyössä tämä on erittäin tärkeää, koska asiantuntija todennäköisesti tietää ratkaisuja, ja valmentajan tehtävänä on siis sparrata paras potentiaali esille jokaisesta. Valmentava esihenkilö tarvitsee erityisesti **ohjauksellista osaamista**, koska hänen tarkoituksenaan on saada työntekijät luottamaan omaan osaamiseensa. Ristikankaan ym. (2013) mukaan **valmentavan johtajan ydinosaaminen** muodostuu seuraavista kolmesta tehtävästä ja niihin liittyvistä ydinosaamisista. Ne on esitetty taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Valmentavan johtajuuden ydinosaamisia (Ristikangas ym. 2013)

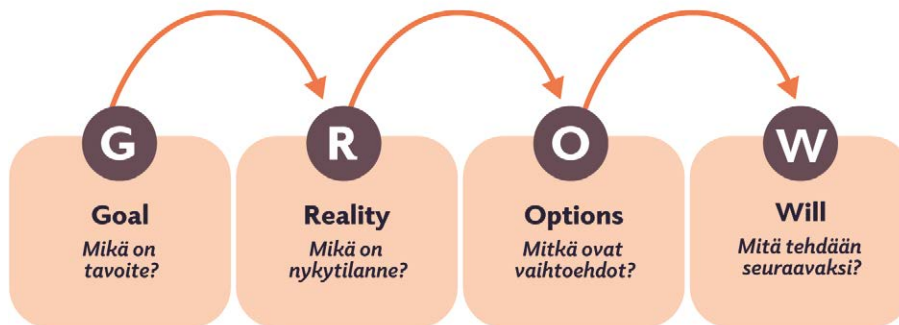
Johtamistehtävä	Ydinosaaminen
Perustan luoja ja kohtaaja	Välittömyys ja nöyryys Kyky asettua toisen asemaan Toisen kunnioittaminen Odotusten asettaminen
Vuorovaikuttaja	Kuuntelutaito Kysymysten tekemisen taito Kyky ottaa vastaan ja antaa palautetta
(Yhdessä) kehittymisen mahdollistaja	Havainnointi ja analyysitaito Kyky aktivoida ja saada muut mukaan, osallistaa Linjakuus, jämyys

Perustan luojana ja kohtaajana esihenkilön ydinosaaminen ei ole vain menetelmiä ja tekniikkaa, vaan tapa olla, tapa kohdella ihmisiä ja tapa ajatella. Hyvän vuorovaikutuksen, kuuntelemisen, motivoinnin ja haastamisen avulla esihenkilö ja työntekijä voivat rakentaa luottamuksellisen suhteen, joka on kriittinen tekijä valmennuksellisen suhteen onnistumisessa. Valmentavalla johtajalla ei ole olemassa valmiita vastauksia ja ohjeita, vaan hän kysyy ja muodostaa niitä yhdessä työntekijöiden ja tiimin kanssa.

Esihenkilön tehtävä on **kysymällä ja kuuntelemalla** tukea työntekijää. Myönteinen ja kannustava tyyli vahvistaa myös keskustelua dialogisempaan suuntaan ja voimaannuttaa kaikki osallisia. Tapa vahvistaa valmennettavaa itsenäisyyteen, eikä esihenkilö luo riippuvuussuhdetta itseensä. Ajatuksena on, että koko työtiimi lopulta pärjää ja kykenee hyödyntämään valmentavaa otetta niin, että voi siirtyä niin sanottuun vertais-coachingiin, jonka avulla työntekijät voivat tukea toisiaan ja esihenkilön rooli voi pienentyä.

Valmentava johtajuus on **tavoiteorientoitunutta** tekemistä. Organisaation strategia ja tavoitteet ovat yksilön ja tiimin tavoitteiden asettamisen lähtökohtana. Itseohjautuvilla työntekijöillä ja tiimeillä tulee olla selkeä kuva siitä, mitä heiltä odotetaan ja miten heidän työnsä kytkeytyy organisaation strategiaan ja visioon. Yhdessä henkilöstön kanssa rakentuvat työn mallit ja prosessit. Henkilöstön mieliteitä kuunnellaan ja heitä tuetaan osallistumaan työn suunnitteluun, tekemiseen ja arviointiin, kokeillaan ja virheistä opitaan.

Yksi hyvin tunnettu ja paljon käytetty **valmentavan johtajuuden menetelmä** on kuviossa 2 esitetty GROW-malli (Whitmore 2017). Malli perustuu ajatukseen, että kysymällä saadaan edistettyä muutosta paremmin kuin suorilla **ohjeilla**, ja se koostuu neljästä vaiheesta, jotka ovat tavoitteen määrittely (*goal*), nykytilanteen kirkastaminen (*reality*), eri toimintavaihtoehtojen, esteiden ja niiden poistamisen pohtiminen (*options & obstacles*) sekä yhteenvedon tekeminen eli tarvittavien toimenpiteiden miettiminen ja tahtotilan varmistaminen (*wrap up & will*).



**Kuvio 2.** GROW-malli (Whitmore 2017)

Seuraavassa on esitetty esimerkkejä kysymyksistä GROW-mallin mukaisesti, joita valmentava esihenkilö voi käyttää sellaisesta tilanteesta, jossa työntekijä on jumittunut jonkin työtehtävän tekemisessä, tai sitä voi yhtä hyvin soveltaa arjen spontaaneissa keskustelutilanteissa.



### **Vaihe 1: Tavoitteen määrittely**

Mikä sinun oma tavoitteesi on tämän tehtävän suhteen? Minkä haluaisit itse muuttuvan tässä tilanteessa? Miltä tehtävän tavoitteen saavuttaminen tuntuisi? Miten tavoitteen saavuttaminen näkyisi työsi arjessa? Milloin tavoitteen tulisi olla saavutettu?

### **Vaihe 2: Nykytilanteen kirkastaminen**

Mitä vaikutuksia tehtävän etenemättömyydellä on itsellesi, ja keihin muihin se vaikuttaa? Mitkä tekijät ovat olennaisia tehtävän etenemisen kannalta? Mitä keinoja olet kokeillut tähän mennessä? Millaisia vahvuuksia sinulla on, joita voisit hyödyntää enemmän tehtävän edistämiseksi?

### **Vaihe 3: Toimintavaihtoehtojen ja esteiden pohtiminen**

Millaisia vaihtoehtoja sinulla on tilanteen ratkaisemiseksi? Mitkä ovat vaihtoehtojen hyödyt ja haitat? Mitä vaihtoehtoa kokeilet seuraavaksi? Ketkä voisivat olla avuksi tehtävän etenemisessä?

### **Vaihe 4: Yhteenveto**

Mitkä ovat seuraavat askeleet, jotka aiot ottaa tehtävän eteenpäin viemiseksi? Millaista tukea tarvitset seuraavan askeleen toteuttamiseen? Miten varmistat onnistumisen? Mitä odotat minulta esihenkilönä, jotta tehtävä etenee?

Työssä tulee aina eteen ongelmia ja niille löydetään syytä, mutta valmentavalla esimiestyöllä voidaan löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja. Kun ongelmia pyritään ratkaisemaan kannustamalla eikä sanelemalla, on mahdollista vahvistaa itseohjautuvuutta, löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja ja säilyttää työmotivaatiota. Nopeasti muuttuvassa työelämässä on erittäin tärkeää, että kaikki organisaatioissa kykenevät itsenäiseen ajatteluun, johon valmentavalla johtamisotteella pyritään.

### **Palveleva johtajuus**

Palvelevan johtajuuden (*servant leadership*) juuret löytyvät Yhdysvalloista 1970-luvun alusta. Ensimmäisenä uudenlaista johtamista esitteli Robert Greenleaf. Hänen ajatuksensa palvelevasta johtajuudesta oli se, että lopulta kaikki työpaikalla kokevat itsensä palvelijoiksi, jotka auttavat toisiaan parempiin tuloksiin. Suomessa palvelemaan johtamista on tehnyt tunnetuksi erityisesti tutkimusprofessori Jari Hakanen Työterveyslaitokselta.

Meillä on edelleen monissa organisaatioissa vallalla vanhoja ylhäältä alaspäin johtamisen malleja, kun samaan aikaan toisissa organisaatioissa on jo siirrytty yhteisöohjautuviin tiimeihin. Johonkin tähän väliin asettuu palvelevan johtamisen idea. Siinä palveleva johtaja haluaa ensin mahdollistaa työntekijän kyvyn onnistua ja menestyä toiminnassaan ja tämän jälkeen saavuttaa organisaation tasolla

toiminnan tavoitteet. Kun työntekijät kokevat työnsä mielekkäänä, saavutetaan paras lopputulos ja tyytyväiset asiakkaat. Johtamisen painopiste on henkilöstössä ja tulevaisuudessa, ja organisaation tavoitteet saavutetaan pitkällä aikavälillä vain, jos työntekijöiden kasvua, kehitystä ja yleistä hyvinvointia parannetaan. Näin työntekijät pystyvät antamaan täyden panoksensa työntekoon ja organisaation menestys syntyy heidän työnsä lopputuloksena. Palveleva johtaja näkee lopullisen palvelun arvon merkityksen.

Toimiva ja tehokas työyhteisö syntyy motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilöstön panoksena. Nykyisen kaltaisen kiihtyvien muutosten, lisääntyvän kompleksisuuden, monitulkintaisuuden ja epävarmuuden maailmassa palveleva johtaja on tuki, joka pitää kaiken koossa. Hyvä johtajuus syntyy halusta ja motivaatiosta palveluun eli esihenkilö haluaa johtajaksi sen vuoksi, että siinä asemassa hän voi parhaiten auttaa työntekijäänsä onnistumaan. Haluun palveluun tulee aina yhdistyä halu johtaa. Jari Hakanen (2017) kuvaa palvelevaa johtamisesta seuraavasti:

”Palveleva johtaminen on ihmisten johtamista, jossa johtajan tärkein tehtävä on auttaa omaa porukkaansa onnistumaan ja kukoistamaan. Palveleva esimies pyrkii siihen, että jokaisella seuraajalla on mahdollisuudet tehdä parasta mahdollista työtä.”

Hyvä johtajuus rakentuu **johtajuuden ulottuvuudesta ja palvelijan ulottuvuudesta**, jotka taitava johtaja kykenee yhdistämään (kuvio 3).



**Kuvio 3.** Palvelevan johtajuuden ulottuvuudet (mukaillen Hakanen 2018).

Johtajuuden ulottuvuuksista **työntekijän voimaantuminen** tarkoittaa, että työntekijälle annetaan tilaa ja vapautta ja rohkaistaan oma-aloitteisuuteen ja kehittämiseen. Johtaja uskoo työntekijän haluun toimia oikein, ja hänen tehtävänään on toimia niin, että hän antaa työntekijöille keinot tuoda tämä heidän sisällään oleva hyvä näkyviin. Voimaannuttaminen on sitä, että työntekijät tuntevat olevansa valtuutettuja tekemään itsenäisiä päätöksiä ja heillä on tarvittava tiedot, taidot ja rohkeus myös tosiasiaa tehdä niitä. Kun työntekijän itsetuntemus ja osaaminen ovat riittävällä tasolla, hän kykenee suoriutumaan annetuista tehtävistä oman jaksamisensa puitteissa sekä parhaimmillaan ylittämään itsensä ja henkilökohtaiset tavoitteensa. Voimaannuttaminen linkittyy etenkin työntekijöiden yksilölliseen ja henkilökohtaiseen kasvuun ammatillisen ja uraan liittyvien tavoitteiden lisäksi. Työntekijät saadaan mukaan organisaation toiminnan kehittämiseen vain, jos he uskovat, että heidän näkemyksillään ja ammatillisella osaamisellaan on todellista vaikutusta.

**Jämäkkyys** tarkoittaa, että hyvä johtaja osaa viedä yhteisöä eteenpäin vastuuttaen työntekijöitä ja huomioiden tunteet. Jämäkkyys ei ole kyykyttämistä. Työntekijöiden vastuuttamiseen kuuluu myös vapaus toteuttaa tehtävänsä viisaimmaksi katsomallaan tavalla. Samoin työntekijän tulee tietää, mistä hän on vastuussa ja mitä häneltä odotetaan. Johtaja kykenee myötälämään ja on empaattinen ja osoittaa tämän olemalla läsnä ja tavoitettavissa ja valmis kuuntelemaan.

Johtaja on **suunnannäyttäjä**, joka vie työntekijänsä kohti tavoitteita ja suuntaa katseen kokonaisuuteen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin sekä pitää huolen, että työntekijät ottavat itsestään vastuun. Toiminnan tavoite ja päämäärä ovat johtajan mielessä, ja hän auttaa toiminnallaan ja esimerkillään työntekijöitä saavuttamaan organisaation päämäärän. Hänen tulee kyetä tiedostamaan tuntematonta sekä ennakoimaan ennalta arvaamattomia asioita. Tämä auttaa häntä näyttämään suuntaa työntekijöille: vision paremmasta. Kokonaisuuden näkeminen laajasti voidaan ymmärtää paitsi lopullisen palvelun myös työntekijöiden, koko organisaation ja koko yhteiskunnan hyvinvoinnin edistämiseksi. Suunnan näyttäminen on yhdistetty myös sosiaaliseen vastuuseen, lojaaliuteen ja yhteistyöhön.

Palveleva johtaja on **rohkea** ja uskaltaa puolustaa omia näkemyksiään ja työntekijöitään. Hän uskaltaa ottaa askeleen eteenpäin, kohti tuntematonta. Rohkeuteen kuuluu siis aina myös uskallus asettua haavoittuvaiseksi ja ottaa riskejä ja kyseenalaistaa vanhoja työtapoja.

Palvelijan ulottuvuuksissa **autenttisuus ja aitous** on olla oma itsensä ja ilmaista itseään todellisten sisäisten tunteiden ja ajatusten kautta. Se mahdollistaa luottamuksen ja parhaat suoritukset. Autenttisuutta edustavat sellaiset arvot, kuten rehellisyys, lojaalius ja tasapuolisuus. Luottamus syntyy autenttisuudesta, toisten hyväksynnästä ja arvostuksesta sekä eettisesti kestävästä kohtelusta. Luottamus

perustuu puheen, arvojen ja toiminnan vastaavuudelle, ja se rakentuu arjen pienillä teoilla. Johtaja luo aidon suhteen jokaiseen työntekijään ja samaan aikaan yhteistyötä ja vuorovaikutusta jäsenten välillä.

**Nöyrä ja myötätuntoinen** johtaja ymmärtää, että on erehtyväinen, ja ottaa palautetta vastaan ja oppii siitä. Nöyryyttä on myös osata asettaa saavutukset ja kyvyt oikeisiin mittasuhteisiin. Se on virheiden myöntämistä ja omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistamista. Frank Martela, Sari Kuusela ja Anne Birgitta Pessi (2017) toteavat myötätunnon olevan vuorovaikutusta, asennetta ja tunneilmapiiriä, jota palveleva johtaja tuo toiminnallaan esiin työyhteisössä. Palveleva johtaja vahvistaa myötätuntoa ja lisää sitä kautta myös työn imua.

Palveleva johtaja seisoo **taka-alalla ja auttaa**. Hän on läsnä arjessa, mutta astuu taka-alalle tarpeen vaatiessa ja antaa työntekijöiden onnistua itsenäisesti. Johtaja osaa myös asettaa työntekijöiden tarpeet omien tarpeidensa edelle ja antaa tarvittavan tuen. Hän osaa kiittää ja antaa palautetta.

Ehkä suurimpana kaikista palvelemaan johtamiseen kuuluu halua ja **valmius antaa anteeksi ja taito olla kantamatta kaunaa**. Tämän ytimessä on johtajan ihmiskuva, joka on myötätuntoinen ja ihmistä kunnioittava, mikä näkyy hänen arjen toiminnoissaan ja teoissaan.

Onko vanhanaikaista johtaa osaavia, kykeneviä, asiakkaiden kanssa työskentelevien työntekijöitä valvomalla tiukkojen rajojen, ohjeiden, sääntöjen ja kriittisen palautteen avulla? Olisiko meillä rohkeutta jättää tällainen työyhteisökulttuuri ja kehittää siitä asiakaslähtöinen, sujuva ja työhyvinvoinnille perustuva työyhteisö? Ajatus palvelevasta johtamisesta on vielä melko uusi, ja sen soveltaminen käytännön työelämään tulee vaatimaan työntekijöiden, esihenkilöiden ja johtajien yhteistä koulutusta ja melko täydellistä kulttuurin muutosta. Greenleafin alkuperäinen ajatus ja lähestymistapa aiheeseen on erittäin ihmislähtöinen, keskeisin asia on muista välittäminen yhteiskunnassa. Greenleafin mukaan johtamisella pitäisi pyrkiä palvelemaan työntekijöitä, asiakkaita sekä yhteisöjä. Greenleafin ajatus on myös, että työyhteisön jäsenistä lopulta tulee myös palvelijoita toinen toisilleen. Jari Hakanen (2018) toteaa, ettei **palveleva työyhteisökulttuuri** sovi kaikkialle. Siihen kuuluvaan ajatukseen ”vapaus, valtuutus ja vastuu” kaikki työntekijät tai johtajat eivät ole valmiita. Työntekijät voivat odottaa täsmällistä ja selkeää tehtäväksiäntoa, jonka mukaan he sitten toimivat. Palvelevan kulttuurin synnyttäminen edellyttää myös työntekijöiden vastaantuloa. Se tapahtuu antamalla mahdollisuus esihenkilölle mm. antamalla sellaista palautetta, joka auttaa esihenkilön kehittymään.

**Palvelevaa johtamista on sovellettu käytäntöön**, kun otetaan käyttöön matalia organisaatorakenteita, joissa korostuvat itseohjautuvuus, yhteisöllinen päätöksenteko, ketterä reagoiminen muutoksiin ja vähäinen byrokratia. Suomessa niitä



### **Esihenkilö, millainen olet palvelevana johtajana?**

- Kuunteletko työntekijöitäsi riittävän usein ja tarkasti?
- Annatko heille tilaa hyödyntää omaa harkintaa, taitoja ja kokemuksia?
- Kerrotko selkeästi, mitä työntekijöiltä odotat ja mistä he ovat vastuussa?
- Luotatko työntekijöihin aidosti?
- Rohkaisetko aloitteellisuuteen, kehittymään ja ottamaan vastuuta?
- Edistätkö yhteisiä päämääriä? Suuntaatko porukiasi huomiota kokonaisuuteen?
- Osoitatko arvostusta ja annatko usein motivoivaa palautetta?
- Tunnistatko heikkoutesi ja myös vahvuutesi?
- Oletko onnellinen ja ylpeä huippuosaajista ryhmässäsi?
- Annatko kiitoksen ja kunnian niille, jotka ovat työn tehneet?
- Osaatko ottaa vastaan kritiikkiä ja oppia siitä?

(Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin 2016.)

löytyy IT-alalta. Vincer, jonka Lean- ja Agile-ajattelulla vannotaan kokeilukulttuurin nimeen, vältetään arvailua ja pyritään osallistamaan aina, kun mahdollista. Toinen esimerkiksi on Futurice (Suomen paras työpaikka 2013) jonka organisaatiokulttuurissa korostuvat itseohjautuvuus, läpinäkyvyys, yhteinen ajattelu ja sitä tukevat peukalosäännöt sekä liiketoimintavastuun ja päätätävällän jakaminen henkilökunnan kesken. (Martela & Jarenko 2017.)

LaaS on johtamispalveluiden malli, jonka Vincer on kehittänyt. Sen ideana on, että työntekijä valitsee itse, mitä ja millaista johtamispalveluja tarvitsee. LaaS-ajattelu antaa jokaiselle työntekijälle omiin tarpeisiin sopivaa johtamista. Se ei poista esimiestyötä, vaan tuottaa ne uudella tavalla ja romuttaa ajatuksen että, jokaisella työntekijällä on yksi esimies ja yhdellä esimiehellä tietty määrä alaisia. Organisaatio nähdään alustana, joka tuottaa työntekijöille työn tekemiseen tarvittavia palveluita. Verkoalustalla on kymmeniä johtamispalveluita, joista työntekijä voi valita itse, mitä tarvitsee. Erilaiset palvelut liittyvät mm. omaan osaamiseen, tiimien yhteisöohjautuvuuteen ja työhyvinvointiin. Jokaisella palvelulla on useampia palveluntarjoajia, ja työntekijä voi valita, kenen kanssa haluaa työskennellä. Työntekijä voi itse varata palvelun silloin, kun haluaa, mutta häntä myös säännöllisesti muistutetaan mahdollisuudesta. Palvelua ei ole pakko ottaa vastaan. Esimerkiksi kehityskeskustelu on yksi palvelu, ja sen voi halutessaan varata, kun tuntee siihen tarvetta.

Maaillalla ja Suomessa tehtyjen tutkimusten mukaan palvelevalla johtamisella on selviä yhteyksiä työhyvinvointiin, työn imuun, työhön sitoutumiseen, parempaan asiakaspalveluun ja luovuu-teen ja aloitteellisuuteen. Palvelevalla johtamisella on yhteys myös aktiiviseen sopeutumiseen ja myönteiseen työpaikkaan sitoutumiseen, joka on erittäin tärkeää muutoksissa ja epävarmuudessa (Hakanen, Hakonen, Seppälä & Viitala 2019).

## Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen



Satu on muiden esihenkilöiden kanssa osallistunut valmentavan johtamisen koulutukseen, ja johtoryhmän kanssa he ovat suunnitelleet tiimien yhteisöohjautuvuuden vahvistamista. Satu muistuttaa, että johtamisen kehittäminen on koko työyhteisön asia eli johtamista pitää kehittää koko työyhteisön tasolla. Kun johtamista pyritään kehittämään valmentavaan suuntaan ja kehittämään samalla työntekijöiden itseohjautuvuutta ja tiimien yhdessä ohjautuvuutta, on kyseessä myös organisaatiokulttuuriin asti menevä muutos. Johtamista kehitetään kaikki yhdessä. Johtaminen ei siis ole pelkästään johtajien asia. Ei voi johtaa hyvin, elleivät työntekijät ole ”hengessä mukana”

Meillä on edessämme oppimisprosessi sekä rakenteiden ja kulttuurin muutos, Satu ajattelee.

Viime vuosien aikana on työelämässä puhuttu ja hehkuttu ihmisten itseohjautuvuutta, yhteisöohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Tässä kirjassa käytämme Frank Martelan määrittelemiä käsitteitä (ks. taulukko 2).

### Itseohjautuvuus

Kun puhutaan itseohjautuvuudesta **yksilön ominaisuutena**, nähdään työntekijä, joka on motivoitunut, vastuuttaa itseään enemmän ja on oma-aloitteinen. Työntekijä on itseohjautuva, kun hän kykenee toimimaan itsenäisesti ja oma-aloitteisesti ilman ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. Hänen ei tarvitse kysyä lupaa jokaiseen asiaan. Itseohjautuva työntekijä pystyy edistämään organisaation päämääriä itsenäisesti käyttämällä omaa harkintaansa. Frank Martela puhuu itseohjautuvuuden

**Taulukko 2.** Käsitteiden määrittely (Martela 2021).

	Itseohjautuvuus	Yhteisöohjautuvuus	Itseorganisoituminen
Kohde	Yksilö	Tiimi	Organisaatio
Määritelmä	Henkilön kyky toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tiimin kyky toimia toimia omaehtoisesti ilman ulkopuolista ohjausta ja kontrollia	Tapa organisoitua, jossa hierarkkisuutta ja esimiesten valtaa on radikaalisti vähennetty
Vastakohta	Ylhäältäpäinohjautuvuus	Esimiesjohtoinen tiimi	Hierarkkinen organisaatio

vastakohtana ylhäältäpäin-ohjautuvuudesta, jossa esihenkilön on kerrottava, mitä milloinkin tehdään ja miten. Kun byrokratiassa ”alaisia” komennetaan ja kontrolloidaan, itseohjautuvuudessa luotetaan ihmiseen ja hänen haluunsa tehdä asiat hyvin. Ylenpalttista kontrollointia ei tarvita, sillä lähtökohtana on työntekijöiden vahva autonomisuus ja vapaus tehdä isojakin päätöksiä lupia kyselemättä.

Jotta kykenee itseohjautuvuuteen, on ihmisen oltava **itsemotivoitunut eli haluttava itse** tehdä asioita ilman, että kukaan pakottaa häntä. Hän ymmärtää, mitkä asiat ovat juuri hänen motivoitumisensa kannalta tärkeitä. Toiseksi hänellä täytyy olla **päämäärä ja suunta**, käsitys siitä, mihin tavoitteeseen hän on ohjautumassa. Hän kykenee tekemään valintoja ja asettamaan tavoitteita, jotta suunta säilyy. Kolmanneksi itseohjautuvalla ihmisellä tulee olla tavoitteeseen pääsemiseen **tarvittava osaaminen**, ilman sitä hän tarvitsee liikaa tukea eikä itseohjautuvuus ole mahdollista. Teknisten taitojen ohella tarvitaan myös kykyä johtaa itse itseään. Tähän kuuluvat ajanhallinta, tehtävien määrittäminen, resurssien hallinta, priorisointi ja vastuun ottaminen omasta kehittämisestä. Työntekijä on perinteisesti voinut ulkoistaa tämän kaltaiset tehtävät esihenkilölle tai johtajalle.

Kun puhutaan **itsemotivoitumisesta ja sisäisestä motivaatiosta**, viitataan usein tutkijakaksikko Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin (2000) itseohjautuvuusteoriaan (*self-determination theory*). Teoriassa käsitellään ulkoista ja sisäistä motivaatioita. Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan, että toiminnan ja tekemisen syy on irrallaan tekemisestä ja tekemiseen osallistutaan vaan ulkoisten palkkioiden toivossa. Emme ole ehkä kovin innostuneita ja olemme ikään kuin passiivisia olentoja, jotka saa liikkeelle rangaistus tai palkkio. Sisäinen motivaatio tarkoittaa sitä, että aidosti haluaa tehdä sitä, mitä tekee: toimimme omasta tahdostamme ja koemme iloa ja tyydytystä toiminnassa.

Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2015) muistuttavat kuitenkin, että

”sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat useimmiten samaan aikaan läsnä ja toimivat ihmisen arkikokemuksen näkökulmasta pitkälti toisiinsa sekoittuneina. Esimerkiksi työstä saatava raha on resurssi, jonka avulla voi turvata perheen ruoansaanнин (ulkoinen motivaatio) ja ostaa erilaisia omaa statusta kasvattavia tavaroita (ulkoinen motivaatio), mutta samalla myös mittari omasta edistymisestä ja siitä, että on saanut jotakin aikaan (sisäinen motivaatio) ja että joku kokee oman tekemisen hyödylliseksi (sisäinen motivaatio).”

Itseohjautuvuusteoriassa tunnistetut **kolme ihmisen psykologista perustarvetta** ovat ratkaisevan tärkeitä ihmisen hyvinvoinnille, motivaatiolle ja henkiselle kasvulle. Nämä kolme ovat keskeisiä elementtejä myös itseohjautuvuuden malleissa. Itseohjautuvuutta voidaan vahvistaa, kun työyhteisössä vaikutetaan sisäiseen



**Organisaatiokulttuuri, joka tukee perustarpeiden tyydyttymistä, tulee rakentua kolmen peruspilarin päälle:**

**Luottamus.** Luottamus rakentaa psykologista turvallisuutta, joka on keskeistä, jos ihmisten halutaan ottavan enemmän vastuuta omasta työstään.

**Autonomia.** Luottamuksen edellytys. Autonomian kokemuksella on monia positiivisia vaikutuksia. Se motivoi, tuottaa työn imua ja innostusta, sitouttaa ja lisää hyvinvointia – ei tosin loputtomiin, vaan tiettyyn, turvalliseen pisteeseen asti. Myös autonomisesti ohjautuvalla työntekijällä pitää olla selvät rajat, joiden sisällä toimia.

**Mutkaton vuoropuhelu.**

Keskusteluyhteyden johdon ja työntekijöiden välillä on oltava auki ja luonteva, muuten tieto ei liiku eikä johto tiedä, mitä työntekijät ajattelevat. Aitoon dialogiin kuuluu myös se, että asioista voidaan olla eri mieltä, ja sen saa sanoa ääneen.

motivaatioon ja kun luodaan olosuhteet, jossa sisäinen motivaatio syntyy ja säilyy. Se tarkoittaa kolmen perustarpeen – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – tyydyttymisen mahdollistamista. Ihmiset alkavat motivoitua itse, kun he saavat positiivista vahvistusta ja kokemusta näiden tarpeiden tyydyttymisestä.

**Omaehtoisuus eli autonomia.** Tämä tarkoittaa, että ihminen haluaa kokea olevansa vapaa päättämään tekemisistään. Omaehtoisessa tekemisessä ihminen kokee asian omakseen. Kukaan ei halua tulla pakotetuksi, mutta kyseessä ei tarvitse olla myöskään täydellinen vapaus tehdä, mitä haluaa. Yhteinen dialogi, yhdessä neuvotellut tavoitteet ja esihenkilön valmentava ote vahvistavat kokemusta omaehtoisuudesta. Työntekijän kokemus, että hän voi vaikuttaa työhönsä ja työtehtäviin, ja valinnan vapauden mahdollisuus synnyttävät kokemusta omaehtoisuudesta.

**Oma kyvykkyys eli pätevyys.** Työntekijä kokee, että hän selviää annetuista tehtävistä ja saa asioita aikaan. Hän uskoo pystyvänsä suoriutumaan menestyksekkäästi tehtävistään. Kokemus syntyy siitä, että työntekijän taito- ja osaamistaso on tasapainossa vaadittavien tehtävien suhteen. Haastavat tehtävät synnyttävät halua uuden oppimiseen ja vahvistavat kyvykkyyden tunnetta, ja parhaimmillaan voimme päästä flow-tilaan, jossa aika katoaa ja uppoudumme täysin tehtäväämme.

**Yhteisöllisyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus.** Yksi syvimistä ja universaaleista perustarpeistamme on kokea yhteyttä muihin ihmisiin ja rakastaa sekä olla rakastettu ja tulla hyväksytyiksi sellaisena kuin olemme. Halumme tulla kohdatuksi aidosti omana itsenämme. Kannustavan, turvallisen ja lämminkemisen yhteisön jäsenenä olemme parhaimmillamme myös työntekijöinä.

Frank Martela (2014) on lisännyt vielä yhden perustarpeen ja määritellyt elämänlaatua parantavaksi tekijäksi **hyväntahtoisuuden eli hyvän tekemisen muille** ihmisille. Se tuottaa hyvinvointia ja elämän merkityksellisyyttä. Me kärsimme nähdessämme toisten kärsivän. Työpaikolla tulisikin kannustaa ihmisiä auttamaan toisiaan ja osoittamaan myötätuntoa.

Mikäli edellä kuvatut perustarpeet jäävät täyttymättä, Decin ja Ryanin (2000) mukaan turvaudumme ulkoista omanarvontuntoa



pönkittäviin tavoitteisiin. Näin voi käydä, jos koetaan, että vapauden tunne riistään liian komentelevalla johtamisella, pätevyiden tunne liian haastavilla tehtävillä tai yhteisöllisyys liian torjuvalla sosiaalisella ympäristöllä. Sen sijaan, kun psykologiset perustarpeet toteutuvat, koemme enemmän sisäistä motivaatiota ja nautimme tekemisestä itsestään ja tärkein, itseohjautuvuutemme, lisääntyy.

Itseohjautuvuudesta ja sen kehittamisestä on oikeastaan turha puhua, jos työyhteisö ei sitä tietoisesti mahdollista. Jos organisaation hierarkia, kontrolli, huono tiedonkulkua ja erityisesti epäselvät pelisäännöt ja päätöksen teko-oikeudet vaikeuttavat toimintaa, on turha odottaa itseohjautuvuutta. Mielekkäät työnkuvat sekä tavoitteiden ja päämäärien selkeys ja merkityksellisyys vahvistavat työntekijän itseohjautuvuushalukkuutta. Näin itseohjautuvuus ja sisäinen motivaatio lisääntyvät.

### **Yhteisöohjautuvuus ja itseorganisoituminen**

Kun itseohjautuvuus on työntekijän ominaisuus ja itseohjautuvuus tarkoittaa, että työntekijälle annetaan valtaa päättää sellaisista asioista, joista ennen päätti esihenkilö, niin yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan **työn organisoimista ja koordinoimista yhdessä**.

Työelämässä on pitkään vaikuttanut muutos kohti asiantuntijatyötä, jota tehdään tiimeissä, verkostoissa, moniammatillisesti ja monialaisesti. Perinteisesti tiimiä on pidetty itseohjautuvana, kun se saa päättää tehtävistään ja niiden toteutustavasta suhteellisen itsenäisesti. Tiimeillä on selkeät reunaehdot, joiden rajoissa päätöksiä voidaan tehdä tiimin sisällä, ja kevyt raportointi tiimien toiminnasta esihenkilölle riittää. Jaetun ja palvelevan johtajuuden myötä esihenkilön rooli ja johtaminen muuttuvat ylhäältä alaspäin ohjaavasta johtajasta tiimin rinnalla kulkevaksi valmentajaksi. Tällainen tiimityöskentely on mahdollista hierarkkisissakin organisaatioissa.

Kun halutaan vahvistaa tiimien jaettua johtajuutta ja yhdessä kehittämistä, voidaan puhua yhteisöohjautuvuudesta. Kun valtaa siirretään tiimeille, puhutaan **oikeuksien laajentamisesta**: siitä, että annetaan valtaa tehdä sellaisia **päätöksiä**, jotka aiemmin on tehnyt esimies. Nämä oikeudet ovat:

**työn tekemisen oikeudet** liittyvät työntekijän kykyyn itsenäisesti päättää työnsä tekemisen tavoista

**työn johtamisen oikeudet** viittaavat työn tavoitteiden asettamiseen eli siihen, kuka päättää, mitä päämääriä henkilö työssään edistää


**oikeudet osallistua organisaation kehittämiseen** tarkoittavat sitä, missä määrin työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa oman työroolinsa ympärillä oleviin asioihin. (Martela 2020.)

Tiimistä tulee yksikkö, joka yhdessä ohjautuu kohti jaettua päämäärää ja päättää, miten työtään edistää. Sen sijaan, että yksi esihenkilö johtaa työtä, tiimi ottaa vastuuta työn edistymisestä ja ymmärtää, miten oma porukka on osa koko orga-

nisaatioita ja yhteisiä tavoitteita. On kuitenkin muistettava, että esihenkilöillä on joitain lainsäädännöllisiä valvontaan ja hyväksyntään liittyviä vastuita, joita ei vielä voida delegoida tiimeille.

Kuviossa 4. on esitetty neljä tapaa ymmärtää itseohjautuvuutta. **Työntekijän itseohjautuvuus** voi olla **oman työn autonomiaa**, jossa työntekijä on itse vastuussa ajatuksistaan, toiminnastaan, ajanhallinnasta ja työtehtävien suorittamisesta. Lähijohtaja voi myös **delegoida luvan päätöksentekoon**, jolloin työntekijällä on valta tehdä laajempia päätöksiä määriteltyjen raamien ja pelisääntöjen puitteissa. Nämä molemmat itseohjautuvuuden muodot ovat mahdollisia toteuttaa perinteisessä lähijohtaja–työntekijäsuhteessa, jossa on sparraava ote, raamit ja psykologista turvallisuutta.

Kun puhutaan **itseohjautuvuudesta tiimityönä**, niin tiimillä on oikeudet ratkaista, miten työssä edetään, tehdään päätökset ja kannetaan vastuu. Johdon tehtävä on antaa valtuutus ja hoitaa tiimien välisiä suhteita. **Itseohjautuvuus yhteisöohjautuvuutena** antaa mahdollisuuden yksilöille ja tiimeille koko organisaation kehittämistä.

	Itse-ohjautuvuus työn autonomiana	Itse-ohjautuvuus lähijohtajalta delegoituna päätöksentekomandaattina	Itse-ohjautuvuus tiimityönä	Itse-ohjautuvuus yhteisöohjautuvuutena
<b>Työntekijä</b>	Itse vastuussa ajatuksista, toimista ja ajanhallinnasta työtehtävien suorittamiseksi	Valta tehdä laajempia päätöksiä määriteltyjen raamien ja pelisääntöjen puitteissa	Tiimi ratkaisee, miten edetään, tekee päätökset ja kantaa vastuun	Organisaation kehittämisen vastuu ja valta ovat sekä yksilöillä, ryhmillä ja koko organisaatiolla
<b>Johdo</b>		Onnistuu perinteisessä lähijohtaja–työntekijä-suhteessa, edellytyksenä sparraava ote, hiekkalaatikon reunat ja psykologinen turvallisuus	Tiimien valtuutus ja niiden välisten suhteiden hoitaminen	



**Kuvio 4.** Neljä erilaista tapaa ymmärtää itseohjautuvuuden käsite (mukaiillen Martela & Mäkkeli 2021)

Itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden kasvu organisaatiossa tarkoittaa, että niiden asioiden määrä lisääntyy, joista työntekijä ja tiimi saavat itsenäisesti päättää ilman tarvetta hakea lupaa johdolta/esihenkilöiltä. Siirrytään hierarkkisuudesta yhteisöohjautuvuuteen.

Koska yhteisöohjautuvuus perustuu siihen, että johtajuutta hajautetaan ja kaikilla työntekijöillä olisi valtaa, vapautta ja vastuuta, tarvitaan Jori Mäkkelin, Johanna Vuoren ja Heta-Liisa Malkavaaran (2021) mukaan kaikille yhteisiä ja sovittuja tapoja hoitaa organisatorisia asioita. Yhteisöllä pitää olla pelisäännöt erilaisiin tilanteisiin, koska verkostossa toiminta ei perustu määräysvallalle. He kutsuvat yhteisöohjautuvuutta toteuttavia tapoja, malleja ja prosesseja **yhteisöllisiksi käytänteiksi**. Ne on löydetty ei-hierarkkisista organisaatioista, ja viisi pääkäytännettä ovat **yhteisöllinen päätöksenteko, konfliktinhallinta, palaute, tavoitteenasenta ja merkityksellinen lähityöyhteisö**. Nämä käytänteet tulee miettiä ja sopia organisaatiossa, koska ne antavat työntekijöille tilaa ajatella itse. Yhdessä ohjautuvuus ei ole johtajien työn lopettamista, vaan jakamista. Hierarkkisen ja itseohjautuvan organisaation **toimintalogiikkojen ero** perustuu siihen, miten organisoitumisen peruskysymyksiin vastataan. Yksi näistä organisoitumisen **peruskysymyksistä** on, miten organisaatioissa jaetaan tehtävät ja roolit.

Jori Mäkkeli, Johanna Vuori ja Heta-Liisa Malkavaara (2021) avaavat yhteisöllisiä käytänteitä seuraavasti:

**Yhteisöllinen päätöksenteko:** Päätöksentekovalta hajautetaan läpi koko organisaation, mutta yhteisöohjautuvuus ei mitenkään määrittele, miten päätökset tehdään uudessa organisaatiossa. On siis sovittava, miten päätöksentekoprosessi hoidetaan. Täytyy sopia monista asioista, esimerkiksi siitä, kuka saa aloittaa päätöksentekoprosessin ja kuinka kauan se saa kestää, mikä edellyttää tasapainottelua päätöksenteon nopeuden ja osallistavuuden välillä. Erilaisia päätöksentekomenetelmiä voidaan yhdistellä ja käyttää riippuen siitä, mistä asiasta päätetään. Päätöksentekomalleja ovat esimerkiksi yksisuuntainen ilmoitusmenettely, neuvonpito-prosessi ja konsultatiivinen päätöksenteko, demokratia, suostumus ja veto-oikeus ja konsensus (ks. Mäkkeli, Vuori & Malkavaara 2021). On siis mietittävä, saavatko kaikki päättää kaikista asioista tai saako kuka tahansa päättää mistä tahansa. On siis monia vaihtoehtoja, ja osa päätöksistä voi olla yksilöpohjaisia: esimerkiksi omaa projektia koskevat päätökset voi neuvotella oman projektitiimin kanssa, mutta uuden palvelupisteen perustamisesta pitää päättää demokraattisesti. Jokaisen organisaation on siis kokeiltava ja yhdessä päätettävä, mitä päätöksentekomekanismeja sovelletaan minkäkin laisen päätöksen tekemiseen ja mikä siis sopii ”meille”.

**Konfliktin hallinta.** Yhteisöohjautuvassa organisaatiossa pohjana on työntekijöiden välinen luottamus, mutta konflikteja ja ristiriitoja on ja ne hyväksytään

osana työntekeksen arkipäivää. Niitä ei peitellä tai vältellä, vaan yhteisön on luotava omat konfliktinratkaisumallinsa. Perinteisen tavan, jossa ongelmat siirretään esihenkilön ratkaistavaksi, tilalle on luotava viralliset käytänteet, miten ongelmat käsitellään reilusti ja ratkaisukeskeisesti. Konflikteja voidaan ensinnäkin osittain välttää kouluttamalla henkilöstöä käsittelemään erimielisyyksiä rakentavasti, esim. havainnoimaan vuorovaikutustyyliään rakentavaa ja myötätuntoista viestintää korostavalla NVC-mallilla (*Nonviolent communication*) tai toimimaan ratkaisukeskeisen vuorovaikutusmenetelmän (*Solution Driven Method of Interaction*) mukaan.

Esimerkkejä erilaisista konfliktinratkaisumalleista ovat esimerkiksi Buurtzorgissa tiimin sisäisen konfliktinratkaisun tukena käytettävät **sisäiset valmentajat**. Sisäinen valmentaja tukee tiimiä niin, että tiimi tekee itselleen kehityssuunnitelman tilanteen korjaamiseksi. Se vaatii, että tiimin pitää pystyä kommunikoimaan, mitä he odottavat toisiltaan, mitä sovitaan tilanteen ratkaisemiseksi ja miten arvioidaan sitä, miten sopimus toteutuu. Sisäinen valmentaja on mukana siihen asti, kunnes tilanne ratkeaa.

Toinen esimerkki on Morning Starin konfliktinratkaisumallin neljä porrasta. Neljän portaan mallissa edetään porrasta kerrallaan seuraavalle askeleella, jos konflikti ei ratkea:

- 1) Työntekijän on otettava kollegan epäasiallinen käytös ensin puheeksi kahden kesken.
- 2) Kiistakumppanit valitsevat sisäisen välimiehen, joka perehdyttyään molempien osapuolten näkemyksiin, antaa kiistaan oman ratkaisuehdotuksensa.
- 3) Jos ratkaisuehdotusta ei hyväksytä, kutsutaan koolle Morning Starin kuusihenkinen konfliktinratkaisupaneeli.
- 4) Jos paneelin ratkaisuesitys ei johda sovintoon, siirretään asia yrityksen pääjohtajan ratkaistavaksi.

**Palaute** on tärkeä osa ihmisyyhteisön työtä. Perinteisessä organisaatiossa, jossa esihenkilö on oikeastaan ainoa, joka antaa tai saa antaa palautetta, esihenkilö nähdäänkin usein pahanilmanlintuna. Hän saapuu paikalle antamaan palautetta, kun asiat eivät suju. Työntekijät sen sijaan janoavat hyvää palautetta. Yhteisöohjautuvassa mallissa on kaikkien vastuulla antaa palautetta; on puututtava, jos huomaa epäkohdan. Palautekäytäntö on horisontaalinen: jokainen antaa toisille sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta.

**Tavoitteenasetanta.** Perinteinen tapa asettaa tavoitteita työntekijöille on ollut ylhäältä alas niin, että ne jalkautetaan tai vyörytetään. Se ei ole motivoivaa eikä anna tilaa sitoutumisella. Yhteisöohjautuvan tiimin tulee ymmärtää, mikä on koko organisaation tarkoitus ja sitä kautta ymmärtää mikä ”meidän tiimin” tehtävä on organisaation kokonaisuudessa. Yhteinen kokonaisuuden hahmotus ja sitoutumi-

nen ovat kehys, kun tiimi keskenään pohtii mm. sitä, mitä nämä tavoitteet tarkoittavat meille, millaista osaamista vaaditaan ja miten työaika arvioidaan. Tiimit itse neuvottelevat muiden tiimien ja johdon kanssa omat tavoitteensa. Työn tavoitteita ei päättä tiimin tai yksikön vetäjä, vaan ne syntyvät osallistavan yhteiskeskustelun kautta, mikä edellyttää, että kokonaisuus tulee olla selvillä.

**Merkityksellinen lähityöyhteisö.** Isossa verkostotyyppisessä organisaatiossa yksilö tarvitsee tilan ja/tai paikan, johon hän kokee kuuluvansa ja jossa hän voi käydä merkityksellisiä keskusteluja työn sisällöistä ja siitä, miten toimitaan ja saadaan palautetta. Tiloja tai paikkoja voi olla useampia, ja osa näistä voi olla pysyviä tai vaihtuvia. Ihmisellä on luonnollinen tarve kuulua johonkin yhteisöön.

Vaikka koko organisaation peruseräiteitä ei muutettaisikaan ei-hierarkkiseksi, voidaan monia yhteisöllisiä käytänteitä kokeilla koko organisaatiota pienemmässä yksikössä, esimerkiksi tiimissä. Työn voi aloittaa esimerkiksi kokeilemalla erilaisia yhteisöllisiä päätöksentekomalleja ja järjestämällä aikaa tiimin jäsenten yksilölliseen ja yhteiseen oppimisen reflektioon.

## Organisaation itseorganisoituminen

**Itseorganisoituminen** on vuorostaan organisoitumisen tapa, jossa hierarkisuutta on pyritty radikaalisti purkamaan siten, että organisaatiossa ei ole lainkaan esihenkilöitä tai heidän valtaansa on tuntuvasti rajoitettu. Itseorganisoituvat organisaatiot pyrkivät ratkaisemaan tehtävien delegointiin, koordinointiin ja vastuunjakoon liittyvät ja muut työn haasteet **ilman esihenkilöitä** työntekijöiden keskinäisellä koordinoinnilla. Puhdas itseorganisoituva organisaatio koostaa/asentaa itseään uudestaan ja uudestaan muuttuvien tarpeiden mukaisesti. Työntekijöiden liikkumavapaus on täydellinen organisaation sisällä ja suhteessa asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Työntekijä liikkuu omatoimisesti organisaatiossa olevien tiimien, toimintojen ja projektien välillä. Tätä ohjaavat työntekijän oma motivaatio ja organisaation tarve ja päämäärät. Karoliina Jarenko (2020) kuvaa tällaista itseorganisoituvaa organisaatiota Barbapapa-organisaatioksi, koska se muotoutuu sujuvasti ympäristöönsä mukautuen, aina uusiin mahdollisuuksiin ketterästi tarttuen.

Tunnetuin esimerkki tällaisesta itseorganisoituneesta organisaatiosta on Buurtzorg (ks. kuvio 5), joka tarjoaa Alankomaissa kotihoitopalveluita. Se on n. 15 000 työntekijän organisaatio, jossa työskennellään 12 hengen itseohjautuvissa tiimeissä ilman esihenkilöitä. Tiimit voivat tilata auttavilta valmentajilla coachaus-palveluita oman tarpeensa mukaan. Koko organisaatiossa on vain kaksi johtajaa, toimitusjohtaja sekä tukitoimintojen johtaja.

**15 000**  
sairaanhoitajaa ja  
lähihoitajaa

**50**  
back office  
-henkilökuntaa

**21**  
valmentajaa

**2**  
johtajaa

**Kuvio 5.** Buurtzorgin organisaatio (mukaillen Vuori 2021)

Kun puhutaan itseohjautuvuudesta ja itseorganisoitumisesta, niin nämä käsitteet menevät usein pahasti sekaisin: yksi puhuu **radikaalisti** erilaisesta, täysin ilman esihenkilöitä toimivasta organisaatorakenteesta, kun taas toinen taas puhuu **maltillisesta** muutoksesta, jaetusta johtamisesta ja valmentavasta esihenkilötyöstä, jonka avulla tuetaan työntekijöiden oma-aloitteisuutta, ja organisaatiosta, jossa edelleen toimitaan melko vahvasti esimies-alainen-suhteessa.

**Itseorganisoituminen** on siis varsin radikaalia **organisaatorakenteiden uudelleenajattelua**, jossa esihenkilöt puuttuvat kokonaan. Voidaan puhua jo oikeastaan uudenlaisen organisaatiomaailman syntyisestä, kun tähän yhdistetään työelämän demokratisoituminen ja itseohjautuvuuden vahvistuminen.

Itseohjautuvuus on vahvasti myös **maltillista** työntekijän oikeuksien vahvistamista ja esihenkilöroolin uudelleenmuotoilua palvelevampaan ja valmentavampaan suuntaan nykyisten organisaatioiden sisällä. **Radikaalien itseorganisoituneiden** yritysten rinnalla toinen iso trendi koskee **siis työelämän muuttumista itseohjautuvammaksi myös perinteisten organisaatorakenteiden sisällä.**

### **Muutos kohti itseohjautuvuutta**

Muutos kohti itseohjautuvuutta ei tarkoita, että on yksi malli, jolla jokainen organisaatio etenee. Jokaisen organisaation on tehtävä omat ratkaisunsa ja perusteltava tapansa organisoitua. Joissakin se tarkoittaa sitä, että työntekijät saavat lisää

vaikutusmahdollisuuksia ja joissakin se voi tarkoittaa, että keskijohto poistetaan kokonaan ja toiminta rakennetaan itseohjautuvien tiimien ympärille. Joihinkin **peruskysymyksiin** on kuitenkin syytä pysähtyä ja pyrkiä vastamaan, jotta itseohjautuvuuden hyvät puolet tulevat esille. Ensinnäkin on perusteltava, miksi itseohjautuvuuteen pyritään, se ei voi olla itsetarkoitus. Koko organisaatiossa tulee luoda yhteistä ymmärrystä, mitä itseohjautuvuudella halutaan ratkaista ja mitä itseohjautuvuus on ja mitä se työyhteisössä tarkoittaa. Toiseksi on mietittävä, millaista itseohjautuvaa organisaatiota halutaan rakentaa. Itseohjautuvuus tarkoittaa, että rakenteet ja toimintatavat korvataan uusilla. Jos esimerkiksi halutaan muuttaa johtamiskäytäntöjä, on suunniteltava, kuka tai mikä hoitaa ennen esihenkilöille kuuluneet tehtävät, millaisia rakenteita tarvitaan ja miten tehtävät, roolit ja vastuut muuttuvat. Kolmanneksi on tehtävä suunnitelma ja toteutettava se. Suunnitelmasa pitää olla selvästi, millaisin askelin edetään, aikataulu, mistä tuki työntekijöille ja miten huolehditaan perustehtävän ja arjen hoidosta muutosmatkalla.

Ilman yhteistä ymmärrystä ja suunnittelua ja siihen varattua aikaa ei ole syytä lähteä kohti itseohjautuvuutta. Frank Martela, Jari Hakanen, Nhi Hoang ja Johanna Vuori (2021) korostavat muutosta mietittäessä seuraavia asioita:

”Itseohjautuvuus ei ole rakenteiden poistamista vaan rakenteiden korvaamista. Esihenkilöillä on tärkeitä tehtäviä hoidettavanaan, jotka ilman heitä pitää pystyä hoitamaan vaihtoehtoisilla tavoilla.


Organisaation toimintalogiikan muutos on hidasta ja vaatii kokonaisvaltaisuutta. Valmiin mallin sijasta itseohjautuvuutta kannattaa rakentaa ketterillä kokeiluilla. Muutos lähtee liikkeelle johtajien kyvystä luottaa työntekijöihinsä.”



#### **Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta:**

- Tutustuminen, jossa perehdytään yhteisöohjautuvuuden olemukseen ja mahdollisiin hyötyihin.
- Nykytilan selvittäminen ja muutoksen visiointi, jossa rakennetaan mahdollisimman hyvä kuva organisaation nykytilanteesta ja muutosmatkan päämäärästä ja pituudesta.
- Muutoksen suunnittelu, jossa päätetään tarkemmin muutoksen askeleet, aikataulut ja välietapit.
- Muutoksen toteuttaminen, jossa muutokset viedään läpi ja seurataan matkan kehittämistä.
- Välitilinpäätös, jossa arvioidaan tehtyä matkaa, tavoitteiden onnitumista sekä siitä kertyneitä oppeja. Tämä ei ole lopputilinpäätös, sillä yhteisöohjautuva organisaatio elää jatkuvassa muutoksessa ja kehityksessä. Yksi matkan tärkeimmistä opeista onkin se, ettei ns. valmista koskaan tule.

(Kostamo & Gamrasni 2021)



# Työyhteisön ja palvelujen kehittäminen

*Laadukas palvelu ja työyhteisön,  
asukkaiden ja asiakkaiden  
yhteinen kehittämistyö.*





# Kehittäminen ja muutos

Minna Lanne-Eriksson

## Organisaation ja palveluiden kehittäminen



Satu on ollut mukana monissa kehittämistehtävissä ja hankkeissa. Suurin muutos on hänen mielestään tapahtunut asiakkaiden ja asukkaiden roolissa. Asiakkaat ja asukkaat osallistuvat ja vaikuttavat palvelujen kehittämiseen, suunnitteluun, tuottamiseen ja arviointiin sekä niistä päättämiseen vuorovaikuttaisesti ammattilaisten kanssa. Kehittämistä voi palvelumuotoilun avulla toteutua myös yksilö- ja perhekohtaisesti, ei vain asiakaskohderyhmän palvelun kehittämisen näkökulmasta. Osallisuus on asiakasosallisuutta laajempi asia. Se liittyy osallisuuteen omassa elämässä, vaikuttamisen prosesseissa ja yhteisestä hyvästä. Sadun koko työyhteisö on innokkaasti mukana asiakkaiden kanssa erilaisissa kehittämishankkeissa ja tehtävissä.

Puhumme yleensä muutoksesta monin eri sanoin, kuten kehittämisestä, uudistamisesta, reformeista, kokeiluista, työyhteisöjen parantamisesta ja innovoinnista. Kehittäminen ja muutos liitetään usein yhteen ja rinnastetaan synonyymeiksi. Muutos ei ole aina sama asia kuin kehitys, mutta kehitys on kuitenkin aina muutosta. Kehittämistoiminnan tarkoituksena on saada aina aikaan havaittavissa oleva muutos (johonkin). Samoin sen tulee aina olla tavoitteellista, ja se edellyttää jokin **ongelman määrittelyä eli kehittämistarpeen identifioimista**. Jos näin ei tehdä, on vaarana itsetarkoituksellinen kehittämien ilman päämäärää. Kehittämisessä pyritään muuttamaan tilannetta paremmaksi tai säilyttämään olemassa oleva tilanne tai välttämään ongelmia tai niiden pahenemista.

**Työn ja työyhteisön kehittämiseen** kohdistuu koko ajan ja nopealla tahdilla suuria vaatimuksia. Digitalisaatio on muokannut työtä ja työyhteisöjä jo viime vuodet, mutta koronapandemian ilmaantuminen maailmanlaajuisesti keväällä 2020 pakotti ”kehittämään” vielä vauhdikkaammin toimintoja. *Global Human Capital Trends 2021* -tutkimuksessa (Deloitte 2021) päätuloksena on muun muassa, että poikkeustilanne antaa johtajille mahdollisuuden haastaa pitkäaikaiset käytännöt ja miettiä työn organisointia ja uusia työtapoja. Ennen pandemiaa työn muutoksen painopiste on ollut tehokkuuden parantamisessa, mutta nyt se tarkoittaa **työn uudelleen suunnittelua**. Työn muutoksella pyritään saavuttamaan parempia tuloksia uutta teknologiaa ja ihmisten tekemää työtä yhdistämällä ja keskitytään työnteki-

jöiden kyvykkyysien hyödyntämiseen. Automaatio ei syrjäytä työntekijöitä, vaan teknologialla tuetaan ihmisten vahvuuksia. Työn muutoksen **ydintä on työvoiman kyvykkyysien vahvistaminen** kehittämällä osaamista, uudelleen kouluttamalla ja hyödyntämällä liikkuvuutta. Samoin uskotaan, että etätö on tullut jäädäkseen ja etätöskentelyllä on positiivisia vaikutuksia hyvinvointiin. Työyhteisön kehittäminen on perinteisestikin kohdistunut työtehtävien suorittamisen tehostamiseen ja organisaation oppimiseen koko yhteisön ja systeemin tasolla sekä yksilön työmarkkinakelpoisuuden parantamiseen. Kehittämisellä on pyritty vaikuttamaan työntekijöiden tietoihin, taitoihin ja asenteeseen.

Työyhteisön kehittämistarpeet voivat nousta **ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä**. Sosiaalialan ulkopuolelta uudistumisen tarvetta synnyttävät suuret yhteiskunnalliset megatrendit, kuten globalisaatio, digitalisaatio ja väestörakenteen muutos. Kansallisia haasteita luovat Suomessa monikulttuurisuuden lisääntyminen, osallisuuden kasvattaminen, rahoitusleikkaukset, keskustelut ammattipätevydestä ja lainsäädännön muutokset. Sosiaali- ja terveydenhuollon kokonaisuudistus on suuruudeltaan omaa luokkaansa.

Työyhteisön sisältä nousevia tekijöitä ovat työntekijöiden puute, työmäärän lisääntyminen, uudet osaamishaasteet, tarpeet työn vaikuttavuuden lisäämiseksi ja jaksamiseen liittyvät haasteet.

Työyhteisön tulee asettaa **kehittämisen tavoitteet tunnistamiensa tarpeiden pohjalta**. Edellytyksenä on, että työyhteisössä on riittävän jaettu yhteinen ymmärrys siitä, mikä työyhteisön tarkoitus on ja mitkä ovat sen tavoitteet ja tehtävät. Kehittäminen ei ole vain heikkouksien tai puutteiden vaan myös vahvuuksien ja hyvien käytäntöjen tunnistamista, niiden tietoista ja systemaattista parantamista ja ylläpitämistä. Kehittämistyössä on tärkeää organisaation/työyhteisön kehittymisen ja henkilökohtaisen kehittymisen kytkeytyminen yhteiseksi prosessiksi.

Työyhteisön kehittämistoiminta voi olla isoja, koko organisaatiota läpäiseviä yhteisiä oppimisprosesseja tai monitoimijaisia projekteja ja hankkeita. Pienempiä kehittämistoimia voivat olla arkityöskentelyn sisällä tapahtuva oman työn tuunaaminen, tiimien yhteiskehittely jatkuvan kehittämisen idealla ja ketterät kokeilut. Tyypillistä on, että työyhteisössä on meneillään usean tasoista kehittämistoimintaa samanaikaisesti. Monet **kehittämistoimet** kohdistuvat mm. palautejärjestelmiin, johtamisen menetelmiin, työn uudelleen organisointiin ja rakenteisiin, yhteistyöhön ja verkostojen rakentamiseen, palvelujen kehittämiseen, työ- ja asiakasprosessien sujuvoittamiseen ja työssä jaksamiseen. Usein työn ja työyhteisön kehittämiseen kohdistuvat kehittämistoimet liittyvät myös kokonaan tai osittain palveluiden kehittämiseen. **Työn ja työyhteisön kehittämisen hyvät tulokset vaikuttavat lopulta aina myös asiakastyöhön ja palveluihin.**



Esimerkki **työyhteisö- ja käytäntölähtöisestä** kehittämismallista on Snadit stepit -lomake. Varhaiskasvatuksen kehittämistyötä tukeva VKK-Metro-hanke (2009–2011) on kehittänyt Snadit stepit - pienin askelin -lomakkeen Demingin laatuympyrään pohjautuen. Tarve kehittämiselle nousee työyhteisön arjesta ja kehittäminen etenee vaiheittain, pienten arjessa toteutettavien ratkaisujen kautta ja dokumentaatioissa käytetään kehitettyjä lomakkeita. Kehittämisessä on mukana koko työyhteisö.

Kehittämistyössä tulee pyrkiä kirkastamaan, millaiseen orientaatioon tai kehittämissotteeseen kehittäminen perustuu. Tämän päivän kehittäminen tapahtuu vahvasti käytäntö- ja asiakaslähtöiseltä pohjalta ja **osallistaen mukaan yhteiskehittämään kaikki ne toimijat, joita kehittäminen koskee.**

Inno-Vointi oli Työterveyslaitoksen, Aalto-yliopiston BIT Tutkimuskeskuksen ja VTT:n yhteinen **tutkimushanke**, jossa tarkasteltiin julkisen sektorin palvelujen uudistamista (Inno-Vointi 2013).

Hankkeessa tunnistettiin kaksi toisiaan tukevaa kehittämistyön orientaatiota: tavoitelähtöinen kehittäminen, jossa toteutetaan etukäteen määriteltyä projektia, ja käytäntölähtöinen kehittäminen, jossa uutta ideaa kokeillaan nopeasti ja paikallisesti.

**Käytäntölähtöinen kehittäminen** on yleistynyt myös julkisen sektorin organisaatioissa. Se lähtee liikkeelle arjen työkäytännöistä ja käyttäjien ideoista. Uusia ideoita kokeillaan paikallisesti, pienin askelin ja kevyin resurssein. Parhaassa tapauksessa ratkaisua voidaan hyödyntää myös muissa yksiköissä jopa ilman jatkokokeitusta. Puhutaan alhaalta ylös (*bottom-up*) kehittämisestä. Kehittämisen tehtävänä on etsiä ratkaisuja arkisen työn pulmiin ja tehdä pienimuotoisia kokeiluja arjen ideoista. Kokeillaan yleisiä ideoita arjessa ja otetaan palvelun käyttäjien tarpeet ja toiveet huomioon. Näin vahvistetaan työntekijöiden ja asiantuntijoiden vaikutusmahdollisuuksia.

**Tavoitelähtöinen kehittäminen** on yleistä julkisen sektorin organisaatioissa. Se toteutetaan usein kehittämisohjelmalla, joka sisältää useita projekteja. Voidaan puhua ylhäältä alas suuntautuvasta (*top-down*) kehittämisestä tai strategialähtöisestä kehittämisestä. Kehittämisen tehtävänä on määritellä ja viestiä kehittämisen pää tavoitteet ja pilkkoa tavoitteet toteuttamiskelpoisiksi osatehtäviksi. Siinä huolehditaan tavoitteiden toteutumisesta ja etsitään toteuttajia, joille annetaan resursseja ja jaetaan vastuita. Pyritään edistämään organisaation eri tahojen ja käyttäjien osallistumista laajasti ja muokataan tavoitteita tilanteen niin vaatiessa.

Monissa innovaatio- tai kehittämisprosesseissa yhdistyvät molemmat kehittämisen perusmuodot. Kumpikaan kehittämisen perusmalleista ei ole yksin riittävä. Uudistamisessa tarvitaan

useimmiten sekä palvelutyön arjesta nousevaa käytäntölähtöistä syötettä että johdon tavoitelähtöistä ohjausta. Kun nämä yhdistyvät, on organisaatiolla yhteinen käsitys kehittämisen suunnasta ja tavoitteista. Silloin koko henkilöstön vahvuudet ja resurssit hyödynnetään ja kentällä syntyneet lupaavat ratkaisut tulevat johdon tietoon. Kehittämisen ratkaisut kiinnittyvät arjen toimintaan ja auttavat palvelujen käyttäjiä ja uudet toimintatavat leviävät nopeasti ja tehokkaasti läpi organisaation. Työn mielekkyys vahvistuu ja edistää työhyvinvointia.

Hankkeen johtopäätöksenä on, että julkisen sektorin uudistamisessa toimivat kokeilevat ja nopeat palvelujen käyttäjistä ja työntekijöistä lähtevät ideat. Bottom-up-kehittämisen tuomat nopeat, kevyen suunnittelun kokeilut palvelevat silloin, kun resurssija on vähän ja uudistamista paljon. Pienetkin ratkaisut auttavat arjessa ja voivat tuottaa työhyvinvointia. Tärkeää on johdon antama tuki: konkreettisesti ajan antaminen uudistamiseen. (Inno-Vointi 2013.)

## Asiakkaan ja asukkaiden osallisuus

Palveluiden toteuttamisessa ja kehittämisessä ovat asukas ja asiakas voimavara, jota voidaan hyödyntää monin eri tavoin. Asukkaiden ja asiakkaiden osallistuminen auttaa kehittämään tarvetta vastaavia, oikea-aikaisia ja toimivia palveluita. Palvelujen vaikuttavuus oletettavasti lisääntyy, ja asiakkaitten lisäksi asiakkaiden osallistumisesta hyötyvät niin ammattilaiset, palveluntuottaja, palvelunjärjestäjä kuin koko yhteiskunta.

*Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli* -loppuraportissa (2018) asiakasosallisuus määritellään seuraavasti:

”Sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja käyttävien henkilöiden, asiakkaiden ja asiakasryhmien, vaikuttaminen ja osallistuminen palvelujen suunnitteluun, kehittämiseen ja arviointiin eri tavoin ja eri vaiheissa.”

Useissa laeissa on säädetty erityisesti asiakkaiden ja asukkaiden oikeudesta osallisuuteen. Esimerkiksi kuntalaissa (410/2015) korostuvat asukkaiden osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuudet, ja laissa sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista (812/2000) sekä sosiaalihuoltolaissa (1301/2014) korostetaan entistä enemmän palveluiden asiakslähtöisyyttä ja asiakasosallisuutta. Asiakasosallisuutta voidaan tarkastella kahta kautta: asiakas voi osallistua omien palvelujen suunnitteluun tai asiakas voi osallistua palvelujen suunnitteluun yleisellä tasolla. Asiakaslähtöisyyden ja asiakasosallisuuden vahvistaminen edellyttää uudenlaisia välineitä ja menetelmiä asiakkaiden parempaan osallistamiseen.

## Työntekijöiden, asiakkaiden ja asukkaiden osallistaminen ja innostaminen kehittämiseen

**Käyttäjä- ja toimijälähtöinen ajattelu** on vahvasti mukana tämän päivän kehittämisessä. Käyttäjien ja toimijoiden osallisuutta sosiaalipalveluiden kehittämisessä on korostettu. Toimijälähtöisyydellä tarkoitetaan, että kehittämistoimintaan osallistuvat kaikki ne, joita kehittäminen tavalla tai toisella koskee. Palveluiden kehittämisessä on korostettu palveluiden käyttäjien osallistumista ja työyhteisöjen kehittämisessä työntekijöiden osallisuutta. Virtanen ym. (2011) puhuvat **asiakslähtöisestä kehittämismallista**, jossa **asiakas on mukana koko kehittämisprosessin ajan**. Asiakslähtöisyys ei tarkoita asiakkaan toiveiden kyselemistä, vaan pyrkimystä ymmärtää mitä arvoa palvelu asiakkaalle tuottaa. Asiakslähtöisyys on sitä, että kehittämisessä keskiössä on asiakkaalle muodostuva arvo. Kehittämisessä asiantuntijuus ei ole enää sitä, että pystyy omasta asiantuntemuksestaan käsin määrittelemään toisten puolesta, mikä heille on toimivaa, vaan nyt asiantuntemukseen kuuluvat kyky **kuunnella, oppia** muilta ja kehittää yhdessä. **Asiakkaan kanssa** tunnistetaan asiakkaan tarpeita ja preferenssejä, vaihtoehtoisia ratkaisuja ja käyttäjäinnovaatioita. Asiakkaan kanssa valitaan paras ratkaisu, suunnitellaan ja rakennetaan yhdessä, ja asiakas testaa. Sen jälkeen asiakas käyttää palvelua ja käyttäjäkokemusta hyödynnetään asiakasymmärryksen syvenemisessä. Tämä prosessi eroaa **käyttäjä/asiakaskeskeisestä** ajattelusta, jossa asiakas osallistuu vain palautteen muodossa kehittämiseen ja palveluntarjoaja ideoi, suunnittelee ja rakentaa palvelua.



### Linkkejä osallistaviin menetelmiin:

innokylän työkaluja  
[innokyla.fi/fi/tyokalut](http://innokyla.fi/fi/tyokalut)

PIENIN ASKELIN - SNADEIN STEPEIN  
-väline  
[www.slideshare.net/Socca\\_osaamiskeskus/snadit-stepit-esittely-2014virpi-mattila](http://www.slideshare.net/Socca_osaamiskeskus/snadit-stepit-esittely-2014virpi-mattila)

LATU-työkalut  
[www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut](http://www.lupatehdatoisin.fi/tyokalut)  
[www.jelli.fi/yhdistykset\\_yhteistyossa/osallisuus/osallisuusmenetelmia](http://www.jelli.fi/yhdistykset_yhteistyossa/osallisuus/osallisuusmenetelmia)

Esimiehen työkalupakki osallistamiseen ja ongelmanratkaisuun (pdf, docplayer.fi)  
[docplayer.fi/2347407-Esimiehen-tyokalupakki-osallistamiseen-ja-ongelmanratkaisuun.html](http://docplayer.fi/2347407-Esimiehen-tyokalupakki-osallistamiseen-ja-ongelmanratkaisuun.html)

[tevere.fi/menetelmat](http://tevere.fi/menetelmat)

Kuntalaiset keskiöön: Osallisuuden työkalupakki -julkaisu  
[www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1642-kuntalaiset-keskioon](http://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1642-kuntalaiset-keskioon)

Sitran Erätauko -keskustelut  
[www.eratauko.fi](http://www.eratauko.fi)

Uusi suunnittelutyökalu: Kuinka luoda uusia ideoita ja palveluita yhteiskehittämällä?

[innokyla.fi/fi/ajankohtaista/ uusi-suunnittelutyokalu-kuinka-luoda-uusia-ideoita-ja-palveluita-yhteiskehittamalla](http://innokyla.fi/fi/ajankohtaista/ uusi-suunnittelutyokalu-kuinka-luoda-uusia-ideoita-ja-palveluita-yhteiskehittamalla)



### Pohdittavaksi

- Millaisia kokemuksia tai esimerkkejä sinulla on asiakasosallisuuden edistämisestä asiakkaan omassa palvelussa ja/tai yhteiskäyttämässä
- Mitä osallistavia menetelmiä käyttäisit kehittämisprosessin eri vaiheissa asiakkaiden osallistamiseen?
- Tutustu yhteen itsellesi tuntemattomaan osallistavaan/toiminnalliseen menetelmään ja arvioi sen vahvuuksia ja heikkouksia.

Kehittäminen lähtee hyvin liikkeelle, kun kaikkien, joita kehittäminen koskee, osallisuus on mahdollista jo alkuvaiheessa. Läsäolossa on aktivoivaa energiaa ja voimaa. Yhteinen avoin dialogi luo yhteistä ymmärrystä käsitteistä ja yhteisestä tavoitteesta.

Tähän tulee varata riittävästi aikaa. Erilaiset **osallistavat ryhmä- ja toiminnalliset menetelmät** antavat osallistujille ”äänen”, ja ajatukset ja ideat moninkertaistuvat. Osallistavia menetelmiä voidaan käyttää kehittämisprosessin alusta loppuun. Niiden käyttöä rajoittavat yleensä vain esihenkilön tai kehittäjän omat pelot ja epäluulot. Pitää kuitenkin muistaa, että ei tarvitse olla minkään menetelmän mestari ja muutenkin on hyvä muokata erilaisia menetelmiä kehittämissuunnitelmaan, työyhteisön ja asiakkaiden mukaiseksi. Mikäli esihenkilö tuntee itsensä epävarmaksi, niin ulkopuolisen fasilitaattorin käyttö voi olla ratkaisu.

Osallistaviin menetelmiin mukaan tulo **voi olla haastavaa myös työtekijöille**. Asia voi olla uusi, aikaisemmin kokematon tai organisaatiokulttuuri ei rohkaise heittäytymään moiseen. Ilmapiiri voi olla huono tai psykologinen turvallisuus heikko. Tällaisessa tilanteessa voidaan käyttää perinteisempiä menetelmiä tai sellaisia, jotka ovat tuttuja entuudestaan. Voidaan myös tarjota erilaisia menetelmiä eri henkilöille. Esihenkilö voi rohkaista, mutta ketään ei voi pakottaa oman mukavuusrajan yli.

Kehittämistyössä **asiakkaan toimijuus voi olla monenlaista**. Hän voi olla mukana esim. asiakasraadeissa, asiantuntijana haastattelujen ja kyselyjen kautta, kehityskumppanina palvelun kehitysvaiheessa ja arvioinnissa, tietolähteenä taikka innovatiivisena ideoijana ja kokemusasiantuntijana. Asiakkaiden osallistamisessa voidaan **törmätä samankaltaisiin haasteisiin** kuin edellä työntekijöidenkin kohdalla. Lisäksi työntekijöiden asenteet voivat olla kriittisiä kehittäjäasiakkaiden mukaan ottamiseen tai heidän näkemystensä yleistettävyyteen tai ylipäättänsä ”toisen tiedon” tasavertaiseen vastaanottamiseen. Asiakasosallisuutta tarvitaan, koska se voimaannuttaa asiakasta ja työntekijää, syventää osallisten ja organisaation osaamista ja tietoperustaa sekä tuottaa vaikuttavampia palveluja.

## Työnantajan ja työntekijöiden jatkuva yhteistyö ja vuorovaikutus

Työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä ja vuorovaikutusta säädellään myös lainsäädännöllä. Yrityksiä koskevan yhteistoimintalain (334/2007) tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus

yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua toiminnan kehittämiseen sekä antaa henkilöstölle vaikutusmahdollisuuksia asioissa, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan tai asemaansa. Samoin tavoitteena on henkilöstöryhmien keskinäisen vuorovaikutuksen parantaminen. **Yhteistoimintaneuvottelut** perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin, riittäviin tietoihin organisaation tilasta ja suunnitelmista. Neuvottelut käydään yhteistoiminnan hengessä, ja niissä on oltava mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen ja niiden tavoitteena on yksimielisyys. Kuntien ja kuntayhtymien yhteistoimintaa koskee vastaava yhteistoimintalaki (449/2007).

Asioita, joita lain mukaan pitää ainakin yhteistoiminnassa käsitellä ovat henkilöstön **asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset** työtehtävissä, työmenetelmissä ja siirrot tehtävästä toiseen sekä työaikajärjestelyt, kun ne aiheutuvat yrityksen tai sen osan lopettamisesta, siirtämisestä, laajentamisesta tai supistamisesta, tuotevalikoimien tai palvelujen muutoksista, yrityksen tai sen osan lopettamisesta, vuokratyövoiman käyttöä koskevat periaatteet ja **henkilöstö- ja koulutussuunnitelma**. Monissa organisaatioissa on päätöksentekoeuromissa mukana myös henkilöstön edustus. Esimerkiksi Metropolia Ammattikorkeakoulun yhtiöhallituksessa on henkilöstön edustuksen lisäksi myös opiskelijoiden edustus.

Lait eivät siis ole irtisanomistilanteita koskevia lakeja, vaan erilaisissa **muutostilanteissa** neuvoteltavaksi tarkoitettua yhteistoimintaa. Organisaatiolla on yksilön kuulemisvelvoite sekä tiedottamisvelvollisuus. Yrityksissä lakia sovelletaan yli 20 hengen organisaatioissa ja yhteistoimintalain yhteistyövelvoitteiden rikkomisesta seuraavat sanktiot.

**Yhteistoimintalain kokonaisuudistustyö on parhaillaan meilläään.** Uudistettu laki tulee voimaan 2022. Tavoitteena on osapuolien vuorovaikutuksen toimivuuden parantaminen **jatkuvalle vuoropuhelulla**, neuvotteluelvoitteella ja hallintoedustuksella. Pyrkimys on ohjata työnantajaa ja henkilöstöä kehittämään yritystä ja työyhteisöä yhdessä. Työnantajan tulisi laatia yhteistyössä henkilöstön edustajan kanssa työyhteisön kehittämissuunnitelma ja ylläpitää sitä työyhteisön suunnitelmalliseksi ja pitkäjänteiseksi kehittämiseksi. Uusi YT-laki jakautuneen kolmeen osaan: jatkuvaan vuoropuheluun, muutosneuvotteluihin ja hallintoedustukseen. Työvoiman vähentämisen neuvotteluita koskevan hyvitysseuraamuksen on kaavailtu säilyvän myös uudessa YT-laissa.



#### Ota selvää

Yhteistoimintalakien kokonaisuudistus  
[hrlegalservices.fi/juridiset-palvelut/uusi-yt-laki-mika-muuttuu](https://hrlegalservices.fi/juridiset-palvelut/uusi-yt-laki-mika-muuttuu)

## Kehittämistoiminta

### Kokeileva kehittäminen

**Kokeileva kehittäminen** on vastakohta perinteiselle suunnitelmalliselle kehittämiselle, jossa prosessien tai palveluiden kehittäminen perustuu hyvin vahvasti etukäteissuunnitelmaan. Käytännössä kokeileva kehittäminen tarkoittaa, että ideaa, tuotetta tai palvelua testataan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja usein yhdessä asiakkaan kanssa todellisessa toimintaympäristössä. Idea konkretisoidaan nopeasti ”prototyypiksi” ja epäonnistumiset nähdään tilaisuudeksi parantaa ideaa, oppia ja kasvaa. Tällaiset nopeat kokeilut antavat mahdollisuuden nopeuttaa innovaatio toimintaa ja napata ideoiden joukosta ne parhaat. Kokeilu eroaa pilotoinnista siten, että kokeilun odotetaan usein epäonnistuvan, mutta pilotin onnistuvan. Kokeileva kehittäminen ei siis ole valmiin ratkaisun pilotointia. Kokeiluissa on kyse niin varhaisen vaiheen konsepteista, että tarkoituksin on löytää juuri ne asiat, jotka eivät toimi ja joita ei kannata kehittää eteenpäin. Toisaalta halutaan tunnistaa, mikä kokeilussa innostaa ja toimii ja mihin suuntaan sitä kannattaa viedä. Kun idea on altistettu käyttäjäpalautteelle useaan kertaan, se on hioutunut niin valmiiksi, että on pilotin aika.

Nopeiden, ketterien kokeilujen ytimessä ovat siis myös **käyttäjälähtöisyys ja osallistava yhteiskehittäminen** (Mustonen, Spilling & Bergström 2017). Työyhteisössä kokeilevuutta voidaan tukea **huomioimisen kulttuurilla**. Hyvästä ideasta tai suorituksesta kannattaa palkita. Esihenkilön on uudistettava ajattelutapaansa työntekijälähtöiseksi ja käännettävä työntekijöiden mahdollinen kritiikki kehittämisen ensi askeleeksi. Tärkeä on kannustaa työntekijöitä löytämään ratkaisuja ja kokeilemaan. Työntekijöitä kannustaa kokeilemaan myös mahdollisuus vaikuttaa työympäristöön ja työilmapiiriin. Usein esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työvälineisiin tai työtiloihin koetaan itsessään palkitsevaksi.

### Yhteiskehittäminen

Yhteiskehittäminen (yhteissuunnittelu, *co-design*, *co-creation*) on menetelmä, joka yhdistää eri toimijat yhteiseen tavoitteelliseen kehittämiseen. Yhteiskehittäminen ei ainoastaan korosta palveluorganisaation ja asiakkaiden välistä yhteistyötä, vaan kokoaa toimijoita yhteistoimintaan eri sidosryhmistä: yrityksistä, tutkijoista, julkiselta sektorilta sekä kansalaisista ja asiakkaista loppukäyttäjiin. Yhteiskehittäminen voi myös tapahtua joko organisaatioiden kesken, tutkijoiden ja organisaatioiden kesken tai asiakkaiden ja organisaatioiden kesken.

Yhteiskehittäminen on jo olemassa olevien **palveluiden edelleen kehittämistä tai uusien luomista** yhdessä ammattilaisten, tutkijoiden ja palvelujen käyttäjien kanssa. Kehittäminen voi kohdistua hyvin erilaisiin asioihin, kuten strategiaan, arvoihin, erilaisiin tuotteisiin, palveluihin, tilaratkaisuihin, kokonaiseen liikeideaan tai toimintatapoihin. Yhteiskehittämisessä osallistetaan kehittämistyöhön



toimijatahot, joiden toimintaan ja työtapoihin kehityskohde jollakin tavalla liittyy.

Yhteiskehittämisen avulla varmistetaan, että tuotetut palvelut todella tuottavat **asiakkaalle arvoa** eli että palvelusta on hyötyä ja sen tuottaminen on järkevää resurssien käyttöä. Asiakas on mukana kehittämässä, ei sanelemassa, millainen palvelun tulee olla. Yhteiskehittäminen ei ole pelkkä kuulemistilaisuus tai vain yhteistyötä. Koko prosessin ajan on pidettävä mielessä, että päämäärän lisäksi myös prosessi tuottaa arvoa. Yhteiskehittäminen on **oppimisen prosessi**, jossa muovataan omia ajatuksia ja kuullaan erilaisia lähtökohtia. Avoin asenne takaa parhaan tuloksen. Yhteiskehittäminen rakentuu **vuorovaikutussuhteissa** erilaisen osaamisen ja ongelmanratkaisukykyjen välillä ja sen lopputuloksena syntyy ratkaisuja, jotka parantavat koko yhteiskuntaa. Tavoitteena on ymmärtää, millaista hyötyä palvelun tulee tuottaa, koska asiakkaalle arvoa tuottava palvelu on vaikuttavaa ja resurssitehokasta. Laajakaan palvelutarjonta ei hyödytä, jos asiakkaan pulmat eivät ratkea ja näin resurssit kohdentuvat tehottomasti.

Kokemusasiantuntijoiden, asukkaiden, asiakkaiden ja potilaiden mukaan ottamisella halutaan edistää palveluiden suunnittelua asiakaslähtöisesti **yhteiskehittämisen** keinoin. Palvelun käyttäjästä tulee passiivisen toimijan sijaan itse käytännön rakentaja. Kyseessä on konkreettisesta yhdessä tekemisestä ja siirtymisestä osallistamisesta osallisuuteen. Yhteiskehittäminen mahdollistaa kaikkien toimijoiden osallistumisen **tasa-arvoisesti roolista tai asemasta riippumatta**. Yhteiskehittämisen prosessi on mahdollista kulkea yhdessä suunnitteluvaiheesta lopputulokseen.

Kehittämiseen osallistuvat asiakkaat voivat toimia **ammattilaisten yhteistyökumppaneina**, ja he voivat olla **palvelun nykyisiä käyttäjiä**, palvelun **päätäneitä käyttäjiä**, **kehittäjäasiakkaita** tai **kokemusasiantuntijoita**. Kokemusasiantuntija on kokemusasiantuntijakoulutuksen käynyt henkilö. Koulutuksia järjestää esim. KoKoA -Koulutetut Kokemusasiantuntijat ry ja muut järjestöt sekä monet julki-set sote-organisaatiot, kuten HUS Helsingin yliopistollinen sairaala. Kokemusasiantuntijalla on omakohtaista kokemusta jostakin psyykkisestä tai fyysisestä sairaudesta, vammasta tai muusta vaikeasta elämäntilanteesta joko asiakkaana tai läheisenä. He tietävät, mikä heitä on toipumisessa auttanut, mitkä palvelut ovat auttaneet ja miksi ne ovat olleet tehokkaita.

Lähtökohtana yhteiskehittämisessä on ammattilaisen ja asiakkaan välinen suhde. Siinä korostetaan **kumppanuutta sekä vastavuoroisuutta** ja haastetaan hierarkkista vuorovaikutusta. Kyseessä on dialoginen prosessi ammattilaisen ja asiakkaan välillä.

Mahdollisia **haasteita** yhteiskehittämisessä on havaittu esimerkiksi siinä, että yhteiskehittäminen liitetään helposti tuleviin ja meneviin hankkeisiin. Toisi-



Metropolia Ammattikorkeakoulun Hyvinvointi ja toimintakyky -yksikössä yhteiskehittely ymmärretään seuraavasti:

- toimijoiden aktiivinen ja tasaveroinen osallistuminen
  - asiakas / palvelun käyttäjä on mukana
  - arvoperusta ja päämäärä rakennetaan yhdessä
  - vaiheittain rakentuva prosessi
  - kaikkia toimijoita hyödyttävä ja uutta luova tulos.
- (Harra, Mäkinen & Sipilä 2012)

naan hankkeiden **tulosten jalkauttamiseen** ei varata riittävästi resursseja ja yhteiskehittämisessä jalkautukseen tulisi varata resursseja jopa enemmän kuin itse prosessiin. Sitoutuminen on toinen haaste. Kehittämisestä syntyneet ratkaisut ylittävät usein sektorirajat ja vaativat yhteistyötä. Tulosten jalkauttaminen vaatii aina koko organisaation, työntekijöiden, esihenkilöiden ja johdon sitoutumista ja tahtoa.

Suurin haaste on **muutos organisaatiokulttuurissa ja johtamisen prosesseissa**. Uudessa ajattelussa keskeisenä tavoitteena on **palvelukokemuksen** käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa niin käyttäjien tarpeita kuin palvelun tarjoajan toiminnallisia tavoitteita sekä henkilöstön työn mielekkyyden lisäämistä. Perinteinen näkökulma asiantuntijälähtöisyydestä tulee hylätä, ja työyhteisössä on lähdettävä avaamaan ajattelumallia kohti asiakaslähtöisyyden ydintä. Yhteiskehittämisessä **esihenkilöltä edellytetään** toimimista välittäjänä ja dialogista otetta ammattilaisten ja palvelun käyttäjän välillä, tukea avoimen ja luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen syntymiselle. Tarvitaan myös uskallusta heittäytyä ei-tietämisen tilaan ja uskoa siihen, että muutkin osaavat, resurssien, taloudellisten, osaamis- ja aikaresurssien varaamista sekä vallan ja vastuun aitoa jakamista omassa työyhteisössä sekä yhteiskehittämisprosessin aikana. Esihenkilön on myös mietittävä monipuolisia osallistavia menetelmiä, jotta kaikkien toimijoiden ääni saadaan tasa-arvoisesti mukaan kehittämistyössä. Esihenkilö osoittaa käytännön tukensa kehittämisprosessille silloinkin, kun hän ei itse ole kehitystyön arjessa tekijänä.

**Taulukko 1.** Esihenkilön/johtajan tehtäviä yhteiskehittämisessä (mukaillen Kauppila 2017).

Tehtävät eri tasoilla	Yhteiskehittämisessä
Järjestelmä	<ul style="list-style-type: none"><li>● Resurssien varaaminen ylläpitämiseen ja kehittämiseen</li><li>● Verkostojen pitäminen elävänä ja joustavina</li><li>● Foorumien elävä kehittäminen</li></ul>
Toimintatavat	<ul style="list-style-type: none"><li>● Toimintatapojen arviointi ja kehittäminen yhdessä osallisten kanssa</li></ul>
Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"><li>● Dialogisen johtamisen vahvistaminen</li><li>● Roolisuhteiden pitäminen elävänä</li><li>● Ammattilaisten ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tukeminen</li></ul>
Osaaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>● Uusien toimijoiden perehdyttämisen ja koulutuksen organisointi</li><li>● Täydennyskoulutuksen suunnittelu yhdessä</li><li>● Oman osaamisen vahvistaminen</li></ul>

Taulukkoon 1 on koottu esihenkilön/johtajan tehtäviä yhteiskehittämisessä sosiaalisen kuntoutuksen SOSKU-kehittämishankkeessa. Tehtävät näkyvät järjestelmän, toimintatapojen, vuorovaikutuksen ja osaamisen tasolla. Hän varaa resurssit ja pitää verkostot ja foorumit joustavina ja kehittää niitä. Tehtävänä on toimintatapojen arviointi ja kehittäminen yhdessä osallisten kanssa. Se edellyttää vahvaa dialogista johtamista ja toimijoiden välisen vuorovaikutuksen tukemista. Esihenkilö perehdyttää ja organisoii koulutuksia ja täydennyskoulutuksia sekä vahvistaa omaa osaamistaan.

Yhteiskehittäminen sosiaalialalla käynnistää muutoksia, jotka vaikuttavat työntekijöiden ammatillisuuteen, asiakkaan asemaan, johtamiseen ja palveluiden järjestämiseen, toteuttamiseen ja päätöksentekoon. Yhteiskehittäminen voi johtaa asiakkaan kuntoutumiseen ja mahdollisuuteen löytää merkityksellinen suhde myös oman elämänsä haasteisiin (Raivio 2018).

## Palvelumuotoilu

Satu on tutustunut Pelastakaa Lapset ry:n osallisuuden ja palvelumuotoilun asiantuntijoiden kehittämään *Lapsikeskeisen palvelumuotoilun* materiaaliin, joka tarjoaa käytännöllisiä välineitä erilaisten lasta koskettavien toimien ja palveluiden kehittämiseen. Hän on kiinnostunut ottamaan lapset mukaan kehittämään palveluja aivan samoin kuin aikuiset. Lapsen kohtaamisen ja lapsen kanssa toimimisen lähtökohtana on myönteisen tunnistamisen näkökulma, joka vahvistaa arkisia kohtaamisia ja toteuttaa osallisuutta ja lasten oikeuksia. Lapset voi ottaa mukaan esimerkiksi erillisiin kehittämisspäiviin tai -ryhmiin tai menemällä lapsiryhmien luokse kouluun, päiväkotiin tai lasten suosimiin vapaa-ajanviettopaikkoihin. Lapsille voi myös antaa mahdollisuuden palautteen antoon ja toiminnan arviointiin tai lapsen voi ottaa kehittäjäkumppaniksi. Lapsi on tasa-vertainen ja aktiivinen toimija ja osallistuminen on aina lapselle vapaaehtoista. Tärkeää on varmistua, että lapsen näkökulma säilyy kehittämisessä koko ajan ja toiminta on lapsikeskeistä.

Satu ja työntekijät suunnittelevat, miten yhdessä lasten ja vanhempien sekä joidenkin yhteistyökumppanien kanssa lähtevät kehittämään palveluja lapsiperheille koronapandemian jälkeiseen aikaan. Nyt voimme muuttaa toimintamme suuntaa, koska lapsikeskeisessä palvelumuotoilussa yhdistetään yleinen palvelumuotoilun prosessi, lapsen oikeudet ja lapsikeskeisyys, Satu ja työyhteisö pohtivat. Siksi myös lopputulos on eettisesti kestävä ja vaikuttava.



Palvelumuotoilu on uudenlainen yhteiskehittämisen tapa asiakaslähtöisten ja ihmisten tarpeisiin perustuvien palveluiden suunnitteluun ja yhteiskehittämiseen, johon otetaan palveluiden käyttäjät mukaan. Muotoiluajattelun **keskeisiä periaatteita** ovat:

- **Ihmisläheisyys:** Keskeisenä tavoitteena on ymmärtää käyttäjän kokemusta. Tärkeää on tunnistaa ihmisten todelliset tarpeet ja kääntää ne palvelun arvoa tuottaviksi ominaisuuksiksi. **Asiakasymmärrystä** yritetään kartuttaa vuorovaikutuksellisilla menetelmillä, kuten asiakkaita haastatteleamalla, havainnoimalla, varjostamalla sekä asiakkaaksi samaistumalla.
- **Yhteiskehittäminen:** Kehittämistä ohjaa ajatus siitä, että siihen osallistuu ja osallistetaan joukko ihmisiä, jotka edustavat eri näkökulmia sekä osaamisaloja, ja mukaan kehittämiseen voidaan ottaa mukaan asiakkaita, henkilöstöä, kumppaneita, tutkijoita sekä muita oleellisia sidosryhmiä.
- **Askel tuntemattomaan:** Parhaimmillaan palvelumuotoilu on luovaa ongelmanratkaisua, ja kaikki alkaa asiakkaan ymmärryksestä. Edetään melko pitkälle, ennen kuin aletaan ideoimaan ratkaisua. Lopputulosta ei voi ennalta tietää. Prosessi on ketterä, iteratiivinen ja joustava, ja se mahdollistaa, että kehittämisen suuntaa voidaan muuttaa prosessin aikana, kun ymmärrys lisääntyy.
- **Nopeaa epäonnistumista onnistumisen tueksi:** Tavoitteena on epäonnistua mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, ja sen tähden ideoita testataan asiakkailla ja oikeissa käyttöympäristöissä. Epäonnistuminen kertoo testattavasta ideasta ja auttaa korjaamaan suuntaa kohti parempaa ja toimivaa ratkaisua.

Tunnettu palvelumuotoilun prosessimalli on ns. tuplatimantti (kuvio 1), jonka idea on että, kehittämistyö muodostuu kahdesta timantista. Ensimmäinen timantti muodostuu ratkaistavan ongelman ymmärtämisestä sekä asiakasymmärryksen keräämisestä ja sen kiteyttämisestä. Toinen timantti sisältää ratkaisun ideoinnin, kehittämisen kokeilun.



**Kuvio 1.** Tuplatimantti (Kalliomeri ym. 2020)

Palvelumuotoilun prosessi koostuu kolmesta työskentelyä ohjaavasta **solmukohdasta** ja **kahdesta näkökulmaa** vuorotellen **laajentavasta ja tarkentavasta** tekemisen vaiheesta (tuplatimantti). Tarve uuden kehittämiseksi tai vanhan muuttamiselle syntyy mm. asiakaspalautteen, ammatillisen ymmärryksen tai muun tiedon pohjalta.

Ensimmäinen solmukohta on **kehittämistarpeen tunnistaminen**. On syytä aloittaa kysymällä ”**miksi**”, kun lähdemme kehittämään nykyistä tai uutta palvelua. Kaikkien kehittämiseen osallistuvien tulee olla mukana jo tässä vaiheessa, jotta saavutetaan ymmärrys siitä, mitä pitää kehittää ja mitä halutaan muuttaa.

Tutkitaan ja kartoitetaan **asiakasymmärrystä**, joka syntyy siitä, että kerätään mahdollisimman paljon tietoa asiakkaista sekä heidän kokemuksistaan, toiveistaan ja motiiveistaan. Tietoa saadaan asiakkailta, kilpailijoilta ja asiantuntijoilta. Kerätyn tiedon pohjalta voidaan ymmärtää ja määrittää asiakkaan tarpeet.

Toisessa solmukohdassa **tarkennetaan**, mihin kohderyhmän tarpeisiin tulee vastata, jotta haluttu muutos saadaan aikaan. Pysähdytään ja palataan kehittämishaasteeseen, siihen minkä asian haluttiin muuttuvan. Kun on tutustuttu kohderyhmään ja analysoitu esiin tullutta tietoa pohditaan, mitä **oivallettiin**. Kehittämishaaste tarkentuu ja rajautuu.

Lähdetään ideoimaan ratkaisuehdotuksia. **Ideointivaihe** on rönsyilevää ja luovaa. Oleellista on jättää pois kaikki ennakkoluulot ja tuoda esille mahdollisimman paljon ideoita, koska usein lopullinen idea onkin kombinaatio monista ideoista. Tähän on syytä käyttää paljon aikaa. Ideointivaiheessa syntyneitä ratkaisuehdotuksia ja prototyyppisiä **testataan** kohderyhmän kanssa **ja tarkoituksena on hioa ratkaisua yhä paremmaksi**. Testaamisen jälkeen kehitetään ja testataan uudestaan ja tätä jatketaan, kunnes idea on toteuttamiskelpoinen.

Kolmannessa solmukohdassa, kun toimivaan ratkaisuun on päädytty, on **toteuttamisen** vuoro. On vielä syytä palata määritettyyn kehittämishaasteeseen ja arvioida, että toimiviksi todetut ratkaisuehdotukset vastaavat alkuperäiseen ongelmaan. **Toteutus suunnitelmassa** tulee tarvittavien resurssien lisäksi näkyä, miten tarpeeseen tai ongelmaan vastataan ja miten jatkossa kerätään palautetta.

Palvelumuotoilun prosessi **ei ole suoraviivainen**, vaan aika ajoin on syytä palata takaisin pohtimaan ja tehdä uudestaan. Solmukohdat ovat erityisen tärkeitä. Niissä varmistetaan prosessin eteneminen, ja ne tarjoavat mahdollisuuden pysähtyä ja tarkistaa, onko fokus pysynyt oikeassa asiassa. Pysähtyminen on välttämätöntä ja vie prosessia eteenpäin. Prosessin kesto vaihtelee ja riippuu mm. siitä, tehdäänkö kehittämistä osana perustyötä vai projektimaisesti.



Palvelumuotoiluprosessin vaiheita voidaan myös kuvata seuraavasti:

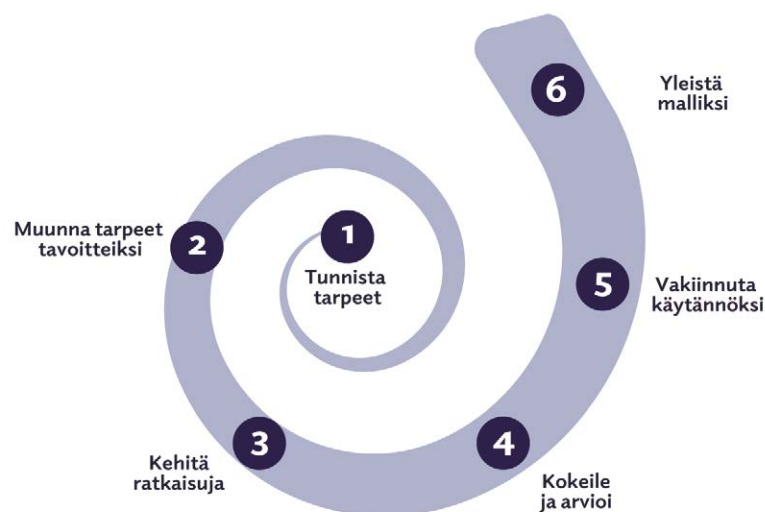
1. Määrittele: määritellään ja kartoitetaan palvelun nykytila, jotta saadaan kokonaiskuva ja tunnustetaan palvelun haasteet ja mahdollisuudet.
2. Tutki ja kiteytyä: tarkennetaan suunnitteluhaaste ja syvennetään asiakasymmärrystä.
3. Ideoi, kuvaa ja kokeile: kehitetään mahdollisimman paljon vaihtoehtoisia ratkaisuja, jotka jalostuvat toteutuskelpoisiksi palvelukonsepteiksi, joita sitten kokeillaan prototyyppien avulla.
4. Testaa ja toteutua: Valitut ratkaisut viimeistellään. Tätä tukevat yksityiskohdalliset dokumentoinnit ja mallintamismenetelmät. Palvelu-uudistusta voidaan testata ja pilotoida oikeassa palveluympäristössä.  
(Palvelumuotoilu Palo)

Palvelumuotoilu on hyvin asiakaslähtöinen kehittämistapa. Sen sijaan, että asiantuntijat suunnittelevat palveluja asiakkaille, tarvittava tieto kerätään loppukäyttäjiltä eli esimerkiksi palvelun eri asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja palveluun osallistuvilta työntekijöiltä. Palvelumuotoilu ei siis perustu asiantuntijoiden mielipiteisiin tai arvailuun vaan ihmisten oikeisiin kokemuksiin.

## Kehittämisprosessi

Jokainen kehittämisprosessi on omanlaisensa. Prosessi voidaan jakaa monella tavalla, samoin kuin sen vaiheita voidaan nimetä useammalla tavalla. Olennaista on ymmärtää, että kehittäminen on tavoitteellista ja systemaattista. Tässä kuviossa 2 esimerkkinä oleva Innokylän Systeminen innovaatiomalli (Koivisto ym. 2017) koostuu kehittämisperiaatteista, joiden tarkoituksena on varmistaa, että kehittäminen on tarvelähtöistä ja avointa yhteiskehittämistä. Periaatteet ovat:

- Kehitä tarvelähtöisesti huomioimalla eri toimijoiden näkökulmat ja tarpeet.
- Kehitä yhdessä ottamalla kehitettävän asian kannalta merkitykselliset toimijat ja kumppanit heti kehittämisprosessin alusta alkaen mukaan.
- Hyödynnä jo kehitettyjä malleja ja ratkaisuja.
- Jaa kehittämis- ja arviointitietoa avoimesti.
- Yleistä kehittämistulokset helposti hyödynnettävään muotoon.



**Kuvio 2.** Kehittämisprosessi (Koivisto ym. 2017)

**Tunnista tarve:** Tarve ja impulssi kehittämiselle voivat nousta organisaation ulkopuolelta, toimintaympäristön muutoksista tai organisaation sisältä. Toimintaympäristöstä tulevia haasteita kehittämistyöhön voivat olla monet yhteiskunnalliset muutokset, jotka liittyvät palveluihin ja toimintoihin, kuten digitalisaatio, maahanmuutto tai väestörakenteen muutokset. Lainsäädännön, talouden ja asiakaskunnan muutokset tai asiakkaiden palautteet tai kansalaisaloitteet haastavat kehittämistyöhön. Työyhteisön sisältä nousevat tarpeet, strategiatyöstä lähtevät tai erilaiset työn pulmakohdat voivat tulla työntekijöiltä, esihenkilöiltä tai koko työyhteisöltä. On oleellista tunnistaa eri toimijaryhmät. Valmistautumisvaiheessa työyhteisössä voidaan nimetä erillinen kehittämistiimi, mikä ei tarkoita, etteivätkö kaikki osallistui kehittämiseen vaan että tiimillä on vastuu prosessin suunnitelmallisesta eteenpäin viemisestä.

**Muunna tarpeet tavoitteiksi:** Lähtökohtana olevat tarpeet pitää muuntaa selkeiksi kehittämisen tavoitteiksi. Tämä edellyttää yhteisiä keskusteluja ja pohdintaa sekä yhteistä tavoitteista sopimista. Tavoitteet voivat liittyä siihen, miten kehitettävää ratkaisua toteutetaan tai mitä kehitettävällä ratkaisulla halutaan saada aikaiseksi.

**Kehitä ratkaisuja:** Kannattaa hakea ja tutustua jo kehitettyihin malleihin ja ratkaisuihin ja muokata ne omaan toimintaympäristöön sopivaksi. Toisinaan on itse ideoitava ja kehitettävä täysin uusia ratkaisuja. Pystyykö ratkaisua toteuttamaan toistuvasti samalla tavalla? Kokeillaan mahdollisimman pian alustavaa ideaa, eikä suunnitella ratkaisua valmiiksi: se on paras tapa suunnitella ja jalostaa ratkaisua.

**Kokeile ja arvioi:** Nopeat kokeilut ja ketterät arvioinnit ovat tehokas tapa kehittää, mutta riippuu ratkaisun luonteesta, onko se mahdollista. Arviointi on olennainen osa kokeilua, joten se suunnitellaan kevyempänä tai systemaattisempana mukaan kokeiluun arviointitarpeesta riippuen. Arviointi voi kohdistua ratkaisun toteutukseen ja/tai niihin tuloksiin, joita ratkaisulla on tarkoitus saada aikaiseksi.

**Vakiinnuta käytännöksi:** Jos kokeiluissa saavutetaan tavoiteltuja tuloksia, vakiinnutetaan/juurrutetaan ratkaisu työyhteisöön pysyväksi käytännöksi. Suunnitellaan tähän aikataulu sekä organisoidaan tarvittavat resurssit, perehdytykset ja koulutukset. Vakiinnuttaminen onnistuu paremmin, jos keskeiset toimijat, kuten asiakkaat, ammattilaiset, johto ja muut kumppanit, ovat alusta asti olleet mukana, sitoutuneet ja osallistuneet yhteiseen kehittämistoimintaan.

**Yleistä malliksi:** Mikäli halutaan, että kehitetty toimintamalli on myös muiden käytettävissä, ratkaisu mallinnetaan siten, että se ei sisällä paikallista informaatiota eikä ratkaisun kehittämiseen liittyvää muuta tietoa. Määritetään käyttötarkoitukset ja poimitaan esille keskeiset osatekijät ja vaiheet, joiden tulee toteutua kaikissa niissä ympäristöissä, joissa mallia sovelletaan. Tämä on parasta osaamisen jakamis-

ta, ja muut voivat hyödyntää toimintamallia omassa kehittämistoiminnassaan ja soveltaa sitä omissa ratkaisuisaan. Palautteen (omasta organisaatiosta ja muilta) pohjalta voidaan korjata ja parantaa toimintamallia.

## Muutos ja sen johtaminen

Muutosta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta ja tässä keskitytään tarkastelemaan sitä organisaatioiden näkökulmasta. Muutosta voidaan esimerkiksi tarkastella **siirtymävaiheena**. On sitten kyseessä työyhteisön tai palveluiden kehittäminen tai muiden strategisten toimenpiteiden täytäntöönpano, tavoitteena on parantaa organisaation tai palveluiden nykyistä tilannetta muutoksilla, jotka sisältävät niin ihmisten, tapojen, järjestelmien kuin rakenteidenkin muutoksia.

**Muutosprojektilla** tavoitellaan tavalla tai toisella jotain parempaa. Muutos voi olla kehittyvä, jatkuva tai dynaaminen. Muutokset voivat olla joko jaksottaisia tai jatkuvia. **Jaksottainen** muutos on voi tapahtua harvemmin ja voi olla radikaalikin, kun taas **jatkuva** muutos voi olla vähitellen kasvava ja nouseva, jolle ei ole nähtävissä loppua. Riippumatta siitä onko muutos jaksottainen vai jatkuva, muutosten vauhti on nykypäivänä kasvava ja kiihtyvä.

Kun puhutaan **organisaatiomuutoksesta**, tarkoitetaan organisaation rakentamiseen kohdistuvia toimenpiteitä. Ne voivat tähdätä toiminnan supistamiseen kuten toiminnan ulkoistamiseen tai laajentamiseen kuten yritysostoihin. Toteutetut muutokset vaikuttavat siis organisaation rakenteisiin, minkä seurauksena tapahtuu muutoksia henkilöstö- tai tuotantomäärissä ja vaikutukset koskevat kaikkia tai suurta osaan henkilöstöstä. Monasti kun organisaatioon rekrytoidaan muutosjohtajaa, haetaan johtajaa juuri tekemään organisaatiomuutos/organisaatiouudistus eli esimerkiksi saneeraamaan osa työntekijöistä pois. Hyvät saneeraajat ovat yritysmaailmassa edelleen haluttuja.

Erillisen muutosjohtamisen sijaan toisaalta kysytään eikö kaikki johtaminen on muutosjohtamista? Vai pitäisikö oikeastaan puhua **johtamisesta muutoksessa**? Ossi Auran (2020) mukaa hyvän johtamisen ytimeen sitoutuu kaikki muutosjohtamisen elementit jo itsestään: ei tarvita erillistä muutosjohtamista. Tarvitaan päätöksiä tavoitteista, avointa kommunikointia ja johtamistyön aktiivisuutta ja jatkuvaa muutoksiin reagointia ja niiden mukaan toiminnan ohjaamista.

**Muutosten johtaminen** on sekä arjen pienten muutosten johtamista että suurempien kehittämistehtävien hallittua ja tavoitteellista edistämistä. Nykyinen hektinen ja epävarma toimintaympäristö ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet edellyttävät kaikilta esihenkilöiltä ja johdolta **muutosjohtamisen taitoja**. Enää ei voi olla kysymys siitä, että taloon palkataan ns. muutosjohtaja hoitamaan joku satunnainen muutosprojekti. **Muutosjohtaminen on johtamisen osa-alue** ja jokaisen esihen-





### **Esihenkilön tärkeimpiä tehtäviä muutoksessa ovat:**

- työryhmän energian suuntaaminen keskeisiin tekemisiin
- jatkuva viestintä
- muutoksesta keskusteleminen ja
- läsnä oleminen.

kilön osaamista. Se vaatii erilaista huomiota kuin päivittäinen johtamistyö, tulevaisuutta pitää suunnitella ja tavoitella aktiivisemmin. Esihenkilötyö työllistää muutoksen aikana tavallista arkipäivää enemmän ja edellyttää tarkempaa ajankäytön suunnittelua, sillä perustehtävistä ja muutosprosessin etenemisestä on huolehdittava samanaikaisesti.

**Muutoksen johtamisessa vaikeinta ovat johtaminen ja ihmiset.** Asiatasolla ja paperilla muutokset ja kehittäminen saattavat vaikuttavat selkeiltä ja eteneviltä prosesseilta, mutta kun mukaan tulevat ihmiset, työntekijät, esihenkilöt ja johtajat, asiat mutkistuvat. Muutoksessa yhdistyvät kaksi prosessia. Toinen puoli prosessia ovat rakenteet, prosessit ja osaamisen päivittäminen, ja toinen on työntekijöiden henkilökohtainen psykologinen matka vanhasta uuteen. Jos tämä ihmispuoli jää hoitamatta, vanha maailma jää helposti elämään uuden virallisen maailman (kaavioiden ja kuvausten) ulkopuolelle. Yksikään kehittämisprosessi tai organisaatiouudistus ei ole valmis, ennen kuin ihmiset ovat valmiit omaksumaan uuden roolin, identiteetin ja paikan organisaatiossa. Muutos tapahtuu vain ihmisten henkilökohtaisen muutoksen kautta.

Helka Pirinen (2014) määrittelee muutosjohtamisen prosessiksi, jossa organisaation tarkoitus on toteuttaa toiminnan tavoitteiden mukainen muutos ja johtaminen on väline, jolla organisaation valmiuksia muutoksen toteuttamiseen voidaan muokata. Esihenkilön tehtävä on johtaa ja valvoa muutoksen toteutusta ja tavoitteisiin pääsyä, ja olla saatavilla työntekijöiden arjessa innostajana ja kuuntelijana. Muutosjohtamisessa korostuu **tunteiden johtaminen** ja tärkeää on, että esihenkilö muutosprosessissa ymmärtää työntekijöiden tunteita, tarpeita ja motiiveja ja sopeuttaa omaa toimintaansa niiden mukaan. Hänen tulee **viestiä selkeä visio**, olla luottamuksen arvoinen ja läsnä oleva. Esihenkilön tehtävä on olla muutoksen eteenpäin viejä ja hyvä roolimalli.

Muutos voidaan ennen kaikkea nähdä **oppimisprosessina** kuten Chris Argyris ja Donald Schön (1978) muutosoppimisen mallissa kuvaavat. Oppimisen laatu ratkaisee sen, miten hyvin muutoksissa selviydytään ja onnistutaan. Riitta Viitalan ym. (2019) mukaan usein, jos muutostahti on kova, muutoksissa saatetaan keskittyä nykyisten toimintamallien pieneen uudistamiseen ja tulosten arvioinnin kehään. Silloin tapahtuu vain **pintaoppimista**. Tulokset eivät välttämättä parane merkittävästi, vaikka olisi käytetty paljon voimavarojakin.

Toimintaympäristön muuttuessa voimakkaasti, syntyy organisaatioissa tarvetta muuttaa koko ajatusmallia. Kun muutoksissa keskitytään ajattelutapojen muutokseen, puhutaan **uudistavasta tai syvätason oppimisesta**. Tämä onnistuu, jos työntekijät ja johto ovat herkkiä havainnoimaan ympäristönsä muutoksia ja taitavia arvioimaan omaa toimintaansa. Kolmas oppimisen taso on **oppimaan oppiminen**, jolloin organisaatiossa kyetään arvioimaan kykyä uudistaa vallitsevia ajatusmalleja ja toimintaa niiden varassa (Viitala ym. 2019). Viimeksi mainittu on monelle organisaatiolle perusedellytys sille, että koko organisaatio pystyy viemään läpi muutoksia, mikä edellyttää kykyä syvään muutokseen.

Oppimisen eri tasoilla on siis yhteys toimintaympäristön tilaan. Kun toimintaympäristö on vakaa ja suhteellisen pysyvä, riittää usein toiminnan ylläpitäminen tai vähäinen parantaminen menestykselliseen suoriutumiseen. Monimutkaisessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä se ei riitä, vaan on kyettävä synnyttämään jatkuvasti uudenlaisia ajattelu- tai toimintatapoja.

### Projektin johtaminen

Kehitystarve kannattaa usein muodostaa **projektiksi** eli projektoida. Tällöin sovitaan työlle tavoitteet, aikataulu, vastuut, käytettävissä olevat resurssit, kuten työaika ja osallistujat, työskentelytavat ja kirjoitetaan auki oletukset odotettavissa olevista tuloksista sekä miten kehitystyö ja tulokset raportoidaan. Kehitystyöllä voi olla nimettyä projektiryhmä ja projektilla voi olla organisaation kirjanpidossa oma kustannuspaikka, jonne projektin kulut kohdennetaan. Projektin vastuuhenkilöllä on oma lähiesihenkilönsä, joka tukee häntä projektin toteuttamisessa, ja viime kädessä vastaa omalla palvelualueellaan toteutuvista projekteista. Pienimuotoisenkin kehittämistyö kannattaa organisoida ja aikatauluttaa, vaikka ei perustettaisi erityistä projektia, koska kyse on aina yhteisten voimavarojen käytöstä.

Mikäli kehitystarpeeseen vastaaminen edellyttää eri organisaatioiden työntekijöiden osallistumista, tarvitaan näiden organisaatioiden johdon näkemys ja päätös yhteisestä kehittämistyöstä. Nykyisin kehitystyö toteutuu pitkälti **verkosto- ja kumppanuusperustaisissa yhteisprojekteissa** ja niihin osallistuvat myös asiakkaat. Tällaista kehitysprojektia johtavat projektipäälliköt tai projektikoordinaattorit toimivat eräällä tavalla ”lainavaltuuksin” eli niillä reunaehdoilla, jotka kehitysprojektin ”omistavat” organisaatiot ovat määritelleet. Tarvitaan siis sitoutumista ja yhteinen päämäärä kehitysprojektille. Valtuudet johtaa projektia voivat olla hyvinkin laajat tai rajatut. Esimerkiksi kun kehitysprojektille on haettu ulkopuolista rahoitusta, vastaa projektipäällikkö projektin käytännön toteutuksesta. Kumppanuusperustaisen projektin valmistelutyö ja ulkoisen rahoituksen hankinta erityisesti suuremmissa kehityshankkeissa on vaativaa ja aikaa vievää.

Jos organisaatio saa myönteisen rahoitusratkaisun, niin ensimmäisenä rekrytoidaan **projektille vetäjä**, joka ryhtyy valmistelemaan projektin käynnistämistä.



### Projektsuunnitelmaan ja rahoitushakemukseen tulee selvittää seuraavat asiat:

- Tarpeet, ongelmat tai haasteet, joihin ollaan hakemassa ratkaisuja ja uusia ideoita: kuvataan selvitettyksiin ja tutkituun tietoon perustuen (hyödyt esille!)
- Tavoitteet ja oletetut tulokset
- Kumppanit ja keskinäiset työnjaot sekä työskentelysuunnitelmat: mitä tavoitellaan ja millaisin toimenpitein
- Riskianalyysit esimerkiksi SWOT-menetelmällä, ja projektin varautumistoi- met tunnistettujen ja projektsuunnitelmaan kirjattujen riskien varalta
- Projektin johtaminen: keitä pyydetään ohjausryhmään, ketkä muodostavat projektiryhmän - johtamisen kuvaus
- Viestintä- ja vuorovaikutussuunnitelma
- Seuranta- ja arviointisuunnitelmat: mitä tietoa kerätään, miten, millaisin mittarein arvioidaan kehitystyötä ja tuloksia
- Tulosten käyttöön saaminen: tulosten levittämisen ja juurruttamisen suunnitelmat
- Tulosten tekijänoikeuksista sopiminen
- Kehitystyön edellyttämät rahoitus- ja kustannuslaskelmat: omarahoitus, haettava rahoitus ja kaikki kustannukset kuten palkat, ostopalvelut ja yleiskulut

**Projektin johtamisessa on** keskiössä aina kehittämällä haettavat hyödyt, lisäarvo asiakkaalle ja tulosten käyttöön saaminen.

Projektin johtamista **haastaa** (niin projektin omistajaorganisaatioita kuin itse projektinjohtoa) samankaltaiset seikat kuin muutakin kehittämistyötä. Pitää olla luottamusta ja uskoa prosessin voimaan sekä epäselvyyden sietämistä, kunnes ilmiöt jäsentyvät ja niihin löydetään yhteisen kehitystyön kautta ratkaisuja. Kehittämisen luonne on etsivää, arvioivaa ja kehittämisprosessin kurssia on sen mukaan muutettava. Kehittämisen kohdetta ei esimerkiksi ilmiölähtöisessä kehittämisessä rajata tiukasti ennalta ja kehittämisinterventiot ovat moniasiantuntijaisia, jossa asiakas on myös asiantuntija. Mahdollisuus oppimiselle ja kehitetyn toiminnan käyttöönottamiselle taataan riittävän pitkällä kestolla ja tarpeellisilla voimavaroilla.

**Strateginen kumppanuus on** kehittäjäosapuolien välistä ja se perustuu luottamukseen ja yhteiseen suunnitteluun. Se on yhteistä tekemistä ja jaettua vastuuta yhdessä sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kumppanuus ei synny hetkessä, vaan se on prosessi, jota voidaan kuvata Strategisen kumppanuuden portailla (kuvio 3). Organisaatioiden tai yksiköiden välinen kumppanuus etenee ja syvenee askel askeleelta kuten parisuhde. Strateginen kumppanuus lähtee liikkeelle sopivien ja kehitettävän asian kannalta **kiinnostavien** kumppaneiden kohtaamisesta, yhteisen päämäärän ja tavoitteiden löytämisestä

riittävän seurustelevan keskustelun avulla, sitoutumisesta yhteiseen suunnitteluun ja yhdessä tekemiseen, edeten näiden kautta kohti syvempää käytännön konkretiaa ja aitoa arjen yhteiseloä ja kumppanuutta, joka perustuu saavutettuun luottamukseen ja tasavertaisuuteen.



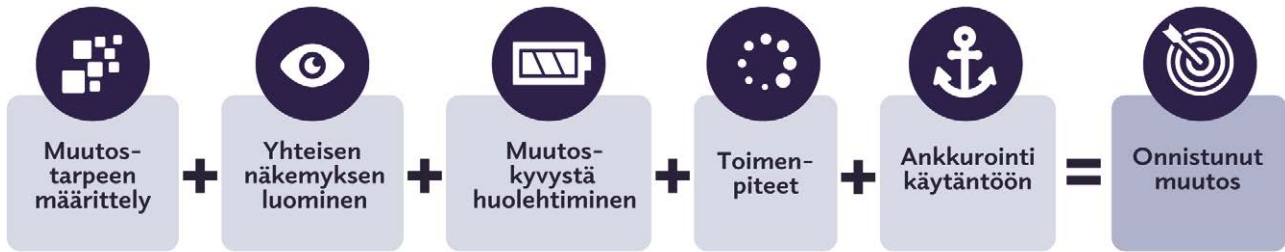
**Kuvio 3.** Strategisen kumppanuuden portaat (Anttila & Rousu 2004)

Kumppanuusprosessi kannattaa käydä läpi edellä kuvatulla tavalla (portaat). Prosessi ei saa kuitenkaan korostua liikaa muiden kehitystyön näkökulmien kustannuksella. Vuoropuhelua on hyvä käydä monesta suunnasta samaan aikaan, jotta rakentuu yhteinen näkemys halutusta päämäärästä. Osapuolten konkreettiset ja kohtuulliset ponnistelut on oltava suhteessa hyötyyn. Hyödyt on oltava avoimena esillä, ja jokaisen osapuolen on koettava, että hyötyy yhteistyöstä. Yhdessä tekeminen onnistuu, kun on sovittu yhteistoiminnan rakenne sekä miten kehitystyötä johdetaan ja ohjataan.

### Onnistunut muutosprosessi

Anneli Valpolan (2004) mukaan muutosprosessi tarvitsee viisi tekijää, jotta muutoksen avulla päästään haluttuun lopputulokseen. Kuvioon 3 on nostettu Valpolan mallista ”Onnistunut muutos” ja avattu mukailien kunkin osatekijän sisältöä.

- **Muutostarpeen määrittely.** Merkittävin tekijä, joka edistää muutosta, on, että ymmärretään muutoksen tarve, miksi tämä muutos tarvitaan. Muutoksia on syytä priorisoida ja perustella, mihin tartutaan milloinkin, jotta työyhteisössä säilyy myös vakautta perustoimintojen tekemisellä. Muutoksen tarpeellisuus, tavoitteet ja tulevaisuuden mahdollisuudet määrittelyvaiheessa käydään **keskustellen** yhdessä koko työyhteisön kanssa, koska työntekijöiden osallistaminen varhaisessa vaiheessa luo tietoisuutta siitä, miksi muutos on tärkeä ja mitkä ovat hyödyt ja vaikutukset. Muutostarpeen ymmärtäminen ja hyväksymi-



**Kuvio 4.** Onnistunut muutosprosessi (Valpola 2004)

nen on lähtökohta koko prosessin käynnistymiselle. Jos työntekijät eivät tunnista muuttuvaa tilannetta, heidän on vaikea innostua tai sitoutua muutokseen. Käytäväkeskusteluihin ja kahvihuoneisiin jää paljon ”olisimme hyvin voineet jatkaa niin kuin ennenkin” -pohdintaa.

- **Yhteisen näkemyksen luominen.** Tarvitaan **yhteinen** näkemys, jotta voidaan kohdistaa voimat samaan suuntaan, suunnitelmat toimenpiteistä kohti tavoitteita alkavat toteutua halutulla tavalla ja edistymistä voidaan arvioida. Valpola puhuu, että yhteinen näkemys antaa kompassin ja kartan muutoksen läpivientiin. Tärkeintä tässä yhteisen näkemyksen luomisessa ja kiteyttämisessä on yhteinen, sama kieli, koska perusteluista tulee useaan kertaan toistettavia. Jos sana tai käsitteet eivät ole ”yhteisiä”, ihmiset huomaavat viestien puutteet ja ristiriitaisuudet, mikä siis on omiaan herättämään epätoisuutta.
- **Muutoskyvystä huolehtiminen.** Muutoskyvystä ja -voimasta pitää huolehtia ja niitä vahvistaa sekä organisaatio- että työntekijätasolla. Toisissa organisaatioissa muutosvoimaa on olemassa runsaasti osana organisaatiokulttuuria ja johdon toimintaa. Niissä on rohkeasti ja ennakkoiden vastattu toimintaympäristön haasteisiin ja kehitetty toimintaa. Henkilöstölle on vahvistunut luottamus omiin kykyihin selviytyä uusissa tilanteissa, ja jatkuva kehittäminen on osa työskentelyä. Toiset organisaatiot taas ovat eläneet pitkään muuttumattomina, eivätkä työntekijät ole paljonkaan joutuneet kohtaamaan muutoksia. Muutoskyvystä on aina huolehdittava **jokaisen toimijan** kohdalla, ja siihen on varattava taloudellisia, ajallisia ja tarvittavaa osaamista kasvattavia resursseja. Myös osallistamisella ja näkyvillä muutostuloksilla voidaan vahvistaa muutosvoimaa.
- **Toimenpiteet.** Kyseessä ovat muutoksen muutosaskeleet, teot, joilla muutosta tehdään. Toimenpiteet konkretisoivat muutoksen. Tekemällä **yhdessä** jotakin muuta, uutta kuin ennen, mahdollistetaan muutos vallitsevaan tilanteeseen. (Valpola puhuu ”ensimmäisistä toimenpiteistä, jotka ovat kriittisiä halutun muutoksen suunnalle ja vauhdille. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat, mitä muutoksen ensimmäisen päivän viestit tarkoittavat käytännössä.”)

- **Ankkurointi käytäntöön.** Muutoksen ankkurointi käytäntöön vie yleensä aikaa. Uusi toiminta tai uudenlainen organisoituminen esim. itseohjautuviksi tiimeiksi voi kestää jopa vuosia. Mikäli kyseessä on kehittämisprojekti, jonka ”tulokset” (esim. uusi työmenetelmä) on saatava osaksi perustyötä, on syytä jo muutoksen alkuvaiheessa laatia **yhdessä suunnitelma**, miten uusi toiminta juurrutetaan osaksi aikaisempaa toimintaa.

Tätä Valpolan jäsentelyä ei pidä nähdä askel askeleelta etenevänä vaan ymmärtää, että se kertoo tekijöistä, jotka on muutoksessa huomioitava.

Tämän päivän **muutoksen johtamisen ydin löytyy vuorovaikutuksesta, kommunikoinnista ja viestinnästä.** Kirsi Pihan (2019) mukaan ”Viestintä ratkaisee onnistumisen. Ihmisten luoma organisaatio ja onnistunut tekeminen perustuvat jatkuvaan vuoropuheluun ja keskusteluun. Arvot eivät ole sanoja tai sloganeita, vaan keskustelua etiikasta ja siitä, kuinka meillä toimitaan. Ihmisiä ei voi käskyttää muuttumaan eikä organisaatio muutu tai muuta toimintaansa **käymättä jatkuvaa vuoropuhelua.** Kommunikaatio on maailman tehokkain muutostyökalu.”

Lopullisesti muutos ”onnistuu”, jos muistetaan, että ihmisten täytyy hyväksyä muutos ja sitoutua siihen, ja silloin pitää olla mahdollisuus kommunikoida muutoksesta, saada informaatiota ja käydä dialogia. Muutosta ja omaa suhdetta siihen täytyy voida työstää, ja se onnistuu osallistumisen kautta. Tärkein, mitä tarvitaan, on **psykologisen sopimuksen** uudelleen solmiminen/uudistaminen suhteessa **muuttuneeseen työkontekstiin.** Psykologinen sopimus rakentuu työntekijän ja organisaation välisessä suhteessa ja on ääneen lausumaton sopimus työnantajan kanssa siitä, millaisia oikeuksia ja velvollisuuksia työntekijä kokee työsuhteessaan olevan. Kun työntekijä kokee molempien osapuolten toimineen sopimuksen mukaisesti, vaikuttaa se vahvistavasti hänen sitoutumiseensa organisaatioon. **Organisaatiositoutumisella** viitataan työntekijän kiinnittymiseen työyhteisöön ja haluun jatkaa sen jäsenenä sekä työskennellä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Psykologisen sopimuksen toimivuus on muutostilanteissa koetuksella ja saattaa rikkoutua. Sopimuksen uudistamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö tunnistaa työntekijän keskeisiä työhön ja organisaatioon liittyviä odotuksia, koska niiden tunnistaminen voi estää tahattoman sopimuksen rikkoutumisen tai mahdollistaa uuden sopimuksen syntymisen. (Saari 2014.)

## Yksilön ja organisaation muutoskyvykkyys

### Yksilön muutoskyky ja muutoshalukkuus



Satu tietää, että henkilöstön ja lähijohdon muutosprosessi käynnistyy paljon myöhemmin verrattuna ylimpään johtoon tai avainhenkilöihin, jotka ovat jo pystyneet käsittelemään omia pelkojaan ja saaneet tilaisuuden keskustella muutoksen eri vaihtoehtoista toistensa kanssa. Tulisiko henkilöstölle antaa valmistautumisaika tulevaan muutokseen ja miten se tapahtuisi? Satu on keskustellut vertaiskollegansa kanssa, joka työskentelee toisessa organisaatiossa ja saanut kuulla, että heillä on nimetty muutosagentti. Muutosagentti on henkilö, jonka työyhteisö valitsee edustamaan ja tukemaan kaikkia sekä pienissä että isoissa muutoksissa. Tällaisen muutosagentin tehtävänä on kannustaa ja tsemjata positiivisesti ja tuoda uusia tapoja, ajatuksia ja tietoa, jotta negatiiviset puheet ja huhut eivät velloisi. Hän kuuntelee, ylläpitää ja vahvistaa positiivista ilmapiiriä sekä toimii linkkinä johdon ja henkilöstön välillä. **Muutosagentti** ohjaa pitämään kiinni perustyöstä muutoksen aikana ja varmistaa yhteisissä palavereissa, että muutokseen liittyviä asioita käsitellään myös niissä.

Tämä kuulostaa Sadun mielestä juuri sellaiselta, mitä muutoksessa tarvitaan. Vertaistuki ja kollegan esimerkki ovat tutkimustenkin mukaan tehokkaimpia tapoja tukea muutosta, ja siksi muutosagenttiverkoston luomiseen kannattaa satsata.

Ihmisten kyky uudistua auttaa menestymään muutoksissa, koska se suuntaa ajattelua ja toimintaa mahdollisuuksien ja ratkaisujen löytämiseen. Se on tärkeä tekijä kestävässä menestyksessä. Ihmiset, sekä työntekijät että esihenkilöt, eroavat toisistaan siinä, miten he henkilökohtaisesti suhtautuvat muutoksiin. Toisilla on vahva sisäinen kehitymisorientaatio ja rohkeus kokeilla uutta, toisilla taas voimakkaampi säilyttämisen ja hallinnan tarve. Se, miten suhtaudutaan muutoksiin, voi johtua esim. aiemmista kokemuksista, asenteista, osaamisesta ja persoonallisuudesta sekä luottamuksesta tai epäluottamuksesta organisaation johdon, työyhteisön ja omaan kykyyn onnistua muutoksissa.

Yksilön **muutoskyvykkyys** on kykyä analysoida nykytilannetta ja tunnistaa muutostarpeita sekä nähdä vahvuudet ja mahdollisuudet. Kyvykkyyteen liittyvät taito valita selkeä suunta ja tavoitteet sekä suunnitella toimivat ratkaisut ja etenemistavat yhdessä muiden kanssa ja energisoida ja innostaa muutoksen tekemiseen. Muutoskyvykkyyteen liittyy myös oman oppimisen ja uudistumisen johtaminen.

Työyhteisön muutostilanteissa muutoskyvykkyys, muutosvalmius ja -myönteisyys ja haluttomuus tai vastustus vaihtelevat eri ihmisten välillä mutta myös yksittäisi-



### **Muutosvastarinnan takana on yleensä seuraavia tekijöitä:**

- Kokemus “ylikävelemisestä” ja vaikutusmahdollisuuksien puute
- Erimielisyys muutoksen sisällöstä siitä päättäneiden kanssa
- Luottamuksen puute muutoksen ehdottaja kohtaan
- Muutosta koskevan tiedon puute
- Epäusko muutoksen hyödyllisyyteen
- Epäusko muutoksen onnistumiseen
- Pelot ja turvattomuuden tunne, kun lopputulos on vielä epäselvä
- Koettu uhka omaa asemaa kohtaan
- Haluttomuus ponnistella tai jopa oppia uutta
- Haluttomuus luopua nykytilasta

(Viitala & Jylhä 2019)

sen ihmisen kohdalla työuran aikana. Puhutaan myös yksilön **resilienssistä**. Sen ajatellaan olevan työntekijän henkistä kapasiteettiä ja **psykologista joustavuutta**, kykyä ylläpitää toimintakykyään vaihtelevissa olosuhteissa, kykyä joustaa ja sopeutua muutostilanteissa sekä kykyä palautua niistä. Muutostilanteissa työntekijä voi kokea muutoksen **uhkana**, jolloin siirtyminen kohti tuntematonta tavoitetilaa koetaan haasteena ja uhkana. Esihenkilön tehtävänä on silloin antaa mahdollisimman paljon ja rehellistä tietoa ja osallistaa työntekijää alusta asti muutokseen. Muutos voidaan kokea **menetyksenä**, jolloin työntekijä kokee joutuvansa luopumaan itselleen tärkeästä ja merkityksellisestä ”nykyisestä”. Tätä voi ennakoida, yhdessäololle ja surutyölle tulee antaa aikaa, ja esihenkilön tulee olla läsnä ja käytettävissä. Muutoksen kokeminen **loukkauksena** kertoo muutokseen sisältyvästä oletetusta viestistä, että nykytilanne on huonompi kuin tavoitetilä, johon suuntaan ollaan menossa. Se tulkitaan helposti myös nykytilaa edustavien työntekijöiden ja työn huonoudeksi. Esihenkilön tulee välttää tahallista loukkaamista tai vähättelyä ja pyrkiä osoittamaan ihmisten arvo ja merkitys.

Monet esihenkilöt pelkäävät eniten jo etukäteen muutosprosessissa henkilöstön ”**muutosvastarintaa**”. Muutosvastarinnasta puhutaan vastahakoisuutena tai esteinä muutokselle. Pelätään, etteivät työntekijät sopeudu prosessiin tai vaikeuttavat muutosta erilaisilla tunnereaktioilla. Muutosvastarinta tulisi nähdä energiana, positiivisena ja luonnollisena asiana, joka kertoo, että muutos on merkittävä ja vaikuttava. Vastustuksen tai valittamisen seurauksena nouseekin esille asioita, joita tulee tarkastella ja joita hyväksikäyttäen muutoksen laatua voidaan parantaa. Kun esihenkilö suhtautuu muutosvastarintaan kiusana ja vaivana, hän voi menettää mahdollisuuden oppimiseen ja tärkeään tietoon vallitsevasta tilanteesta, joka voisi tarjota uutta näkemystä. Muutoksessa on aina nähtävissä rationaalisia (muutoksen liittyvät hyödyt) ja irrationaalisia (perusolettamusten kyseenalaistaminen, tunneperäinen reagointi) aineksia, ja jos johtajuus ei muutostilanteessa toimi, irrationaaliset puolet korostuvat. Näkyviin nousevat esimerkiksi erilaiset ”pelien pelaamiset”, ”vanhojen kalavelkojen maksamiset”, taannutaan ”lapseksi” ja muodostuu vastakkainasetteluja (osaajat – osaamattomat, vanhat – nuoret).

Muutosvastarintaa aiheuttavia tekijöitä nousee monesta suunnasta. Usein käsitellään yksilöön ja yksilön ominaisuuksiin liittyviä tekijöitä. Niiden lisäksi on syytä huomioida tekijöitä, jotka



nousevat organisaatio-, ryhmä- sekä johtamistekijöistä, viestinnästä, muutoksesta itsestään sekä toimintaympäristöstä (Laajalahti 2016).

Usein yksilöllisen vastarinnan taustalla ovat monenlaiset sekä **järkiperäiset että tunneperäiset pelot**. Moniin järkiperäisiin pelkoihin ja tiedonpuutteeseen (miksi ja miksi nyt, jatkuuko työni ja millaisena, miten käy asiakassuhteiden kanssa, mitä hyödyn jne.) esihenkilö voi vastata tarjoamalla selkeää viestiä, miksi muutos on tarpeellinen ja mihin ollaan menossa. Hän kertoo tietoja ja faktoja, viestittää tukemalla ja informoimalla työntekijöitä yhdessä ja erikseen. Kun vastarinnan taustalla on työntekijän pelko osaamattomuudesta, esihenkilö voi nostaa keskusteluun ja näkyviin työntekijän vahvuuksia ja tarjota koulutusta ja valmennusta uuden oppimiseen. Jos työntekijän vastarinnan taustalla ovat kielteiset asenteet, pelko ja turvattomuus, mielikuvaasteet tai haluttomuus, vaativat ne esihenkilöltä oman esimerkin vahvistamista, suorituksen johtamisen ja palautekulttuurin syventämistä, tavoitteiden ja vision kirkastamista, ohjaamista, valmentamista ja vahvistavan palautteen antoa.

Ehkä kuitenkin kaikkein olennaisin asia, joka esihenkilön tulisi muutostilanteissa pitää mielessä, on, että ”kaikki” eivät ole vastahakoisia. Usein äänekkäät vastarinnan ilmaisut saavat esihenkilön ikään kuin näkemään tilanteen liian mustavalkoisena. Monien tutkimusten mukaan työyhteisöstä löytyy aktiiviseksi kehittyjiksi kutsuttuja työntekijöitä noin 10–20 %, niitä, jotka eivät vastusta vaan menevät muutoksen mukana olosuhderiippuvaisesti 60–80 %, ja loppuja kuvaillaan kehityksestä tai muutoksesta kieltäytyjiksi.

## Organisaation muutoskyky ja uudistuminen

Suhtautuminen muutokseen ja kyky uudistua eivät ole vain yksilöiden ominaisuuksia, vaan **organisaatiot eroavat toisistaan muuttumis- ja uudistumiskyvyn suhteen**. Organisaatiokulttuuri luo pohjaa muutokselle ja sen johtamiselle, sillä organisaatiokulttuuri voi tarkoittaa joko muutoksen mahdollistavaa voimaa tai muutosta hankaloittavaa tai jopa estävää voimaa. Jos organisaation kulttuurissa muutosta pidetään rangaistuksena, niin siihen ryhdytään vain pakon edessä ja olemassaolon ja säilymisen takia. Tällaisen organisaatiokulttuurin vallitessa muutoshasteisiin tartutaan reaktiivisesti. Ennakoivan ja uudistumishaluisen organisaatiokulttuurin vallitessa muutoksiin suhtaudutaan myönteisesti mahdollisuutena ja muutoksiin tartutaan proaktiivisesti. Näiden äärimmäisten esimerkkien väliin mahtuu toki suuri kirjo erilaista suhtautumista muutokseen, kehitykseen ja uudistumiseen. Organisaation joustavuus muodostuu yksilöiden ja tiimien psykologisesta joustavuudesta.

Uudistumiskykyinen, resilientti organisaatio säilyy toimintakykyisenä: se pysyy olemassa ja säilyttää identiteettiinsä muutoksessa, mutta se ei ole enää sama organisaatio kuin ennen, muuttuneen tilanteen jälkeen. Puhutaan uudistuneesta

organisaatiosta. Yllättävän tapahtuman, muutoksen yhteydessä resilientti organisaatio säilyttää minimitoimintakykynsä. Ihmisetkin ovat toimintakykyisiä ja tietävät, mikä on kaikkien tärkeintä, ja kykenevät vastaamaan palvelun tarpeeseen. Yllättävän tapahtuman tai muutoksen jälkeen organisaatio palautuu tai toipuu kohtuullisen nopeasti: siellä on ihmisiä, jotka haluavat tehdä parhaansa saadakseen organisaation kunnolla takaisin toimintaan. Lopulta sopeudutaan muuttuneeseen toimintaympäristöön ja aletaan järjestää tekemistä ja toimintaa uuden tilanteen mukaan. Resilientti organisaatio jatkaa ja jatkuvasti aktiivisesti kehittää toimintaansa ja kykyään selviytyä muuttuvissa tilanteissa. Resilienssi ei ole koskaan valmista, vaan se on jatkuvaa ympäristön tarkkailua.

Kriisin aikana on helppo tunnistaa resilientti organisaatio. Rauhallisimpina aikoina on tunnistettavissa seuraavanlaisia toimintatapoja. Resilientissä organisaatiossa keskitytään muutosvalmiuteen ja sen kehittämiseen, työntekijää arvostavalla johtamisella ja kulttuurilla. Lisäksi panostetaan sekä sisäiseen että ulkoiseen vuorovaikutukseen. Parhaiten voidaan vastata muutoksiin, kun huolehditaan kyvystä uudistaa toimintatapoja. Minna Janhonen ja Krista Pahkin (2018) esittävät 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon.

**Ensimmäinen askel** on työntekijöiden arvostaminen ja kunnioitus, joka todentuu, kun tunnustetaan, millaisia vaikutuksia päätöksillä on työntekijöihin ja heidän perheisiinsä ja miten työn vaatimukset ja resursointi vaikuttavat ihmisiin. Tämä vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja sitoutumiseen ja mahdollistaa työntekijän joustavan toiminnan, stressinhallinnan ja epävarmuuden sietämisen.

**Toinen askel** on sisäisten ja ulkoisten verkostojen rakentaminen, vuorovaikutuksen ja luottamuksen ja yhteistyön korostaminen ja vahvistaminen. Niiden kautta organisaatio saa tietoa, tukea ja elinvoimaa.

**Kolmas askel** on jatkuva oppimista tukeva kulttuuri, jolla muutostilanteessa varmistetaan, että tietoa päätösten tueksi osataan hakea nopeasti. Jokaisen oma osaaminen ja yhdessä luotu uusi tieto tulee osaksi yhteistä tietopääomaa.

**Lopulta tulee +1 askel**, joka liittyy kaiken yhteen. Se tarkoittaa uudistumiskyvykkyuden johtamista, jossa tärkeintä on ymmärtää ihmistä ja olla empaattinen. Esihenkilön on oltava esimerkki ja omalla toiminnallaan pidettävä huolta ihmisten arvostamisesta, verkostoista sekä jatkuvasta oppimisesta.



# Laadun jatkuva parantaminen

Sirkka Rousu

## Jatkuvan parantamisen periaate

Toiminnan ja palvelujen jatkuvan parantamisen periaate on oppivan organisaation keskeinen ominaisuus. Oppiva organisaatio hyödyntää erilaista tietoa ja palautetta, kun arvioi omaa toimintaansa ja onnistumistaan. Arviointi on osallistavaa ja organisaatiossa yhteiseen oppimiseen ja uudistumiseen tähtäävää. Tämä toteutuu organisaatiossa jatkuvaluonteisesti ja sovitusti vuosikellon mukaan. Arvioinnin pohjalta tehdään tarvittavat kehitystoimet ja syvällisemmän uudistamisen edellyttämät muutokset. Kehittämistä ja sen johtamista on tarkasteltu kirjassa edellä, ja tässä esitellään Lean-ideaa, laatua ja omavalvontaa sekä turvallisuuskulttuuria sekä tuotteistamista työyhteisön toiminnan ja palvelujen kehittämisessä.



**Lean on muodostettu** pääosin 1940-luvun Toyotan autotehtaan jatkuvan parantamisen mallista, jonka synnyn taustalla on kilpailu autojätti Fordin liukuhihnalla tuotettujen autojen ylivoimaista laatua vastaan. Lean-termin kuitenkin lanseerasi vuonna 1988 amerikkalainen Jon Krafcik, joka oli Massachusetts Institute of Technology (MIT) tutkija. Lean-toimintaidea tuli laajemmin tunnetuksi kirjasta *The Machine That Changed the World* (Womack 1990). Englanninkielinen sana Lean viittaa ”hoikkaan, laihaan, vähärasvaiseen”. Lean-toimintamallilla tarkoitetaan tulosta, jossa sama tuotantomäärä saadaan aikaan puolella resurssilla (työ, tilat, välineet, investoinnit) ja kaksi kertaa paremmalla laadulla ja turvallisuudella. Tähän pyritään prosessin jatkuvalla kehittämisellä minimoiden mahdollisten häiriöiden esiintyminen ja reagoimalla niihin välittömästi niiden tultua havaituksi.

Tärkeimpiä toimintaa ohjaavia tekijöitä Lean-mallissa ovat **asiakkaalle arvoa tuottavat** tekijät, kuten hinta, laatu, läpimenoaika, työntekijöiden sitoutuminen sekä jatkuva parantaminen, joiden avulla koko prosessin kokonaistoiminta järjestetään uudestaan tavoitteena nopeampi reagointi, joustavuus sekä tuottavuus. Parhaimmillaan **jatkuva kehittäminen** tarkoittaa pieniä kokeiluja ja muutoksia joka päivä. Kehittämistyö usein tehdään työyksikön kokouksissa ja projekteissa, jotka kestävät tunneista muutamaan kuukauteen. Projektin aikana jatketaan toimintaa ja sitten taas palataan arvioimaan muutosten

aikaansaamia tuloksia. **Ihmisten (työntekijöiden) kunnioittaminen** puolestaan ei tarkoita vapaita käsiä ja mukavaa työilmapiiriä vaan luottamusta, haasteita, kannustusta, suoritustason nostoa ja tukea kuitenkin ilman liian suuria vaatimuksia ja ylikuormitusta.

Siirtyminen Lean-ajattelun mukaiseen toimintaan ei ole ongelmaton. Lean vaatii huomattavaa ajallista panostusta organisaation henkilöstön kouluttamiseen, jotta toiminta saadaan muutettua Lean-tyyppiseksi. Epäonnistuneissa organisaatioiden Lean-pyrkimyksissä on keskitytty liikaa pelkkiin prosessityökaluihin ymmärtämättä, että **Lean on kokonainen järjestelmä**, jonka täytyy ulottua koko organisaation kattavaksi.

**Lean-muutosprosessit** toteutetaan huolehtimalla **työntekijöiden aktiivisesta roolista** projektin kaikissa eri vaiheissa, joita ovat analysointi-, kehittämis-, implementointi- sekä seurantavaihe. Näin muutosten lähteitä on organisaatioiden jokaisella tasolla, ja muutokset pystytään ottamaan niissä käytäntöön heti, kun ne havaitaan tarpeellisiksi.

**Keskeinen tavoite on tuottaa enemmän lisäarvoa asiakkaille** – eli asiakastytyväisyys sekä tuotantoprosessin tehokkuus. Prosessista pyritään poistamaan kaikki sellainen työ, joka on asiakkaan arvon kannalta turhaa ja haitallista. Lean on myös **visuaalista**: siinä tehdään toimintaprosessit näkyviksi, jotta nähdään, missä on hukkaa, ongelmia ja poikkeamia sovitusta laadusta. Tässä hyödynnetään esimerkiksi tauluja, jotka ovat **jatkuvasti näkyvillä**: niihin merkitään havaitut seikat ja kirjataan kehittämisideoita ym. vastaavia huomioita. Näin ne voivat olla työpaikoilla koko ajan näkyvillä ja täytettävissä työpisteen erilaisilla seinätaululla ja fläpeillä tai sähköisellä multimediataululla, johon pystytään kirjaamaan suoraan havainnot ja ideat.

Tarkasteltavat toiminnot analysoidaan työyhteisössä yhdessä ja ryhmitellään kolmeen koriin: 1. asiakkaalle arvoa tuottava toiminta, 2. arvoa tuottamaton mutta välttämätön ja 3. arvoa tuottamaton toiminta.

Kaikki, mikä ei tuota arvoa asiakkaalle, pyritään poistamaan: ylituotanto, odottaminen (esim. jonotus palveluissa), turhat toiminnot/työt, vääränlaiset tuotteet (esim. palvelut asiakkaalle), virheet, luovuuden hyödyntämättä jättäminen jne. Palveluprosessissa pyritään asiakkuuksien hallintaan niin, että palvelut olisivat ”*just on time*”-periaatteen mukaisesti saatavilla. Toiminnan tavoitteena ovat tasalaatuisuus, virheettömyys ja asiakasturvallisuus. Siksi yhdessä on määritetty, minkä asteinen laadun vaihtelu on prosessissa sallittavaa ja hälytysrajat, jolloin käynnistyvät tarvittavat toimet, joissa myös selvitetään syyt, jotka ovat johtaneet virheisiin.

Lean-toimintamalli on siirtynyt voimakkaasti viime vuosina teollisilta aloilta palvelualoille, joissa toimintamallia sovelletaan yhä enemmän prosessien tehostami-

sessä. Leanin idea on hyödyntää mahdollisimman hyvin työntekijöiden osaaminen. Heillä tulisi olla myös valtaa vastuun ohella muutosten toteuttamisesta käytännön asiakastyöhön. Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa ja työyhteisöissä Lean-toimintaideaa sovelletaan jo laajasti. Tutkittua tietoa kokemuksista ja vaikutuksista on vielä niukasti.

## Laadun johtaminen ja laadun hallinta



Satu on valmistelemaan yhteisen perhepalvelujen **laaturyhmän** kanssa eri tiimien yhteistä kehittämisiltapäivää. Tarkoitus on arvioida edellisen puolivuotiskauden **tilastojen ja palautteiden pohjalta**, miten hyvin on saavutettu sovitut tavoitteet ja millaisia kehitystoimia olisi tarpeen tehdä. Lisäksi on toteutettu **vertaisarviointi** toisen vastaavaa palvelua tuottavan yksikön toimintaan – mukana oli jokaisesta tiimistä edustajia, jotka ennakolta valmistelivat kysymykset vertailtavalle yksikölle sekä kokosivat yhteen opintokäynnin pohjalta tehdyn itsearviointikeskustelun. Tällä kertaa vertaisarvioinnissa Sadun yksikössä keskityttiin vain yhteen teemaan: Miten lapsi- ja perhelähtöisyys (asiakaslähtöisyys) toteutuu ja miten sen toteutumista vertailtavassa yksikössä seurataan ja arvioidaan?

Työyhteisöt osallistuvat palvelujensa kuvaamiseen ja niiden laadun määrittämiseen. Käytännön asiakastyössä palvelun laatu todellistuu jokaisen asiakkaan kanssa – kukin työntekijä ja työyhteisö osaltaan vaikuttaa yhdessä sovitun laatutason saavuttamiseen.

Sosiaalihuollon eri palveluista on annettu kansallisia laatusuosituksia. Lisäksi lainsäädäntö sisältää monia asiakasturvallisuuteen ja hyvään palveluun liittyviä säännöksiä. Myös Valvira valtakunnallisena valvontaviranomaisena antaa ohjeita ja määräyksiä esimerkiksi palvelujen laadun omavalvontaan niin yksityisille palveluntuottajille kuin julkiselle organisaatiolle. Ohjeet ja määräykset tulee ottaa huomioon asiakaspalveluyksikön työssä. Myös silloin, kun palveluja hankitaan, tulee pystyä arvioimaan ostettavan palvelun laatua, jonka tulisi vastata vähintään sitä laatua, millaista se organisaation omana toimintana olisi.

**Laadunhallinnalla** tarkoitetaan organisaation sisäisiä käytäntöjä, joilla varmistetaan, että laatutaso toteutuu sellaisena kuin on sovittu ja aina vähintään siten kuin kansalliset laatusuositukset ja muut säännökset ja määräykset edellyttävät. Tavoitteena on, että laatu on tasalaatuista riippumatta siitä, missä organisaation palvelussa asiakas asioi.

**Keskeinen laaduntekijä on asiakkaan kohtaava työntekijä** – hyvä kohtaaminen ja vuorovaikutus on palvelun laadun keskeinen mittari. Laadunhallinta sisältää laadun toteutumisen seurannan, mittaamisen eli sen osoittamisen, millaiseen laatutasoon on tosiasiassa yletty, tulosten raportoinnin, arvioinnin ja tarvittavien kehittämistoimien muodostamisen. Jotta toteutunutta laatua voi arvioida, tulee kuvata, millaista laatua halutaan, ja sopia laadulle tavoitearvot. Organisaation asiakkaille voidaan myös antaa laajempi palvelulupaus tai laatulupaus ko. palvelusta tai palvelukokonaisuudesta.

Alla (kuvio 1) olevassa kuviossa muistutetaan, että laadunhallinnan järjestelmä on yksi keskeinen osa organisaation toiminnan ohjausta ja laadunhallinnan järjestelmä voidaan kuvata esimerkiksi yksikön laatukäsikirjassa. Laatu on sitä, että pystytään täyttämään palvelulle tai hoidolle yhdessä asetetut vaatimukset ja siihen kohdistuvat odotukset käytössä olevilla voimavaroilla.

Laadunhallinnalla tarkoitetaan yksinkertaistaen järjestelmää, jossa toiminnan tavoitteet ovat selvillä ja tiedetään, millaista laatua tavoitellaan, yhdessä arvioidaan sitä, miten sovitussa laatutasossa on onnistuttu, ja korjataan toimintaa tarpeen mukaan. Hallinta-termi viittaa asiantilaan, jossa ”homma on hanskassa ja asiat järjestyksessä”. Johtamisen tehtävänä on varmistaa, että laadunhallinnan järjestelmä toimii organisaatiossa ja sen yksiköissä, kuten on sovittu.

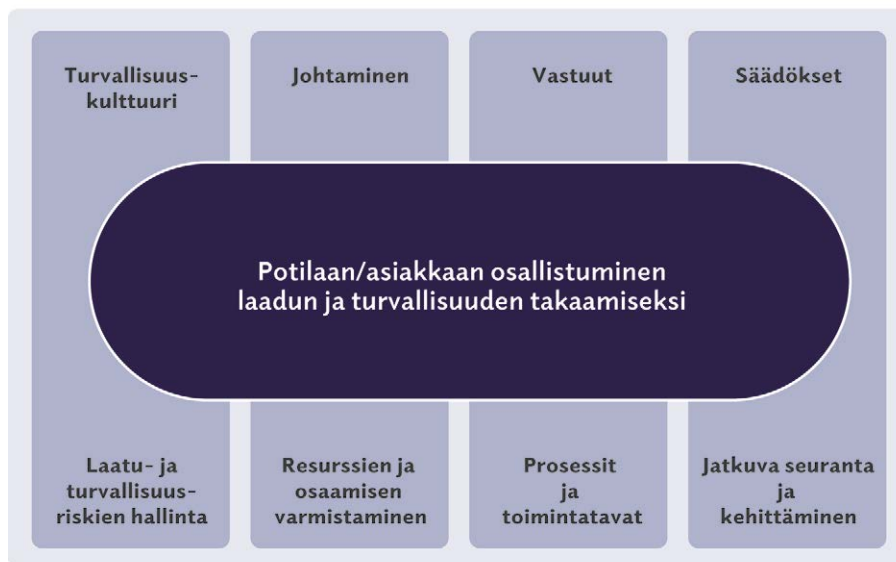


**Kuvio 1.** Laatu, johtaminen ja laadunhallinta (Rousu & Holma 2004)

Sovitut laadun varmistuskäytännöt perustuvat yhteiseen **laatua ohjeistavaan asiakirjaan**, esimerkiksi laatukäsikirjaan. Siinä kuvataan kyseisen palveluyksikön osalta kaikki olennaiset toimintaan ja sen laatuun ja ihmisten oikeuksiin vaikuttavat asiat, kuten yksikön perustehtävä, arvot ja toimintaperiaatteet, palvelut ja niiden sisältö ml. laatu, asiakkuudet, henkilöstö ja osaaminen, toiminnan seuranta ja mittarit – laatujärjestelmän sisältö kaikkina.

Organisaation tehtävänä on varmistaa kaikissa olosuhteissa hoidon, hoivan ja palvelun turvallisuus. Alla (kuvio 2) kuvataan potilas- ja asiakasturvallisuusstrategian keskeinen sisältö: organisaation turvallisuuskulttuuri varmistaa laadun ja riskien hallinnan toteutumisen, johtamisella huolehditaan tarvittavat resurssit ja osaaminen, selkeillä vastuilla toteutetaan oikeat toimintatavat ja prosessit sekä jatkuvalla seurannalla ja kehittämisellä varmistetaan ihmisten eri lakien mukainen oikeusturva. Asiakkaan tulisi aktiivisesti edistää osaltaan laadun ja turvallisuuden toteutumista.

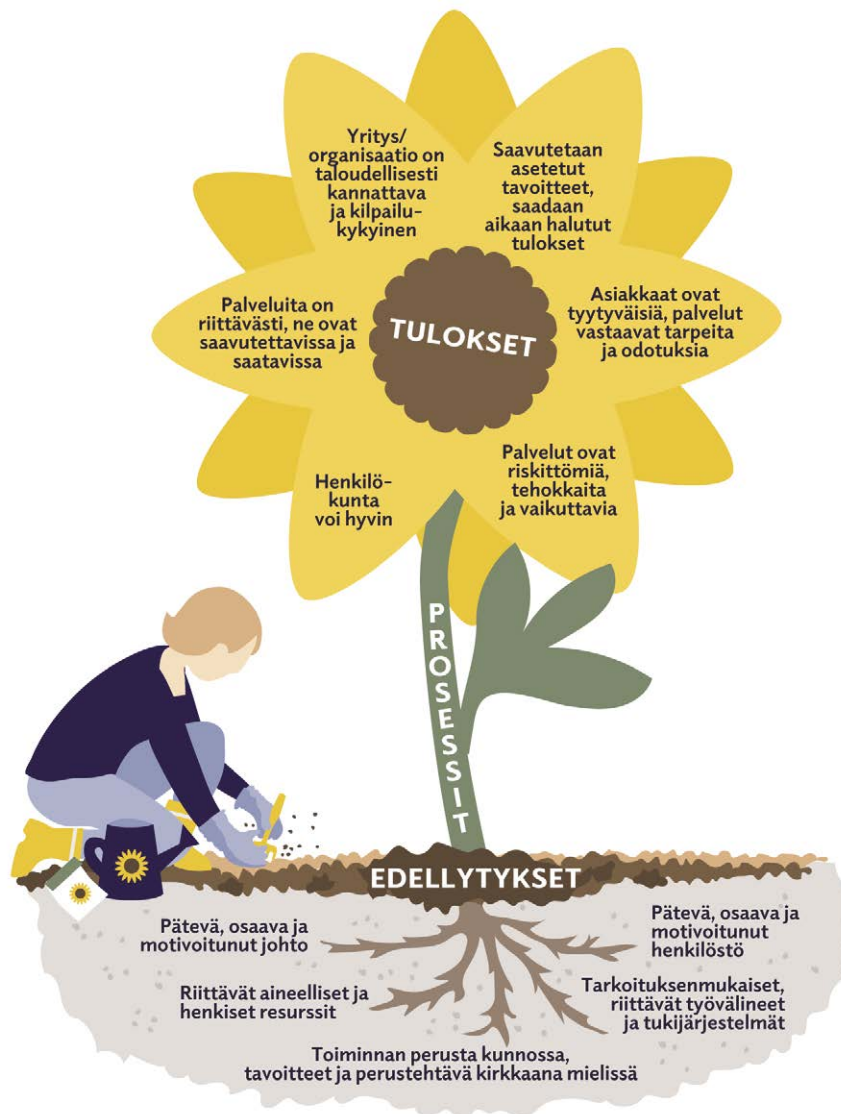
### Organisaation periaatteet ja toiminnot, joilla varmistetaan hoidon, hoivan ja palvelun turvallisuus



**Kuvio 2.** Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategian keskeinen sisältö (Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategian toimeenpanosuunnitelma 2020, STM)

**Jokaisen uuden työntekijän perehdyttämiseen sisältyy** yksikön laatukäsikirjan (tai vastaavan asiakirjan) läpikäyminen yhdessä esihenkilön ja perehdytykseen osallistuvien sovittujen kollegoiden kanssa. Laatukäsikirja on osa palveluyksikön omavalvontaa, ja jokaisen työntekijän vastuulla on toimia sovittujen laatukäytäntöjen mukaan. Niillä varmistetaan asiakkaan turvallinen asiointi ja oikeusturva eri osapuolien, niin asiakkaan kuin työntekijän, osalta.

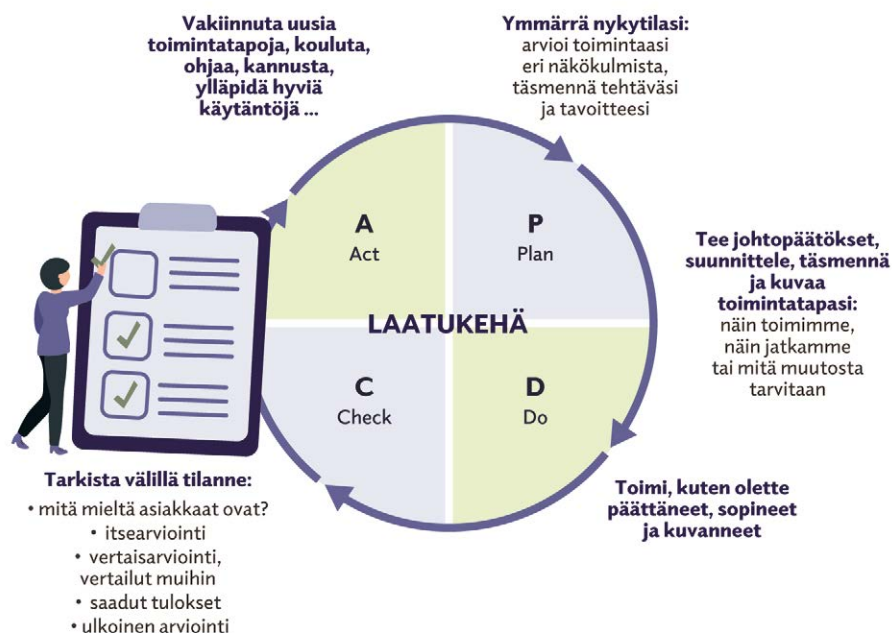
Organisaation eri palvelualueilla ja yksikössä määritetään toiminnan ja eri palvelujen ja palveluprosessien **laatutavoitteet ja mittarit**. Ne voivat kohdistua (alla kuvio 3) **toiminnan edellytyksiin**: kuviossa mullan alla mainittuihin toimintoihin, kuten resursseihin, riittävään ja osaavaan henkilöstöön ja johtoon, tarkoituksenmukaisiin työskentelyvälineisiin sekä selkeään käsitykseen yksikön perustehtäväs- tä. Laatutavoitteet ja mittarit voivat kohdistua **palveluprosessiin** (kuviossa kukan varteen), tai ne voivat kohdistua **tuloksiin** eli siihen, mitä toiminnalla tulisi saada aikaan: kuviossa kukan terälehtiin kuvattuihin asioihin, kuten tyytyväisiin asiakkai- siin, palveluihin, jotka vastaavat ihmisten tarpeisiin ja ovat vaikuttavia, sekä siihen, että henkilöstö voi hyvin sekä organisaatio menestyy omassa toiminnassaan.



**Kuvio 3.** Laadun synty



Aiemmin kirjassa kuvattiin jo Demingin laatuympeyrän tai -kehän perusidea. Alla olevassa kuviossa (kuvio 4) kuvataan jatkuvan laadunparantamisen mallin elementit tällä Demingin laatukehällä. Kun halutaan kehittää esimerkiksi toimintaprosessin laatua, tulee aluksi aina ymmärtää nykytila ja kuvata se. Plan-vaiheessa tehdään johtopäätöksiä ja täsmennetään tarvittavat muutokset ja kehitystoimet. Do-vaiheessa toimitaan siten kuin toimintaprosessin laadun osalta on sovittu ja kuvattu se esimerkiksi asiakkaille. Check-vaiheessa tarkistetaan tilannetta eri näkökulmista, kuten asiakaspalautteella, vertais- ja itsearviointilla tai ulkoisella arvioinnilla (auditoinnilla). Act-vaiheessa keskitytään varmistamaan ja ylläpitämään parannetun toimintaprosessin mukainen toiminta.



**Kuvio 4.** Jatkuvan laadunparantamisen malli

Laatutavoitteiden ja kriteereiden toteutumista voidaan seurata monin tavoin, kuten itsearviointilla tiimin keskusteluissa, yhdessä asiakkaiden kanssa, vertaisarvioimalla toisen yksikön vastaavaan toimintaan tai sisäisellä auditoinnilla esimerkiksi, kun ollaan valmistautumassa laatupalkintokilpailuun tai haetaan laatusertifikaattia. Ulkoinen auditointi vaaditaan esimerkiksi ammattikorkeakouluissa Koulutuksen arviointineuvoston (Karvi) toimesta.

**Laadunarvioinnin tueksi** on käytettävissä Euroopan laatupalkinnon kriteerit (EFQM), sosiaali- ja terveydenhuollon laatusertifikaatin kriteerit (SHQS), ISO 9001 -laatujärjestelmä, ja itsearvioinnin välineeksi on esimerkiksi CAF-työkalu tai ITE-työkalu (mm. Holma 2009). Tässä mainituista palvelun laatu ja vaikuttavuus

-mittareista löytyy lisätietoa mm. Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen THL:n sivuilta (Palvelujen laatu ja vaikuttavuus).

**Asiakastyön tavoitteissa onnistumista arvioitaessa** hyödynnetään erilaisina **mittareina** esimerkiksi AVAIN-mittaria ja eri asiakasryhmien palveluihin kehitettyjä mittareita – ne ovat useimmiten erilaisia kyselyitä. Asiakas itse arvioi omaa elämäntilannettaan ja sovituisissa tavoitteissa onnistumista (AVAIN-mittarista lähemmin edellä mainituilta THL:n palvelujen laatu ja vaikuttavuus -sivustolta). Fiksussa asiakastietojärjestelmässä nämä mittarit ovat integroituna tietojärjestelmään, ja niistä saadaan tilastot ja raportit ohjelman tuottamana, yhteenvetona myös asiakastyöntekijälle hänen omista asiakkaistaan. Näiden tietojen perusteella voidaan arvioida myös toiminnan vaikuttavuutta. Monissa organisaatioissa tiedot asiakastietojärjestelmästä voidaan joutua vielä poimimaan erikseen erilaisiin Exceleihin. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos THL on laatinut sosiaalihuollon palvelujen tietosisältöjen, asiakasprosessien ja asiakastavoitteiden arviointitietojen kirjaamisen valtakunnalliset määrittelyt. Osa näistä tiedoista tulee olla käytössä organisaation asiakastietojärjestelmässä, jotta sosiaalihuollon tiedot voivat siirtyä osaksi Kanta-tietokantaa – tavoitteena on vuosi 2023. Terveydenhuollon potilastiedot jo pääosin Kanta-järjestelmässä ovatkin.

**Taulukko 1.** Esimerkkejä asiakastyön laatukriteereistä ja mittareista (ks. myös edellä Laadun synty -kuvio)

Edellytyksiin liittyviä	Prosessiin liittyviä	Tuloksiin liittyviä
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Henkilöstön määrä suhteessa asiakkaiden määrään ja hoitoisuuteen</li> <li>● Henkilöstön osaaminen suhteessa asiakkaiden tarpeisiin ja muihin työn vaatimuksiin ja tehtäviin</li> <li>● Henkilöstön pysyvyys ja saatavuus</li> <li>● Henkilöstön hyvinvointi</li> <li>● Palvelujen vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin ja saatavuus</li> <li>● Taloudelliset voimavarat toiminnan tarpeiden mukaisia</li> <li>● Organisaation toimintakulttuuri ja johtamisen kyky varmistaa toiminnan vaatimat edellytykset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Palvelujen saavutettavuus ja kohdentuvuus asiakkaiden tarpeiden mukaan (oikea-aikaisuus, oikeasuhtaisuus, riittävyys)</li> <li>● Vuorovaikutus ja kohtaaminen asiakkaan ja työntekijän välillä</li> <li>● Osallisuuden ja itsemääräämisoikeuden toteutuminen</li> <li>● Yhteistyön toimivuus</li> <li>● Asiakkuusprosessin suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asiakkaan tavoitteissa onnistuminen, asiakkaan kokema hyöty</li> <li>● Asiakkaan hyvinvointi, toimintakyky- ja terveysmuutokset (heikentynyt, ennallaan, parantunut)</li> <li>● Tuen ja palvelujen toimivuus ja vaikuttavuus kokonaisuutena</li> </ul>

Kukin organisaatio ja sen palveluyksikkö täsmentää kriteerit omaan toimintaansa kohdentuvaksi ja määrittää laatutason, mihin toiminnassa tulisi yltyä. Jos esimerkiksi laissa määritelty asiakasprosessin laatutavoite edellyttää, että lastensuojelun tarve tulee selvittää viimeistään kolmen kuukauden kuluessa, voi yksikkö seurata, missä ajassa tarveselvitykset on pystytty tekemään. Yksikkö on voinut myös sopia työyhteisön laatutavoitteeksi ja asiakkaan laatulupaukseksi, että tavoitteena on tehdä selvitykset tätä lyhyemmässä ajassa, esimerkiksi kuukauden kuluessa, ellei asiakkaasta johtuvista syistä selvitysaika ole pidempi. Tämän toteutumista työyhteisö seuraa.

## **Omaevalvonta**

Sosiaalihuoltolain mukaan julkisen palveluntuottajan tulee laatia omaevalvontasuunnitelma ja pitää se julkisesti nähtävillä, esimerkiksi nettisivuilla. Omaevalvonta on siis lakisääteinen velvollisuus, mutta fiksu oppiva organisaatio tietenkin seuraa ja valvoo sekä kehittää toimintaansa muutoinkin. Henkilöstöllä on myös sosiaalihuoltolain mukaan velvollisuus tehdä ilmoitus havaitsemastaan epäkohdasta, joka voi vaarantaa asiakkaan turvallisen asioinnin. Organisaation ilmoituskäytännöt tulee olla kuvattuna omaevalvontasuunnitelmassa. Toiminnasta vastaavalla esihenkilöllä on puolestaan vastuu reagoida tietoonsa tulleeseen omaevalvontailmoitukseen ja käynnistää tarvittavat toimet. Myös asiakkailla tulee olla helppo tapa jättää sosiaalihuoltolain tarkoittama muistutus kokemistaan epäkohdista – tätä varten voi olla lomake sekä nettisivuilla että paperisena täytettävissä.

Yksityisiä sosiaalipalvelun tuottajia puolestaan koskee laki yksityisistä sosiaalipalveluista (922/2011). Ja kun julkinen toimija hankkii palveluja yksityiseltä toimijalta, vaaditaan yksityisen palveluntuottajan tarjouksessa kuvaukset yksikön laatu järjestelmästä, laadun seurannasta ja mittareista sekä tarjottavan palvelun laadusta. Myös yksityiset sosiaalipalvelujen tuottajat ovat omaa toimintaansa tukemaan laatineet laatuksikirjan ja omaevalvontasuunnitelman.

### **Omaevalvonnassa:**

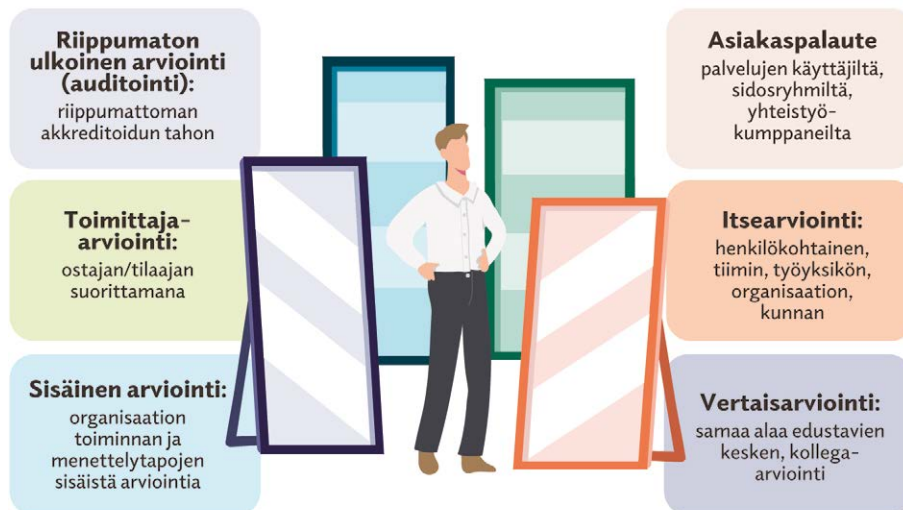
- Tunnistetaan riskit ja se, missä voi mennä pieleen – kirjataan, miten riskit ehkäistään ennalta ja miten toimitaan, jos puutteita todetaan – lähtökohtana asiat, joita meillä ei saa tapahtua.
- Tiedetään, mitä laatu- ja muita vaatimuksia kohdistuu omaan toimintaan, ja on selvitetty, miten omalta osalta niihin pystytään vastaamaan.
- On mietitty, mitä hyvä laatu tarkoittaa omassa työssä – konkretisoidaan se omissa laatuksiteereissä ja esimerkiksi laatulupauksessa asiakkaille.
- Osataan kertoa (myös kirjallisesti), mitä toimintamme sisältää ja millaisia työmenetelmiä sekä arviointikäytäntöjä on käytössä.
- Tehdään pari kertaa vuodessa perusteellisempi laatuinventaario tai laatukselu.

- Omavalvonnassa tarvitaan systemaattista itsearviointia, vertailuja muiden kanssa, palautetta asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta ym. toiminnan kanalta keskeisiltä tahoilta ja toiminnan osapuolilta.
- Laatukäsikirja tai vastaava dokumentti keskeisistä periaatteista ja toimintatavoista tukee toiminnan laadunhallintaa. Laatukäytäntöjen ja laadun toteutumisista seurataan ja valvotaan.

Laadunhallintaa ja omavalvontaa tukevat kansalliset laatusuosituksen ja myös valvontaviranomaisen (Valvira) ohjeet. Organisaation laadunhallinnan järjestelmä varmistaa laadun toteutumisen.

Laadun arviointia on hyvä tehdä monesta näkökulmasta tietoa tuottaen ja omaa toimintaa tuotetun **tiedon avulla peilaten** (kuvio 5): asiakkaan ja kuntalaisten (potentiaalisten asiakkaiden) näkökulma on tärkein, mutta myös asiakkuusprosessiin osallistuvien kumppaneiden näkökulma on tärkeä, ja kun palveluja on ostettu, on tärkeää saada palautetta ostajalta/tilaajalta. Ulkoisen tai sisäisen auditoinnin tuottama tieto, myös esikuva- ja vertaisarviointi sekä itsearviointi, ovat tärkeitä peilejä. Valtion toimesta toteutuvaan informaatio-ohjaukseen liittyvät esimerkiksi aluehallintoviraston (AVI) peruspalvelujen toteutumisen arvioinnit.

## ARVIOINTINÄKÖKULMIA OMASSA TYÖSSÄ



**Kuvio 5.** Laadun peilaaminen eri näkökulmista.

**Itsearviointi** voi toteutua henkilökohtaisena työntekijän arviointina, tiimin, työyksikön tai laajemmin organisaation itsearviointina. **Sisäisen arviointi** voi toteutua organisaatiossa esimerkiksi eri yksiköiden kesken, se voi olla myös toiminnan sisäistä auditointia eli katselmusta sovittujen kriteerien pohjalta. **Esikuva-arvioinnilla** tarkoitetaan vertailua (benchmarking) parhaimpiin ratkaisuihin ja vertailukehittämistä. **Vertaisarviointia** toteutetaan saman alan toimijoiden kesken, se voi toteutua myös kollega-arviointina. **Toimittaja-arvioinnissa** on kyse palvelun ostajan / tilaajan suorittamasta palveluntoimittajan arvioinnista. **Informaatio-ohjaukseen** liittyvästä arvioinnista on kyse kun ohjaava taho, esimerkiksi valtio lakiin perustuen arvioi kunnan palvelujen toteutumisen lainmukaisuutta. **Sidosryhmäarviointissa** yhteistyökumppani voi sovitusti arvioida kumppanin toimintaa. **Ulkoisen riippumaton arviointi** / auditointi toteutuu sellaisen yhteisön toimesta, joka on akkreditoitu arvioimaan organisaation toimintaa, kuten laatupalkintoa haettaessa tai kun toimiluvan osalta pitää osoittaa standardien mukainen pätevyys tuottaa ko.palvelua. **Asiakkaan tai asukkaan antamalla palautearviointilla** tarkoitetaan sekä varsinaisen palvelunkäyttäjäasiakkaan antamaa palautetta, että myös asiakkaan palveluun osallistuvien muiden toimijoiden antamaa asiakaspalautetta.

On hyvä valita toiminnan arvioinnin kannalta soveltuva yhdistelmä erilaisia peilejä omavalvonnan tueksi.

**Sosiaalihuollon valvontaelimiä** ovat Valvira, joka vastaa kansallisista valvonta-ohjelmista ja ammattihenkilöiden valvonnasta, aluehallintovirastot (AVI), jotka valvovat alueellaan, että julkinen ja yksityinen sosiaalialan organisaatio toimii lakien mukaisesti, sekä kunnat, joiden tehtävänä on oman toiminnan valvonnan lisäksi valvoa kuntansa alueella toimivia yksityisiä sosiaalipalvelun tuottajia. Lisäksi kunnat valvovat asiakkailleen ostamiensa palvelujen laatua riippumatta siitä, missä palvelun tuottaminen sijaitsee. Valvonta sisältää ennakkollisen valvonnan; esimerkiksi toimiluvan hakemisen yhteydessä AVI, tarpeen mukaan yhdessä alueen kunnan kanssa, tarkistaa luvan myöntämisen edellytykset. Lupa tarvitaan ympärivuorokautiseen toimintaan. Avopalveluja tarjoavalta yksiköltä edellytetään vain ilmoitusta toiminnasta.

**Laatu-, asiakas- ja potilasturvallisuuspolitiikka ja turvallisuuskulttuurin** rakentuminen ml. omavalvonta ja viranomaisvalvonta on keskeinen strategisen johtamisen vastuulla oleva tehtävä (ks. myös edellä kuvio 2). Laatu ja turvallisuus toteutuvat kuitenkin käytännön operatiivisessa työssä lähiesihenkilön ja asiakastyöntekijöiden sekä asiakkaiden toiminnalla – heillä on osaltaan vastuu turvallisuuskulttuurin toteutumisesta.

## Esimerkki: Laatu sekä asiakas- ja potilasturvallisuuspolitiikka Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä

Alla kuvataan esimerkki Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymän laatu- ja turvallisuuspolitiikasta sen laatutavoitteiden osalta (kuvio 6). Kuntayhtymä vastaa noin 200 000 asukkaan lakisääteisistä sote-tehtävistä ja -palveluista, ja se on vapaaehtoinen kuuden kunnan yhteinen sote-yhtymäorganisaatio. Palvelulupaus ja vaikuttavuus toteutuvat kolmesta kokonaisuudesta: hyvästä asiakaskokemuksesta, osaavasta henkilöstöstä ja toimivista palveluista ja toimintaprosesseista.



**Kuvio 6.** Laatutavoitteet 2021–2022 Keski-Uudenmaan sote-kuntayhtymässä

Keski-Uudenmaan soten laadukkaiden palveluiden keskeiset elementit ovat asiakas- ja potilasturvallisuus, osallisuus, hyvä palvelujen saatavuus ja saavutettavuus, palvelujen vaikuttavuus, palvelutuotannon oikeudenmukaisuus ja yhdenvertaisuus sekä valinnanvapaus. Toiminta perustuu lakeihin, asetuksiin, laatusuosituksiin ja kuntayhtymän strategiaan. Arvoperusta ohjaa kaikkia ihmislähtöiseen, avoimeen, luotettavaan ja korkealaatuiseen päivittäiseen vastuulliseen ja kustannustehokkaan toimintaan. Tavoitteena on parasta jokaiselle.

Asiakkaille tuotetaan heidän tarpeidensa mukaista ja ennaltaehkäisevää laadukasta palvelua. Palvelut ovat saavutettavissa vähintään lakisääteisten määräaikojen edellyttämällä tavalla. Palveluprosessit on kuvattu ja poikkeamiin reagoidaan ja toimintaa parannetaan. Palveluissa asiakkaat tulevat kuulluiksi ja heidän tarpeensa ymmärretyiksi. Asiakas kohdataan hänen yksilölliset tarpeensa huomioiden ja asiakasta tuetaan hänen palveluihinsa liittyvissä valinnoissa. Toiminnassa tähdätään parhaaseen asiakaskokemukseen, joka perustuu dialogisuuteen asiakkaan ja ammattilaisen välillä. Asiakkaita kannustetaan osallistumaan ja vaikuttamaan toiminnan laadun kehittämiseen.

Hyvinvoiva ja kyvykäs henkilöstö on laadukkaiden palvelujen menestystekijä. Toiminnassa panostetaan hyvään työntekijäkokemukseen ja mahdollistetaan yksilön sekä työyhteisön kehittyminen hyvällä osaamisen johtamisella. Tulevaisuuden osaamistarpeita ennakoimalla varmistetaan palvelujen laadukas toteutumisen. Hyvällä laadunhallinnalla tarkoitetaan hyvää toiminnan johtamista, suunnittelua, jatkuvaa arviointia, moniammatillista ja proaktiivista toiminnan parantamista yhteistyössä henkilöstön, asukkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Laadunhallintajärjestelmä sisältää strategiaa tukevat laatutavoitteet ja yhdenmukaiset prosessit, toimintamallit ja -ohjeet. Hyvä laadunhallinta täyttää asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset, lisää asiakastytyväisyyttä, vähentää hukkaa ja varmistaa palveluiden tasalaatuisuuden.

Toiminnassa sitoudutaan vaikuttavuuden ja laadunhallintajärjestelmän jatkuvaan parantamiseen. Toiminnan laatua seurataan, mitataan ja arvioidaan ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin laatutavoitteiden ja asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Hyvällä laadunhallinnalla varmistetaan palvelulupauksen toteutumisen. Laatutavoitteiden toteutumista seurataan ja mitataan keskeisten laatumittareiden mukaisesti.

## Tuotteistaminen

Itse kunkin voisi olla vaikea ostaa tavaroita tai palveluja kaupasta, elleivät ne olisi tuotteistettu. Tuotteistettu palvelu on kuvattu siten, että ostaja tietää, mitä palvelu sisältää ja mitä hyötyä sen käytöstä mahdollisesti on. Hän tietää myös, mitä ko. tuote tai palvelu hänelle maksaa.

Tuotteistaminen on nykyisin arkinen osa myös sosiaali- ja terveydenhuollon jatkuvaa kehittämistyötä, palvelujen kuvaamista asiakkaille nettisivuille tai esitteisiin, asiakasprosessien toimivuuden parantamista ja kustannusten hallintaa sekä myös uudenlaisten palvelujen kehittelyä.

**Tuotteistus** on palvelun tyypittämistä, ”paketoimista”: se on yksittäisen palvelun tai jonkin palvelukonseptin tai toimintamallin ydinpiirteiden, kuten hyötyjen,

sisällön, laatu- ym. vaatimusten ja kustannusten, määrittämistä. Tuotteistus on myös palvelun tai toimintamuodon kehittämistä vastaamaan entistä paremmin asiakastarpeita ja muita vaatimuksia. On tärkeää osata kertoa myös palvelusta tai toiminnasta koituvat hyödyt eri osapuolten kannalta suhteessa kustannuksiin – tämä on lisäarvo erityisesti asiakkaalle. Palvelu on pystyttävä joka tapauksessa perustelemaan ja on osattava kertoa palveluun liittyvät tosiasiat.

**Tuote sosiaali- ja terveydenhuollossa on palvelu.** Esimerkkejä näistä ovat: terveystieteiden keskus, vanhusneuvola, asiakkaan kuntoutusjakso, puhelinneuvonta, kotikäynti, itsehoitoon ohjaus, verenpaineen mittaus, perhehoito, kriisihoito, keskusteluterapia. Lisäksi tuotteena voidaan tarkastella toimintamallia tai työmuotoa. Esimerkkejä näistä ovat: psykososiaalinen tuki, läheisneuvonpito-toimintamalli, asiakkaan verkostokokous, monialainen kuntoutus, toimintakykyä edistävä ja ylläpitävä työote tai jokin kehittämishankkeen tulos.

Jos palvelu tai muu toimintamuoto on kehitetty tutkimus- ja kehittämishankkeessa tai vastaavassa innovaatioprosessissa, varmistaa tuotteistus (tai muunlainen mallinnus), että kyseinen palvelu on otettavissa käyttöön, ja myös ”siirrettävissä” toiseen toimintaympäristöön käytettäväksi (kehittämistyön tuotteistamisesta mm. Torkko 2020). Palvelun tuotanto- tai toteutusprosessin kuvaaminen on samalla myös laatutyötä: tiedetään, millaista laatutasoa halutaan tuottaa, jonka saavuttamista voidaan sitten arvioida. Voidaan myös arvioida palveluprosessin sujuvuutta ja tehokkuutta suhteessa aikaansaannoksiin. Kun on kuvattu ko. palveluprosessi ja tiedetään, millaisia vaiheita ja toimintoja siihen sisältyy sekä millaisia henkilöstö- ja muita resursseja tuottamiseen tarvitaan ja sitoutuu, pystytään näin myös laskemaan tämän palvelun tai palvelukokonaisuuden kustannukset.

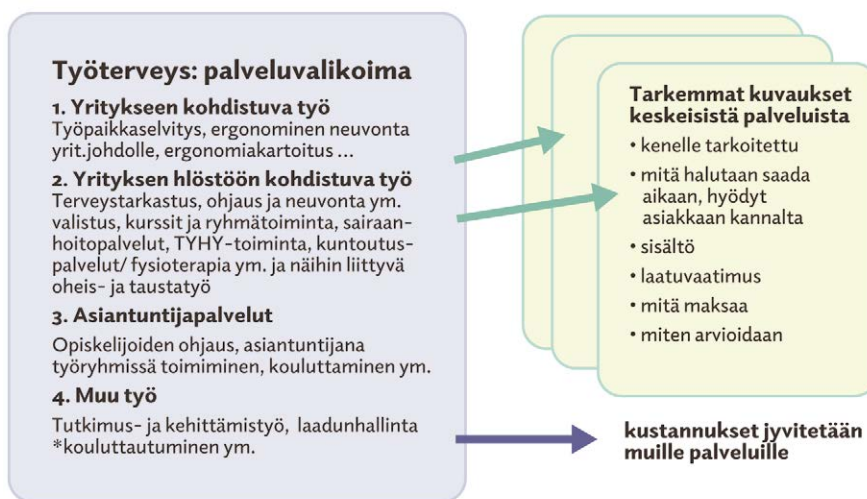
**Tuotteistamisen peruslähtökohtana on asiakkaiden tunnistaminen:** Keitä asiakkaani ovat? Millaisia palvelutarpeita heillä on? Mitä he palveluilta odottavat? Usein on tarpeen ryhmitellä asiakkaat; puhutaan segmentoinnista, jossa tunnistetaan erilaiset asiakkaat ja luodaan asiakasryhmiä, jotka perustuvat erilaisiin tarpeisiin, palvelun käyttötapoihin, rooleihin ja muihin asiakkaan piirteisiin palvelun hyötyihin ja toimivuuteen nähden.

Asiakasryhmien tunnistamisen kautta edetään näiden **erilaisten asiakkaiden palvelutarpeiden sekä asiakasodotusten selvittämiseen ja arviointiin**. Kuviossa 7 on kuvattuna työterveyshuollon palveluvalikoima: 1. yritykseen/organisaatioon kohdistuva työ, kuten työpaikkaselvitys, ergonomiakartoitus, neuvonta yrityksen johdolle; 2. henkilöstöön kohdistuva työ, kuten terveystarkastus, ohjaus- ja neuvonta, Tyhy- työhyvinvointitoiminta, ryhmätoiminta, fysioterapia; 3. työterveydenhuollon asiantuntijatyö, kuten opiskelijoiden ohjaus, asiantuntijaryhmissä toiminta, lausunnot, kouluttaminen; sekä 4. muu työ, kuten tutkimus- ja kehittämistyö, laadunhallinta.



Tarkemmat kuvaukset kunkin ryhmän eri palvelusta sisältävät tiedon siitä kenelle palvelu on tarkoitettu, mitä palvelulla halutaan saada aikaan, millaisia laatuvaatimuksia palvelussa on, mikä on palvelun kustannus ja miten palvelun toteutumista arvioidaan. Muusta työstä, kuten tutkimus- ja kehittämistyön, laadunhallinnan ja kouluttautumisen, aiheutuneet kustannukset jyvitetään eri työterveyspalveluille.

### Työterveyspalvelut voidaan ryhmitellä esimerkiksi näin



**Kuvio 7.** Työterveyspalvelujen ryhmittely

Kunkin palvelun kuvaksessa voidaan hyödyntää työlomaketta (taulukko 2).

- Ensin kirjataan kuvattavan palvelun, toimintamuodon tai palvelukonsepti nimi, kenelle palvelu on tarkoitettu ja mitä sillä tavoitellaan sekä millaisia hyötyjä siitä on erityisesti asiakkaille.
- Samoin kirjataan, kuinka palvelu toteutuu ajallisesti: onko kyseessä yksittäinen palvelutapahtuma vai esimerkiksi kuntoutusprosessi tai jokin ryhmähoito, joka ajoittuu pidemmälle ajalle.
- Yksilöidään myös näiden tapahtumien määrä ja kesto sekä se, keitä ja millaista henkilöstöä palvelun toteuttamiseen sallistuu, ja kunkin eri henkilön käyttämä työaika ko. palveluun.
- Kuvataan palvelun sisältö: mitä palvelussa tapahtuu ja miten, erityisesti asiakkaan näkökulmasta kuvaten.
- Kuvataan, millaisia laatu- ja muita esimerkiksi turvallisuusvaatimuksia tai osamisvaatimuksia toiminnalle on asetettu sekä miten palvelussa onnistumista seurataan ja arvioidaan.
- Kun tiedetään henkilöstön palveluun käyttämä työaika ja palkkakustannukset sekä muut palvelun kustannukset, kuten tilat, tarvikkeet ja muut varusteet, pystytään laskemaan palvelun kaikki tuotantokustannukset.

Jos organisaatio myy palvelua, on viisasta tietää palvelun tuottamisesta aiheutuvat kokonaiskustannukset. Julkisen toimijan tuottamasta palvelusta peritään omakustannuksen mukainen maksu. Yksityinen palveluntuottaja voi hinnoitella maksunsa markkinoiden mukaan – joskus myös omakustannusta alhaisemmalla, jos se on esimerkiksi tuotteen lanseerauksen kannalta järkevää. Yksityinen tuottaja pyrkii kuitenkin taloudellisen voiton saamiseen hinnoittelullaan.

**Taulukko 2.** Työlomake palvelukuvauksen laatimiseksi

<b>Palvelun, toimintamuodon tai palvelukonseptin nimi</b>		<b>Tunnus tai koodi</b>	
<b>Kenelle tarkoitettu</b> <b>Tavoitteet ja hyödyt</b>			
<b>Palvelun tai palvelupaketin toteutusajankohdan pituus kk/v</b>		<b>Tarvittavat käynnit tai kontaktit / välitön aika</b>	
<b>Palvelun tuottamiseen / toiminnan toteuttamiseen tarvittava kokonaistyöpanos (tuntia, vuorokautta jne.)</b>		<b>Muut tarvittavat resurssit</b>	
<b>Palvelun tai kuvattavan toiminnan sisältö</b>			
<b>Palvelulta tai toiminnalta vaadittavat ominaisuudet (laatu ym.)</b>			
<b>Arviointi: millä mittareilla ja miten arvioidaan onnistumista</b>		<b>Tuotantokustannukset yht. euroa</b>	

**Työn kehittämistä tukeva tuotteistusprosessi** on kuvattu eri vaiheineen kuviossa 8. Kehittämisprosessin aluksi on hyvä selkiyttää työyhteisön perustehtävä, kuvata palvelut ja palvelutarpeet ja asiakasodotukset sekä arvioida niitä. On tarpeen myös tietää, millaisia palveluja on tarjolla muilla palveluntuottajilla, ja arvioida niitä suhteessa palveluihin, joita oma työyhteisö tuottaa. Keskeisin työyhteisön työtä kehittävän tuotteistamisen työskentelyvaihe on, kun kuvataan tuotteistettavat palvelut, palvelumallit tai toimintamuodot – tähän vaiheeseen liittyy myös tuotekehittelyä esimerkiksi palvelumuotoilun ja muin yhteiskehittelyn keinoin

sekä omien työtapojen tarpeellista analysointia ja kehittämistä. Tuotteille tulee myös laskea sen tuottamiseen kuluvat kaikki kustannukset.



**Kuvio 8.** Työn kehittämistä tukevan tuotteistusprosessin vaiheita

Kun työyhteisö on kuvannut esimerkiksi perhevalmennuspalvelun ja palvelu on saatavilla perheille, siitä kerrotaan kohderyhmälle eli tiedotetaan ja palvelua myös markkinoidaan kertoen perheille, miksi palvelu olisi hyödyllistä heille. Kun palvelutoiminta sitten pyörii, on seurattava, miten toiminta on otettu vastaan, miten asiakkaat kokevat siitä hyötynensä ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut perheille. Ja mikäli toiminta on hyvää ja hyödyllistä, tätä palvelutuotetta kannattaa edelleenkin olla käytössä sekä kokemusten ja palautteiden mukaan kehittää.

Palvelujen ja toimintamallien tuotteistaminen on nykypäivää sosiaalialan työssä. Keskeinen hyötyjä tarkoituksenmukaisesta tuotteistuksesta on asiakas.



# Viestintä tiedon ja vuorovaikutuksen solmukohtana

Marianne Roivas ja Sirkka Rousu

**Viestintätaidot ovat johtajuusosaamisen ydintä**, ja viestintä on myös sosiaali- ja terveysjohtamisen ydinfunktio. Johtajien ja esimiesten viestinnän sekä vuorovaikutuksen tavat ja tyylit antavat esimerkin ja malleja koko organisaatiolle. Nämä ovat väitteitä, jotka nykyisessä työelämässä tuskin tulevat yllätyksenä kenellekään. Melkein pä organisaatiossa kuin organisaatiossa viestintä myös nostetaan keskeiseksi kehittämiskohteeksi.

Viestinnän merkityksen ja onnistumisen arvioinnissa haasteeksi nousee helposti alueen laajuus. Viestintä on läsnä kaikessa inhimillisessä toiminnassa. **Mistä edes puhumme, kun puhumme viestinnästä?** Keskitymmekö itse viestiin ja informaation, kanavaan, välineisiin ja teknologioihin vaiko esimerkiksi vuorovaikutukseen, ennakoimiseen, huomioimiseen ja välittämiseen? Viestintä on kaikkia näitä. Entä mikä on **johtajan rooli organisaation viestinnässä** ja toisaalta **viestinnän rooli ihmisten johtamisessa**? Ja onko todella niin, kuten jo hokemaksi kiteytynyt professori Osmo A. Wiion ”laki inhimillisestä viestinnästä” sarkastisesti väittää, että ”*viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta*”? Mielikuvaamme jostakin organisaatiosta vaikuttaa myös se, miten organisaatio itse ja siinä toimivat ihmiset viestivät, ja toisaalta se, miten ulkopuoliset viestivät organisaatiosta. Viestintä on siten keskeinen elementti organisaation brändissä ja uskottavassa maineessa.

Viestintää voi ajatella monesta näkökulmasta. Voimme hahmottaa viestinnän ulottuvuudeksi, joka organisaatiossa ja sen ulkopuolella liikuttelee esimerkiksi tietoa tai strategiaa. Toisaalta voimme myös ajatella, että viestintä määrittää kaikkea toimintaa, jota organisaatiossa harjoitetaan niin, että esimerkiksi juuri *tiedot ja strategiat pikemminkin tulevat rakennetuiksi ja olemassa oleviksi nimenomaan viestinnässä* – toimintaa ja viestintää on väliin mahdoton erottaa toisistaan. Työelämän kontekstissa lienee järkevä lähteä liikkeelle käytännönläheisestä määritelmästä:

Viestintä on puhetta tai kirjoitusta, jolla pyritään vaikuttamaan muihin ihmisiin. Sanoilla luodaan merkityksiä, mutta ne eivät ole ainoita todellisuuden tekijöitä. On olemassa myös viestijästä ja viestin vastaanottajasta riippumaton todellisuus. (...) Arkinen viestintä on tiedon vaihtoa, tietämyksen ja ymmärryksen luomista sekä asioiden pohtimista eri toimijoiden kesken. (Koivistoinen & Pellinen 2020: 109–111.)

Viestintä on osa organisaatioiden sisäistä toimintakulttuuria ja näkymä organisaatioista ulospäin. **Sosiaalinen media**, joka tarjoaa nopean ja helpon kanavan instituutioiden ulkopuolella olevien äänelle, ja ylipäätään **viestinnän reaaliaikaisuus** haastavat perinteiset jaot *sisäiseen* ja *ulkoiseen viestintään* ja *virallisiin* ja *epävirallisiin* viestintäkanaviin. Useimmilla organisaatioilla on kuitenkin sovitut ja ylimmän johdon kanssa hyväksytyt viestinnän linjaukset, toimintatavat ja kanavat.

Asiakaspalveluorganisaatioissa viestintä on usein hajautettua: Organisaatiossa voi työskennellä varsinaisia viestintäammattilaisia, kuten viestintäpäälliköitä, tiedottajia ja muita asiantuntijoita, ja osa viestintätehtävistä voi olla keskitetty tietyille päälliköille ja johtajille ja heille on annettu virallinen vastuu. Lisäksi **viestintä kuitenkin kuuluu myös jokaisen työntekijän työhön**: jokaisella on vastuu jakaa omaa työtään koskevaa tietoa ja myös ottaa asioista selvää. On tärkeää, että ihmisten satsauksia viestintään arvostetaan eikä pyrkimys kollektiiviseen vastuunottoon ole pelkkää sanahelinää.

Vaikka viestintä on kaikkien vastuulla, johtajilla on kuitenkin hallussaan enemmän organisaatiota koskevaa tietoa, mikä korostaa **johtajien roolia tiedonvälityksen keskiössä**. Johtamistyö on hyvin pitkälle ajantasaisen tiedon vaihdantaa, ja sitä se on erityisesti muutostilanteissa. Johtajalla on viestinnästä ja omien viestintätaitojensa kehittämisestä – ja ylipäätään viestintähalukkuudestaan – suuri vastuu. Johtamisviestintä vaatii erityisiä **vuorovaikutukseen, ihmissuhteisiin, esiintymiseen, kirjoittamiseen ja teknologiaankin** liittyviä tietoja ja taitoja sekä **ennakko-luulottomuutta ja omien tunteiden hallintaa**. Onnistuessaan viestintä voimaannuttaa ja inspiroi koko organisaatiota.

## Onnistuneen viestinnän kulmakiviä

Johdon ja esimiesten viestintä tyypillisesti esittelee ja taustoittaa organisaation strategisia linjauksia, tavoitteita ja toiminnan muutoksia ja sitä, mitä ne tarkoittavat työyhteisön toiminnassa ja todellisuudessa. Tavoitteena on saada tieto ymmärrettäväksi ja hyväksyttäväksi niin, että se muuttuu toiminnaksi. Tässä rakentuu **työnantajakuva** henkilöstön suuntaan. Hyvin hoidettu viestintä paitsi lisää tietoa, tietoisuutta ja ymmärrystä myös lisää yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden, motivaation ja sitoutuneisuuden tunnetta työyhteisössä. Se osallistaa työyhteisön kehittämiseen, poistaa epävarmuutta ja edistää tasavertaisuutta, turvallisuutta ja jo sinällään vuorovaikutusta. Sillä on suora kytköksensä työhyvinvointiin. Tämän laajan kokonaisuuden kehittäminen on sekä yksilöiden että koko kulttuurin asia. Työelämän konteksteissa viestintä voi harvemmin olla täysin spontaania, vaan se on usein hyvinkin **tavoitteellista** – eli sillä on jokin tarkka päämäärä – ja sen tulee olla **suunnitelmallista**. Hyvä viestintä on myös **proaktiivista** eli ennakoivaa, **rohkeaa** ja vieläpä **osallistavaa**, sillä osallisuus ruokkii sitoutumista. Kun viestinnän kokonaisuutta viitoitetaan ja laaditaan viestintäsuunnitelmia, työskentelyyn on hyvä ottaa

mukaan osallistaen koko henkilöstö, joka on kaiken kaikkiaan syytä nähdä aktiivisena työyhteisöviestinnän tuottajana ja välittäjänä, ei pelkkänä viestinnän kohteena.

”Avoin ja koko organisaation läpi virtaava viestintä on voittavan kulttuurin tärkeimpiä rakennusaineita”, kuten Aki Ahlroth (2017) on muotoillut. Onnistunut viestintä onkin **selkeää, avointa, oikea-aikaista ja mahdollisimman kattavaa** niin, että viestinnästä on mahdollisimman paljon hyötyä organisaation kaikilla tasoilla. Ongelmia voivat olla esimerkiksi viestinnän hämäryys tai ympäriryöreyys, tiedon tarkoituksellinen panttaaminen tai harha siitä, että kaikki jo tietävät asian, joten siitä ei kannata viestiä.

Usein on hyvä viestiä monen kanavan kautta. Ei silti voi yksiselitteisesti sanoa, että monikanavaisuus tai viestinnän runsaus sinällään olisi automaattisesti tae onnistumisesta. Joskus – tai ehkä uskaltanee sanoa, että usein – täsmällisesti kohdennettu kirkas viesti on paras. Tavoitteellisen viestinnän suunnittelussa ydinkysymyksiä hahmotetaan taulukossa 1:

**Taulukko 1.** Viestinnän suunnittelun ydinkysymyksiä

<b>Miksi viestitään?</b>	Mitä tieto- ja viestintätarpeita ja -tavoitteita viestijällä on? Entä sillä, jonka kanssa viestitään?
<b>Kenen kanssa viestitään?</b>	Mikä on hänen näkökulmansa? Mitä hän jo tietää ja mistä on tietonsa saanut? Millaisia kokemuksia hänellä on, ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat häneen? <b>On tärkeä varoa rakentelemasta karkeita stereotyyppejä esimerkiksi ikään, sukupuoleen tai muuhun vastaavaan taustatekijään liittyvistä taustaoletuksista ja pikemminkin pohtia mahdollisia asenteita sekä odotuksia.</b>
<b>Mitä viestitään?</b>	Mikä on ydinviesti? Onko se kirkas ja riittävän tiivis? Mikä on viestintäkumppaneille oleellisin hyötyjen, tarpeiden, faktojen, tunteiden tai arvojen näkökulmasta? Onko viestinnän osapuolilla yhteinen ymmärrys siitä, mistä viestitään? <b>Rajaa ja suuntaa viestintääsi, luo johdonmukainen ja yhdensuuntainen sisältö. Huomioi, että ymmärretyksi tuleminen vaatii vaivannäköä. Laita itsesi likoon mutta pyydä myös tarvittaessa apua.</b>
<b>Miten viestitään?</b>	Miten tavoitat oikeat ihmiset ja varmistat, että saat heidän huomionsa ja pääsette vuorovaikutukseen? Onko hyvä keskittyä esimerkiksi vakuuttavuuteen vaiko henkilökohtaisuuteen, innovatiivisuuteen ja helppoon lähestyttävyyteen? Pitääkö viestiä vielä kiteyttää ja mitä kannattaa toistaa? Voitko kuvata ydinviestisi visuaalisessa muodossa? Jos on tarkoitus motivoida ihmisiä muutokseen tai muuhun toimintaan, miten se onnistuu? Onko viestintäkumppanilla mahdollisesti negatiivisia asenteita liittyen viestittävään asiaan? Miten itse asennoidut asiaan tietoisesti ja ehkä tiedostamattasikin ja miten se vaikuttaa viestintääsi? <b>Esimerkiksi suullisen viestinnän tilanteissa kehonkieli tunnetusti tuo esille joskus asioita, jotka puhuja haluaisi peittää.</b> Jos itse koet epä-mukavuutta viestin, kanavan tai jonkin muun syyn vuoksi, miksi ja mitä voit sille tehdä? Onko viestinnän osapuolilla yhteinen kieli ja terminologia? <b>Huomioi, että se ei ole itsestään selvyyttä edes läheisiä aloja edustavien ihmisten välillä.</b> Jos viestit kirjallisesti, onko tekstillesi syytä hankkia testilukija ennen sen laittamista jakoon? Miten varmistetaan, että väärinymmärryksiä ei synny – ja jos syntyy, miten ne korjataan? Miten toimitaan, jos syntyy erimielisyyttä? Onko ongelmien taustalla viestinnän epäselvyys, laadun puute, vai pikemminkin se, että viestintä on koettu yksisuuntaiseksi ja ylhäältä alaspäin tulevaksi niin, että osallisuus on jäänyt ohueksi?
<b>Milloin viestitään?</b>	Ovatko viestintätilanteen ajankohta ja olosuhteet tarkoituksenmukaiset?
<b>Kuka viestii?</b>	<b>Viestinnän onnistumista tukee, että viestintään osallistuvat viestivät johdonmukaisesti ja yhdensuuntaisesti.</b>

Avoimuuteen kuuluu myös **rehellisyys** vaikeissakin tilanteissa, eikä kannata aliarvioida ihmisten kykyä lukea rivien välistä. Toisaalta voi tulla eteen tilanteita, joissa on tärkeä viestiä siitä, että asiat ovat kesken tai että mitään viestittävää ei vielä ole, koska viestityhjiöllä on usein tapana täyttyä kuulopuheilla, arvailuilla ja pahimmillaan väärillä tiedoilla. **Tieto ja luottamus** kytkeytyvät yhteen. Oleellista on, että jos organisaatiossa on kokemus viestinnän vähäisyydestä, sitä ei pyritä paikkaamaan lisäämällä yksisuuntaista tiedotusta, esimerkiksi täyttämällä kaikkien sähköposti tiedotteilla, mikä on vain omiaan lisäämään ulkopuolisuuden kokemusta.

Avoimuuteen liittyy oleellisesti myös **kuunteleminen**, jonka tulee olla aitoa, ei näennäistä. Kuuntelemisen taito on kiinnostusta ja läsnäoloa pikemminkin kuin jokin tietty tekniikka: kysy, osoita kiinnostusta, kuuntele aktiivisesti! Kuuntelevan organisaation luominen vaatii tietoista päätöstä ja sen viestimistä, että kuunteleminen on tärkeää ja sitä aidosti tehdään. Se vaatii myös käytännöllisiä tekoja, jotta vastavuoroisuus varmasti mahdollistuu: kohtaamisia fyysisesti tai teknologian avulla. Jos johto ja henkilöstö tulkitsevat toistensa viestejä jatkuvasti kielteisesti, voidaan puhua luottamuksen puutteesta. Johdolla on keskeinen rooli vuorovai- kutteisen viestintäilmapiirin ja koko kulttuurin luomisessa. Tietysti kuvio toimii myös toisin päin: Viestintä on prosessi, jolla ei ole vain yhtä osapuolta, vaan aktii- visuutta vaaditaan kaikilta osapuolilta. Työtä ja työyhteisöä koskevaan keskuste- luun osallistuminen on oikeus mutta myös velvollisuus.

On myös tärkeä rakentaa työyhteisöön pikemminkin **jatkuvan palautteen kult- tuuri** kuin esimerkiksi pidättäytyä kertavuotisiin lomakevetoisiin kehityskeskus- teluihin. Palautteen tulee kulkea myös alaisilta esimiehille ja johdolle, jotta kaikki pääsevät arvioimaan tekemisiään.

**Viestinnän asiantuntijoiden työpanosta** organisaation sisältä ja ostopalveluina on hyvä hyödyntää järkevästi. Taitavinkaan viestintätiimiläinen ei esimerkiksi voi laatia onnistunutta ja vakuuttavaa asiakastyöhön liittyvää tiedotetta, jos saa itse niukasti tietoja asiakastyöntekijöiltä. Kannattaa myös punnita, onko sisäisten asiantuntijoiden työpanos hyödyllisempi esimerkiksi henkilöstön kouluttamisessa kuin tehtävässä, josta joku muukin työntekijä tai johdon edustaja voi ottaa kopin. Viestintäkoulutusta voi myös ostaa monenlaisilta eri toimijoilta. Tällöin tulee paitsi perehdyttää kouluttajat organisaatioon, myös huolellisesti miettiä koulutuk- sen tavoitteet organisaation strategian näkökulmasta. Haetaanko esimerkiksi lisää ymmärrystä tai taitoja **kriisi- tai muutosviestintään**, otetaanko haltuun uusia kanavia tai sujuvampaa **virtakieltä** vai keskitytäänkö jonkin kirjallisen viestinnän lajin, kuten tiedotteen, laatimiseen tai someen? On tärkeä myös huolehtia, että opit otetaan käyttöön.

**Viestintä kriisi- ja muutostilanteissa** (mukaillen Anna Soraista 2018):

- 1) **Suunnittele ennakkoon:** Kriisit ja muutokset haastavat usein johdon uskotavuuden ja selviytymisen. Suunnittele viestinnän linjauksia ja toimintamalleja strategian linjassa etukäteen tarkasti ja varmista avainhenkilöt. Tavoitteesi on turvata organisaation toimintaedellytykset odottamattomissakin tilanteissa.
- 2) **Huolehdi tiedonkulun ja keskusteluyhteyksien toimivuudesta:** Huomioi henkilöstö sekä asiakkaat tärkeimpänä sidosryhmänäsi. Varmista, että ne, joita tilanne koskee, ovat saaneet tietoa. Kriisitilanne voi vaatia myös laajempaa viestintää asukkaille. Ole läsnä. Tuo esille keskeiset yhteyshenkilöt asiassa.
- 3) **Viesti rehellisesti ja aktiivisesti:** Vältä liiallista ammattisanastoa ja vaikeita ilmaisuja. Kanna tarvittaessa vastuu, myönnä virheet ja pyydä vilpittömästi anteeksi. Älä vain kiillota pintaa, koska salailu, pakoilu, peittely ja hapuileminen rapauttavat nopeasti luottamusta. Vastaa avoimesti kritiikkiin. Kerro, jos on asioita, joista et voi kertoa – ja kerro myös, miksi.
- 4) **Viesti ajantasaisesti:** Kerro ratkaisuisista ja tulevista toimenpiteistä käyttäen laaja-alaisesti ja harkitusti viestinnän eri kanavia. Huolehdi viestin johdonmukaisuudesta: voit esimerkiksi käyttää valmiita kysymys–vastaus-patteristoja sekä sisäiseen että ulkoiseen käyttöön, jos tilanne pitkittyy.
- 5) **Viesti faktoilla:** Käytä faktoja ja virallista tietoa, ole selkeä, mutta huomioi myös tunteet. Pyri ymmärtämään omatkin negatiiviset reaktiosi, jolloin pystyt välttämään ylilyöntejä ja toimit rauhallisesti.
- 6) **Osoita empatiaa ja ole inhimillinen:** Kun viestit suullisesti, kiinnitä huomiota omaan esiintymistyyliisi ja sovita se tilanteeseen, jotta puheesi ja esimerkiksi ilmeidesi välillä ei ole ristiriitaa.
- 7) **Seuraa keskustelua:** Ole valmis korjaamaan mahdollisesti leviävät väärät faktat. Vastaa sosiaalisessa mediassa argumentoituun kritiikkiin harkiten ja organisaatiosi linjausten mukaisesti. Aggressiivisiin ja asiattomiin kommentteihin vastaaminen sen sijaan voi olla ajanhukkaa. Vältä viestimästä ”pöytäkirjan ulkopuolelta” ja ”off the record”. Varo myös huumoria, koska siinä piilee suuri väärinymmärryksen vaara.
- 8) **Tarkista tarvittaessa ohjeistuksia ja vastuualueita:** Älä pelkää tai häpeä pyytää apua. Hanki viestinnän koulutusta ja valmennusta itsellesi ja koko organisaatiollesi.

## Viestinnän kanavia ja välineitä

Perinteisesti **viestintäkanavia** on jaettu niin sanotun **kaistanleveyden** mukaan rikkaisiin ja köyhiin niin, että kaistan leveimmässä päässä ovat kasvotusten tapahtuvan viestinnän tilanteet ja sitten esimerkiksi pienryhmäkokoukset ja epämuodolliset keskustelut, kapeimmassa taas esimerkiksi julkiset puheet, viralliset julkaisut ja tietokannat.

**Rikkaat kanavat** on nähty sopivampina vuorovaikutukseen, luottamuksen rakentamiseen ja esimerkiksi mahdollisten konfliktien käsittelyyn. Ne ovat usein



omiaan tärkeiden, uusien ja monimutkaisten asioiden käsittelyyn, jossa tarvitaan erilaisia näkemyksiä, mutta voivat viedä paljon aikaa ja tuoda siten kustannuksia ja olla luonteeltaan hidasta, satunnaista ja joskus jopa turhauttavaa. **Köyhempien viestintäkanavien** vahvuudeksi on puolestaan hahmotettu esimerkiksi nopeus, helppo jakelu ja itsedokumentoivuus ja ongelmiksi taas erityisesti persoonattomuus, konfliktialttius ja se, että ne altistavat tulkintavirheille ja väärinkäytölle, kuten raskaalle kohdentamattomalle massapostitukselle, eivätkä tue verkostoitumista.

**Sähköposti** on noussut asemaan, jossa sen seuraaminen voi monen kohdalla täyttää suuren osan työpäivästä. Sen kohdalla on kaikki syyt noudattaa vakavaa harkintaa: Kenelle viesti kannattaa todella lähettää? Tarvitaanko liitteet ja ovatko ne muodossa, jossa vastaanottaja voi ne hyödyntää? Voisiko viestinnän hoitaa soittamalla, laittamalla intraan tiedotteen tai jopa kävelemällä naapuriovelle? Toki sama kysymys koskee myös **palavereja ja kokouksia**: harva asia on työntekijän näkökulmasta turhauttavampaa kuin kuluttaa penkkiä tilaisuudessa, jossa kokee olevansa passiivinen kohde tiedolle, jota ei tarvitse.

Käytännössä erilaisten viestintäkanavien määrä on hengästyttävä (ks. taulukko 2), ja **teknologinen kehitys** tunnetusti tuottaa niitä jatkuvasti lisää. Tilanne voi herättää tunteen kaoottisuudesta ja pelon hallinnan ja vanhojen hierarkioiden menettämisestä ja saada takertumaan tuttuun ja turvallisuuteen, mutta on hyvä olla aktiivinen ja tarvittaessa hyödyntää viestinnän ammattilaisten apua. Monessa organisaatiossa verkkopalveluiden ja sosiaalisen median kanavia käytetään jo taitavasti paitsi erilaisten sidosryhmien myös henkilöstön kanssa. Uusien viestintävälineiden on väitetty myös henkilökohtaistavan viestintää: johdolta odotetaan aiempaa enemmän välitöntä yhteydenpitoa ja läheisyyttä henkilöstön ja sidosryhmien kanssa sekä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

Oman organisaation viestintäkanavien ja niiden käyttöä koskevien pelisääntöjen tuntemus on oleellinen osa johtajan viestintäosaamista. On hyvä pitää mielessä lähtökohhta, että eri kanavien monipuolinen käyttö auttaa tavoittamaan erilaisia kohderyhmiä. Organisaatiossa on yleensä tehty linjaukset, mitä kanavia organisaation viestinnässä käytetään.

Johtajuuden hallinnollinen asema vaikuttaa siihen, miten johtajat hahmottavat viestintäkanavia työssään. Lähijohto hahmottaa viestinnän usein sisäiseksi prosessiksi, jonka ytimessä ovat intranet ja sähköposti sekä erilaiset kokoukset ja tiimit. Keski- ja strategisen johdon kohdalla viestintä näyttäytyy sekä organisaation sisällä että siitä ulospäin. Oleellista on aina pyrkiä poimimaan käyttöön ne keinot ja kanavat, jotka **kyseiseen viestintätilanteeseen sopivat parhaiten**.

**Taulukko 2.** Esimerkkejä viestintäkanavista viestinnän välineinä

Sisäinen viestintä	Ulkoinen viestintä
<p><b>Kasvokkain tapahtuva viestintä:</b> sovitut ja spontaanit keskustelut, aamukahvitilaisuudet, säännölliset ja muut palaverit, työpajat, tiimit ja muu ryhmätyöskentely, kokoukset, keskustelufoorumit, seminaarit, koulutukset, valmennukset, verkostot, tiedotustilaisuudet</p> <p><b>Viestintä teknologian avulla:</b> Internet, sähköposti ja muut sovellukset, sähköiset työryhmätilat, intranet, kysymys-vastauspalstat, palautekanavat, puhelinkeskustelut, videoneuvottelut, sosiaalinen media</p> <p><b>Muu kirjallinen viestintä:</b> kirjeet, tekstiviestit, viestivihkot, tiedotuslehdet ja muut henkilöstötiedotteet, lehtijutut, ilmoitustaulu, asiakirjat, kuten muistiot ja raportit, julkaisut, asiakirjahallintajärjestelmät</p>	<p><b>Kasvokkain tapahtuva viestintä:</b> henkilökohtaiset kontaktit, neuvottelut, neuvontapisteet, tiedotustilaisuudet</p> <p><b>Viestintä teknologian avulla:</b> Internet, puhelinkeskustelut, sähköposti, sosiaalinen media</p> <p><b>Muu kirjallinen viestintä:</b> kirjeet, tiedotuslehdet ja uutiskirjeet, ilmoitustaulut, asiakirjat, julkaisut, esitteet</p>

Kasvokkaisten kohtaamisten merkitystä ei kannata teknologiahuumassa vähätellä. Käytäväkeskustelut, kahvihetket ja muut spontaanit tilaisuudet voivat tarjota mahdollisuuden **dialogiin** ja myös johdolle ja esimiehille tärkeää tietoa henkilöstön tavasta kokea esimerkiksi jokin tietty viestitty asia. Niissä on usein matalampi kynnys esimerkiksi kysyä asioiden taustoista kuin virallisissa tilanteissa, ja toisaalta henkilöstö kokee tällaiset kohtaamiset arvostaviksi.

## Eettisten kysymysten tunnistaminen

Jokaisella on perustuslain (12§) takaama oikeus sananvapauteen ja mielipiteensä ilmaisemiseen myös julkisuudessa. Tätä oikeutta rajoittaa **salassapitovelvollisuus** ja myös **lojaaliusvelvollisuus** työnantajaa kohtaan. Työntekijä sitoutuu toimimaan niin, ettei toiminta ole työnantajan edun vastaista. Työtä tehdessään työntekijä ei siten voi toimia niin, että siitä aiheutuisi työnantajalle haittaa. Lojaliteetilla tarkoitetaan työntekijän velvollisuutta olla uskollinen työnantajaa kohtaan aina työsuorituksen päättymiseen asti. Eräissä johto- ja erityisasiantuntijatehtävissä työssä saatujen tietojen hyödyntämiselle voi olla sovittuna karenssiaika, jonka kuluessa hän ei voi esimerkiksi toimia jonkin muun vastaavan alan työnantajan palveluksessa ja hyödyntää hankkimaansa asiantuntijatietoa.

Työpaikoilta on esimerkkejä siitä, miten työntekijälle on koitunut jälkeensä kielteisiä seuraamuksia siitä, että työntekijä on ottanut julkisilla foorumeilla esille työnantajaorganisaation toimintaan liittyviä epäkohtia. Tällaista on tapahtunut jopa tilanteissa, joissa organisaatiossa on toivottu ja kehoitettu työntekijöitä vies-

timään julkisilla foorumeilla. Seuraamuksina ovat voineet olla puhuttelu, varoitus, tehtävien rajaaminen ja ääritapauksessa irtisanominen.

**Sosiaalihuollon tehtävänä** on vaikuttaa sosiaalisten ongelmien ja ihmisiin vaikuttavien muiden epäkohtien vähenemiseen. Samoin tehtävänä on edistää ja tukea ihmisten osallisuutta, toimintamahdollisuuksia ja tiedon saantia. Rakenteellista sosiaalityötä ja yhteiskunnallista vaikuttamistyötä ja asiakkaiden asioiden asianajoa tehdään yhteistyössä ihmisten kanssa. Asioiden julkisuus ja toiminnan kaikkinaisen avoimuus ja läpinäkyvyys ohjaavat suomalaisen yhteiskunnan toimintaa, myös sosiaalihuollon tehtävissä. Julkisen hallinnon toiminta on **julkisuuslain** (1999) mukaan julkista, lukuun ottamatta salassa pidettäviä tietoja. Sosiaalihuollon tehtäviä hoitavissa organisaatioissa on aiempaa paremmin tiedostettu viestinnän merkitys ihmisten hyvinvoinnille ja toimintakyvylle sekä ihmisten mukana pysymiselle yhteiskunnan toiminnassa.

Laura Tiitinen (2019) puhuu tutkimuksessaan sosiaalialan **hiljaisuuden kulttuurista**, joka vallitsee sekä yksilötasolla että organisaatioiden asenteissa. Hiljaisuuden kulttuurissa työntekijöille ei ole annettu työaikaa tai työkaluja viestintään. Työntekijät eivät myöskään ole olleet kovin halukkaita toimimaan medioissa eivätkä kertomaan työstään tai siinä kohdatuista epäkohdista silloinkaan, kun organisaation sisällä ja valvontaviranomaisten puuttumisella ei ole saatu parannuksia aikaan. Muistutettakoon, että sosiaalihuoltolaissa kielletään rankaisemasta epäkohdan esille tuonutta työntekijää. Työntekijällä on vastuu ja velvollisuus kertoa asiakasturvallisuutta vaarantavista epäkohdista lähiesimiehelleen, jonka tulee ryhtyä selvittämään asiantilaa. Tiitinen muistuttaa, että asiakastyötä tekevät sosiaalialan ammattilaiset havaitsevat systemaattisesti toistuvat ja rakenteelliset epäkohdat, jotka heikentävät ihmisten oikeuksia sekä heidän auttamistaan.

Alan ammattietiikka ja lainsäädäntö edellyttävät työntekijöiltä toimintarakenteiden kehittämistä, yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden edistämistä ja epäoikeudenmukaisuuksien julki tekemistä. Palvelujärjestelmän epäkohtien ja onnistumisten julkituominen on osa sosiaalipoliittista palautejärjestelmää. Elina Kinnusen (2019) mukaan sote-toimialan palvelut ja ilmiöt koetaan myös niin kompleksisiksi ja sensitiivisiksi, että työntekijöiden kynnyks jatkuaan julkiseen vuorovaikutukseen on korkea. Lisäksi asioiden käsittely koetaan monimutkaiseksi välineissä, joissa asioita tulisi voimakkaasti yksinkertaistaa ja tiivistää.

**Muutosta on kuitenkin ollut nähtävissä** niin organisaatioiden viestinnän asenteissa ja viestinnän mahdollistamisessa kuin työntekijöiden rohkeudessa ja viestintätaidoissa. Monissa organisaatioissa kannustetaan työntekijöitä viestimään työstä ja palveluista esimerkiksi erilaisilla some-kanavilla tai yhteisillä blogialustoilla. Tähän saadaan valmennusta, ja viestintä on työaikaa. Työnteki-

jät toimivat näillä foorumeilla työnantajan brändin alla ja viestinnän linjausten mukaisesti. He saavat myös tarvitsemaansa tukea, varsinkin mikäli julkisuustyön seurauksena heihin kohdistuu vihapuhetta, uhkailua ja vaikeuksia työn tekemiseen. Eri medioissa voidaan myös levittää työntekijän työhön liittyvistä asioista disinformaatiota ja suoranaisia valheita, joka edellyttää työntekijältä jatkuvaa asioiden oikaisemista medioissa. Työntekijöihin kohdistuva mustamaalaaminen ja yksilöiden nostaminen hyökkäysten kohteeksi, josta on käytetty termiä ”maallittaminen”, onkin yksi uusi kynnyks, joka vähentää halukkuutta toimia julkisilla foorumeilla.

**Eri työpaikoissa toimivat työntekijät** ovat perustaneet myös yhteisiä viestintäkanavia ja omia keskusteluryhmiä, joissa käytyjen keskustelujen pohjalta asioita tuodaan julkisille foorumeille; lähetetään yhdessä muotoiltu tiedote tai kannanotto, kirjoitetaan blogiin tai kirjelmöidään ministeriölle ja tarvittaessa valvontaviranomaisille. Kun toimitaan julkisilla foorumeilla, onkin hyvä keskustella kollegoiden ja lähiesimiehen kanssa julkisuustyön tavoitteista, keinoista, omasta viestintäosaamisesta ja tarpeista saada koulutusta ja tukea. On tärkeää, että sosiaalialan toimijat näkyvät julkisilla keskustelufoorumeilla.

#### **Poimintoja sosiaalialan työntekijöiden some-työstä:**

Vantaan perhekoutsit Facebookissa. Vantaan kaupungin lapsiperhepalvelut.

[www.facebook.com/Vantaanperhekoutsit?fref=ts](https://www.facebook.com/Vantaanperhekoutsit?fref=ts)

Metropolia Ammattikorkeakoulun Uudistuva sosiaalialan osaaminen -yhteisblogi. Sosiaalialan opettajat, opiskelijat ja alumnit.

[blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen](https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen)

Sosiaalinen tekijä – sosiaalityöntekijöiden yhteisblogi.

[sosiaalinentekija.wordpress.com](https://sosiaalinentekija.wordpress.com)

Sosiaalisia ilmiöitä -blogi.

[sosiaalisiailmioita.blogspot.com](https://sosiaalisiailmioita.blogspot.com)

Anarkistisossut Tik tok-kanavalla -haastattelu 25.5.2021.

[www.sos-lapsikylya.fi/blog/2021/05/25/anarkistisossut-mita-lastensuojelun-sosiaalityontekijat-tekevat-tiktokissa/](https://www.sos-lapsikylya.fi/blog/2021/05/25/anarkistisossut-mita-lastensuojelun-sosiaalityontekijat-tekevat-tiktokissa/)



Satu kirjoittaa omalla vuorollaan organisaation perhepalvelujen yhteiseen *Perheitä varten* -blogiin. Blogiin kirjoittavat esimiehet, työntekijät, ja myös asiakkaat voivat kirjoittaa (halutessaan nimettömänäkin). Blogia levitetään monilla some-kanavilla, ja sitä lukevat myös yhteistyökumppanit ja asukkaat. Näissä käytyä keskustelua seurataan ja myös moderoidaan tarpeen mukaan. Bloggaajat perustivat myös sisäisen työtilan, jossa vaihdetaan ideoita, aiheita ja voidaan kehittää tekstejä.

Sadun perhepalvelut-yksikkö on pyydetty mukaan erään elokuvayhtiön lapsiperheiden tilannetta koronahaasteiden keskellä käsittelevään dokumenttiin. Organisaation avulla toivotaan löytyvän myös perheitä mukaan dokumenttiin. Asia on vielä perhepalvelujen johtoryhmässä keskusteltavana, ja ajatus on kertoa tästä mahdollisuudesta perheille esimerkiksi perhepalvelut-yksikön some-kanavilla, ja asiakkaat voivat itse olla suoraan yhteydessä elokuvan tekijöihin. Silloin kun kyse on huostaanotetusta lapsesta tai nuoresta, suostumus ja kuvaamisluvut tarvitaan vastuusosiaalityöntekijältä, vanhemmilta ja lapsilta. Sadun työpaikalla on aiempaa kokemusta *Mun perhe* -dokumenttielokuvista (2014), ja siinä kaikki sujui hyvin, ja keskustelua perheiden monimuotoisuudesta käytiin yhteiskunnassa mm. Lapsen oikeuksien päivänä.

Viimeksi Satu kirjoitti blogiin juuri hyväksytyistä perhepalvelujen tavoitteista. Seuraavaksi hän ajatteli puhua kumppaneiden kanssa perustetulla yhteisellä hyvinvoinnin ja terveyden podcast-kanavallaan asiakaspalautteista ja kehittämistarpeista niiden pohjalta. Hän ajatteli pohtia ääneen myös perheille annettua palvelu- ja laatulupausta, sitä, miten hyvin siinä ollaan palautteiden mukaan onnistuttu. Mukana keskustelussa on kaksi kehittäjäasiakasta.

Organisaatiossa on myös sovittu, miten toimitaan, kun eri medioista ollaan yhteydessä ja pyydetään tietoja tai halutaan haastatella työntekijää. Virheelliset tiedot oikaistaan aina. Muutoinkin organisaatiossa on rakennettu hyviä yhteistyösuhteita median edustajiin ja myös tiedotettu organisaation eri alojen asiantuntijoista. Medioissa herkästi nousevat esille vain puutteet ja epäonnistumiset, mutta se ei ole koko kuva sosiaalialan työstä ja asiakkaiden avunsaamisesta. Sadun organisaatiossa nähdään, että tieto ja keskustelu tukevat ihmisiä heidän elämänpolullaan sekä edistävät rohkeutta osallistua.

## Viestintä tukee ihmisten voimavaroja

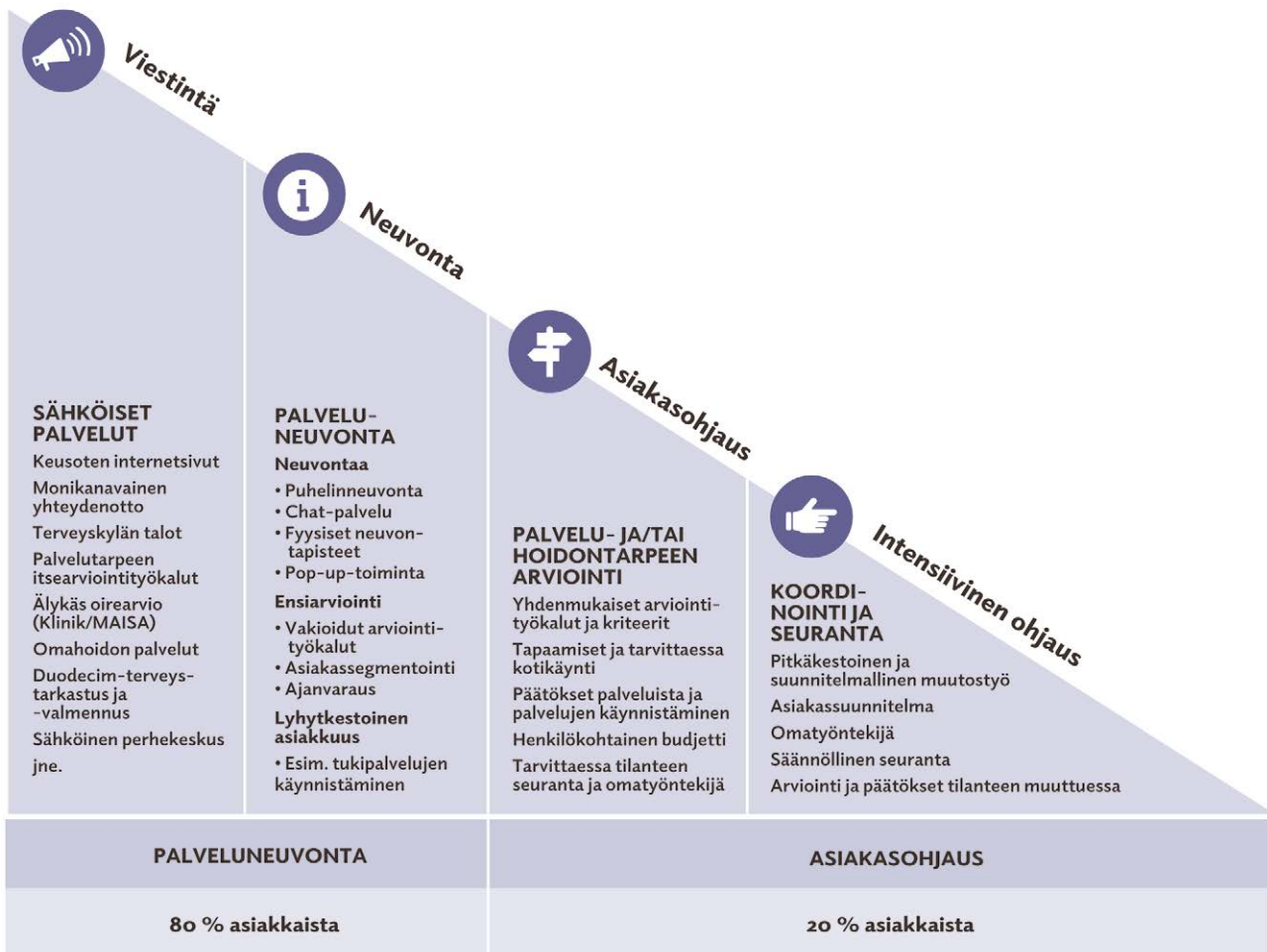
Ihminen hyötyy siitä, että hänen ulottuvillaan on sellaista tietoa, joka auttaa häntä hänen elämäänsä koskevilla pohdinnoillaan ja vaikeuksien ratkaisuyrityksissään. Tietoa tulisi olla saatavilla erilaisilla kanavilla. Esimerkiksi Terveyskylä.fi-verkkoalustalla toimii lukuisia teemataloja, kuten Mielenterveystalo, Nuortentalo ja Vertaistalo, joissa on tarjolla luotettavaa tietoa ihmisen omatoimiseen pohdintaan. Kylän taloissa myös sote-alan ammattilaiset ja kokemusasiantuntijat ovat käytettävissä keskusteluihin esimerkiksi Omapolulla. Tämä on **esimerkki siitä, miten uudenaikaisilla viestintätavoilla voidaan tiedolla ja keskustelulla vahvistaa** ihmisen omia voimavaroja niin, että tarvetta muuhun ammatilliseen sote-palveluun ei synnykään.

Sosiaalialan järjestöillä ja säätiöillä on Terveyskylän kaltaisia erillisiä verkkoalustoja esimerkiksi perheille. Uudenlaisen viestintäkanavat edistävät ja tukevat ihmisten pärjäämistä, ja ne ovat myös hyödyllisiä sote-alan resurssien kohdentamisen ja kustannushyödyn ja -vaikuttavuuden kannalta.

Toinen esimerkki sote-alan toiminnan suuresta muutoksesta perustuu myös oivallukseen ihmisten tarpeiden ja oman toimintakyvyn erilaisuudesta. Ihmisten erilaisia asiakkuustarpeita on ryhdytty ryhmittelemään – puhutaan asiakkuussegmenteistä. Valtaosa ihmisistä (80–90 %) saa avun tarpeeseensa **hyvin toimivan neuvonnan ja ohjauksen** sekä siinä saatavilla olevan tiedon ja keskustelujen avulla (kuviossa palveluneuvonta). Ja vain pieni osa (10–20 %) asiakkuustarpeista on sellaisia, mikä vaatii paneutuvaa intensiivistä ja usein pitkäkestoista asiakkuutta. Niinpä sosiaalialan tehtävissäkin on vahvasti kehitetty asiakasohjausta ja neuvontaa. Kyse ei niinkään enää ole perinteisestä palveluohjauksesta, vaan asiakkaan ohjauksesta hänen elämäntilanteessaan ja tarpeissaan, toki sisältäen ohjauksen palvelupolulla. Sote-organisaatioissa uudet asiakkuudet käynnistyvät näissä asiakasohjausyksiköissä, joita voi olla erikseen esimerkiksi perheille ja ikääntyneille. Vain pieni osa asiakasohjausyksikön asiakkuuksista jatkaa pitkäkestoisempaan asiakkuuteen (kuviossa 1 intensiivinen ohjaus). Henkilöstövoimavarat kohdentuvat näin paremmin asiakastarpeiden mukaan sinne, missä on eniten tarvetta.

Kuviossa **palveluneuvonta** jakaantuu kahteen osioon: viestintään ja neuvontaan. Viestintä toteutuu erilaisilla sähköisillä kanavilla, kuten organisaation nettisivuilla sekä sähköisillä palveluilla, kuten oirearvion tekeminen nettilomakkeella tai Pyydän apua ja Huoli-ilmoituksen kaltaisilla sähköisillä lomakkeilla. Palveluneuvonta on henkilökohtaista ja voi toteutua esimerkiksi Chat-palveluna nettisivuilla, se voi olla puhelinneuvontaa ja myös ensiarvion tekemistä asiakkaan tilanteesta sekä siihen liittyvän palvelun järjestämistä viiveettä. Asiakasanalyysien pohjalta on arvioitu, että 80 % asiakkaiden tarpeista hoituu hyvän viestinnän ja neuvonnan avulla.

**Asiakasohjaus** jakaantuu myös kahteen osioon: asiakasohjaukseen ja intensiiviseen asiakasohjaukseen. Tällaisen asiakasohjauksen piirissä arvioidaan olevan noin 20 % asiakkaista. Asiakasohjauksessa on kyse palvelutarpeen monipuolisesta ja kokonaisvaltaisemmasta arvioinnista. Tämä voi toteutua kotikäynnein ja asiakastapaamisilla toimipisteessä. Asiakkaan palvelutarve ei ole satunnaista, mutta asiakkaalla on paljon omia voimavaroja ja asiakasohjauksen tarve on kohtuullista. Intensiivisen asiakasohjauksen tarpeessa ovat monia palveluja tarvitsevat, joiden palvelusuunnitelman koordinointi ja ohjaus on keskeistä. Myös jatkuvaa ja pitkäikäistä tukea ja apua tarvitsevat asiakkaat ovat intensiivisen asiakasohjauksen piirissä.



**Kuvio 1.** Esimerkki Keski-Uudenmaan soten palvelu- ja asiakasohjauksen kokonaisuudesta (Keusote: Asiakasohjausmalli 2020)

Ohjauksen ja neuvonnan kehittäminen on edellyttänyt myös erilaisten sähköisten online-palvelujen kehittämistä ja henkilöstön viestintäosaamisen vahvistamista. Toiminnan avulla on tarkoitus tavoittaa ihmiset jo silloin, kun he eivät ole vielä asiakkaina. Kun tietoa ja keskustelumahdollisuuksia on saatavilla silloin, kun siihen on tarve, ihminen voi pärjätä eteenpäin ilman varsinaista asiakkuutta. Näin toteutetaan myös sosiaalihuoltolain (1§) tarkoitusta: edistää ja ylläpitää hyvinvointia sekä sosiaalista turvallisuutta. Kyse on myös oikea-aikaisen tuen saatavilla olosta. Suomalaisen sosiaali- ja terveydenhuollon yksi suuri haaste on, miten pystytään vaikuttamaan kansanterveyden kannalta erityisen haitallisiin ihmisten elämäntapoihin, jotka aiheuttavat paljon sairastavuutta ja suuria kustannuksia yhteiskunnalle. Näitä ovat esimerkiksi liikunnan vähäisyys, ylipaino, tupakointi, päihteet, sosiaalisten suhteiden vähäisyys ja niiden tuhoavuus. Miten motivoida ihmisiä terveisiin ja kestäviin elämäntapoihin? Miten viestiä ihmisille, jotta he motivoituvat hakeutumaan vaikkapa painoryhmään tai Katkaise väkivalta -ryhmään?

**Motivoivan markkinointiviestinnän** kehittäminen on tarpeen myös sosiaalialan tehtävissä. Siinä syyllistävällä viestinnällä ei saada aikaan muutosta. Tarinallisuus, joka mahdollistaa esimerkiksi samaistumisen kokemuksia, voisi olla yksi vahvistuva viestinnän keino. Yhteiskunnallinen markkinointiviestintä onkin vahvistunut myös sote-alan teemoissa.

Kun ihmiset ovat osallisia heille tärkeissä yhteisöissä ja vertaisryhmissä, he kokevat olevansa hyvinvoivia ja onnellisia arjessaan. Heillä on myös voimavaroja toimia yhteiskunnallisilla areenoilla. Ihmisten osallisuuden vahvistaminen on keskeinen sosiaalihuoltolain (11§) mukainen tehtävä. Osallisuuden kokemus vahvistaa myös kykyä olla mukana erilaisessa vaikuttamistoiminnassa. **Vaikuttaminen on vahvasti viestintää.** Kun halutaan parantaa ihmisten elinolosuhteita ja poistaa elämää vaikeuttavia ilmiöitä, ihmisen ja sosiaalialan toimijoiden yhteistyössä toteutuva yhteiskunnallinen viestintä kantaa. Sosiaalialan hiljaisuuden kulttuurin tulee olla historiaa.

### **Viestintä maineen ja mielikuvien rakentajana**

Mielikuvat organisaatiosta ja sen toiminnasta vaikuttavat esimerkiksi siihen, uskaltavatko ihmiset hakea apua, kun siihen olisi tarvetta, haetaanko töihin organisaatioon ja toisaalta halutaanko pysyä organisaation palveluksessa tai hakeudutaanko opiskelemaan sosiaalialalle.

Organisaatio ja alalla toimivat voivat itse vaikuttaa yleisiin mielikuviin tosiasiatiedolla ja viestimällä asioista aktiivisesti, ennakoivasti ja selkeästi. Myös **onnistumisen tarinoita tarvitaan**, ja tietoa palvelujen vaikuttavuudesta tulee kertoa. Tässä myös asiakkaiden palautteet ja kokemusten välittäminen ovat tärkeitä näkökulmia. Viestintä ei ole vain asioista tiedottamista ja yksipuolista informointia vaan monensuuntaista ja vuorovaikutusta edistävää: keskustelun herättämistä ja osallistumisen edistämistä. Yleinen luottamus, legitimizeetti toimintaan, ansaitaan teoilla



ja niistä kertomisella – **on järkevää ajatella mainetta pikemminkin asiana, jota rakennetaan kuin jota hallitaan.** Yritykselle, jonka liiketoiminta on riippuvainen julkishallinnon kautta tulevista ja muista maksavista asiakkaista, yrityksen hyvä maine ja luottamus toiminnan laatuun ovat elinehto.

Mielikuvilla vaikutetaan. Mikäli mielikuvat perustuvat osin virheellisiin, värittyneisiin tai niukasti tosiasiatietoa sisältäviin käsityksiin, tällä voi olla esimerkiksi alan työvoiman saantiin suuri vaikutus. Se voi heikentää myös ihmisten luottamusta toimintaan ja uskallusta hakeutua palveluihin. Tähän on alan organisaatioissa ja alalla yleisemminkin havahduttu, ja mielikuviin organisaatioista ja alasta pyritään vaikuttamaan. Viestintä onkin yksi tapa hallita **organisaation toimintaan liittyviä odotuksia.** Odotusten realismi olisi hyvä viestintätavoite. Yhteistyötä tehdään lisääntyvästi mediatoimistojen ohella myös esimerkiksi elokuva-alan osaajien kanssa tuottaen toiminnasta videoita ja tarinallisia dokumentteja.

**Jokainen työntekijä vaikuttaa** omalla työskentelyllään siihen, millaisen kokemuksen asiakas tai yhteistyökumppanit saavat toiminnasta. Jokainen työntekijä on asiantuntija ja viestii työssään aiempaa yleisemmin myös julkisilla foorumeilla. Tämä rakentaa kuvaa alasta ja sosiaalialan ammattilaisista.

### **Vuorovaikutus viestinnän keskiössä**

Kuten Elina Kinnunen (2019: 14) kirjoittaa, ”sosiaali- ja terveydenhuoltoa johdetaan epälineaarissa, vaikeasti ennustettavassa ja monitoimijaisessa maailmassa, jota viestinnällä voidaan yrittää hallita mutta jota viestintä myös edelleen moinutkaistaa”. ”Työyhteisöjen viestinnässä on tapahtunut merkittävä muutos kohti lisääntyvää vuorovaikutusta samalla kun viestintäteknologia on helpottanut ja nopeuttanut tiedon välittymistä”, kirjoittavat puolestaan Mari Koivistoinen ja Katri Pellinen (2020: 117). Johtamisviestintäkin edellyttää sekä **organisaatiosolile ulottuvaa yhteisöviestinnän hallintaa** että henkilökohtaista, **puheviestintään perustuvaa vuorovaikutusosaamista**, jonka merkityksen kasvu on yhteydessä johtamiskäsitysten muutokseen. Esimerkiksi työyhteisön jäsenten välisen viestinnän ja dialogin toimivuus on keskeistä itseohjautuvissa tiimeissä.

Moniammatillisen, moniäänisen henkilöstön onnistunut johtaminen vaatii formaaliksi koettujen viestintäkanavien kriittistä tarkastelua ja asiantuntijoilla olevan tiedon ja ideoiden vahvaa huomioimista: ymmärryksen rakentamista yhdessä, ei kuvitelmaa tiedon yksisuuntaisesta siirtämisestä kuulijoiden tai lukijoiden päähän kuin injektiona. Viestinnän näkökulmasta johdon ja esimiesten keskeisiä rooleja eivät ole ainoastaan hallinnoiminen, tiedon tuottaminen ja ohjeistaminen, normien ja strategioiden toimeenpaneminen ja tuloksen tuottaminen vaan myös **luottamuksen ja arvostuksen, jaettujen tavoitteisen ja vastuunkannon rakentaminen, asiantuntemuksen ja tiedon tulkitseminen sekä uudistaminen, kehittäminen ja vaikuttaminen.**



### **Pohdittavaksi**

1. Pohdi omia viestintätaitojasi: millaista osaamista mahdollisesti kaipaisit lisää?
2. Poimi huoneentauluun työyhteisön viestinnän keskeiset pelisäännöt.
3. Perustele, miksi sosiaalialan ja sen työntekijöiden on tarpeen viestiä myös julkisilla foorumeilla. Pohdi myös, millaista tukea työntekijä tarvitsee viestiessään.
4. Millaisen ”suuren tarinan” sinä kirjoittaisit sosiaalialasta?

Viestinnän onnistumista on hyvä pyrkiä seuraamaan ja arvioimaan. Verkkoviestinnän kohdalla on mahdollista mitata kävijä- ja käyntimääriä tarkastikin, ja henkilöstökyselyt ovat luonteva paikka kysyä myös viestinnästä systemaattisesti. Tuloksista on hyvä viestiä ja luonnollisestikin käyttää niitä toiminnan kehittämiseen. Kriittisistä äänenpainoista on viisasta seuloa esiin totuuden siemenet. On myös hyvä tiedostaa, että viestinnällä on tapana toimia eräänlaisena ukkosenjohdattimena. Organisaation sisällä tyytymättömyys viestintään voi siis kertoa jostain aivan muusta tyytymättömyydestä – tai sitten se kertoo nimenomaan siitä, että viestintää pitää kehittää.

An aerial photograph of a dam and a river. The dam is a concrete structure with a spillway, and a large pipe runs alongside it. The river flows through a forest with vibrant autumn foliage in shades of orange, yellow, and red. A small blue building is visible on the left side of the image.

# Strateginen toimintatapa

*Strategiaprosessiin osallistuminen,  
kustannustietoisuus ja  
ymmärrys vaikuttavuudesta.*



## Strategisen johtamisen sisältö ja vastuut

Sirkka Rousu



Satu on uupunut mutta hyvästä syystä: työyksikön kehittämispäivän hyvä ennakkovalmistelu teetti paljon työtä, kun päivän työskentelystä suurin osa piti tehdä edelleen etäyhteyksillä, erilaisilla osallistavilla verkkotyökaluilla – niitä opetellessa meni myös kotiaikaa. Hyvää tukea tosin löytyi perhepiiristä: lapset olivat taitavia opettamaan, sillä työkaluja oli käytetty koulun ryhmätehtävissä. Harjoittelujaksolla yksikön tiimissä oleva opiskelija Liisa auttoi valmisteluissa ja kehittämispäivässä.

Kehittämispäivään työntekijät ja mukana päivässä olleet kokemusasiantuntijat olivat jo pohtineet ennakkotehtävinä muutoksia, joita olisi tarpeen tehdä koronapandemian nyt väistyttyä. Kun nämä kaikki koottiin, nähtiin, että ihmisten tuen tarpeet ovat kasvaneet. Jaettiin myös jokaisen kokemuksia, kuinka ihmiset olivat muokanneet, ”tuunanneet”, omaa toimintaansa uudella tavalla tehden.

Kehittämispäivänä saatiinkin luonnosteltua oman yksikön tavoitteet ja kehitystoimien painopisteet seuraaville vuosille. Satu välittää nämä tiedot palvelujohtajalle, joka valmistelee heidän palvelualueensa yhteistä kehittämispäivää. Jokainen oli myös ehtinyt vastata kyselyyn, jonka tietoa käytetään koko organisaation strategian uudistamisessa vastaamaan lähitulevaisuuden haasteisiin ja tarpeisiin.

Strategiaa muokataan asiakastoiminnasta tuotetun tiedon ja saatujen kokemusten perusteella. Valmistelua tehdään niin, että kaikilla on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin ja kantaa vastuuta oman yksikön tavoitteiden toteuttamisesta. Kukaan palvelualue ja yksikkö viimeistelee yhteisen strategian pohjalta omat tavoitteensa ja painopisteensä sekä tekee käytännön toimintasuunnitelman osana arkitoiminnan vuosikelloa. Siinä ainakin yksi toimenpide aiotaan toteuttaa palvelumuotoiluna asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa. Toimintasuunnitelman budjettitarpeista Satu neuvottelee palvelujohtajan kanssa, jotta hän voi sisällyttää resurssitarpeet juuri valmisteilla olevaan ensi vuoden budjettiehdotukseen.

Hyvin sujunut kehittämispäivä päätettiin osin virtuaalisiin kakkukahveihin – ja työpaikan pakastimesta jokainen löytää valitsemansa leivoksen, kun seuraavan kerran on työpisteellä työssä.

**Strateginen johtaminen** on organisaation toiminnan suunnan määrittelyä ja suurten linjojen päättämistä. Kyse on myös ajallisesti toiminnan ohjaamisesta haluttuun suuntaan pidemmällä aikajänteellä.

Strategiseen johtamiseen liittyvistä asioista **päätetään** siten kuin kunkin organisaation eri **toimielinten päätösvallasta on eri laeissa säädetty ja esimerkiksi hallintosäännössä määritelty**. Siellä missä on valta, on myös vastuu, ja siellä tulee olla kaikki ratkaisujen tekemiseen tarvittava tieto. Sosiaalihuollon asiakastyössä valtaa määrittää myös lainsäädäntö: viranomaispäätöksiä, niihin sisältyvää valtaa ja vastuita ei voi siirtää yrityksille tai yhteisöille. Julkisen vallan tehtäviä voidaan lailla antaa rajatusti jonkin yhteisön tehtäväksi. Sosiaalihuollon tehtävien järjestämisestä vastaava organisaatio voi määrittää eri viranhaltijoiden päätöksenteko-oikeuksia ja niiden rajoja esimerkiksi euromääräisesti tai asiottain. Joidenkin erityisryhmien, kuten sosiaalihuoltolain tarkoittamien erityisen tuen asiakkaiden ja lastensuojelulain tarkoittamien lasten, asiakkuuden tehtävistä ja siinä tarvittavista päätöksistä vastaavat sosiaalityöntekijät ao. lakien mukaisesti.

#### **Yleispiirteittäin päätösvallanjako ja roolit ovat seuraavanlaiset:**

- **Osakeyhtiöissä** yhtiökokous valitsee hallituksen, joka määrittää ohjeillaan yrityksen sisäisen toimivallan jakamisen hallituksen ja ylimmän johdon välillä. Hallituksella on keskeisin rooli ja vastuu yhtiön strategisesta ohjaamisesta. Osakeyhtiölaki ja yhtiössä hyväksytty yhtiöjärjestys ohjaavat yhtiöiden toimintaa. Yhtiöjärjestyksessä määritetään myös yhtiön liiketoiminnasta, mahdollisesti sen yleishyödyllisyydestä. Sosiaalihuollon palveluja tuottavat myös kotimaiset ja globaaleilla markkinoilla toimivat pörssiyritykset, joiden osakkeilla käydään julkista kauppaa arvopaperipörssissä. Yhtiöiden omistajia ovat osakkeenomistajat, usein finanssisijoittajat. Pörssiyrityksillä on säännöllinen ja jatkuva tiedonantovelvollisuus, jolla annetaan ajantasaista tietoa sijoittajille yhtiön taloudellisesta asemasta.
- **Yleishyödyllisissä yhteisöissä, esimerkiksi järjestöissä**, vuosikokous hyväksyy toiminnan strategiset asiakirjat, talousarvion sekä järjestön hallintoa ja päätösvaltaa koskevat säännöt ja valitsee hallituksen, joka vastaa strategian ja linjausten toteuttamisesta. Yhdistyslaki ohjaa järjestöjen toimintaa.
- **Kunnissa yleisillä vaaleilla valittu valtuusto** päättää toiminnan strategiset asiakirjat, talousarvion sekä koko organisaation hallintoa ja päätösvaltaa koskevat säännöt sekä valitsee hallituksen, joka vastaa strategian ja linjausten toteuttamisesta. Päätösvalta eri toimielinten, esimerkiksi valtuuston, hallituksen ja lautakuntien ja johtavien viranhaltijoiden, välillä määritetään valtuuston hyväksymässä hallintosäännössä. Hallintosäännön valtuuksin tätä päätösvaltaa voidaan organisaation sisällä edelleen delegoida esimerkiksi eri viranhaltijoille, aina asiakastyöntekijöille asti. Esimerkiksi kunnan koko voi vaikuttaa toimivallan sisäisen jaon laajuuteen. Julkista valtaa koskevia päätöksiä voivat tehdä vain viranhaltijat, eivät työsuhteessa olevat. Julkisesta vallasta on kyse, kun

päätetään asioista, jotka vaikuttavat yksilöiden ja yhteisöjen toimintaan. Vi-  
ranhaltijoille ei kuitenkaan delegoida koko organisaatiota koskevaa strategisen  
tason päätösvaltaa. Kuntalaki ohjaa kuntien toimintaa.

- **Kuntayhtymän** perustaneet kunnat ehdottavat valtuuston jäseniksi valittavia  
henkilöitä. Kuntayhtymien toimintaa ohjaa kuntalaki, ja päätösvallan jakautu-  
minen määrittyy pääosin kuten edellä kunnista on kuvattu. Kuntayhtymissä  
on ehkäpä vielä kuntiakin selkeämmin pyritty erottelemaan roolit ja vastuut  
strategisen ja operationaalisen johtamisen välillä: valtuustolla on toiminnan  
järjestämistä vastuu siihen kuuluvine tehtävineen, ja strateginen vastuu jakaantuu  
hallituksen ja ylimmän johdon kesken, ja palvelujen tuottamisesta strategian  
suuntaisesti vastaa operationaalinen palvelukoneisto.

Korkeaan osaamiseen ja siihen liittyvään asiantuntijätietoon perustuvissa organi-  
saatioissa valta on jaettu ja sitä käytetään pääosin yhdessä. Viitala & Jylhä eritte-  
levät erilaisten valtakulttuurien eroja (taulukko 1).

**Taulukko 1.** Erilaisten valtakulttuurien vertailua (Viitala & Jylhä 2019, 37)

	<b>Valta muiden yli</b>	<b>Valta yhdessä</b>
<b>Näkökulma</b>	Organisaatio hahmotetaan me- kaanisena koneistona, jonka eri osia johdetaan järjestelmällisesti ja erikseen. Nollasummapeli eli vain yksi voi voittaa. Leijona-johtaja, jolla määräysvalta.	Organisaatio hahmotetaan sosiaali- sena systeeminä, joka on monimut- kainen ja yllätyksellinen. Synergialla eli yhteistyöllä kaikki saavuttavat enemmän. Palveleva johtaja auttaa muita hyviin päätöksiin.
<b>Prioriteetit</b>	Säännöt ja menetelmät tärkeitä: annetaan ohjeistuksia. Määräysten noudattaminen tärkeää. Hyväksytään keskinäinen kilpailu. Painopiste ulkoi- sessa motivaatiossa.	Periaatteet ja missio tärkeitä: miksi teemme tätä. Sitoutuminen tärkeää. Arvona yhdessä luominen. Painopiste sisäisessä motivaatiossa.
<b>Toiminnot, toimenpiteet</b>	Toiminta keskittyy ongelmien ja vir- heiden tarkkailuun ja paikantamiseen. Pyrkimyksinä virheiden vähentäminen ja heikkouksien korjaaminen. Toimin- nassa keskitytään tärkeän tiedon ja resurssien varmistamiseen itselle.	Toiminta keskittyy onnistumisen paikantamiseen ja niiden taustalla olevien voimavarojen tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Toiminnassa kes- kitytään tiedon ja muiden voimavaro- jen jakamiseen, jotta yhdessä saadaan aikaan entistä parempia ratkaisuja.
<b>Suhteet</b>	Vallitsevia tunnetiloja yhteisössä ovat pelko ja apatia. Jäsenet epäilevät toistensa suoriutumiskykyä.	Yhteisössä tunnetaan luottamusta ja empatiaa. Jäsenet luottavat siihen, että toiset pärjäävät.
<b>Päätöksen- teko</b>	Periaatteena on poissulkeminen: muutamat uskovat olevansa päteviä tekemään päätöksiä enemmistön puolesta. Vain yksi näkemys on sallittu.	Mukaan ottaminen: Kaikki uskovat, että parhaat tulokset saavute- taan tekemällä päätöksiä yhdessä. Ratkaisuihin nähdään useita reittejä. Ryhmässä tapahtuva päätöksenteko kasvattaa sitoutumista.

	Valta muiden yli	Valta yhdessä
<b>Oppiminen</b>	Ihmisiä pidetään ”tyhjinä astioina”, joille pitää kertoa, mitä heidän pitää tehdä. Harva opettaa, jotkut oppivat.	Ihmisiä pidetään osaavina ja oppivina, joita erityisesti kokemus kehittää. Jokainen opettaa, jokainen oppii.
<b>Muita erityispiirteitä</b>	Siilomainen toimintatapa, jossa kaikki keskittyvät omien ”tonttiensa” etujen varmistamiseen. Viestintä on tiedottamista.	Systeeminen toimintatapa, eli kaikki huomioivat kokonaisuuden ja hoitavat ”tonttejaan” sen parhaaksi. Viestintä on vuoropuhelua.

Julkisen vallan organisaatioissa valta- ja vastuusuhteiden tulee olla selkeitä. Organisaatiossa hallinnollinen päätöksenteko pohjautuu johtavan viranhaltijan esittelyyn ja asiantuntijoiden valmisteluun.

## Arvot, tavoitteet ja esimerkillä johtaminen

Strateginen johtaminen on paitsi organisaation ohjaamista haluttuun suuntaan, on se myös operatiivisen johtamisen ja käytännön asiakastyön edellytysten luomista ja varmistamista sekä kannustamista parhaimpaan mahdolliseen toimintaan. Myös johtajien oman toiminnan tulee olla esimerkillistä.

### Strategiseen johtamiseen kuuluu siten:

- Vision ja pidemmän aikavälin strategisten tavoitteiden asettaminen: analyysi siitä, **missä olemme nyt**, ja näkemys siitä, **mihin haluamme päästä**. Keskeistä on löytää ja kirkastaa organisaation yhteinen arvopohja, joka ohjaa kaikkea toimintaa ja jonka mukaan johtajat ja esimiehet omalla esimerkillään käytännössä toimivat.
- Laaja **ymmärrys organisaation toimintaympäristöstä ja sen vaikutuksista** toimintaan nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Toimintaympäristö-termin ohella käytetään myös organisaation ekosysteemi -käsitettä, josta tekstissä myöhemmin. Keskeistä on hahmottaa mahdollisia tulevaisuuksia oman organisaation toiminnan kannalta. Myös perusteellinen riskianalyysi omaan toimintaan vaikuttavista riskeistä ja uhista on oltava jatkuvasti ajantasainen.
- Strategisessa johtamisessa vastataan myös kysymykseen, **miten pääsemme haluamaamme tavoitteeseen**. Tämä tarkoittaa resurssien suuntaamista ja kohdentamista siten, että on realistista saavuttaa strategian ja sen tavoitteiden mukaiset tulokset. Tämä tarkoittaa myös keskeisten strategisten toimintatapojen valintaa, joka on osa ylimmän johdon ja päätöksentekijöiden johtamisvaltaa. Muilta osin toimintatavat, joilla pyritään saavuttamaan parhaimmat mahdolliset tulokset, ratkaistaan johtajien ja esimiesten toimivaltaoikeuksien mukaisesti siellä, missä on tehtävien kannalta paras osaaminen ja kyvykkyys.
- Strategista johtamista on myös vastuu siitä, että organisaation **toiminnan ohjausjärjestelmät ja laadunhallinnan järjestelmät ovat olemassa ja**

**käytännössä toimivia.** Organisaatiossa tulee tuottaa jatkuvasti tietoa ja arvioida tavoitteissa ja tehtävissä onnistumista sekä on varmistettava, että tarvittavia kehitystoimia toteutetaan.

- Jokaisessa organisaatiossa tulee olla **selkeät ja ajantasaiset sisäisen ja ulkoisen viestinnän linjaukset** ja vuorovaikutteisen viestinnän toimintaperiaatteet. Viimekätinen vastuu organisaation maineen hallinnasta on ylimmällä johdolla ja päätöksentekijöillä. Hyvä maine ansaitaan käytännön teoilla, jotka kertovat arvojen ja eettisten valintojen sekä laatulupausten toteuttamisesta.

Vaikka jokainen organisaatiossa toimiva vaikuttaa siihen, millaista työpaikalla on työskennellä ja miten hyvin menestytään perustehtävissä, on johtajapositiossa ja päätöksentekijöinä toimivilla erityinen vastuu luoda esimerkillään hyvää **organisaatiokulttuuria**. Hyvin toimivaksi koetussa ilmapiirissä jokaisen työpanosta ja osaamista arvostetaan ja erilaisia näkemyksiä kuunnellaan. Organisaatiokulttuuria on se ”meidän talon tapa toimia”. Miten minä ja miten me yhdessä vaikutamme siihen, millainen meidän yhteisömme kulttuuri on?

Yhteisöissä toiminnan tulee perustua luottamukseen ja avoimuuteen sekä toimi-vaan vuoropuheluun – dialogiin, jotta ihmiset voivat yltää työssään parhaimpaan- sa. Myönteistä, perustehtäviensä hoitamisessa menestyvää, korkeaan laatuun ja tuloksiin yltävää organisaatiokulttuuria rakennetaan yhteisesti jaetuilla arvoilla ja niihin pohjautuvilla toimintaperiaatteilla, jossa kaikkien voimavaroja hyödynnetään ja jossa on vahva osallisuuden kokemus: ”Me teemme tämän.”

**Miltä me näytämme muiden silmissä?** Olisi hyvä, että myös meidän asiakkaat ja jokapäiväiset yhteistyökumppanit voisivat ymmärtää, miten meidän yhteisöämme johdetaan ja miksi sitä johdetaan niin kuin johdetaan. Osaathan kertoa kumppaneillekin, miten teidän työpaikallanne on tapana toimia!

Luottamus tarkoittaa myös sitä, että **johto- ja päätöksentekosuhteet ovat selkeitä**. Kun valtaa on jaettu, niin ylempi johto – puhumattakaan päätöksentekijöistä – ei ryhdy yksityiskohdittain mikrojohtamaan palveluyksikköjä ja itseohjautuvia tiimejä. Asiakaspalveluyksiköissä tarvitaan tietoisuus johdon tuen olemisesta. Se tarkoittaa esimerkiksi saatavilla olemista henkilöstölle, tieto- ja viestintäkulttuurista ja tiedonkulusta huolehtimista, yhdessä ääneen ajattelun mahdollistamista, kannustamista sekä tarvittavan käytännön tuen järjestämistä.

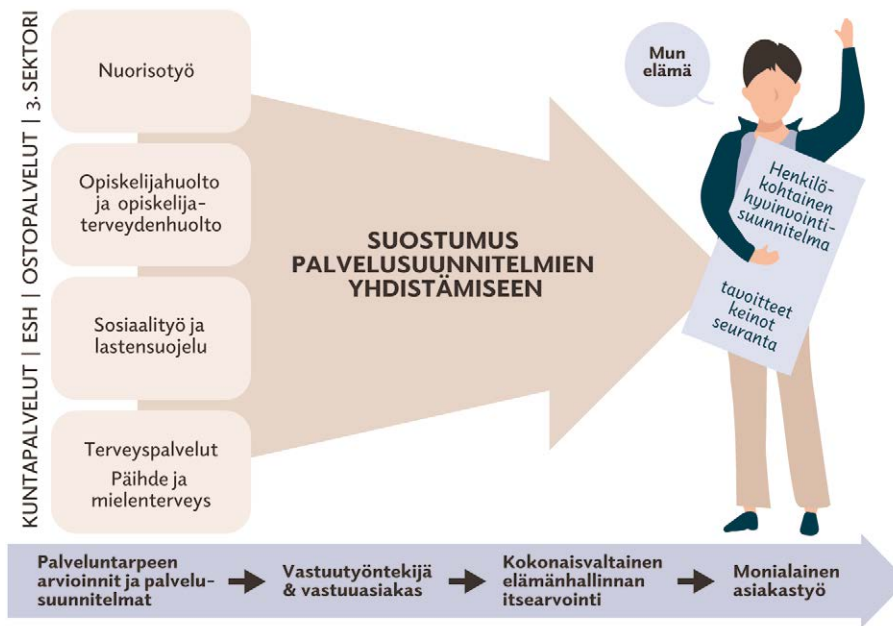
Johdon ja päätöksenteon positiossa olevien tulee luoda edellytykset onnistu-neelle työskentelylle ja palautteen saamiseksi siitä. Oppivasti toimivassa organi-saatiossa arvioidaan yhdessä toimintaa ja sen kehittämistarpeita sekä sovitaan toimenpiteistä. Johdon positiossa olevien tulee toimia pitkäjänteisesti ja vas-tuullisesti ja luoda asiakaspalveluyksiköille edellytykset myös reagoida ketterästi muutoksiin.



## Toiminnan organisointi

**Asiakaspalveluissa** saavutettavien tulosten kannalta epäsoviva toimintojen organisointi on usein myös taloudellisia voimavaroja tuhlaavaa. Pääosa asiakaspalveluorganisaation voimavaroista ja henkilöstöstä sitoutuu palvelu- ja hoitoprosesseihin – siksi ei ole samantekevää, miten toimintaa organisoidaan. Asiakaspalvelut tulisi aina organisoida siten, mikä parhaiten edistää asiakkaiden palvelun toteutumista: kokonainen ihminen keskiössä. Varsinkin silloin, kun ihminen tarvitsee monia palveluja, on tärkeää, että hänen palvelunsa ja kuntoutuksensa kokonaisprosessi toimii hyvin ja katkeilematta. Näiden asiakkaiden osalta asiakaspalvelujen ja hoidon jatkuvuudesta huolehtiminen on vaikuttavuuden ja kustannusten kannalta tehokainta – tärkeintä on, että palvelut ja tukitoimet **integroituvat asiakaskohtaisesti** ja myös perhelähtöisesti yhteen. Aiemmin kirjan *Mitä johtaminen on* -luvussa Satu kuvasi oman työpaikkansa organisaatiota, mikä onkin esimerkki tavallisesta tavasta organisoida sote-palvelut kuntien tai kuntayhtymien sote-organisaatioissa.

**Sosiaalihuoltolain** (§ 33, 38) mukaan palvelujen saatavuudessa on otettava huomioon se, miten parhaiten voidaan ehkäistä pidempiaikaista palvelujen tarvetta, edistää itsenäistä selviytymistä sekä turvata palvelujen jatkuvuus silloin, kun tuen tarve on pitkäkestoista – tavoitteena tulee aina olla tuen oikea-aikaisuus ja riittävä intensiteetti tarpeeseen nähden. Tavoitteena tulee olla asiakkaan kannalta parhaimmalla tavalla yhteensovitettu hyvinvoinnin integroitu toimintamalli (kuvio 1).



**Kuvio 1.** Hyvinvoinnin integroitu toimintamalli (mukaihen Hyvinvoinnin integroitu toimintamalli: Valtionvarainministeriön Kuopion kuntakokeilu 2015–2016)

Hyvinvoinnin integroidussa toimintamallissa (kuvio 1) asiakkaan henkilökohtaiseen hyvinvoinnin suunnitelmaan ”Mun elämä” kootaan eri palveluissa tehtyjen erillissuunnitelmien tavoitteet ja tukitoimet. Tämä toteutuu asiakkaan suostumuksella. Asiakkaalla on aktiivinen rooli oman hyvinvointinsa ja eri elämänalueiden toteuttamisessa. Tätä hän seuraa aika ajoin toistettavilla itsearvoinnin kyselyillä, josta hän saa myös kirjallista palautetta. Asiakkaan eri palveluissa toimivien tulee toimia yhteistyössä ja edistää kirjattua yhteistä suunnitelmaa. Asiakkaalla on aina sovittu omatyöntekijä tai vastuutyöntekijä, joka tukee asiakasta ja koordinoi monialaista yhteistyötä. Tavoitteellista on, että monialainen yhteistyö toteutuu jo asiakkaan palvelutarpeita arvioitaessa, ja sovittaessa tavoitteista ja tukikeinoista.

Jotta tällainen hyvinvoinnin integroitu toimintamalli voi toteutua käytännön asiakastyössä, sen mahdolliset esteet tulee organisaation johdon toimesta poistaa. Hyvinvoinnin integroitu toimintamalli on asiakaslähtöinen ja mahdollistaa vaikut-tavan ja kustannustehokkaan asiakastyön.

**Asiakaspalvelujen organisoinnissa** tulisi poistaa erilainen ns. hukkatyö sekä myös päällekkäinen työ, jotka eivät tuota asiakkaalle lisäarvoa. Tavoitteena on, että oikea osaaminen olisi oikeassa paikassa ja asiakastyöllä olisi mahdollisimman hyvät edellytykset. Tehtävien organisoinnilla luodaan hyvin toimivia moniammatillisia tiimejä ja työntekijöille selkeitä vastuu- ja valtasuhteita sekä yhteistyökäytäntöjä. Yhteistyömallien toimivuutta myös arvioidaan yhteistyökumppanien sekä asiakkaiden kanssa. Tämä on lähijohtamisessa ja myös kunkin asiakastyöntekijän oman työn johtamisessa keskeinen tehtävä.

Toimintojen organisoinnissa pyritään siihen, että **asiakkuusprosessit ja asiakaspolut** olisivat sujuvia ja toimisivat joustavasti asiakkaan tarpeiden mukaan. Prosesseja kehitettäessä tarvitaan monipuolista tietoa asiakkaista – puhutaan asiakasymmärryksestä sekä asiakkaiden palvelupoluista. Myös palvelut tulee kuvata asiakkaiden näkökulmasta esimerkiksi tuotteistamisen keinoin. Eri osapuolien kanssa tietoa analysoiden ja yhteiskehittämisen ja palvelumuotoilun idealla työste-tään tavoitteellisesti toimivat asiakkuuspolut ja -prosessit.

Kun asiakkaan tarpeet edellyttävät useamman palvelun hyödyntämistä, on tätä **asiakkaan palvelukokonaisuutta myös johdettava**. Tehtävästä sovitaan asiakkaan ja muiden hänen palvelukokonaisuudessaan mukana olevien kanssa. Koordinointi-vastuu on luontevaa sopia asiakkaan sosiaalihuoltolain tarkoittamalle omatyöntekijälle tai vastuutyöntekijälle.

Asiakkuusprosessien ohella tulee myös **työprosesseja** analysoida, arvioida ja kehittää. Hyvin toimivat organisaation työprosessit tukevat ja helpottavat asiakastyötä. Huonosti toimivat asiakastyöhön kytkeytyvät hallinnolliset työprosessit

kuormittavat asiakastyöntekijöitä. Kyse on myös oman työn johtamisesta, jonka edellytyksiä strategisen ja lähijohtamisen tulee edistää.

Asiakastyössä onnistumiseen **tarvitaan asiakkaan ja hänen läheistensä omat voimavarat** hyvien tulosten syntymiseksi – tuloshan tarkoittaa ihmisen hyvinvointia ja toimintakykyä. Tulosta arvioidaan vielä liian paljon sosiaalialan tehtävissä käyntisuoritteiden ja hoitovuorokausien pohjalta, mutta ne eivät kuitenkaan kerro asiakaskohtaisesta tai asiakasryhmäkohtaisesta (ns. asiakassegmentti) vaikuttavuudesta. Tästä kirjassa myöhemmin. Organisaation strategista johtamista tulisi ohjata asiakaslähtöisyys.

## **Strategiatyö rakentaa yhteistyökulttuuria ja yhteistä suuntaa tulevaisuuteen**

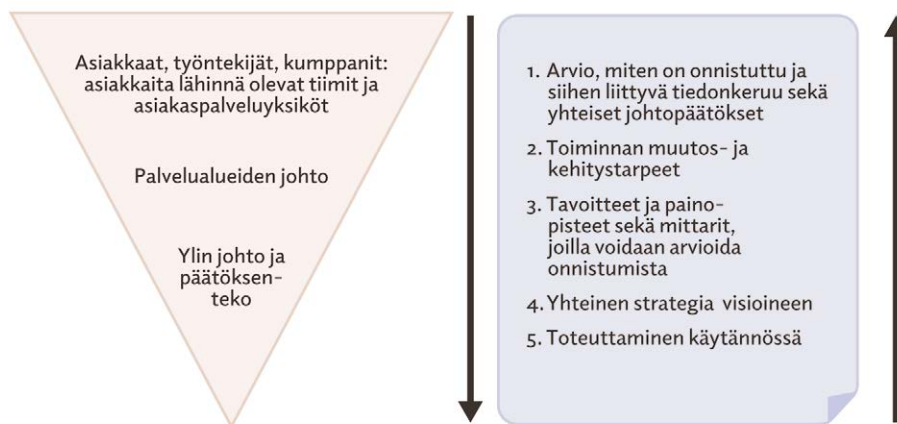
**Henkilöstö osallistuu** organisaation toiminnan strategiseen kehittämiseen ja strategian toteuttamiseen. Viime kädessä käytännön toiminnassa ja operatiivisessa johtamisessa todellistuu se, miten hyvin strategiset päämäärät ja linjaukset ohjaavat toimintaa ja kuinka hyvin organisaatio ylipäätään menestyy perustehtävissään. Strategisesti fiksu toiminta kuuluu siten jokaisen työntekijän tehtäviin. Fiksu organisaatio myös laatii strategian ja muut strategiset ohjelmat ja linjaukset henkilöstöä, asiakkaita ja yhteiskumppaneita osallistavilla ja tietoa yhdessä prosessoivilla toimintatavoilla. Tämänkaltainen johtamisen lähestymistapa kuvastaa avointa strategiatyöskentelyä, jossa tavoitteena on koota paras mahdollinen tieto ja sitouttaa samalla ihmiset mahdollisimman laajasti strategiaan – ”hyvin yhdessä suunniteltu on puoliksi jo tehty”. **Avoin ja dialoginen strategiatyöskentely** perustuu yhteiskehittelyyn (*co-creation*), avoimeen dialogiin ja yhteiseen oppimisprosessiin. (mm. Mantere, Vaara & Suominen 2012.)

Organisaation strategian ja sitä edistävien strategisten ohjelmien ja suunnitelmien valmisteluprosessit ovat analyttisiä ja luovia yhteistyöprosesseja, jotka käynnistyvät ylimmän johdon ja päätöksentekijöiden toimeksiannolla, aikataululla ja valmistelua ohjaavilla periaatteilla. Niissä otetaan huomioon kansalliset sosiaalihuoltoa ohjaavat asiakirjat, kuten eri asiakasryhmiä ja palveluja koskevat laatusuositukset ja sosiaali- ja terveyspolitiikan päämäärät sekä lainsäädäntö ja siinä tulossa olevat muutokset ja tavoitteet. Strategiaprosessin tulisi olla pikemminkin **dialoginen tapa rakentaa yhdessä organisaation tulevaisuutta** kuin sellainen, jossa ylin johto laatii strategian ja henkilöstö toimeenpane.

Kuviossa 2 strategian valmistelun yksi keskeisimmistä osallistumisen kohdista on siellä, missä kohdataan organisaation asiakkaat. Asiakaspalveluissa syntyvän monipuolisen tiedon ja palveluyksiköissä ja tiimeissä tehdyn yhteisen arvioinnin ja kehitystarpeiden kokoamisen pohjalta rakentuvat asiakastoiminnan tulevien vuosien tavoitteet ja painopisteet sekä se, miten niiden toteutumista

seurataan ja mitataan. Tämän eri osapuolia osallistavan ja tietoa kokoavan ja sitä yhdessä jalostavan valmistelutyön pohjalta on ylimmän johdon vastuulla muokata organisaation strategia toteutuspolkuineen. Strategiasta päättävät kunkin organisaation omistajataho, esimerkiksi valtuusto, yhtiökokous tai järjestön vuosikokous.

### Osallistava ja tietoa yhdessä prosessoiva toimintatapa strategian sekä strategisten ohjelmien ja linjausten laadinnassa



**Kuvio 2.** Osallistava organisaation strateginen toiminta

Kullakin palvelualueella ja asiakaspalveluyksiköissä toiminnan suunnitelmat päivitetään edistämään organisaation strategiaa ja erilaisia strategisia ohjelmia ja suunnitelmia. **Strategiset tavoitteet muutetaan käytännön tavoitteiksi** esimerkiksi organisaation seuraavan vuoden talousarvion resurssien kohdennuksissa ja tavoitekirjauksissa, joissa onnistumista mitataan laatu- ja määrämittarein.

Esimerkkejä strategisista ohjelmista ja suunnitelmista:

- Kuntastrategia (perustuu kuntalakiin)
- Kunnan hyvinvointisuunnitelma ja -kertomus (perustuu terveydenhuoltolakiin)
- Lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma (perustuu lastensuojelulakiin)
- Ikääntyneiden hyvinvointisuunnitelma (perustuu lakiin ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveyspalveluista)
- Syrjäytymisen ehkäiseminen (Ilmiöpohjainen pitkäkestoinen ohjelma)
- Päihde- ja mielenterveysohjelmat (tarvelähtöinen kohdennettu ohjelma)
- Osallisuusohjelma (organisaation toimintakulttuuria ohjaava)
- Nuuka – kestävän kehityksen ja talouden ohjelma (taloutta pitkäkestoisesti ohjaava ja linjaava)
- Henkilöstö strategisena voimavarana (henkilöstöpolitiikkaa ohjaava)

- Hankintastrategia (organisaation palvelujen ostoja linjaava)
- Palveluverkko-ohjelma (organisaation palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta linjaava).

## Millainen on hyvin määritelty tavoite?

Mitä paremmin kykenemme määrittämään toiminnan kehittämisen tavoitteen, sitä helpompi meidän on määritellä oikeat ja vaikuttavat kehittämisen toimenpiteet. Vain johdetut ja käytännössä näkyvät tavoitteet toteutuvat.

Yksi toimiva työkalu tavoitteen konkretisointiin on SMART-tavoite, joka auttaa meitä myöhemmin arvioimaan, olemmeko saavuttaneet halutun tavoitteen. SMART on työkalu, jota koko työyhteisö voi hyödyntää. Se auttaa myös perustelemaan, miksi tietty kehittäminen on tarpeellista. SMART-tavoitteen asettamista tulee käyttää aina, kun idean toteuttamiseen tarvitaan esim. lisärahoitusta tai toimialojen välistä yhteistyötä tai idea tuottaa taloudellista tuottoa vasta muutama vuoden päästä. SMART-periaatteella määritelty kehittämistavoite on selkeä, yhdessä sovittu, riittävän yksityiskohtainen ja eritelty niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla.

### SMART-tavoite on:

- S** – selkeästi määritelty
- M** – mitattavissa
- A** – aikaan sidottu
- R** – realistinen
- T** – tavoittelemisen arvoinen.

**Esimerkiksi** kehittämiskohteena voi olla avoimen palautekulttuurin rakentaminen koko työyhteisöön, ja siihen yhteisesti sovittu tavoite voisi olla: Vuoden päästä meillä jokainen uskaltaa ja osaa antaa rakentavaa (korjaavaa ja positiivista) palautetta aina, kun kokee siihen tarvetta.

Tätä mitataan puolen vuoden välein anonymillä kyselyllä, jossa on kaksi kysymystä (asteikko 1–10, ja tavoitetasona on 9):

- 1) Koen, että olen antanut kollegoilleni palautetta aina, kun olen kokenut sen tarpeelliseksi.
- 2) Koen, että saan itse riittävästi rakentavaa palautetta.

Kehittämistarpeeseen liittyvän tavoitteen asettamisesta helpottaa, kun pyrkii vastaamaan ensin tarvetta selventäviin apukysymyksiin. Vastausten pohjalta täsmennetään kullekin kehittämistarpeelle tavoite.

**Kuvaa selkeästi kehittämistarve**, kuten edellä esimerkissä ”avoimen palautekulttuurin rakentaminen koko työyhteisöön”.

**Vastaa apukysymyksiin:**

- Minkä tarvitsee muuttua?
- Keitä tähän asiaan liittyy?
- Mikä on lähtötilanne?
- Mikä on haluttu lopputilanne?
- Mihin mennessä haluttuun lopputilanteeseen on päästy?
- Mistä tiedämme, että asia on muuttunut?
- Missä ja miten seuraamme tavoitteen toteutumista?

**Täsmennä kehittämistavoite** tähän kehittämistarpeeseen SMART-tavoitemuotoilun mukaisesti.



Vaikka Sadun perhepalveluissa kaikki tiimit ovat osallistuneet eri tavoin yhteisen strategian valmisteluprosessiin, on siitä viestitettävä koko henkilöstölle, kun päätöksentekijät ovat sen hyväksyneet. Kaikille yhteisen sisäisen infon lisäksi jokainen palvelualue vastaa myös omalla tontillaan tiedottamisesta. Satu on viestintätiimin tuella lähettänyt omalla saateviestillään tietoa kaikille perhepalvelujen yhteistyökumppaneille, tärkeille sidosryhmille ja palveluntuottajille, joiden kanssa on sopimukset. Lisäksi asiakkaille on laadittu esite, jossa erityisesti kuvataan perhepalvelujen osuutta ja tavoitteita. Asiakastilojen aulan seinälle on myös koostettu eri teema-alueista julisteet ja toivomus saada palautetta, miten työskentelyssä ollaan onnistuttu. Satu kirjoitti aiheesta myös blogin heidän yhteiseen Perheitä varten -blogialustaan ja jakoi sen Twitterissä, Instagramissa ja Perheitä varten -Facebook-ryhmässä. Some-ryhmissä käydään aktiivista keskustelua.

Sadun organisaatiossa korostetaan viestinnän linjauksissa avoimuutta ja proaktiivisuutta: laaja tiedonkulku tukee kokemusta mukanaolosta ja osallisuudesta ja osaltaan myös ennaltaehkäisee tiedonpuutteesta johtuvia tilanteita. Heillä viestintävastuuta on hajautettu, ja kaikkien tehtävänä on toimia viestittäjinä.

Strategian tavoitteita Satu edistää jokapäiväisessä työssä, ja niissä onnistumista seurataan yhteisen vuosikellon mukaan erilaista tietoa keräten ja tiedon pohjalta vaikutuksia arvioiden ja mahdollisia korjausliikkeitä tehden. Keskustelua käydään henkilöstön kanssa myös kehittämispäivien yhteydessä, ja seuraavien päivien valmistelussa Liisa-harjoittelija oli apuna.





### Ota selvää

Tulevaisuuden tekijän työkalupakki (Sitra)  
[www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki](http://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki)

Signaaleista tulevaisuustarinoihin: ennakoinnin lyhyt käsikirja 2017 (Turun AMK & Kuntaliitto)  
[julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf](http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf)

ja niiden vaikuttavuusarvioinneilla. **Kolmantena** vaiheena on sellaisten toimenpidesuunnitelmien laatiminen, joilla halutaan edetä ja rakentaa haluttua tulevaisuutta. Käsitteet avataan alla.

Ennakointityö on siten systemaattista toimintaympäristöön liittyvän tiedon keräämistä, analysointia ja toimenpidesuunnitelmien laatimista. Ennakoinnin tulisi olla osa jokaisen organisaation toimintaa ja ennakointiprosessin osallistava ja ihmiskeskeinen. Hienoinkin strategia on tuomittu epäonnistumaan, jos sitä tehtäessä ei ole otettu huomioon tulevia muutoksia myös pidemmällä aikajänteellä. Ennakointityössä on hyödynnettävissä erilaisia menetelmiä ja sopivien menetelmien valinta riippuu aina tavoitteesta, resursseista ja kontekstista ja myös työskentelyn vaiheesta. Netistä on saatavilla runsaasti oppaita ja menetelmäkuvauskuvaus (alla muutamia).

## Tulevaisuuden ennakoinnin käsitteet ja menetelmät

Ilman kykyä ymmärtää toimintaympäristöä ja sen muutoksia sekä kykyä ennakoida omaan toimintaan vaikuttavia tekijöitä, on vaikea onnistua palveluyksikön perustehtävissä.

Oman strategisen tulevaisuuskuvan sekä muiden pidemmän aikajänteen suunnitelmien valmistelussa tarvitaan monenlaista ennakoititietoa. Tulevaisuuden ennakointi on välttämätöntä toiminnassa menestymiselle, sille, että voidaan vastata asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Alla olevien käsitteiden kuvaamisessa on hyödynnetty Sitran Tulevaisuuden tekijän työkalupakkia.

Mikko Dufvan (Dufva) sanoin:

”Yksinkertaistaen voisi sanoa, että trendit kuvaavat tällä hetkellä näkyviä kehityskulkuja, heikot signaalit ei-ilmeyttä kehityskulkuja ja visio sitä, minkä tulevaisuuskuvan halutaan tapahtuvan ja miten trendeihin ja heikkoihin signaaleihin organisaatioissa ja yhteiskunnassa suhtaudutaan.”

**Tulevaisuuskuva** on kuvaus mahdollisista tulevaisuuksista. Tulevaisuuskuvien (skenaarioiden) avulla hahmotetaan ja havainnollistetaan erilaisia tulevaisuuden mahdollisuuksia.



Skenaariotyöskentely on tulevaisuuden käsikirjoituksen tekemistä mahdollisine kehityspolkuineen.

**Megatrendit** ovat suuria kehityssuuntia, jotka koostuvat useista ilmiöistä ja ovat tyypillisesti globaaleja ja joiden toteutumiseen on äärimmäisen vaikea yksittäisten toimijoiden tai yhteiskuntien yksin vaikuttaa. Megatrendejä ovat esimerkiksi väestökehitys, teknologian kehitys, ilmaston muutos ja globaali talous. Ne ovat pitkäkestoisia ja laajasti yhteiskuntaa muokkaavia ja vaikuttavat kaikkeen ja toisiinsa eivätkä ne todennäköisesti mene pois. Ne luovat trendejä, teknologioita ja teollisuudenaloja ja määrittävät sitä, mikä on tärkeää ja mistä ihmiset puhuvat. Ne myös synnyttävät tarpeen uusille ratkaisuille ja uusille toimijoille.

**Trendi** on kehityssuunta, kuvaus muutoksesta. Trendi kertoo, mihin suuntaan asiat tällä hetkellä muuttuvat.

**Hiljaiset tai heikot signaalit** ovat asioita, jotka ovat olemassa ja jo tunnistettavissa outoina asioina verrattuna aiempaan mutta ennakoivat tulevaisuudessa kasvavia trendejä. Näihin ilmiöihin ja niiden kehittymiseen voidaan haluttaessa vaikuttaa helpommin kuin megatrendeihin. Heikot signaalit ovat merkkejä nousevasta uudesta asiasta, vanhan asian uudesta puolesta tai ensioire muutoksesta, joka saattaa olla tulevaisuudessa merkittävä, mutta jota se ei vielä ole, vaan vaatii aikaa kypsyäkseen. Usein signaali on tulkitsijalleen yllättävä, pakottaa haastamaan oletuksia nykyisestä, ja siksi se on usein vaikea huomata tai helppo jättää huomiotta.

**Ns. villit kortit tai mustat joutsenet** ovat harvinaisia, odottamattomia tapahtumia, joiden toteutumisen todennäköisyys on pieni, mutta jotka toteutuessaan voivat aiheuttaa syvällisiä vaikutuksia.

**Missio** ilmaisee tiiviisti organisaation ja sen palveluyksikön toiminta-ajatuksen eli sen, mitä varten palveluyksikkö on olemassa ja millainen on sen perustehtävä. Missiolauseke on ilmaisultaan tiivis.

**Visio** on kuvaus toivotusta tulevaisuuden tilasta. Visio kuvaa toimijan tahtotilaa ja edellyttää toimia, jotta sen kuvaamaan maailmaan päästään.

**Strategiakartta** kuvaa polut, joilla toivottuun päämäärään ja tavoitteisiin päästään. Strategiakartta on keino jäsentää strategian toteuttamisen vaatimia toimenpiteitä helpommin seurattaviksi ja mitattaviksi osiksi.

**Tavoitteilla** toiminnan päämäärät operationalisoidaan tarkemmiksi aikataulutetuiksi tavoitteiksi, joiden toteutumista seurataan sovitulla mittareilla. Tavoitteiden toteuttamiseksi määritetään tarkemmin tehtäviä ja sovitaan työnjaosta. Tavoitteet sinällään eivät ole strategiaa, vaan tavat, joilla niitä toteutetaan.

**Kriittiset menestystekijät** ovat niitä tekijöitä, joissa on aivan välttämätöntä onnistua, jotta ylipäättään strategiassa, siinä määritellyissä päämäärissä ja tavoitteissa voidaan menestyä.

**Toimintaympäristön** kuvaamiseksi voidaan hyödyntää esimerkiksi Pestel-analyysiä ja sidosryhmäanalyysiä, joista molemmista on tässä alla kuvaukset. Myös asiakastyöstä tuttua verkostokarttaa kannattaa hyödyntää. Tilannekuva siitä, millaisessa toimintaympäristössä ja verkostoissa organisaatio ja sen toimintayksiköt toimivat, tulisi olla jatkuvasti ajantasainen.

**Pestel-analyysi** auttaa ymmärtämään toimintaympäristöä ja sen muutoksia ja on hyvä analyysiväline toiminnan strategisessa suunnittelussa (Aguilar 1967; teoksessa Viitala-Jylhä 2019, 77). Siinä tunnistetaan ja analysoidaan oman toiminnan kannalta keskeiset kehityssuunnat. Alla olevassa Pestel-kuvaukset on konkretisoitu tämän kirjan Satu-esihenkilön toimintaympäristön näkökulmasta.

- Poliittinen toimintaympäristö (*political*), esimerkiksi lapsi-, nuoriso- ja perhepolitiikan muutokset tämän kirjan Sadun organisaatiossa.
- Taloudellinen toimintaympäristö (*economical*), esimerkiksi perhepalvelujen määrärahat ja kustannuskehitys sekä perheiden taloudellisen tilanteen muutos.
- Sosiaalisessa toimintaympäristössä (*social*), esimerkiksi läheis- ja vertaisverkostojen ja kumppanuuksien toimivuus lasten ja nuorten tukemisessa. Perheiden tilanne.
- Teknologisessa toimintaympäristössä (*technological*), esimerkiksi videolla toteutuneet kotikäynnit, perheiden teknologiset valmiudet ja tuki niihin.
- Ekologisessa toimintaympäristössä (*ecological*), esimerkiksi lasten, nuorten ja vanhempien kulkemistarpeet ja mahdollisuudet kouluun, harrastuksiin ja palveluihin. Lähiluonnon ja asuinympäristön muutokset.
- Juridisessa toimintaympäristössä (*law*), esimerkiksi perhepalveluita koskevat lakimuutokset, asiakkaiden oikeusavun tarve ja käyttö.

### **Sidosryhmäanalyysi**

Sidosryhmäverkostojen ja kumppanuuksien toimivuudella on merkittävä rooli palveluyksikön ja organisaation onnistuneelle toiminnalle. Organisaation suhdeverkoston osapuolina on erilaisia sidosryhmiä, jotka ovat yhteistyössä tai joilla on vaikutussuhde organisaation kanssa. Organisaatio on sidoksissa näihin ryhmiin ja on niistä eri tavoin riippuvainen. Sidosryhmät koostuvat niin yksityisistä henkilöistä kuin erilaisista yrityksistä, järjestöistä ja yhteisöistä. Sidosryhmäanalyysin (Stakeholder theory) on julkaissut Freeman & Reed 1983.

Organisaation tulee tiedostaa siihen sidoksissa olevien erilaisten ryhmien asema, tarpeet ja merkitys sekä pyrkiä toimimaan siten, ettei organisaatio ehdoin tahdoin loukkaa mitään ryhmää tai tuhoa suhteita muihin. Sidosryhmäyhteistyössä

pyritään eettisesti ja moraalisesti kestävään toimintaan huomioimalla sidosryhmäsuhteet tasapainoisesti. Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin, kuten omistajat, johtajat ja henkilöstö, ja ulkoisiin sidosryhmiin, kuten asiakkaat, viranomaiset, palvelun ja tavaroiden toimittajat, kilpailijat, rahoittajat, media, koulutus- ja tutkimuslaitokset ja poliitikot.

Analyysin aluksi selvitetään sidosryhmät Jutta Hautasen viiden vaiheen mukaan:

- 1) Keihin työmme vaikuttaa? Ketkä vaikuttavat meidän työhömmme? Ketkä voivat tehdä päätöksiä, jotka vaikuttavat työhömmme?
- 2) Seuraavaksi sidosryhmät luokitellaan sen mukaan, millainen vaikutusvalta eri sidosryhmillä on tai millainen kiinnostus näillä on toimintaan: matala – korkea. On hyvä myös tunnistaa, mitkä sidosryhmät on viisasta pitää lähellä tai tyytyväisinä tai tietoisina meistä, tai onko jokin sidosryhmä, jota pitää pitää silmällä.
- 3) Luokittelevan analyysin jälkeen arvioidaan eri sidosryhmien tarpeet, esimerkiksi miksi ovat kiinnostuneita ja miten voivat auttaa meidän toiminnassamme tai ovatko peräti hankaloittamassa toimintaamme.
- 4) Tämän jälkeen kuvataan, miten ja kuka/ketkä kommunikoivat ja ovat yhteydessä eri sidosryhmätahojen kanssa sekä millaista viestiä sidosryhmille halutaan viestittää.
- 5) Ja lopuksi varmistetaan, että analyysiä ylläpidetään ja päivitetään sidosryhmiin tulleet muutokset.

Sadun perhepalvelujen johtoryhmässä **toimintaympäristön tilannekuva** keskustellaan käytännössä kerran kuukaudessa kuukausikatsauksen yhteydessä. Tilannekuva ja keskeiset muutokset ja poikkeamat vuositavoitteista kirjataan osavuosisikatsauksiin, joissa raportoidaan päätöksentekijöille toiminnan keskeiset tiedot neljä kertaa vuodessa. Näitä osavuosisikatsauksen tietoja ovat esimerkiksi asiakasmäärät ja muut suoritteet eri palveluissa, palvelujen saatavuustiedot, taloustiedot, ja toiminnan muutostarpeet. Lasten, nuorten ja perheiden tukitoimissa on valtava joukko yhteistyökumppaneita, ja asiakaspalveluja myös ostetaan paljon. Toimintaympäristö muovautuu koko ajan, ja on välttämätöntä koota riittävän usein yhteistä tilannekuvaa.



## Ekosysteemi

Asiakasarvon syntyminen on harvoin vain yksittäisen toimijan tulos. Michael Porter esitteli vuonna 1985 arvoketjumallin (Porter 1985). Useamman yrityksen yhteistyön Porter nimeää arvojen järjestelmäksi (engl. *value system*). Tämä näkökulma on sittemmin arkikäytössä saanut myös nimen arvoketju. Arvoketjun verkostoajattelussa nähdään, että asiakasarvo syntyy vasta erilaisissa usein monimutkaisissakin yhteistyökokoonpanoissa. Olennaista on erilaisen osaamisen yhdistäminen tavalla,

joka tuottaa enemmän arvoa kuin yksittäinen organisaatio pystyisi yksin tuottamaan.

Ekosysteemi-termiä on ryhdytty käyttämään organisaation toimintaympäristöä laajemmin kuvaavana systeemiajatteluun perustuvana käsitteenä, joka tarkastelee ilmiöiden välisiä suhteita ja muutosprosesseja yksittäisten tapahtumien sijaan tai ohella. Kyse on verkoston toimijoiden keskinäisriippuvuuksien ja kokonaisuuksien ymmärtämisestä ja itseään uudistavasta makroverkostosta – liiketoimintaekosysteemi-käsitteen lanseerasi alun perin James F. Moore 1990-luvun alussa (Moore 1993).

Ekosysteemin toiminta perustuu verkoston toimijoiden **keskinäiseen luottamukseen ja yhteiseen päämäärään**. Kukin ekosysteemin toimija kokee hyötyvänsä mukana olemisesta, ja roolit ovat yhteistyökumppanuuksia. Ekosysteemi saa voimansa toisiaan täydentävistä kapasiteeteista ja yhteisen edun luomisesta: parempi kustannustehokkuus saadaan aikaan yhdistämällä resursseja tehokkaasti, esimerkiksi yhteishankinnoin. Yksittäisen toimijan menestys riippuu muiden osapuolten ja koko ekosysteemin menestyksestä.

**Ekosysteemin johtaminen** on haaste erityisesti vetäjäroolissa/-rooleissa olevalle organisaatiolle: kun toimintaympäristö on kompleksinen, jatkuvasti muutuva ja laaja, tarvitaan tehokkaat kommunikaatiokanavat ja monensuuntaiset vuorovaikutusalustat, integroivia ohjausmekanismeja, yhteistyösuhteiden johtamista ja käytännön yhteistyötä. Ekosysteemin osapuolilla on **yhteinen intressi**, että ekosysteemi toimii sovitulla tavalla tuloksellisesti, ja siksi on oltava yhteisiä seuranta- ja valvontamekanismeja ja mittareita sekä raportointitapoja.

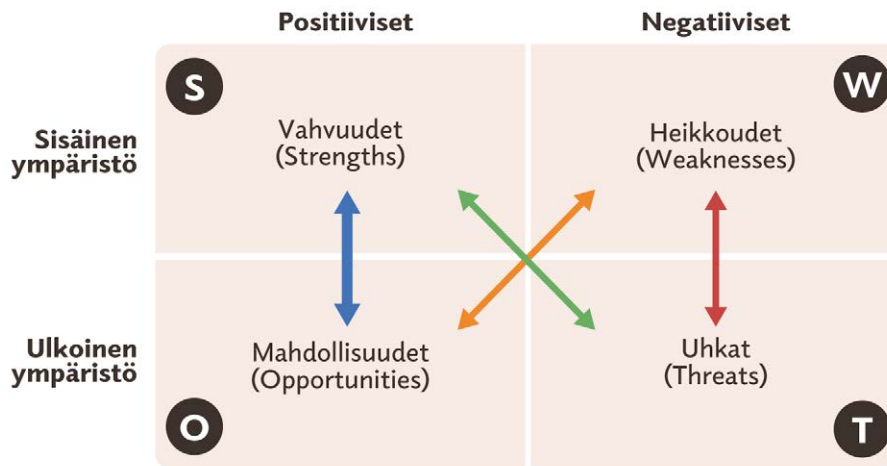
Ekosysteemissä yhteistyön, muilta oppimisen ja osaamisen jakamisen sekä kilpailun avulla myös jatkuvasti kehitetään asiakasarvoa, jotta pystytään tuottamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin vastaavia palveluja ja pärjäämään verrattuna esimerkiksi alan muihin toimijoihin tai kilpailijoihin.

Ekosysteemin toimijoita ovat esimerkiksi erikokoiset ja eri alojen organisaatiot, kuten alihankkijat, tavaran ja palvelun toimittajat, asiakkaat ja erilaiset yhteistyökumppanit, ja mukana voi olla tutkimus- ja kehitysorganisaatioita sekä julkisen ja kolmannen sektorin toimijoita. Erityisiä **innovaatioekosysteemejä** voidaan muodostaa alueellisesti, kansallisesti ja globaalistikin: mukana on yrityksiä, yliopistoja ja korkeakouluja, tutkimus- ja kehitysorganisaatioita ja julkisia organisaatioita, ja tavoitteena on tuottaa uutta tutkimusta ja osaamista. Samoin voidaan rakentaa **yrittäjäekosysteemejä**, jossa perustajayritys hakee kasvua, tuo pääomia ja osaamista systeemiin sekä kokoaa kasvuhakuisia yrityksiä ja uudenlaisia start-up-yrityksiä.

Jokaisessa työyksikössä on hyödyllistä tunnistaa se **toimintaympäristö (ekosysteemi)**, jonka toimivuus voi käytännössä olla ratkaisevaa sille, että asiakkaita pystytään auttamaan. Myös asiakastyössä on tarpeen kuvata esimerkiksi verkostokartan avulla asiakkaana olevan ihmisen verkostot ja eri ihmisten ja toimijoiden merkitys asiakkaan elämässä – asiakkaan ekosysteemi.

## Oman toiminnan tilanneanalyysi ja toimintavalintojen tekeminen

SWOT-analyysin (kuvio 4) avulla pystytään melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä nykytila että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. Menetelmän suosio piilee juuri sen yksinkertaisuudessa. Sitä voidaan soveltaa koko organisaation, mutta myös asiakastiimien tai kehitysprojektien arvioinnissa. SWOT-analyysikehikko on syntynyt 1960-luvulla (Viitala & Jylhä 2019, 75–77). Vahvuudet (*Strengths*) ja mahdollisuudet (*Opportunities*) auttavat tavoitteiden saavuttamisessa, ja uhat (*Threats*) ja heikkoudet (*Weaknesses*) vaikeuttavat niiden saavuttamista.



**Kuvio 4.** SWOT työkaluna toiminnan arvioinnissa ja sen suuntaamisessa (Anttila, Rousu, Kinnunen & Vuorijärvi 2005 Liite 2. SWOT-strategiatyökalun soveltaminen)

SWOT-analyysin laatiminen auttaa tunnistamaan keskeiset toimintaan ja muutokseen vaikuttavat tekijät. Siitä voidaan tehdä myös muutoksen johtamisen tai kehittämisprosessin johtamisen työkalu. Tällöin SWOT-analyysin pohjalta muutostyölle laaditaan päästrategia, varastrategia, erityisiä innovatiivisia ratkaisuja sisältävä strategia ja eräänlainen kriisistrategia heikkouksien ja uhkien toteutuksessa. Muutostyön edetessä palataan sovitulla ja tarpeen mukaisella tavalla arvioimaan ja muuttamaan toimintastrategioita – työkalu on johtamisen itsearvioinnin väline. (Emt.)

Analyysistä tulisi edetä tarpeellisten toimintasuunnitelmien tekemiseen:

- Vahvistamaan vahvuuksia ja hyödyntämään niitä jatkossakin.
- Korjaamaan ja parantamaan löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.
- Hyödyntämään olevat mahdollisuudet resurssien mukaisesti.
- Varautumaan uhiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.

Päästrategia on rakennettu vahvuuksien ja mahdollisuuksien varaan (kuviossa sininen vahva nuoli). Varautumiset-suunnitelma rakentuu vahvuuksien varaan mutta uhat huomioiden (vihreä nuoli). Innovatiivisten ratkaisujen suunnitelmissa yhdistetään heikkoudet ja mahdollisuudet ja muodostetaan uusia innovatiivisia vahvuuksia (oranssi nuoli). Väistöt ja perääntymiset -suunnitelmissa ovat sovitut toimintatavat heikkouksien ja uhkien toteutuessa (punainen nuoli).



Sadun työpäivät venyvät usein niin, että on vaikeuksia sovittaa yhteen lasten ja perheen tarpeita sekä omia voimavaroja ja mahdollisuuksia lepoon. Satu päättikin ehdottaa puolisolleen, että tehtäisiin viikonlopun aikana perheen verkostokartta ja tiivis perhe-SWOT, josko saataisiin perheruuhkaan ratkaisuja. Lapset olivat yökylässä isovanhemmilla. Satu oli menossa puolisonsa kanssa metsäretkelle lähilaavulle, ja siellä on hyvä keskustella myös työtilanteista ja kummankin tarpeista ehtiä tavata ystäviä ja käydä vaikka leffassa. Viikonlopun keskustelujen pohjalta he päättivätkin hyödyntää kotitalousvähennystä kotisivoukseen, ja lapsenhoitojärjestelyihin löytyi isovanhempien lisäksi myös serkun poika, joka opiskelee. Kumpikin keskustelee myös työpaikalla töiden järjestelyistä.

## Ennakkovaikutusten arviointi ennen päätöksentekoa

Suomessa on monia lakisääteisiä velvoitteita julkisen vallan toimijoille tehdä vaikutusten arvioinnit ennen yhteiskuntapoliittisia ratkaisuja ja toimintaa koskevia keskeisiä päätöksiä. Kun Suomen hallitus laatii eduskunnalle lakiesityksiä, tulee niiden sisältää monenlaisia vaikutusarviointeja. Samoin kun ympäristöä kaavoitetaan, tulee laatia arviointisuunnitelmat, julkistaa ne ja selvittää ennalta erilaisista näkökulmista valmisteilla olevan asema- tai yleiskaavan vaikutukset. Näin on myös ympäristölupia haettaessa – puhutaan YVA-ympäristövaikutusten arvioinnista. Terveysten ja hyvinvoinnin laitos on kehittänyt eri kumppaneiden kanssa vaikutusten arviointia – puhutaan sosiaalisten vaikutusten arvioinnista (SVA), lapsivaikutusten arvioinnista sekä vaikutuksista ihmisiin eli IVA-arvioinnista.



Satu on mukana organisaationsa **lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelmaa** valmistelleessa ja sen toimeenpanoa koordinoivassa ja edistävässä yhteistyöryhmässä. Ryhmää vetävät eri kuntien sivistystoimen edustajat aina vuoden vuorollaan, ja jäseninä ovat keskeiset lasten, nuorten ja perheiden palveluissa ja toiminnoissa mukana olevat tahot, myös järjestöjen ja seurakuntien edustajat – kyse on sidosryhmäyhteistyöstä ja kaikille yhteisistä lasten ja nuorten hyvinvoinnin päämääristä. Lasten ja nuorten hyvinvointia ja oppimista edistetään tällaisella yhteensovittavalla johtamisella.

Mukana olevat eri toimijatahot on koulutettu **lapsivaikutusten arviointiin**. Päätelmiä tehdään yhteisen keskustelun pohjalta. Äsken päivitetty lasten ja nuorten hyvinvointisuunnitelma kattaa tulevat neljä vuotta, ja siinä on sovittu, mitä eri toimintavuosina kokonaisuutena arvioidaan – juuri nyt ollaan paneutumaan kuntien peruskouluverkon ja koululaisten tukipalvelujen nykytilanteeseen ja kehittämisvaihtoehtojen selvittämiseen. Eri vaihtoehtoista laaditaan lapsivaikutusten arviointi, ja siinä prosessissa kuullaan eri osapuolia ja kerätään monipuolisesti tietoa. Tämä tiedonkeruu on jo käynnistynyt yhteistyönä kehitys- ja tutkimuskonsultin kanssa.

Vaikutusten ennakoarviointia varten on laadittu oppaita, myös lapsivaikutusten arviointiin ja yleisemminkin ihmisiin kohdistuvien päätösten vaikutusten ennakoarviointiin.



### Ota selvää

Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa 2011.

[www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1418-vaikutusten-ennakoarviointi-kunnallisessa-paatoksenteossa](http://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1418-vaikutusten-ennakoarviointi-kunnallisessa-paatoksenteossa)

Evataan yhdessä! Vaikutusten ennakoarvioinnilla kestäviä päätöksiä 2018.

[www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1964-evataan-yhdessa-vaikutusten-ennakoarvioinnilla-kestavia-paatoksia](http://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1964-evataan-yhdessa-vaikutusten-ennakoarvioinnilla-kestavia-paatoksia)

Päätösten vaikutusten ennakoarviointi THL:n verkkosivustolla.

[thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi](http://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi)

Avoimet dialogit ja ennakoarviointidialogit : sosiaaliset verkostot psykososiaalisessa työssä 2001.

[www.julkari.fi/handle/10024/100190](http://www.julkari.fi/handle/10024/100190)

Mitä vaikutuksia eri vaihtoehtoista mahdollisesti seuraa, sitä arvioidaan sekä lyhyellä että pidemmällä aikajänteellä. On hyvä huomata, että nykytilan mukaan jatkaminen on myös yksi vaihtoehto, jonka vaikutuksia tulee arvioida.

Arvioitavat näkökulmat voivat olla erilaisia riippuen asiasta, mutta ainakin on tarpeen katsoa vaihtoehtojen seurauksia asiakkaiden, henkilöstön, prosessien/ toiminnan sekä talouden näkökulmasta. Monilla ratkaisuilla on myös vaikutuksia esimerkiksi väestöryhmään. Myös muita yhteiskunnallisia vaikutuksia voi tulla arvioitavaksi.

Vaikutusten arvioinnit voidaan koota esimerkiksi taulukkoon. Alla on esimerkki arvioitavista näkökulmista eri vaihtoehtoissa. Vaikka yleensä päätösten ennakkovaikutusten arvioinnissa tulee käyttää erilaista saatavilla olevaa tietoa, kuten tutkimuksia, eri osapuolien kokemustietoa esimerkiksi kyselyjä ja muunlaisia tunnuslukuja. Nämä tulee valita tarkasteltavan asian kannalta (taulukko 2.).

**Taulukko 2.** Esimerkki arviointikohteiden ja vaihtoehtojen kirjaamisesta

**Päätösten ennakkovaikutusten ”kevytkin laadullinen” arviointi jäsentää päätöstilannetta. Tunnuslukujen, tutkimustiedon, kokemustiedon käyttö vahvistaa päätöksen luotettavuutta.**

Arviointikohde - Valitaan asian kannalta tarpeelliset	Jos ei tehdä mitään/ nykytila Vaihtoehto 0. (lyhyt / pitkä)	Lyhyt aikajänne:	Lyhyt aikajänne:	Pitkä aikajänne:	Pitkä aikajänne:
		Vaihtoehto 1.	Vaihtoehto 2.	Vaihtoehto 1.	Vaihtoehto 2.
Asiakasvaikutukset Väestövaikutukset					
Henkilöstö- vaikutukset					
Toiminta / palveluprosessit					
Talousvaikutukset					
Ekosomaaliset vaikutukset Muut yhteiskunnalli- set vaikutukset Jne.					



Kevytkin laadullinen yhteinen arviointi jäsentää päätöstilannetta. Jos ajatellaan asiakastyötä, niin siinäkin asiakkaan kanssa käydään keskustelua siitä, mitä vaikutuksia erilaisilla elämään liittyvillä hänen valinnoillaan on lyhyellä ja pidemmällä aikajänteellä. Tällainen ennakoitdialogi-menetelmien käyttö jäsentää asiakkaalle eri toimintavaihtoehtojen mahdollisia seurauksia hänelle ja mahdollisesti läheisille. (Avoimista ja ennakoitdialogeista ks. edellä.)

### **Strategiseen johtamisen vastuulla on varmistaa sisäisten järjestelmien toimivuus**

Strategisen johtamisen ja päätöksentekijöiden vastuulla on varmistaa, että organisaation erilaiset sisäiset järjestelmät toimivat, kuten pitää, ja että erilaiset ohjelmat ja suunnitelmat edistävät strategian ja arkitoiminnan parasta mahdollista toteutumista. Sisäisten järjestelmien toimivuutta tulee myös johdon ja päättäjien toimesta **valvoa** – viime kädessä vastuu on heillä, mikäli riittäviä ohjeistuksia ei ole annettu ja niitä valvottu. Jokaisen työntekijän vastuulla on omassa työssään toimia ohjeiden mukaan – tähän myös yleensä allekirjoituksin sitoudutaan.

**Sisäisiä järjestelmiä ovat esimerkiksi** erilaiset laadunhallinnan ja jatkuvan parantamisen järjestelmät, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiokumppanuuksien hallinta, riskienhallinta ja omavalvonta sekä palvelujen hankintaan liittyviin sopimuksiin perustuva valvonta, erilaisiin asiakas- ja henkilöstörekistereihin liittyvä tietoturva ja tietosuojalakien mukaiset protokollat ja niiden valvonta, talouden ja toiminnan ohjausjärjestelmät. Laadunhallintaa ja jatkuvan parantamisen periaatetta sekä palvelujen kehitystyötä tarkastellaan kirjan muissa luvuissa.

**Ylipäätään kyse on turvallisesti, vaikuttavasti ja tietoon perustuvasti johdetun organisaation käytäntöjen luomisesta ja niiden valvonnasta.** Esimerkiksi asiakkaana olevien ihmisten salassa pidettävien tietojen tietoturva tulee ehdottomasti varmistaa järjestelmissä sekä työntekijöiden toiminnassa – seuraukset tietoturvaloukkauksista ovat erittäin vahingollisia. Tästä saatiin äskettäin traaginen esimerkki, kun tuhansien psykoterapian asiakkaiden tietoja päätyi rikollisten käsiin. Vastuu järjestelmistä ja niiden toimivuuden valvonnasta on organisaation päättäjillä ja johtajilla sekä kaikilla, jotka organisaation järjestelmiä käyttävät. Esimerkiksi tietoturvaloukkaukset ovat rangaistavia tekoja, ja sovitusta laadusta poikkeaminen voi uhata sote-asiakkuuksissa myös ihmisen terveyttä ja henkeä.

### **Riskien ja uhkien tunnistaminen ja hallinta**

Johtamiseen kuuluu sen varmistaminen, että organisaatiossa on ajantasaiset valmiussuunnitelmat ja erilaisten arjen riskien osalta kohdennetut suunnitelmat. Pääpaino on varautumisessa ns. normaalioloissa tapahtuviin riskeihin ja uhkiin. Tämä koskee jokaista organisaatiota, ja varautumisesta kantaa vastuun organisaation johto.

Kompleksisessa ja alati muuttuvassa maailmassa **turvallisuuskulttuurin rakentaminen ja riskien hallinta** on yksi tärkeimmistä johtamistehtävistä. Organisaatio kuvaa ja määrittää oman toimintansa kannalta erilaiset riskit. Turvallisuuskulttuurin mukainen toiminta on erityisen tärkeää asiakastyössä: erilaisilla yhteisillä toimintamalleilla varmistetaan asiakas- ja työturvallisuus – jokaisen työntekijän tulee toimia sovittujen ohjeiden ja protokollien mukaan sekä tehdä läheltä piti- ja vaaratapahtumailmoitukset ja asiakasturvallisuuteen ja laatuun liittyvät epäkohtailmoitukset.

Organisaation sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan tulee olla järjestelmällistä, jäsenneltä ja ajantasaista ja perustua systemaattiseen ja dokumentoituun toimintatapaan. Riskienhallinnan avulla parannetaan hyvää johtamis- ja hallintotapaa ja raportointia ja lisää sidosryhmien luottamusta. Sen avulla luodaan luotettava perusta suunnittelulle ja päätöksenteolle. Hyvä johtamis- ja hallintotapa muodostuu niiden prosessien ja rakenteiden yhdistelmästä, joita johto käyttää informoidessaan organisaatiota sekä toimeenpannessaan ja seurattessaan toimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi.

#### **Organisaation kokonaisvaltainen riskienhallinta:**

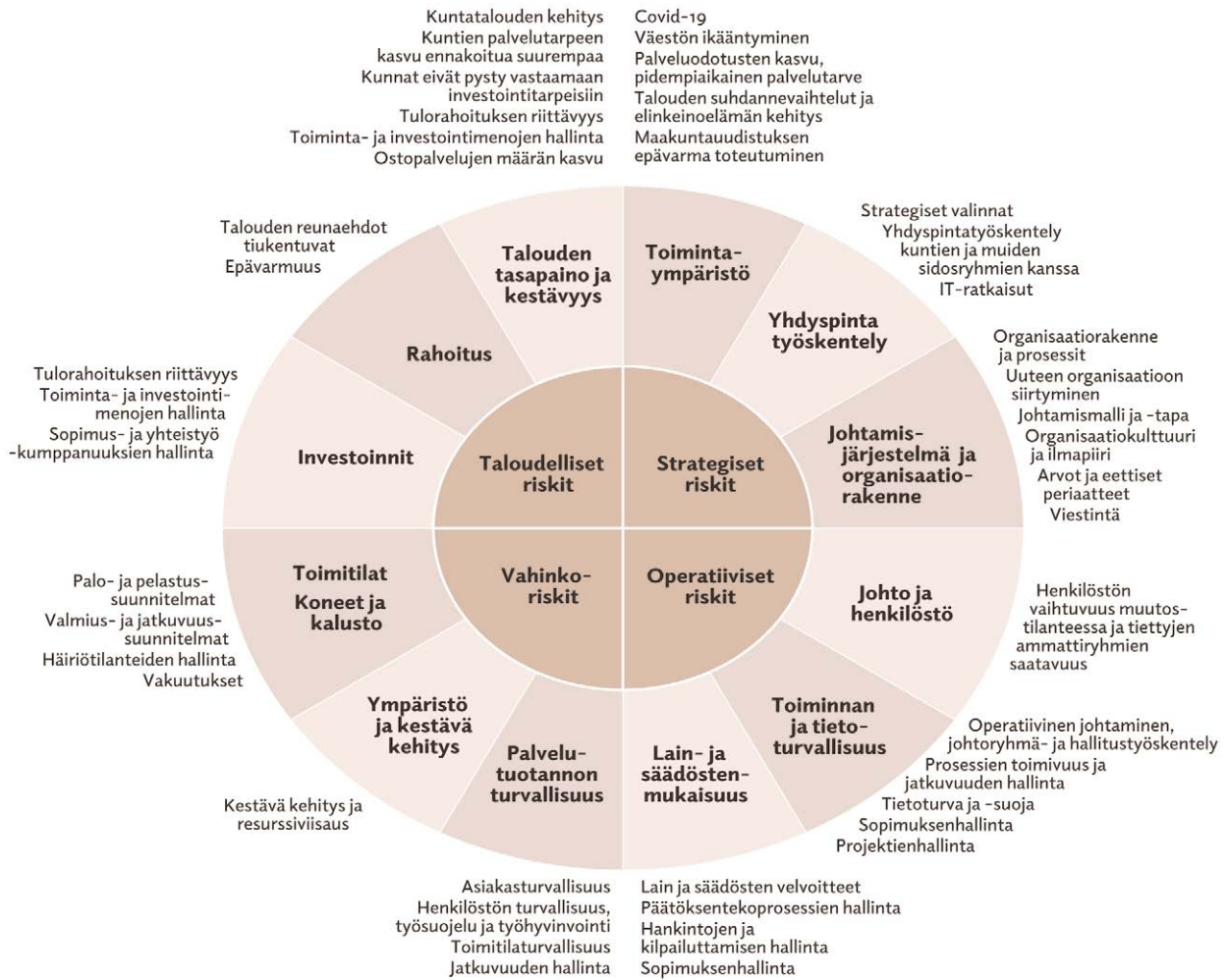
- on johdon vastuualuetta ja olennainen osa kaikkia prosesseja
- lisää tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä ja tukee ennakoivaa johtamista
- kattaa olennaisimmat organisaation toimintaan ja talouteen liittyvät riskit
- varmistaa, että kaikkialla organisaatiossa noudatetaan lainsäädännön vaatimuksia
- auttaa päätöksentekijöitä tekemään tietoisia valintoja ja asettamaan toimintoja tärkeysjärjestykseen.

Organisaation riskit voidaan luokitella strategisiin, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin (kuvio 5).

#### **Esimerkki Keski-Uudenmaan soten riskikartasta**

Taloudelliset riskit liittyvät rahoitukseen, investointeihin ja talouden tasapainoon ja kestävyYTEEN. Strategisia riskejä ovat johtamisjärjestelmän ja organisaatorakenteen, toimintaympäristön sekä ns. Yhdyspintatyöskentelyn riskit. Vahinkoriskit liittyvät toimitiloihin, koneisiin ja laitteisiin, ympäristöön ja kestäväan kehitykseen sekä palvelutuotantoon. Operatiivisiin riskeihin Keski-Uudenmaan esimerkissä on katsottu kuuluvan toiminnan ja tietoturvaluus, lain- ja säädösten mukaisuus sekä johto ja henkilöstö. Jokainen organisaatio laatii oman toimintaympäristönsä ja tehtäviensä mukaisen riskikartan.

## Kaikkiin riskiluokkiin voi kuulua sisäisiä ja ulkoisia riskejä



Kuvio 5. Luokittelu erilaisista riskeistä (Keusoten hallitus 7.11.2020)

### Varautuminen on myös lakisääteinen sosiaalihuollon tehtävä

**Sosiaalialan tehtävissä** ollaan vastuussa ihmisistä – asiakkaista ja henkilöstöstä sekä myös alueen asukkaista. Valmiuslakien mukaan normaaliolojen onnettomuuksista ja inhimillisissä tragedioissa on sosiaalihuollon tehtävänä järjestää **ensihuolto**, kuten tilapäismajoitus, vaatetus, ruoka sekä psykososiaalinen kriisiapu yhteistyössä terveydenhuollon ja valmiustoiminnassa mukana olevien kanssa, joita ovat esimerkiksi Vapepa – vapaaehtoinen pelastuspalvelu ja SPR:n valmiustoiminnot. Helmikuussa 2021 täsmennettiin sosiaalihuoltolakia valmiuteen ja varautumiseen liittyvien tehtävien (33b§), tilannekuvan muodostamisesta ja sen välittämisestä (33c§), sosiaalihuollon alueellisena varautumisena ja yhteensovittamisesta (33d§) sekä valtion osallistumisesta sosiaalihuollon valmiuden ylläpitämiseen (33e§). Tässä kirjassa on useammassa kohdassa kirjoitettu **ajantasaisen tilannekuvan** ylläpidon

merkityksestä toiminnalle – sen merkitys on suuri myös kansalaisten turvallisuuden tunteen kannalta. Heidän tulee voida luottaa siihen, että julkiset instituutiot, kuten sosiaalihuolto, toimivat kriisitilanteessa oikeasuhtaisesti ja riittävästi.

Julkisen hallinnon vastuulla on kriisitilanteiden johtamisen suunnittelu ja johtaminen siten kuin eri toimijoiden kanssa on varautumissuunnitelmissa sovittu. Yhteistyömallit ja -suunnitelmat on laadittu ennalta, ja erilaisia tilanteita harjoitteluun käytännössä lakisääteisten velvoitteiden mukaan. Yhteistyötä edellyttävissä tilanteissa jokaisella toimijataholla on esimerkiksi oma tunnistettava vaatetuksensa, josta käyvät ilmi myös kyseisen henkilön tehtävä ja vastuuasema.



Satu on perhepalvelujen osalta nimetty sosiaalihuollon 3. tason vastuuhenkilöksi, ja 1. tason vastuuhenkilö on sosiaalipalvelujen johtaja. Satu osallistuu säännöllisesti harjoituksiin ja huolehtii, että perhepalvelujen osalta kaikki ensihuollon suunnitelmat ovat ajantasaisia. Jos esimerkiksi jokin onnettomuus pakottaa lastenkodin suojautumiseen sisälle, tulee olla valmiudet selvittää suljettuna tunteja tai päiviä. Tai jos vaaratilanne pakottaa evakuoimaan lastenkodin asukkaat ja henkilöstön vaikkapa tulipalon johdosta, tulee olla selkeät toimintamallit siitä, miten toimitaan. Vastuu näistä ensihuollon toimista on sosiaaliviranomaisella alueensa koko väestöstä, ei vain omista organisaation toimipisteiden asiakkaita ja henkilöstöstä.

Jokaisen organisaation oman toiminnan varmistamiseksi – tavanomaisten olosuhdeiden lisäksi myös erilaisissa kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa – on oltava uhkaja riskiarvioinnit ja niiden pohjalta laaditut suunnitelmat. Akuutissa kriisitilanteessa ei ole enää aikaa ryhtyä suunnittelemaan, vaan johtamisen ja viestinnän vastuut tulee olla täysin selkeät ja viestintätavat sovittuja ja harjoiteltuja.

### **Kriisitilanteen ratkaisut edellyttävät usein muutoksia toimintaan ja osaamiseen**

Kriisijohtamisessa käytetään yleisesti kolmen vaiheen mallia (Seeck 2009): 1) varautuminen kriiseihin, 2) kriisitilanne ja 3) kriisin jälkeinen tilanne. Kaikki organisaatiot, jotka ovat varautuneet kriittisessä tilanteessa toimimiseen, ovat vahvemmassa asemassa kuin ne, jotka havahtuvat toimintaan vasta tilanteen synnyttyä.

Kriisitilanteen johtamisessa on keskeistä:

- Käynnistää tarpeen mukaiset toimet välittömästi, kontaktoida kaikki osalliset ja rakentaa yleistä luottamusta tilanteesta selviämiseen. Tilanteen hoito ja johtaminen toteutuvat suunnitellusti.

- **Viestiä nopeasti:** Viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä, ja esillä tulee näkyä vastuuhenkilöt. Kerrotaan, mitä on tapahtunut – faktat, mitä toimia on käynnistetty – ja toimitaan empaattisesti ja rahoittavasti luottamusta rakentaen.

Kriisitilanteen jälkeen on tärkeää suunnitelmallisesti arvioida, miten tilanteen ratkaisussa onnistuttiin, ja ottaa tästä opiksi. Aiempia kriisitilanteen varautumissuunnitelmia korjataan ja parannetaan, vahvistetaan osaamista ja valmiuksia toimia erilaisissa kriisitilanteissa. Omavalvontasuunnitelmia ja muita toiminnanohjauksen ja viestinnän suunnitelmia voidaan täsmentää. Kriisitilanteissa viestimistä käsitellään myös kirjan viestintä-luvussa.

## **Palvelumarkkinoiden ohjaus ja johtaminen**

**Strategisen johtamisen vastuisiin sisältyvät myös tarpeelliset linjaukset** siitä, miten kyseisen organisaation tehtäviin liittyvät palvelut tuotetaan. Johdolla ja päätöksentekijöillä on myös oltava käsitys palvelujen markkinatilanteesta. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisee eri toimialojen markkinatilanneraportit, ja viimeisin sote-toimialan raportti on vuodelta 2020 (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2020).

Eri puolilla Suomea sosiaalihuollon palveluista vaihteleva osuus hankitaan yksityisiltä tuottajilta – osuus on viimeisen vuosikymmenen kuluessa selvästi kasvanut. Joillakin väestöalueilla käytännössä lähes kaikki sosiaalihuollon palvelut hankitaan tai tuotetaan yhteistyössä, ja joillakin alueilla osuus voi olla alle puolet. Valtakunnallisesti yksityisen tuotannon osuus on sosiaalihuollon palveluissa noin 40 % (Lith 2019). Yksityisten **palvelujen kysyntä** on lisääntynyt lähes kaikilla sosiaalipalvelualueilla, mutta määrällisesti kehitys on ollut ripeintä ikääntyneiden avohuollon ja asumisen sisältävissä palveluissa. Vanhuspalveluissa kasvua on kaikissa palvelumuodoissa: laitospalveluissa, palveluasumisessa sekä kotipalvelussa sekä ikääntyneiden perhehoidossa. Myös lapsiperheiden kasvaneet ongelmat sekä ennaltaehkäisevien lapsiperheille ja nuorille tarkoitettujen avohuollon palvelujen riittämättömyys on johtanut siihen, että lastensuojelun laitos- ja perhehoidon palvelujen kysyntä on lisääntynyt voimakkaasti – sijaishuollosta valtaosa tuotetaan yksityisten yritysten ja yhteisöjen toimesta.

Edelleen merkittävä osa yrityksistä on pieniä yrityksiä, vaikkakin suuret ketjuyritykset ovat ostaneet monet pienet yritykset pois markkinoilta tai sulauttaneet ne omaan ketjuunsa. Tämä käy ilmi mm. työ- ja elinkeinoministeriön toimialan sote-palvelujen markkinakatsauksista. Viranomaistehtäviä ja asiakaskohtaista palvelujen päätösvaltaa ei kuitenkaan voi siirtää yksityisille toimijoille. Tältä osin sosiaalihuoltolakia on viime vuosina täsmennetty; esimerkiksi palvelutarpeen arviointiin liittyvä valmistelu- ja päätöksenteko on aina viranomaistyötä. Samoin sijaishuollosta ns. hatkassa olevien nuorten kuljettaminen takaisin sijaishuoltoon on viranomaistyötä.



Satu on parhaillaan työryhmässä valmistelemassa perheiden kotipalvelujen ja perhetyön, tehostetun perhetyön, ammatillisen tukihenkilötoiminnan ja muiden avopalvelujen hankintaa. Vain osa näistä palveluista ostetaan, ja osa tuotetaan edelleen oman henkilöstön toimesta. Asiakkaiden on mahdollista saada esim. kotipalveluja myös palvelusetelillä, ja tähän on laadittu kriteerit palveluntuottajille. Ryhmässä on hankintatoimen ja perhepalvelujen osaajia.

Äsken hyväksytyssä palvelustrategiassa linjataan, että organisaation omalla henkilöstöllä tuotettua palvelua tulee olla asteittain nykyistä enemmän, mutta aina arvioiden sitä, miten eri palvelut ovat kustannus-vaikuttavuus-tiedon perusteella tehokkainta tuottaa. Tätä arvioidaan erityisesti asiakkaan näkökulmasta. Tavoitteena on pitkäjänteisyys palvelujen järjestämisessä, ja siten pyritään tekemään pitkiä sopimuksia. Samoin on linjattu, että hankintakriteerissä tulee ottaa huomioon erilaisia eettisyyteen, läheisyysperiaatteeseen ja osa-työkykyisten työllistämiseen liittyviä näkökohtia. Hankintakriteerit tulee myös laatia niin, että pienyrittäjillä ja ammatinharjoittajilla on realistinen mahdollisuus pärjätä hankinnassa. Sosiaalipalveluissa on monituottajatoimintamalli toiminut palvelujen järjestämisessä hyvin.

Vuonna 2017 voimaan tullut hankintalain päivitys **mahdollistaa hyvinkin räätälöidyn hankintaprosessin**. Sadun työpaikan hankintatyöryhmä on juuri saanut tehtyä markkinatilanteen selvityksen, ja ensimmäinen vuoropuhelutilaisuus on ollut palveluntuottajien kanssa, jossa mukana oli myös asiakkaiden edustajia. Nyt Satu pohtii hankintatyöryhmässä, rakennetaanko hankinta ns. käänteisellä tavalla, eli palveluihin käytettävä määräraha on kaikkien palveluntarjoajien tiedossa, samoin määrä- ja sisältötarpeet sekä laatutaso ja se, millaista vaikuttavuutta palveluilla tavoitellaan. Näin palveluntuottajat tarjoajat sellaista palvelun laatua ja vaikuttavuutta, jota kyseisellä määrärahalta pystyvät tuottamaan.

Toinen pohdittava vaihtoehto on ns. innovatiivinen hankinta, jossa kuvataan tarveilmiöt ja vaikuttavuustavoitteet ja pyydetään palveluntuottajilta tarjouksia siitä, miten ja millaisin palveluin tuottaja ratkaisisi näitä. Tällainen hankintaprosessi toteutuu vaiheittain ja sisältää tarpeen mukaista yhteiskehittämistä halukkaiden tuottajien kanssa, päätyen lopulta avoimeen tarjouskilpailuun. Kolmaskin vaihtoehto on vielä heillä pohdinnassa, eli enemmän perinteinen hankintaprosessi, mutta hyvin räätälöitynä, minkä nykylaki mahdollistaa.

Suuri haaste on näissä kaikissa se, miten kuvataan **haluttu vaikuttavuus** – eli miten ostetaan vaikuttavuutta, hyvinvointia ja toimintakykyä, jossa asiakkaiden osallisuus ja itsemääräämisoikeus ovat keskiössä. Sadun organisaatiossa

on meneillään myös SIB-kokeilu neuropsykiatrisesti oirehtivien lasten parissa. SIB (*Social Impact Bond*) -hankkeessa on jo opittu vaikuttavuuden näkökulmaa: Institutionaalisilta ja yksityisiltä sijoittajilta kerätään varoja SIB-rahastoon, josta rahoitetaan lasten ja nuorten hyvinvointia edistävät hankkeet. Jos SIB-sopimuksessa määritetyt, mitattavat hyvinvointitavoitteet saavutetaan, kunta tai kaupunki säästää yleensä kustannuksia lähtötilanteeseen verrattuna. Tästä säästöstä se palauttaa osan SIB-rahastoon. Julkinen sektori maksaa näin ollen vain saavutetuista tuloksista.

**Hankintaosaaminen** onkin yksi tärkeä taito palvelujen johtamisessa. Sosiaalihuollon palvelumarkkinat eroavat jossain määrin terveydenhuollosta siinä, että alalla on monia yleishyödyllisiä järjestöjä ja säätiöitä, jotka omistavat perustamansa palvelutuotantoyhtiöt. Osalla näistä on yli satavuotinen kokemus esimerkiksi lastensuojelusta, vammaispalveluista, päihde- ja mielenterveyspalveluista, turvakoti- ja ensikotipalveluista sekä sosiaalisen kuntoutuksen ja tuetun asumisen palveluista. Yleishyödylliset palveluntuottajat ovat sosiaalisia yrityksiä, jotka ratkovat yhteiskunnallisia ja sosiaalisia haasteita, ja ovat perustaneet yhteisen ARVO-liiton. Liiketoiminnan tulosta käytetään yleishyödyllisen omistajan yhteiskunnalliseen työhön. Sosiaalihuollon palveluja tuottavat Suomessa myös kansainväliset sijoittajien pörssiyritykset ja muut vain voittoa tavoittelevat yritykset.

Suomessa ensimmäinen hankintalaki tuli voimaan 1994, ja lain soveltamisen piiriin sisällytettiin tuolloin myös sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut. Näin on edelleenkin. Vammaispalveluissa kampanjoitiin muutama vuosi sitten eduskunta-aloitteella ”Ei myytävänä”, mutta se ei johtanut siihen, että pitkäaikaista jokapäiväistä henkilökohtaista tukea ja asumista tarvitsevat vammaispalvelut olisi irrotettu hankintalain soveltamisalasta. Palvelujen hankinnassa tulee noudattaa hankintalain periaatteita ja organisaatiossa hyväksytyjä hankintaohjeistuksia. Hankintalaki on kuitenkin vain väline saada paras mahdollinen vastine yhteiskunnan varoilla tapahtuvassa palveluhankinnassa. Kaikissa hankinnoissa tulee noudattaa nimenomaan asiakaspalveluihin liittyviä substanssilakeja. Vuonna 2017 voimaan tullut hankintalaki paransi asiakkaan asemaa hankintaprosesseissa. Esimerkiksi pitkäaikaista hoivaa ja asumista tarvitsevan asiakkaan palveluntuottajan kanssa voidaan jatkaa sopimusta, vaikka palveluntuottaja ei olisikaan pärjännyt kilpailutuksessa. Myös suorahankinnat ovat mahdollisia erityisin perusteluin. Kaikista julkisista hankinnoista sote-palvelujen osuus on useita miljardeja vuodessa.



### Hankintalaki

- Uudistettu hankintalaki (1397/2016) tuli voimaan 1.1.2017. Valtion ja kuntien (ja kuntayhtymien) on kilpailutettava hankintansa lain mukaan. Laki koskee myös evankelis-luterilaista ja ortodoksisista kirkkoa, valtion liikelaitoksia ja muita julkisoikeudellisia laitoksia sekä mitä tahansa hankinnan tekijää silloin, kun se on saanut hankinnan tekemistä varten rahallista tukea yli puolet hankinnan arvosta em. julkisilta hankintayksiköiltä. Tällaisia ovat useimmat yleishyödylliset järjestöt.
- Hankintalaki koskee tavaroiden, palvelujen ja käyttöoikeussopimusten hankintaa. Hankintaa toteuttavan organisaation (hankintayksikön) on kohdeltava hankintamenettelyn osallistujia ja muita toimittajia tasapuolisesti ja syrjimättömästi sekä toimittava avoimesti ja suhteellisuuden vaatimukset huomioon ottaen. Hankinnan euromääräinen arvo määrittää sitä, sovelletaanko kansallisia vai EU-tasoisia hankintarajoja.
- Hankintamenettelyjä ovat mm. avoin ja rajoitettu menettely, neuvottelumenettely, suora hankinta, dynaaminen hankinta ja innovaatiokumppanuus.
- Hankintaprosessiin sisältyvät mm. markkinakartoitus, hankintailmoitus, tarjouspyyntö hankinnan kuvauksineen ja valintakriteereineen sekä sopimusluonnoksineen, tarjousten avaaminen ja vertailu sekä hankintapäätös.
- Sote-palveluissa on otettava huomioon kyseistä palvelua koskeva ns. substanssilainsäädäntö. Palvelujen käyttäjien yksilöllisten ja pitkäaikaisten sekä toistuvien hoito- tai sosiaalipalvelujen turvaamiseksi on otettava huomioon käyttäjien erityistarpeet ja kuuleminen siten kuin muualla laissa säädetään.

Lisääntyvästi sote-palvelujen hankinnoissa käytetään uudenlaista dynaamista hankintatapaa, joka on tilaajan (ostajan) suunnittelema ja räätälöimä puitejärjestely, jossa ensimmäisessä vaiheessa hankintajärjestelmään hakenut ja ko. palvelujen tuottamisen peruskriteerit täyttänyt palveluntuottaja hyväksytään hankintajärjestelmään. Varsinainen hankintapäätös tehdään näiden hyväksytyjen tarjoajien jättämien tarjousten vertailun perusteella. Palveluntuottajat listataan valintakriteereiden perusteella järjestykseen.

**Sosiaalialan ammattilainen** on asiakkaan palvelupäätöstä tehdessään etsittävä palveluntuottaja listalta järjestyksessä, sen mukaan mikä palveluntuottajan palvelu parhaiten vastaa asiakkaan tarpeeseen. Asiakastyöntekijä voi kuitenkin laissa määritellyin perustein ostaa asiakkaan palvelun myös suora hankintana joltain muulta kuin listalla olevalta palveluntuottajalta. Puitejärjestelyssä tuottajalistalle pääsy ei vielä merkitse varsinaista palvelun ostamista. Ostosopimus tehdään kunkin palveluntarjoajan kanssa vasta silloin, kun faktisesti palveluja ostetaan – tilaaja ei siis sitoudu ennalta ostomääriin. Dynaamisen hankinnan puitejärjestely voidaan avata sovitulla tavalla esimerkiksi vuosittain myös uusille tarjoajille.



**Palvelustrategiassa** (tai vastaavassa palvelujen järjestämissuunnitelmassa) otetaan kantaa kahdenlaiseen asiaan. **Ensinnäkin** kantaa otetaan siihen, mitä ja millaisia palveluja on väestölle saatavilla ja miten ne ovat saatavilla – tätä voidaan kutsua **palveluverkko- tai palveluverkoston näkökulmaksi**. Osa palveluista voi olla kokonaan sähköisiä, osa etäpalveluina toteutuvia, osa kotiin tulevia ja osa liikkuvia palveluja, ja osa palveluista on esimerkiksi perhekeskus-rakennuksissa laajasti saatavina. Palvelujen saatavuutta seurataan koko ajan tiiviisti niin asiakkaiden tarpeiden muutosten kuin väestömuutosten myötä. Tärkeä on kehittää palvelujen saatavuutta kaikilla palvelujen saantikanavilla. Oleellinen osa ovat myös **tilaratkaisut**, ja siten palvelustrategia liittyy aina myös **investointeihin**; esimerkiksi Helsingissä perhekeskusten rakennusverkostoa laajennetaan useiden vuosien kuluessa. Tärkeää on myös osata kuvata saatavilla olevat palvelut niin, että **ne ovat asiakkallekin ymmärrettäviä** – puhutaan **tuotteistamisesta**. Se on tärkeä osa myös palvelujen kehittämistyötä, jota työyhteisöissä tehdään yhteistyössä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa.

**Toisena asiana** otetaan kantaa siihen, miten palveluja tuotetaan – tätä voidaan kutsua **palvelujen tuottamisen näkökulmaksi**. Tällöin otetaan kantaa siihen, mitä halutaan tuottaa organisaation oman henkilöstön toimesta, millaisissa yhteisorganisaatioissa ollaan mukana tuottamassa palveluja sekä mitä aiotaan hankkia eli ostaa. Omien palvelujen lisäksi voidaan olla osaomistajana jossakin palveluyhteisössä, säätiössä tai kuntayhtymässä, ja osa voidaan ostaa hankintalain mukaan.

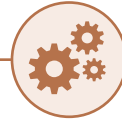
**Henkilökohtainen budjetointi** sekä palveluseteli ovat myös tapoja järjestää palveluja asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Henkilökohtaista budjetointiä (HB) on kokeiltu Suomessa eri hankkeissa. Myös Metropolia Ammattikorkeakoulu on ollut kehittämässä HB-toimintaa valtakunnallisissa hankkeissa (Rousu 2019). Suomalaista mallia ja lainsäädäntöä ollaan kehittämässä. HB-toimintamallin mukaan asiaan hyvinvoinnin ja toimintakyvyn ja arjen tuen tarpeisiin määritetään rahallinen summa, jonka asiakas itse käyttää näihin tarpeisiin. HB-toimintamalli on pitkään jo ollut käytössä monissa valtioissa (Rousu 2018).

**Palveluseteliä** on Suomessa käytetty jo pitkään. Palvelusetelilain (569/2009) mukaan julkinen organisaatio voi myöntää asiakkaiden tarpeisiin seteleitä, joilla asiakas voi hankkia palvelun niiltä palvelusetelituottajilta, jotka ovat rekisteröityneet ja hyväksytyt näiden palvelujen tuottajiksi. Setelin arvo voi olla täysimääräinen, tai se voi sisältää omavastuun palvelun hinnasta. Palvelujen järjestäminen setelien avulla on vielä vähäistä: terveydenhuollossa tavallisesti setelin avulla puretaan syntyneitä hoitajajonoja – asiakas hankkii setelillä esimerkiksi suun terveydenhuollon tai jonkin yksittäisen toimenpiteen. Myös kotihoidossa käytetään seteleitä. Sosiaalihuollon palveluissa suurin ryhmä setelillä järjestävää palvelua ovat asumispalvelut. Myös erilaisia avohuollon palveluja, kuten kotipalvelua tai lapsenhoitopalvelua, voi saada palvelusetelillä. Palveluseteli on käytössä myös päivähoidossa.



**Ota selvää,**  
mihin asiakastietojärjestelmän käyttäjänä tulet sitoutumaan työssäsi.

**Palvelustrategisilla linjauksilla** ohjataan ja johdetaan organisaation käytännön toimintaa ja vaikutetaan erityisesti alueellisesti yritysten toimintaedellytyksiin sekä alan työvoimaan. Nämä linjaukset vaikuttavat merkittävästi ja laajasti palvelumarkkinoiden kehitykseen, sillä julkinen toimija on suurin palvelujen ostaja ja vain pieni osa asiakkaista pystyy hankkimaan palvelut omakustanteisesti. Tällaisissa tilanteissa, joissa ihminen itse ostaa itselleen sosiaalipalvelua, voi yrittäjä myydä sen asiakkaalle ilman arvonlisäveroa, sillä sosiaalipalvelut ovat asiakkaalle verottomia. Palvelustrategian toteutumista seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Puhutaankin **rullaavasta dynaamisesta palvelujen kehittämisestä**, joka kytkeytyy tiiviisti osaksi vuosittaista talousarvion laadintaa.



#### **Pohdittavaksi**

1. Muistele, millainen strategia oli viimeisimmässä harjoittelupaikassasi. Millaisiin arvoihin ja päämääriin siinä pyrittiin? Miten strategian tavoitteita toteutettiin käytännössä, ja miten seurattiin niissä onnistumista?
2. Harjoittele SWOT-analyysin tekemistä jonkin palveluyksikön asiakastyön nykytilan arvioimisessa.
3. Millaista tietoa tarvittaisiin ennakkovaikutusten arvioinnissa, kun tavoitteena on sen perusteella ratkaista, miten perhepalvelut olisivat kaupungissa jatkossa saatavilla?



# Talouden ja kustannusvaikuttavuuden johtaminen

Sirkka Rousu

## Taloutta johdetaan tiedolla

Talouden vastuullinen ja pitkäjänteinen johtaminen on hyvän asiakastyön ja vaikuttavuuden edellytys. Taloudellinen näkökulma sisältyy kaikkeen toimintaan, myös asiakastyössä kustannustietoisuuteen ja kustannusvaikuttavuuden tietopohjaan. **Taloutta johdetaan tiedolla.**

**Tiedolla johtaminen** on tiedon hyödyntämistä ja analysoidun tiedon saattamista osaksi päätöksentekoprosesseja. **Tiedonhallinta** on tiedon keräämistä, organisointia ja tallentamista siten, että tieto saadaan tarkoituksenmukaisesti ja hallitusti käyttöön. Jos halutaan johtaa tiedolla, pitää ymmärtää tiedon luonne ja rakentuminen. Erilainen tieto on kerättävissä, tallennettavissa, analysoitavissa, siirrettävissä, jaettavissa ja hyödynnettävissä eri tavoin. Henkilötietoja sisältävien sote-rekisteritietojen ristiin käyttämisen monimutkaisuus vaikeuttaa palveluiden käyttöä koskevien tietojen analysointimahdollisuuksia ja hyödyntämistä erityisesti monia palveluja käyttävien asiakkaiden osalta. Vaikka asiakas olisi antanut luvan eri osapuolille tietojensa käyttöön, ei se välttämättä ole mahdollista nykyisissä organisaatorakenteissa ja tietojärjestelmissä.

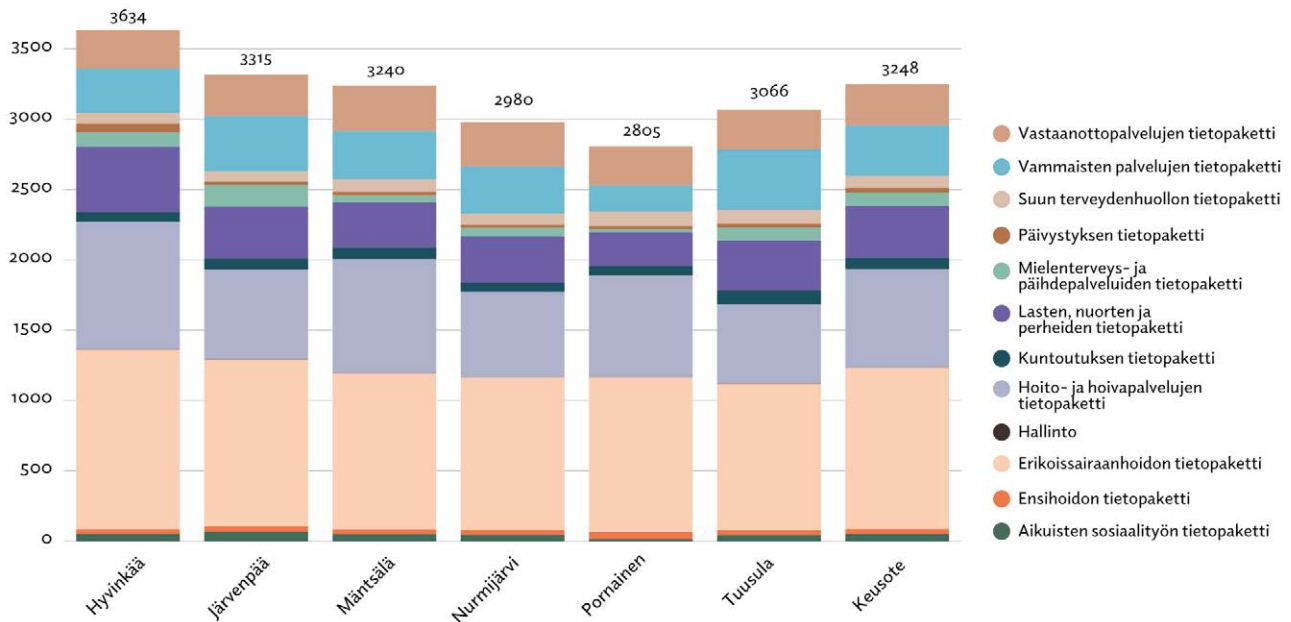
**Oppiva organisaatio** liittyy läheisesti tiedolla johtamiseen. Oppiva organisaatio luo, hankkii ja siirtää tietoa. Se kykenee muuttamaan omaa käyttäytymistään uuden tiedon ja uusien käsitysten mukaan. Oppiva organisaatio on avoin, oppiva ja innovoiva. Kepeys, nopeus ja muutosherkkyys ovat sille ominaisia.

Organisaation hallussa oleva **tieto on sen tärkein laatu- ja menestystekijä**. Kyse on **osaamisvarannoista**. Osaaminen on tietojen, taitojen ja pätevyyden yhdistelmä: laaja-alainen kyky hyödyntää tietoja, taitoja ja pätevyyttä työ- ja opintotilanteissa sekä yhteiskunnan jäsenenä. Osaamisen johtamisella tarkoitetaan johtamista, jolla pyritään ylläpitämään ja kehittämään organisaation osaamisvarantoja sekä yksilö- että organisaatiotasolla siten, että organisaatio voi saavuttaa tavoitteensa.

Organisaatioissa kerätään paljon erilaista tietoa. Keskeistä on, miten sitä on pystytty **hyödyntämään** toiminnassa. Asiakkaiden tulee voida hyödyntää seurantatietoa omasta tilanteestaan ja sen kehittymisestä. Ammattilaiset tarvitsevat tietoa omien asiakkaidensa tilanteen ja tavoitteiden kehittymisestä. Asiakkaat ja asiakastyöntekijät hyötyvät myös palvelun laadusta ja saatavuudesta käytettävissä



Sote-tietopaketteihin kootaan kuhunkin ryhmään kuuluvat eri palvelujen käyttö- ja kustannustiedot. Tarkempaa kuvausta siitä, millaiset palvelut sisällytetään käsikirjan mukaan kuhunkin tietopaketettiin, ei ole tässä asian ymmärtämiseksi tarpeen kuvata. Kuvion 1 esimerkillä kuvataan lukijalle esimerkki, miten eri tietopakettien asukaskohtaiset kustannukset jakautuvat kunkin kunnan osalta. Siitä käy ilmi myös kuntien väliset erot niin kokonaiskustannusten välillä kuin eri tietopakettienkin välillä. Erojen syiden analysointi auttaa kehittämään toimintaa.



**Kuvio 1.** Esimerkki: Kuuden kunnan sote-kuntayhtymän vuoden 2020 tilinpäätöksen tiedot euroa/asukas tietopaketeittain

Aiemmin tiedolla johtaminen on perustunut pitkälti menneeseen tietoon. Teknologinen kehitys on mahdollistanut suurten tietomassojen koneellisen käsittelyn. Puhutaan neljännestä teollisesta vallankumouksesta, jossa **koneoppiminen ja tekoäly muuttavat tiedolla johtamista**. Tekoäly (koneäly) auttaa ihmistä toteuttamaan loogisen päätöksenteon taustalla olevat ajatteluprosessit ja arvioimaan, mikä on paras päätös annetussa tilanteessa. Lisäksi mitä rutiininomaisempi ja pienemmän painoarvon omaava päätös on kyseessä, sitä helpommin koko päätöksentekoketju voidaan ulkoistaa koneälylle. Arvio siitä, mitä kannattaa ja on turvallista ulkoistaa koneälylle, on kuitenkin aina organisaation ja viime kädessä yhteiskunnan päätettävissä. Mikä osa tiedolla johtamisesta tulisi ulkoistaa tekoälylle, on organisaatioiden johdon ja asiantuntijoiden uusi, myös eettinen haaste.

**Taloudessa on kyse** toiminnan rahoituspohjasta eli tuloista sekä toimintaan kuluvi-  
 vistä menoista. Talouteen liittyvät tehtävät ovat jokaisen palveluyksikön esihenkilön tehtäviä.

Kuten aiemmin julkaisussa kuvattiin, julkaisen vallan osapuolet sosiaali- ja terveydenhuollon ja sosiaaliturvan osalta ovat valtio, kunnat ja niiden perustamat kuntayhtymät sekä Kela. Näiden välinen työnjako tehtävissä on tällä hetkellä (tilanne 2021) seuraava: valtio vastaa sosiaaliturvaan liittyvistä tehtävistä ja etuuksista, joita käytännössä hoitaa Kela, ja kunnat ja niiden perustamat sote-kuntayhtymät vastaavat palveluista.

**HUOM!** Eduskunnan 23.6.2021 hyväksymässä sote-uudistuksessa sote-tehtävät jäävät kokonaan pois kunnilta ja kuntayhtymiltä, ja tehtävät siirtyvät vuonna 2023 valtion ohjauksessa toimiville hyvinvointialue-organisaatioille. Kuntien nykyistä verorahoitusta siirretään niiltä valtiolle vajaat 13 % kunkin kunnan kuntaveron nykytasosta. Esimerkiksi Helsingin vuoden 2021 kuntaveron on 18 %, josta jäisi kaupungin muiden tehtävien rahoittamiseen reilut 5 % - näitä tehtäviä ovat varhaiskasvatus, koulut, nuorisotyö, kulttuuri, liikunta, kadut, puistot, kaavoitus, asuminen jne.

Sadun nykyinen työpaikka on alueen kuntien yhteinen sote-kuntayhtymä, joka siten jo nyt vastaa näiden kuntien puolesta kaikista sote-tehtävistä. Nykyinen kuntalakiin perustuva kuntayhtymän organisaatio muuttuu sote-uudistuksessa uudelleenlaiseksi hyvinvointialueen itsehallinnolliseksi organisaatioksi, joka on valtion ohjauksessa ja rahoituksen varassa.

Kuntien ja kuntayhtymien vastuulla olevien sote-palvelujen yhteenlasketut kustannukset olivat Tilastokeskuksen Kuntataloustilaston 2019 (taulukko 1) mukaan keskimäärin 3490 euroa/asukas, josta erikoissairaanhoidon osuus oli 1316 euroa/asukas (38 %), perusterveydenhuollon osuus keskimäärin 627 euroa/asukas (18 %), ja sosiaalihuollon tehtävien osuus keskimäärin 1547 euroa/asukas (44 %). Vertailuna Uudenmaan maakunnassa keskimääräiset sote-kustannukset olivat 3115 euroa/asukas.

Vaihtelu eri kuntien välillä on hyvin suurta: korkeimmat kustannukset ovat 6916 euroa/asukas ja matalimmat kustannukset ovat 2497 euroa/asukas. Kustannuksiin vaikuttavat esimerkiksi väestörakenne, sairastavuus ja kunnan syrjäisyys. Kustannuksia onkin hyvä tarkastella ns. tarvevakioidusti. Kustannusten jakautumista seurataan palvelualueittain ja myös väestöryhmittäin (taulukko 1). Yksittäisen kunnan kokonaisbudjetista sote-kustannusten osuus on tavallisesti noin 50 %, tosin vaihtelu eri kuntien välillä on suurta.

**Taulukko 1.** Sote-kustannukset euroa / asukas: 2019 Kuntien tiloustilasto Tilastokeskus: Manner-Suomi. Uusimaa. Suurimmat ja pienimmät kustannukset.

Kunta	Asukasluku 31.12. 2019	Siitä:		Sosiaali- ja terveys-toiminta yhteensä €/as.	Siitä:								
		0-17 v. %	65 v.- %		Lastensuojelu+ muut lasten ja perh. palv., €/as. <sup>1)</sup>	Ikääntyneiden palvelut €/as. <sup>2)</sup>	Vammaisten palvelut €/as. <sup>3)</sup>	Kotihoito €/as. <sup>4)</sup>	Työllistymistä tukeva toiminta €/as. <sup>5)</sup>	Perusterveydenhuolto yhteensä €/as.	Suunterveydenhuolto €/as.	Erikoissairaanhoido €/as.	Muu sosiaali- ja terv.- toiminta €/as. <sup>6)</sup>
Manner-Suomi	5 495 408	19,0	22,3	<b>3 490</b>	267	472	361	200	91	627	85	1 316	156
Uusimaa	1 689 725	19,6	17,6	<b>3 115</b>	291	366	344	154	105	516	84	1 170	169
Pelkosen-niemi	939	11,5	35,4	<b>6 916</b>	276	1 167	1 129	245	89	1 952	138	1 812	246
Muurame	10 164	26,2	18,3	<b>2 497</b>	206	275	248	89	62	551	76	989	77

1) Tehtäväluokat: Lastensuojelun laitos- ja perhehoito, Lastensuojelun avohuoltopalvelut, Muut lasten ja perheiden avopalvelut.

2) Tehtäväluokat: Ikääntyneiden laitospalvelut, Ikääntyneiden ympärivuorokautisen hoivan asumispalvelut, Muut ikääntyneiden palvelut (mm. päivätoiminta, omaishoidontuet). Ei sisällä kotipalvelua.

3) Tehtäväluokat: Vammaisten laitospalvelut, Vammaisten ympärivuorokautisen hoivan asumispalvelut, Muut vammaisten palvelut (mm. vammaispalvelulain mukaiset palvelut ja tukitoimet, omaishoidontuet). Ei sisällä kotipalvelua.

4) Kotihoidolla tarkoitetaan sosiaalihuoltoasetukseen perustuvaa kotipalvelua sekä terveydenhuoltolakiin perustuvaa kotisairaanhoidtoa.

5) Työllistymistä tukevaan toimintaan sisältyvät mm. vammaisten työllistymistä tukeva toiminta, kuntouttava työtoiminta, kunnan rahoitusosuus passiivisen työmarkkinatuen kustannuksista sekä työhönvalmennus.

6) Tehtäväluokat: Päihdehuollon erityispalvelut, Ympäristöterveydenhuolto, Muu sosiaali- ja terveystoiminta.

## Miten sote-palvelut rahoitetaan?

Sote-palvelut järjestetään (tilanne 2021) kuntien ja sote-kuntayhtymien toimesta ja rahoitetaan kuntaverolla, asiakasmaksuilla ja valtion valtionosuuksilla. Valtionosuuden määrä vaihtelee kunkin kunnan esimerkiksi väestöön ja sairastavuuteen liittyvistä kriteereistä johtuen. Julkista sosiaali- ja terveydenhuolto rahoittavat valtio, kunnat, kotitaloudet, Kela, työnantajat, yksityiset vakuutusyhtiöt ja muut (kuten ARA Asumisen rahoitus ja kehittämiskeskus ja Stea Sosiaali- ja terveysjärjestöjen avustuskeskus).

Kotitalouksien osuus julkisen terveydenhuollon menoista on Suomessa selvästi suurempi kuin EU-maissa keskimäärin. Suurin syy tähän ovat lääkkeiden ja suun terveydenhuollon korkeat omavastuut. Sote-palvelujen rahoitusosuus julkisesta taloudesta on Suomessa pienempi kuin esimerkiksi muissa Pohjoismaissa, mutta monilla mittareilla arvioituna Suomi on pystynyt tällä pienemmällä rahoitusosuu-  
della saamaan aikaan korkeatasoisia terveyden ja hyvinvoinnin tuloksia – joskin sote-järjestelmässä on eriarvoisuutta eri tarvitsijaryhmien välillä.

Sosiaali- ja terveydenhuollon rahoitus kerätään pääosin verotuksen (71%) kautta, asiakasmaksuina ja omavastuina (14 %), pakollisin ja vapaaehtoisin vakuutuksen (12 %) ja muilla tavoin (3 %) (Seppälä & Pekurinen 2014).

Kuntien kesken on talouden **tasausjärjestelmä**, jossa vauraampien kuntien rahoitusta ohjataan tasoituksena köyhemmille kunnille. Kalliiden potilaiden tasausjärjestelmän avulla tasataan erittäin kalliiden potilaiden hoitokustannuksia, tällä hetkellä 60 000 euron ylittävältä osuudelta. Kaikki kerättävät verot kiertävät valtion verojärjestelmän kautta, josta ne ohjataan monimutkaisen jakojärjestelmän kautta takaisin kuukausittaisina ennakkoina, ja vuoden lopulla valtio täsmäyttää verot niin, että kunta voi joutua maksamaan lisää tai saada veropalautusta – ihan kuten kansalaisetkin. Vaikka kunnat pääosin vastaavat veroillaan ja muilla tuloillaan kunnan kaikista tehtävistä, joista käytännössä kaikki kunnassa asuvat hyötyvät, eivät esimerkiksi pääomatuloina tulonsa nostavat maksa lainkaan kuntaveroa, joten he eivät osallistu veroillaan ollenkaan näihin menoihin, joita ovat esimerkiksi: kadut, kunnallistekniikka, koulut, kirjastot, nuorisotyö ja varhaiskasvatus asiakasmaksun ylittävältä osin. Keskeisimmät verolajit ovat valtion tulovero, kuntavero, pääomatulon verotus, kiinteistöverot, yhteisöverot sekä arvonnisävero (alv), jota maksetaan kaikesta tavara- ja palveluvaihdannasta.

**Asiakkaiden sote-palvelujen maksuista** säädetään asiakasmaksulaissa (734/1992): osa maksuista on tasasuuruksia, osa perustuu asiakkaan tuloihin, ja osa palveluista on kokonaan maksuttomia. Lain säännöksiä uudistettiin 1.7.2021 alkaen mm. palvelumaksujen laskentaperusteita yhtenäistettiin niin, että kaikissa organisaatioissa maksut määräytyvät samanlaisten kriteerien mukaan. Myös maksuttomien palvelujen osuutta laajennettiin. Laissa määriteltyjä palvelumaksujen enimmäismääriä enempää ei voi periä asiakasmaksuna, mutta vähemmän saa periä tai antaa palvelun ilman asiakasmaksua, kuten esimerkiksi terveyskeskuksen vastaanoton poliklinikkamaksua ei periä lainkaan Helsingissä. Vaikka lain mukaan maksuja voidaan alentaa tai kokonaan poistaa, ovat monien asiakkaiden maksut ulosotossa perimiskuluineen. Jotta maksut eivät olisi kohtuuttomia, ovat voimassa vuosikohittaiset maksukatot lääkkeissä sekä julkisissa terveyspalveluissa. Kun maksukatto tulee täyteen, palvelut ja lääkkeet ovat maksuttomia, mutta lyhytaikaisesta terveydenhuollon tai sosiaalihuollon laitoshoidosta voidaan periä ylläpitomaksua, vaikka maksukatto olisi tullut täyteen.



Jos ihminen käyttää **yksityisen sosiaali- ja terveydenhuollon palveluja**, hän maksaa suurimman osan tästä itse, mutta edelleen Kelan maksamana voi saada pientä sairausvakuutuskorvausta esimerkiksi hoidosta, lääkkeistä ja matkakustannuksista. Kaikkeen yksityiseen terveydenhuoltoon ei Kela-korvausta voi saada. Nämä palvelut maksetaan kokonaan itse tai yksityisen sairauskulu- ja hoitovakuutusten maksujen kautta.

**Työterveyshuolto on** pääosin työnantajien ja pieneltä osin työntekijöiden rahoittamaa: ehkäisevää työterveyshuollon ja joiltain osin työntekijöiden sairaudenhoidon osalta toimintaa rahoitetaan pienellä osuudelta myös verovaroitamme. Työterveyshuoltosopimusten palvelujen laajuuden sisällöstä päätetään työnantajan toimesta tehden yhteistyötä työntekijäjärjestöjen kanssa. Työntekijät voivat myös maksaa henkilöstölle perustetun sairauskassan jäsenyyttä ja saada tätä kautta lisäpalveluja. **YTHS on opiskelijoiden terveydenhuoltosäätiö.** Toiminta rahoitetaan pääosin julkisin varoin ja pieneltä osin opiskelijoiden perusmaksulla. YTHS:n toiminta laajeni 2021 kattamaan myös ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden terveydenhuollon.

Kuten edellä olevasta voi päätellä, on suomalainen sosiaali- ja terveydenhuollon **rahoitus** ja toiminta hyvin **monikanavainen**. Tätä on myös kritisoitu päällekkäisyydestä ja rahoituksen hajaantumisesta sekä vaikeuksista ohjata kansallista sote-politiikkaa. Keskeinen **kritiikki** liittyy eriarvoisuuteen palvelujen saatavuudessa: työterveyshuollon piirissä ovat terveimmät aikuiset, vauraimmat pystyvät hankkimaan palvelut yksityisiltä, opiskelijoilla on oma väylänsä ja muut asukkaat ovat julkisten sote-palvelujen piirissä, joiden saatavuus ja laatu vaihtelevat eri puolilla Suomea. Kritiikki liittyy näin järjestelmään sisältyvään alihoitoon ja toisaalta ylihoitoon sekä sote-henkilöstön sijoittumiseen eri rahoitusten piirissä toimivaan sote-työhön. Kansallinen tavoite onkin yksinkertaistaa monikanavaista rahoitusta ja sote-toimintaa niin, että lähtökohtaisesti on kyse yhteisesti rahoitetusta sote-palvelusta, joka kohdentuu asukkaille oikeudenmukaisin perustein, kokonaistaloudellisesti, kustannustehokkaasti ja vaikuttavasti. Asiaa on tarkasteltu useiden eduskuntakausien aikana syntyneissä tutkimus- ja selvitysraporteissa, myös käynnissä olevassa (2021) sote-uudistuksessa.

## Talouden suunnittelu

Kaikissa organisaatioissa, olipa kyseessä yritys, järjestö, kunta, kuntayhtymä tai valtio, laaditaan talousarvio seuraavalle vuodelle, ja esimerkiksi kunnat ja kuntayhtymät laativat kuntalain mukaan talousarviovuoden lisäksi myös taloussuunnitelman kahdelle seuraavalle vuodelle. Talousarvioon sisältyvät tulojen ja menojen sekä investointien **lisäksi myös toiminnan tavoitteet ja niiden toteutumista koskevat seurantamittarit**. Tavoitteiden määrittämisessä sovelletaan ns. Smart-kriteereitä (aiemmin tässä kirjassa). Koska tavoitteiden pitää olla myös

realistisesti saavutettavissa, tämä tulee ottaa huomioon talousarvion varatuissa määrärahoissa. Organisaation käytännön toimintaa ohjataan hyvin kohdenne-tuilla tavoitteilla ja niiden toteuttamiseen tarvittavilla määrärahoilla. Talousarvio sisältää myös katsauksen organisaation talouden ja toiminnan nykytilaan, toi-mintaympäristöön ja tulevaisuuteen sekä riskien ja muutostarpeiden kuvauksen, esimerkiksi tiedossa olevat lakimuutokset ja niiden vaikutukset. Näissä teksteissä hyödynnetään myös seuranta- ja tutkimustietoa.

**Kunta- ja kuntayhtymäorganisaatioissa** toiminnan ja talouden seurantaan varten tulee asettaa tarkastuslautakunta, joka arvioi, miten valtuuston päättämässä tavoit-teissa ja taloudenpidossa on onnistuttu. Tarkastuslautakunnan arviointiraportti esitetään ja hyväksytään edellisen vuoden tilinpäätöksen ja tilivelvollisille vastuu-vapauden myöntämisen yhteydessä.

Kunnissa ja kuntayhtymissä päätöksentekovaltaa on yleensä **delegoitu** paljon vi-ranhaltijoille ja valtuuston nimeämille toimielimille – delegointi tapahtuu valtuus-ton hyväksymällä hallintosäännöllä ja sen perusteella hyväksytyillä erillisillä toi-minta- ja delegointipäätöksillä. Talousarvion osalta valtuusto hyväksyy useimmiten tulot ja menot toimialatasoisena tai tulosityksikkö tai -aluetasoisena. Siten valtaa on paljon toimialojen lautakunnilla, kuten sote-lautakunnalla ja sote-kuntayhtymissä yhtymän hallituksella, jotka päättävät talousarvion käyttösuunnitelmasta.

**Talousarvion laadinta käynnistyy** organisaation vuosikellon mukaisella aikatau-lulla – yleensä heti edellisen vuoden tilinpäätöksen ja siihen sisältyvien arviointi-, henkilöstö- ja toimintakertomusten hyväksymisen jälkeen eli kevään lopulla tai kesän alussa. Tavallisesti työ käynnistyy vuoropuhelulla eri toimialueiden johdon ja henkilöstön kanssa. Organisaation eri palveluyksiköille ja niiden toiminnasta päättävälle toimielimille hallitus antaa seuraavan vuoden talousarvion laadinnan ohjeet ja linjaukset.

Kukin toimiala ja tulosityksikkö suunnittelee oman toimintansa talousarvion ohjeiden mukaan: arvioiden edellisen vuoden tilinpäätöksen tietoja ja huomioi-den lainsäädännön muutokset, asiakastarpeiden muutokset ja muut toimintaan vaikuttavat muutokset, ja perustelee määrärahojen olennaiset muutokset, määrit-telee tavoitteet ja tavoitetasot eri vuosille ottaen huomioon, miten omalla toimin-nalla toteutetaan strategiaa, sekä kuvaa seurantamittarit. Tätä valmistelua tehdään tiiviissä yhteistyössä henkilöstön kanssa.



Satu valmistelee vuosikellon mukaan oman palvelualueensa budjettia yhteistyössä palvelupäälliköiden ja eri tiimien vetäjien kanssa. Yhteiset talousraamit eli kehukset on keskusteltu ensin laajennetussa perhepalvelujen johtoryhmässä. Kukin palvelualue työstää tämän pohjalta oman toimintansa talousarviota ja tavoitteita. Sen jälkeen koko palvelualueen ehdotusta vielä yhteensovitetaan laajennetussa johtoryhmässä. Palvelutarpeet ovat kasvaneet, samoin henkilöstön palkkauskustannukset. Palvelukumpanuuksia ollaan kehitetty, joilla pyritään vastaamaan tarpeisiin mahdollisimman varhain ja kynnyksettömästi. Tämän uskotaan vähentävän kustannuspaineita, kun ihmisiä pystytään auttamaan vaikuttavasti.

Sadun organisaatiossa sote-alan päättäjille raportoidaan talouden ja toiminnan toteutumisesta osavuosikatsauksissa kolme kertaa vuodessa. Satu toivoo, että uudenlaiset palvelukokeilut ja kumppanuudet näkyvät jo viimeistään vuoden viimeisessä osavuosikatsauksessa.

## Talousarvion sisällöstä

Talousarvio laaditaan pääosin **aiheuttamisperiaatteen** mukaan: kaikki tulot ja menot kohdistetaan ko. toimintaan, esimerkiksi kotipalvelusta perittävät asiakasmaksutulot kohdistetaan kotipalvelujen kustannuspaikalle ja myös kotipalvelun tuottamisen kustannukset eli menot kohdistetaan tälle kustannuspaikalle. Näin saadaan nettosumma, jota kotipalveluista vastaava toimialue/tulosityksikkö ei saa ylittää – puhutaankin nettobudjetoinnista, mikä antaa joustavuutta toiminnalle: jos voi kasvattaa tuloja, voi myös käyttää enemmän määrärahaa menoihin. Talousarvio rakentuu **kustannuspaikoista** (kp) kunkin organisaation sisäisen rakenteen ja johto- sekä vastuusuhteiden mukaisesti – on selkeästi aina tiedettävä kuka vastaa mistäkin kustannuspaikasta, sen taloudesta ja tavoitteiden toteuttamisesta.

Talousarvion rakenne sisältää toiminnan vaatimat **käyttötalouden** määrärahat ja omana osionaan **investoinnit** ja **rahoituksen**. Usein investointien rahoitukseen tarvitaan pitkäkestoista lainaa, ja siten vuosittaisiin käyttötalousmenoihin sisällytetään ko. investoinnista suunnitelmallinen vuosipoiston osuus. Esimerkiksi uuden perhekeskusrakennuksen osalta suunnitelmallisia vuosipoistoja tehdään 30 vuotta. Rahoituksessa kuvataan kaikki tulot, jotka ko. toimintaan saadaan (verotulot, asiakasmaksut, valtionosuudet) sekä organisaation lainat. Lainan määrän kohtuullisuutta tuloihin nähden seurataan tiiviisti, jotta organisaatio on toimintakykyinen eikä esimerkiksi ylivelkaannuta.

### **Keskeisiä menoryhmiä ovat**

- **Henkilöstökulut:** Esimerkiksi palkat ja sivukulut, lomakorvaukset, lomapalkat sekä muut henkilöstökulut, kuten henkilöstöetuudet, matkat, koulutus ja työhyvinvointi.
- **Ostopalvelut:** Esimerkiksi palvelujen ostot muilta toimijoilta: asiakkaille kohdentuvat erilaiset sote-palvelut ja muut toiminnassa käytettävät ostettavat palvelut, kuten asiantuntija- ja konsulttipalvelut. Asiakkaille ostettavat sote-palvelut ovat merkittävä osuus budjetista.
- **Tarvikkeet:** Esimerkiksi työssä tarvittavat, mutta myös asiakastyön edellyttämät tarvikkeet, esim. lastenkodissa ruokakulut, vaatekulut ym. vastaavat.
- **Tilavuokrat:** Vaikka toimittaisiin organisaation omissa tiloissa, huomioidaan tilan käyttökulut, huoltokulut ja investointikulut; useimmiten kyseessä on neliöperusteinen summa – puhutaan sisäisestä vuokrasta, joka kohdennetaan palveluysikölle sen käyttämien neliöiden suhteessa.
- **Kalusteet:** Kaikki erilaiset kalusteet, joita on uusittava vuoden kuluessa. Sen sijaan uudisrakennukseen sisältyvät kalusteet sisällytetään tavallisesti osaksi ko. investointibudjettia.
- **ICT-kulut:** Esimerkiksi asiakas- ja potilastietojärjestelmien ja muiden ohjelmistojen lisenssi- ja käyttökulut ja työasemakulut, toteutuvat usein ostopalveluna.
- **Erilaiset sisäiset yhteiset kulut:** Nämä kohdistetaan toimintaan sovitulla sisäisillä hinnoilla, jotka ns. vyörytetään toiminnan eri kustannuspaikoille.

Talouden seuranta on **aina suunnitelmallista, vastuullista ja jatkuvaa** jokaisessa palvelu- ja tulosityksikössä ja toimialueilla. Taloutta johdetaan tiedolla. Talouden johtamisessa on erittäin suuri huolellisuuden ja läpinäkyvyyden velvoite – on toimittava hyvän hallinnon ja taloushallinnon ohjeiden mukaan. Esimiehillä on **tili- ja tuloksetullisuus ja vastuu** raportoida voimavarojen käytöstä sekä tulosten aikaansaamisesta oman kustannuspaikkansa osalta. Isommissa organisaatioissa kustannuspaikan vastuulla voidaan tarkoittaa laajaa toimialuetta kokonaisuudessaan tai rajatumpaa palveluysikköä, joita organisaatorakenteessa kutsutaan usein tulosityksiköiksi.

Asiakasyksikkö voi olla muodostanut toimintaansa varten esimerkiksi **tuloskortin**, joka kertoo yksikön keskeiset tavoitteet ja niiden keskeiset mittarit. Kirjassa aiemmin kuvattiin tasapainotettua tuloksellisuuden johtamisen mallia (ns. BSC-tuloskortti), joka voi koostua esimerkiksi neljästä näkökulmasta, joilla kaikilla on vaikutuksensa yksikön talouteen. Tuloskortin tavoitteet ja mittarit voivat olla määrällisiä ja laadullisia. Kuvion 2 pohjalta palveluysikkö voi määrittellä oman toimintansa tavoitteet ja tavoitetaso, johon pyritään sekä toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi kuvataan seurantamittarit, joiden pohjalta voidaan päätellä, miten hyvin tavoitteissa ollaan onnistuttu. Lisäksi kirjataan aina vastuutaho/henkilö, joka vastaa kyseisen tavoitteen toteutumisesta. Nämä kuvataan kuvion esimerkissä asiakkaiden, henkilöstön, prosessien ja vaikuttavuuden näkökulmista.

## PALVELUYKSIKÖN TULOSKORTTI SEURAAVALLE VUODELLE

NÄKÖKULMA	Tavoitteet ja tavoite-taso, johon pyritään	Toimen-piteet	Mittarit	Vastuu
ASIAKAS				
HENKILÖSTÖ				
PROSESSIT				
VAIKUTTAVUUS				

**Kuvio 2.** Esimerkki palveluyksikön tuloskortista seuraavan vuoden talousarviossa

### Työntekijän kustannustietoisuus

Organisaatiolle tulleet laskut tulee aina maksaa eräpäivien mukaisesti ajallaan. Organisaation tulee lähettää myös asiakkaille heidän käyttämistään palveluista veloittavat asiakasmaksut ajallaan. Talouden toteutumisen kirjanpitoa seurataan päivittäin. Taloushallinnon tulee olla täysin läpinäkyvää, ja sitä ohjeistetaan monin säädöksin. Laskun hyväksymiseen tarvitaan vähintään kaksi, useimmissa organisaatioissa neljä eri henkilöä: taloussihteeri toimii *asiatarkastajana*, joka tiliöi summat oikeille kustannuspaikoille ja tarkistaa arvonlisäverojen oikeellisuuden, *sisältötarkastaja* vastaa siitä, että se, mitä laskutetaan, esimerkiksi hankittu tarvike, koulutus tai asiakkaan palvelu, on oikeasti olemassa, ja *hyväksyjä* on se johtaja/esihenkilö, joka vastaa ko. kustannuspaikasta. Kun nämä kaikki ovat kunnossa, taloustoimen henkilö, jolla on oikeus käyttää organisaation pankkitiliä, maksaa kyseisen laskun. Jos organisaatio ostaa esimerkiksi usealle asiakkaalle

vaikkapa tehostettua palveluasumista, lähettää tätä palvelua tuottava organisaatio ko. kunnan tai sote-kuntayhtymän asiakkaita koskevan yhteen kootun laskun, jossa kukin asiakas on eriteltävissä ja siten tarkistettavissa, että laskutettavat asiakaspalvelut ovat kaikilta osin oikein.

**Organisaation päätöksentekijöille raportoidaan talouden ja toiminnan toteutumisesta ja annetaan ennusteita loppuvuoden toteutumisesta sovitulla aikarytmillä**, useimmissa organisaatioissa kerran kuukaudessa mutta vähintään osavuosisikausittain, jotka voivat olla kolmen kuukauden tai neljän kuukauden välein. Mikäli talousarvioon on tarpeen tehdä muutoksia tulojen tai menojen arvioiden suhteen, tällaiset määrärahojen lisäykset tai vähennykset voidaan tehdä näiden osavuosisikausausten yhteydessä, kuitenkin toimintavuoden aikana.

Päätöksentekijät vastaavat koko organisaation talouden ja toiminnan toteutumisesta. Tätä työtä tukee sisäinen tilintarkastus sekä taloussäännösten mukaan pakollinen ulkoinen tilintarkastus ja kunnissa ja kuntayhtymissä lisäksi tarkastuslautakunta. Edellisen vuoden tilinpäätös ja siihen sisältyvät kertomukset hyväksytään organisaation ylimmässä päättävässä elimessä, jonka tulee myöntää vastuuvapaus tilivelvollisille.

**Kustannustietoisuutta** edellytetään jokaiselta työntekijältä. Jotta hän voi esimerkiksi palvelutarpeen arvioinnissa pohtia asiakkaan kanssa erilaisia palvelun ja tuen vaihtoehtoja, tulee hänen olla selvillä näiden palvelujen ja tukitoimien tiedossa olevista vaikutuksista ja myös palvelun kustannuksesta tai palvelun hinnasta silloin, kun kyse olisi ostettavasta palvelusta. Julkisen toimijan palvelun hinta on sama kuin sen tuottamisen kustannukset – julkinen toimija toimii omakustannusperiaatteella. Sen sijaan palvelumarkkinoilla palvelun hinta määräytyy vallitsevan markkinatilanteen mukaan: jos kysyntää on tarjontaan nähden paljon, palvelusta usein joutuu maksamaan enemmän.

**Ja aina kannattaa valita sellainen tukitoimi tai palvelu, joka soveltuu asiakkaalle**, on osoitettu vaikuttavaksi ja on myös vaihtoehtoista edullisin. Kun asiakkaan palvelujen järjestämiseksi on käytössä henkilökohtainen budjetti, tarvitaan tietoa vaikutuksista ja hinnoista – on ammattitaitoa osata muuttaa asiakkaan tarpeet ja tuen tavoitteet rahalliseksi budjetiksi, jolla asiakas itse pystyy järjestämään tarvitsemansa palvelut ja tuen.



Sadun organisaatio on ollut mukana henkilökohtaista budjetointia (HB) kokeilevassa ja kehittävässä hankkeessa. Lapsiperheiden tuen tarpeiden lisäksi budjettimallia kokeiltiin vammaispalveluissa, omaishoidon tuessa ja sosiaalipalveluissa aikuisille, kuten päihdepalveluissa. Palautteiden ja seurantatulosten mukaan asiakas oli tyytyväinen, palvelut olivat juuri heille sopivat ja koettiin hyödyllisiksi ja olivat vaikuttaneet juuri siihen tarpeeseen, jonka takia tukea oltiin haettu. Monesti asiakas ja hänen läheisensä löysivät myös hyvinvointiinsa ja toimintakykyynsä vastaavia uudenlaisia ratkaisuja budjettinsa puitteissa. Kustannukset eivät olleet suuremmat kuin jos ihmisen palvelutarpeeseen olisi vastattu jollakin palvelulla, jota ”palveluhyllällä” perinteisesti on tarjottu asiakkaille.

Sadun ja heidän muiden yksikköjen kokemusten pohjalta henkilökohtaisen budjetoinnin (HB) käyttöä asiakkaiden palvelujen järjestämisessä on myös jatkettu heidän organisaatiossaan – palvelutarpeen arvioinnin pohjalta asiakas voi halutessaan valita palvelujensa järjestämiseen HB-toimintatavan. Satu on käynyt keväällä 2021 puhumassa heidän organisaationsa kokemuksista ja tutkimustuloksista myös henkilökohtaista budjetointia kehittävän valtakunnallisen hankkeen alueellisessa Kehittämö-tapahtumassa. Yksi näistä yhdeksästä alueellisista hankkeesta on oivallisesti nimeltään Sopiva. Valtakunnallinen kehittämistyö tähtää henkilökohtaista budjetoinnin suomalaisen ihmislähtöisen toimintamallin ja tarvittavien lakipykälien kuvaamiseen. Satu on pyrkinyt koulutuksissa viestimään, kuinka tärkeää on, miten asenteet muuttuvat koko organisaation kulttuurissa ihmislähtöiseen ja itsemääräämisoikeutta ja osallisuutta vahvistaviksi.

## Kustannusvaikuttavuuden johtaminen

Asiakaspalvelua tuottavan organisaation keskeinen tehtävä on toimia siten, että syntyy **mahdollisimman paljon vaikuttavuutta** eli hyvinvointia ja terveyttä ihmisille – hyvinvointi- ja terveyshyötyä, mutta ei hinnalla millä hyvänsä. Organisaatio tulee siten johtaa niin, että saavutetaan mahdollisimman paljon vaikuttavuutta niin asiakkaille kuin yhteiskunnallisesti, mutta kustannukset huomioon ottaen tehokkaasti. (Hyvinvointi- ja terveyshyödyistä mm. Nylander 2021.)

Johtaminen tässäkin perustuu monipuoliseen tietoon, sen ymmärtämiseen ja hyödyntämiseen. Kuten edellä todettiin, tiedolla johtaminen on erilaisen tiedon hyödyntämistä ja analysoidun tiedon saattamista osaksi päätöksenteko- ja johtamisprosesseja. Päätöksenteon näkökulmasta on oleellista, että **tieto on käytettävissä oikeaan aikaan, oikealla henkilöllä ja oikeassa muodossa**. Aidoimmillaan tiedolla johtaminen on sitä, että huomioidaan päätöksenteossa kaikki toiminnan osapuolet, heidän tarpeensa, panostuksensa ja hyötynsä. Tällöin päästään

kokonaistuottavuuden ja -vaikuttavuuden kannalta parhaaseen tulokseen ja estettään osaoptimointi sekä muu epätarkoituksenmukainen toiminta. Optimoinnilla tarkoitetaan parhaan mahdollisen vaihtoehdon etsimistä, ihannetilan etsimistä. Osaoptimointi puolestaan maksimoi jonkun organisaation osan toiminnan kokonaisuuden kustannuksella. Osaoptimoinnilla esimerkiksi sote-palveluissa tarkoitetaan tilannetta, jossa yksikkö pyrkii optimoimaan vain oman tuloksensa ottamatta huomioon asiakkaan mahdollista palvelukokonaisuutta.

Julkishallinnon organisaation tulee katsoa toimintaansa lopulta kustannusvaikuttavuuden kannalta ja pyrkiä siinä mahdollisimman hyvään tulokseen. **Asiakas** taas pyrkii palvelujen käytön kautta mahdollisimman suureen **hyvinvointihyötyyn** ja sitä kautta elämänlaatuun ja onnellisuuteen. Käsitteitä avataan lisää tekstissä myöhemmin.

Olli Tolkin (2020) mukaan liian usein organisaatioissa seurataan vain tuottavuutta, kun pitäisi seurata vaikuttavuutta ja kustannusvaikuttavuutta. Alla olevassa kuviossa 3 kuvataan tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden syntymistä. Tuottavuudessa on kyse siitä, kuinka paljon käytössä olevilla resursseilla saadaan tuotettua palvelutuotannossa suoritteita. Suoritteiden avulla puolestaan pyritään saamaan aikaan ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen vaikutuksia.

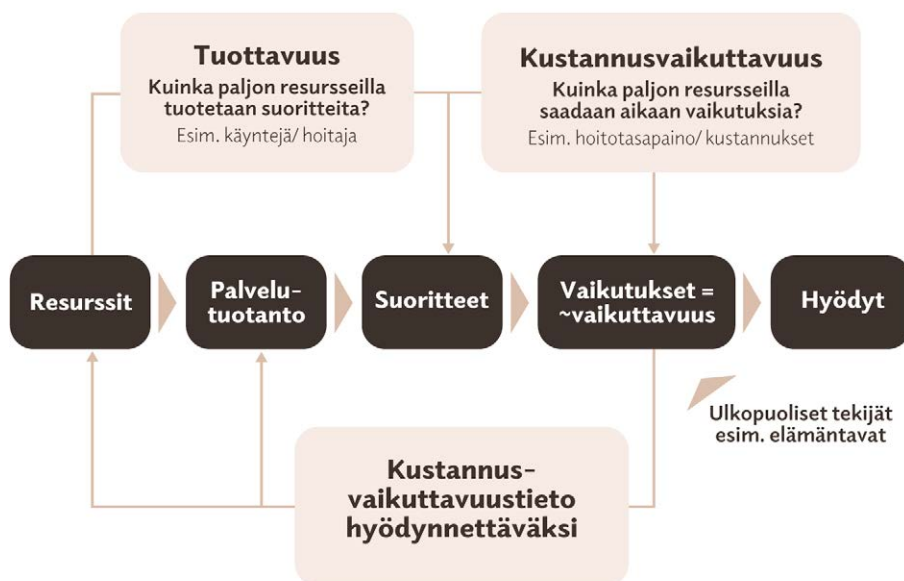
Kustannusvaikuttavuudessa on kyse siitä, kuinka paljon käytössä olleilla resursseilla saadaan aikaan vaikutuksia ja hyötyjä asiakkaille. Tällaista palvelutuotannon toiminnassa syntyvää kustannusvaikuttavuustietoa tarvitaan hyödynnettäväksi, vaikka samalla tiedostetaan, että myös monenlaiset palvelutuotannon ulkopuoliset tekijät, kuten elämäntavat ja ihmisen olosuhteet vaikuttavat lopputuloksiin.

Jotta voidaan tehdä päätelmiä kustannusvaikuttavuudesta, tarvitaan tieto tarkasteltavan asian **kustannuksista** sekä **vaikutuksista**. Tarkasteltava asia voi olla yksittäinen palvelu, esimerkiksi perhetyö tai kokonainen palveluprosessi, kuten perheiden kuntoutus ja siihen sisältyvät kaikki erilaiset tukitoimet. Kuten edellä tekstissä kuvattiin, kustannukset kohdennetaan aina aiheuttamisperiaatteella eri toimintoihin, joten perhetyön palvelulle tulee kohdistaa kaikki sen toteuttamiseksi tarvittava henkilöstötyö kaikkine henkilöstökuluineen sekä muine kuluneen.

Tehty palvelujen ja palveluprosessien **tuotteistus** sisältää myös kustannusten laskennan ko. tuotteelle. **Perhetyön vaikutuksista kerätään tietoa erityisesti asiakkailta**, eli perheen jäsenet arvioivat perhetyölle sovittujen tavoitteiden toteutumista, sitä, mitkä asiat auttoivat, sekä asiakaskokemusta. Tarpeen mukaan kootaan myös perhetyöhön osallistuneiden muiden osallisten palautetta. Kun tiedetään syntyneet kustannukset ja vaikutukset, voidaan tehdä päätelmiä kustannusvaikuttavuudesta. Näin yksinkertaisimmillaan.



### Tyypillisesti seuraamme tuottavuutta, emme kustannusvaikuttavuutta



**Kuvio 3.** Tuottavuuden ja kustannusvaikuttavuuden syntyminen (Tolkki 2020)

Tällaisen arviointitiedon saaminen on todella tärkeää palvelun jatkuvalle kehittämiselle. Myös **työntekijät tarvitsevat palautetta omassa työssään onnistumisesta**. Jotta voidaan tehdä esimerkiksi työyhteisössä päätelmiä tämän yksikön palveluissa onnistumisesta, **tarvitaan yhteisiä mittareita**. Mittareita ovat esimerkiksi asiakaskyselyissä saadut arviot (numeraaliset ja laadulliset) palvelusta ja kunkin asiakkaan asiakastyön tavoitteissa onnistumisesta. Asiakaskohtaiset arviot kirjataan asiakastietojärjestelmään jokaisen asiakkaan osalta, ja näistä saadaan anonymisoitu yhteenvetoraportti yhteisiä keskusteluja ja kehittämistoimien suunnittelua varten.

Aina ei kuitenkaan yksittäinen palvelu – tässä perhetyö – ole ainoa tukitoimi, jolla perhettä autetaan. Ja voi olla, että perheen joillakin muilla tukitoimilla saattaa olla myös tavoitteissa ja hyvinvoinnin aikaansaamisessa onnistumisen (vaikuttavuuden) kannalta kielteisiä vaikutuksia. Siksi onkin yhä tärkeämpää pyrkiä **arvioimaan onnistumista palvelukokonaisuuksissa**, kuten vaikkapa perhekuntoutuksessa kaikkine siihen kuuluneine tukitoimineen ja ajallisesti etenevänä prosessina. Mitä paremmin palvelukokonaisuudessa yhteistyö asiakkaan hyväksi toimii, sitä todennäköisempää on **yhteisvaikutuksissa onnistuminen**. Terveystieteiden tutkimuksissa esimerkiksi sairauden parantumisessa tulevat tarkasteltavaksi niin lääkkeet, mahdolliset leikkaukset, kuntoutus kuin arkeen saatu tuki. Samoin tulisi sosiaalihuollon palveluissa arvioida yhteisvaikutusta.

Vaikutusketjut kannattaa aina tehdä näkyviksi: kun esimerkiksi keskustele asiakkaan kanssa erilaisten tukitoimien tiedossa olevista vaikutuksista, voi vaihtoehtoista keskusteltaessa hyödyntää ennakoitdialogista menetelmää: ”Jos valittaisiin tämä tukimuoto, mitä siitä mahdollisesti seuraisi.” (Dialogisista toimintatavoista mm. THL:n sivuilta).

Kun erilaisia tukitoimia suunnitellaan, tulisi pyrkiä tunnistamaan **juurisyyt**, jotta työskentelyllä saadaan muutoksia näihin eikä vain oireiden hoitoa. **Asiakaskoh- taista vaikuttavuuden syntymistä johtaa** asiakas ja hänen omatyöntekijänsä yhteistyössä asiakkaan tiimissä olevien kanssa – asiakkaan asiakkuudessa toimivat läheiset ja keskeisimmät yhteistyökumppanit voidaan ajatella olevan asiakkaan tiimi.

Ilman tietoa asiakasvaikuttavuudesta on vaikea tehdä päätelmiä myöskään yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta. Aiemmin mainituissa SIB-vaikuttavuusinvestointimalleissa pyritään juuri tähän: asiakaskohtaisen tuen vaikutusten kautta saavutetaan yhteiskunnallista vaikuttavuutta.

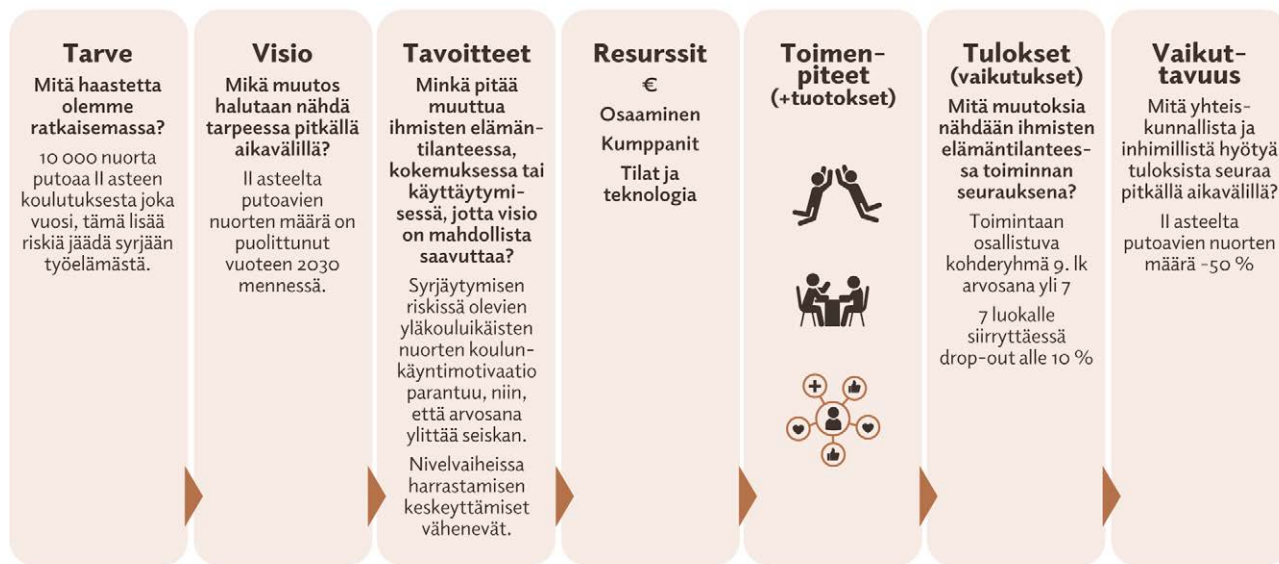
Kuvioissa 4 ja 5 on **esimerkkikokonaisuus** siitä, miten pyritään tuottamaan ymmärrettäväksi ja näkyväksi asiakas- ja yhteiskunnallista vaikuttavuutta ARVO-liittoon järjestäytyneissä yrityksissä. Kuvioiden ideana on tehdä ymmärrettäväksi ja visualisoida vaikutus- ja juurisyyanalyysiä, eikä niinkään avata tarkemmin ko. sisältöasiaa - tässä toisen asteen koulutuksesta pudonneet nuoret. Vaikuttavuus- ja juurisyyanalyysin yhdistävä kuvaus on kuviossa 5.

Kuten aiemmin strategista johtamista käsitelleessä artikkelissa kuvattiin, on tärkeää määrittää sellainen tavoite (Smart-kriteerien mukaisesti), joka on mahdollisimman konkreettinen, siten että sen toteutumista voidaan mitata ja arvioida. Tavoitteet asetetaan vaikutukselle ja vaikuttavuudelle. Vaikutustavoitteessa on hyvä kuvata tavoitteen laajuutta, pysyvyyttä ja syvyyttä. On tärkeää myös määrittellä tarve, kuvata juurisyyt ja lähtötilanne. Tarkoituksena on määrittää sellaisia tavoitteita ja niille toimenpiteitä ja sen edellyttämät resurssit, joilla kehkeytyy tavoiteltuja vaikutuksia ja vaikuttavuutta. Tavoite on yleensä muutos, ihmisen elämäntilanteessa, käyttäytymisessä tai kokemuksessa.

Vaikutusketjun rakenne ja eteneminen kuviossa 4:

- kuvataan tarve,
- määritetään visio, millaiseen päämäärään tarpeen osalta halutaan päästä,
- konkretisoidaan tavoitteet (Smart-kriteerien mukaan)
- kuvataan kaikki resurssit, joita on käytössä, kuten eurot, osaaminen, kumppanuudet, tilat ja käytettävä teknologia
- kuvataan mitä toimenpiteitä suunniteltiin ja käytännössä toteutettiin ja mitä tuotoksia syntyi

- kuvataan tulokset ja vaikutukset, se, mitä muutoksia on nähtävissä ihmisten elämäntilanteissa toiminnan seurauksena
- kuvataan vaikuttavuus, kuten mitä yhteiskunnallisia ja inhimillisiä hyötyjä tuloksista seuraa pitkällä aikavälillä.



**Kuvio 4.** Vaikuttavuusketju: esimerkki (Ansochkin Katja 2021)

Kun vaikuttavuusketjun kuvaus yhdistetään juurisyysanalyysin kuvaukseen (kuvio 5), pystytään ymmärtämään eri asioiden mahdollisia kytkentöjä.

**Yhteistarkastelu** aloitetaan tässä esimerkissä kirjaamalla (kuviossa vihreällä) aikaansaadun 1. tuotoksen (uusi Case-manager-toimintamalli) vaikutukset, joita on todettu syntyneen kolmenlaisia: 1. arjen hallinta helpottuu, 2. koulunkäyntimotivaatio lisääntyy ja lintsautuminen vähenee ja 3. peruskoulun arvosanat parantuvat. Kunkin vaikutuksen kohdalla kuvataan lähtötilanne, jota pyrittiin parantamaan. Vaikuttavuus-kohdassa kuvataan arvio siitä, miten asiassa asetettu visio on toteutunut – ”kohderyhmä suorittaa toisen asteen koulutuksen” – ja kirjataan sen lähtötilanne.

Tämä tarkastelu yhdistetään juurianalyysi-kirjauksessa käänteisessä järjestyksessä (punaiset nuolet) alkaen vaikuttavuus-kohdasta: ”kohderyhmän putoaminen toisen asteen koulutuksesta johtuu.... heikosta koulumenestyksestä, joka on seurausta .... heikosta koulumotivaatiosta, joka on seurausta .... nuoren arjen hallinnan haasteista, joka on seurausta ... sirpaleisesta ja riittämättömästä tuesta koko perheen haasteellisessa elämäntilanteessa”. Näin tehdään näkyväksi tämän Case-manager-mallilla syntyneet vaikutukset ja muutokset juurisyissä.

## Juurisyyanalyysi kertoi, että...



**Kuvio 5.** Vaikuttavuusketjun ja juurisyyanalyysin yhdistäminen: esimerkki (Ansochkin Katja 2021)

Talouden johtamisessa käytetään erityisesti käsitteitä tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus (kuviossa 6 mainitut käsitteet). Yhteiskunnallisessa keskustelussa usein painottuu talouden näkökulma. On hyvä olla tietoinen keskusteluissa ja talouden johtamisessa käytettävistä eri käsitteistä.

**Vaikuttavuus** tarkoittaa hyvinvointityön näkökulmasta **kykyä** aikaansaada ihmisten elämäntilanteeseen sellaisia vaikutuksia, jotka tyydyttävät ihmisten tarpeet tai ainakin täyttävät organisaation asettamat tavoitteet, ja tietoa siitä, millaisin mekanismein tämä on toteutunut.

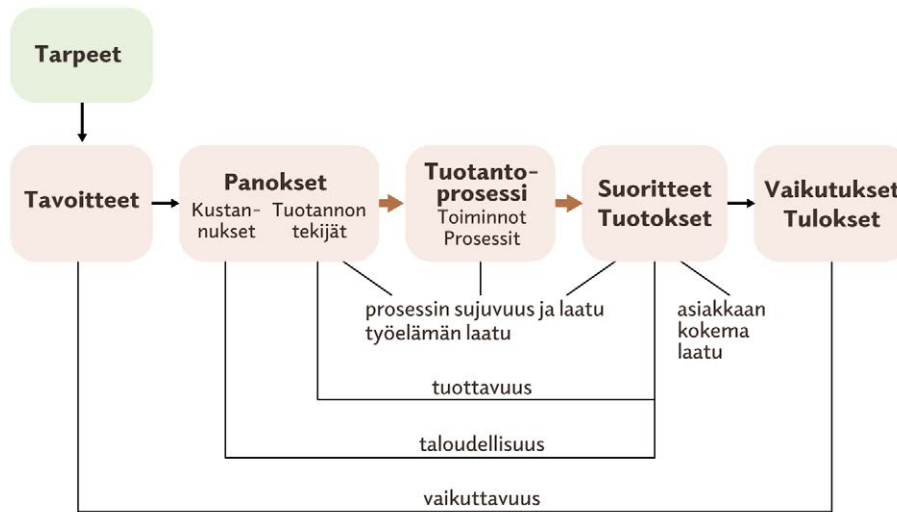
**Tuloksellisuus** ilmaisee toiminnan onnistumisen astetta. Tuloksellisuus on organisaation tai sen yksikön kyky saavuttaa sille tarkastelujaksoa varten asetetut määrälliset ja laadulliset tavoitteet resurssieja tarkoituksenmukaisesti käyttämällä. Kokonaistuloksellisuutta tarkastellaan usein neljän näkökulman avulla: asiakas-arvo, henkilöstö, prosessit ja vaikuttavuus. Tätä on kuvattu tämän julkaisun *Mitä johtaminen on?* -tekstissä.

**Taloudellisuus eli taloudellinen tehokkuus** merkitsee, että tavoite pyritään saavuttamaan mahdollisimman pienin uhrauksin (panoksien). Tehokkuus merkitsee käytössä olevien niukkojen tuotantoresurssien hyödyntämistä mahdollisimman suuren tuotannon aikaansaamiseksi mahdollisimman vähin uhrauksin.

**Tuottavuus** on tuotannon tehokkuuden mitta. Tuotanto on aina prosessi, ja sen tuottavuutta mitataan tuotoksen ja panoksen suhteella: tuotos per panos. Kun tuotannon kehittämisen seurauksena tuotos per panos -suhde eli tuottavuus kasvaa,

tuotannossa saadaan enemmän aikaan vähemmällä. Usein sosiaalialan palveluissa-kin toimintaa arvioidaan tuottavuusmittarein: esimerkiksi montako asiakaskäyntiä tai asiakasta työntekijällä on päivittäin ollut – mitä useampi, sitä tuottavampaa työn arvioidaan olevan. Tällainen tuottavuuden mittaaminen ei kovin hyvin sovel- lu sosiaalialan työhön. Se ei ota huomioon esimerkiksi asiakkaan asian vaativuutta, joka merkitsee vaikkapa pidempää tapaamiseen käytettävää aikaa, jonka tuloksena voi vaikutus asiakkaan tilanteeseen ollakin erinomainen mutta työntekijän käyn- tien määrässä mitattu tuottavuus on ollut heikko.

**Tehokkuus** tarkoittaa osittain samaa asiaa kuin tuottavuus. Kun tuottavuus mittaa sitä, kuinka paljon tietyllä panosmäärällä saadaan aikaan, tehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon enemmän tietyllä panosmäärällä voitaisiin saada aikaan. Tehokkuus määritellään aina verrattuna johonkin vertailukohteeseen – esimerkkinä tästä on vertailu toisen kunnan vastaavaan toimintayksikköön. Tehokkuus, samoin kuin tuottavuus, ei ota huomioon sitä, tehdäänkö oikeita tai järkeviä asioita, vaan kysei- sen toiminnan tehokkuutta.



**Kuvio 6.** Tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus: käsitteiden kuvaus

Talouden näkökulma kytkeytyy kaikkeen toimintaan. Sosiaalialan työntekijän tekemillä asiakkaiden palvelupäätöksillä on aina myös taloudellinen vaikutus. Tavoitteena on toimia niin asiakastyössä kuin palvelujohtamisessa tietoisena ratkaisu- vaihtoehtojen erilaisista vaikutuksista.




### Ota selvää

- Ota selvälle kotikuntasi sosiaali- ja terveydenhuoltoon käytetyn rahoituksen suuruus ja se, miten rahoitus jakaantuu eri palvelukokonaisuuksille (sote-tietopaketeille). Pohdi, miten hyvin kotikuntasi sote-palvelut ovat pystyneet näillä määrärahoilla vastaamaan ihmisten tarpeisiin ja palveluille asetettuihin tavoitteisiin.
- Ota selvää, millaiset juurisytyt vaikuttavat sosiaalialan palvelujen tarpeeseen esimerkiksi lasten ja nuorten sekä perheiden osalta. Vastaavasti voit pohtia juurisyitä myös muiden väestöryhmien näkökulmasta. Voit pohtia myös sitä, kuinka hyvin palveluilla on voitu vaikuttaa näiden juurisyiden vähenemiseen yksilötasolla ja yhteisöjen tasolla.



### Pohdittavaksi

- Pohdi tekstissä olleen taulukon pohjalta (taulukko 1), millaiset tekijät selittävät suuria sote-kustannuseroja eri kuntien välillä.
- Muistele, millaista keskustelua työharjoittelupaikoissasi on käyty asiakastyön vaikuttavuudesta. Millaiseen tietoon perustuen työyhteisössä on tehty päätelmiä siitä, kuinka asiakkaiden auttamisessa on onnistuttu?
- Mieti jokin käytännön esimerkki, jossa olet pohtinut ratkaisuvaihtoehtojen erilaisia vaikutuksia asiakkaan kanssa, myös talouden näkökulmasta.
- Pohdi, miten kustannustietoinen olet erilaisten asiakkaiden tukitoimien kustannuksista. Millaisia ajatuksia sinulla on näiden erilaisten tukitoimien kustannusvaikuttavuudesta?
- Millainen viimeisimmän harjoittelupaikkasi budjetti (= talousarvio määrärahoineen) oli? Käytiinkö työpaikalla keskustelua talousarvion sisällöstä ja siitä, miten talous on yksikössä toteutunut: millaisissa menoissa on mahdollisesti tullut ylityksiä ja missä menoissa määrärahat tuntuivat riittävän?



# Hyvinvoiva työntekijä ja muuttuvat työympäristöt

*Hyvinvointia edistävä toiminta ja  
työyhteisötaitojen vahvistaminen.*



# Toimiva työyhteisö ja työyhteisötaidot

Minna Lanne-Eriksson

## Toimiva työyhteisö ja johtaminen



Satu on suunnitellut pitävänsä kehittämispäivän omassa työyhteisössään ja kysynyt työntekijöiltään, mikä juuri nyt puhuttaa ja kiinnostaa työssä ja työyhteisössä. Valtaosa oli nostanut esille hyvän työyhteisön merkityksen omalle jaksamiselleen ja toiveen, että keskusteltaisiin myös vähän vaikeammista ja usein vaietuistakin asioista yhdessä. Joidenkin puheissa nousi esille ilmapiirin kiristyminen koronapandemian aikana ja vuorovaikutuksen muutokset. Sadusta tämä aihe sopii erinomaisesti, koska Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -kyselyn tulokset olivat juuri tulleet. Voidaan siis niiden pohjalta lähteä miettimään konkreettisesti, mitä teemme esille nouseville epäkohdille ja miten vahvistamme hyvän työyhteisön vahvuuksia ja toimivia käytänteitä.

Työyhteisö ja organisaatio käsitteinä ovat pitkälti yhteneviä ja arkipuheessa monesti synonyymejä. Organisaation sisällä voi olla monia työyhteisöjä. Työyhteisön tyypillisiksi elementeiksi ja tunnuspiirteiksi nostetaan yleensä työntekijöiden keskinäinen tuttuus ja mahdollisuus suhteellisen säännölliseen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen. He jakavat perustehtävän kannalta riittävästi yhteistä sosiaalista todellisuutta ja kokevat yhteenkuuluvuutta. Samoin työntekijöillä on tietoisuus siitä, kuka kuuluu yhteisöön, vaikkakin voidaan havaita eroja, kuinka tiiviisti jäsenet kuuluvat yhteisöön (Murto 2001). Työyhteisö perustuu siis vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työyhteisössä syntyviin vuorovaikutussuhteisiin. Toimivassa työyhteisössä on kaikkien mukavaa tehdä töitä. Mitä ovat toimivan ja hyvän työyhteisön tunnusmerkit? Pekka Järvinen (2008) toteaa, että toimivan työyhteisön perustekijät ovat työpaikan peruspilareiden hyvä kunto sekä ammatillisuus. Kuviossa 1 on esitetty keskeiset **toimivan ja hyvän työyhteisön perusrakenteet**.

Selkeä ja yhteinen **ymmärrys perustehtävästä** sekä päämäärästä ja tavoitteesta on toimivan työyhteisön lähtökohta. Sitä tukee selkeä **työn- ja vastuunjako**, jossa jokaisen työntekijän osaaminen on hyödynnetty työtehtävissä oikein. Jokainen tietää, mitä häneltä odotetaan työssä. **Toimivalla työnjaolla** varmistetaan asiakkaille laadukas ja vaikuttava palvelu, kun eri ammattiryhmien osaamista voidaan





**Kuvio 1.** Toimiva työyhteisö (Järvinen 2008)

hyödyntää ja yhdistää. Työnjaon tekeminen edellyttää ajantasaisen **tehtäväkuvausten**, joka määrittää työssä tarvittavan osaamisen ja koulutuksen. Tehtäväkuvaus on siten tehtävässä edellytetyn pätevyysvaatimuksen perusta ja palkanmaksun peruste.

Yhdessä sovitut **toimintatavat ja pelisäännöt** lisäävät sitoutumista, ja päätöksenteon on oltava läpinäkyvää. **Vuorovaikutus on avointa** ja eriävät mielipiteet mahtuvat mukaan ja ristiriidat ja ongelmat otetaan nopeasti käsittelyyn. Toimintaa **arvioidaan** ja tehdään sen perusteella muutoksia ja uusille ideoille annetaan tilaa ja hyvälle käytännöille mahdollisuus levitä.

Hyvässä työyhteisössä esihenkilötyö on palvelevaa, oikeudenmukaista ja tasapuolista. Asiantuntijaorganisaatiossa on esihenkilön tuki työntekijöille ensiarvoisen tärkeää. Johtajuus havaitaan johtajan käyttäytymisestä ja työyhteisön toiminnasta. Johtamisen järjestelmä rakentuu erilaisista johtamisen opeista ja suuntauksista, malleista ja välineistä, joita organisaatiossa käytetään.

Toimiva työyhteisö on laadukkaan työn ja työssä pysymisen edellytys ja sitä vahvistaa työpaikalla toteutuva yhdenvertaisuus, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus sekä korkea sosiaalinen pääoma. Sosiaalinen pääoma syntyy kuulumisen tunteesta, vastavuoroisuudesta, luottamuksesta ja yhteisistä arvoista. Tutkimusten mukaan sosiaalinen pääoma edistää terveyttä. Esihenkilö voi arvioida työyhteisön toimi-

vuotta keskustelemalla työntekijöiden kanssa millaista on tulla töihin ja kokevatko he työyhteisön turvallisena. Myös vähäiset poissaolot ja työntekijöiden pysyvyys kertovat työyhteisön toimivuudesta.

## Hyvä johtaminen

Johtamisen, mukaan lukien lähijohtamisen, arvioinnin ja kehittämisen työvälineeksi sopii erinomaisesti Työterveyslaitoksen koordinoimassa Johtamisen kehittämisverkostossa kehitetty ”Hyvän johtamisen kriteerit” (2014). Kriteerit tukevat erityisesti julkisen sektorin johtamisen kehittymistä ja ne on ryhmitelty viiteen kokonaisuuteen:

- luottamus ja arvostus
- yhteistyö ja verkostot
- monimuotoisuus ja yksilöllisyys
- osaaminen ja kehittyminen
- uudistuminen ja osallisuus.

Hyvää johtamista ja johtamiskäytäntöjä työyhteisössä on kuvattu seuraavalla tavalla: Luottamusta edistävää johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän suorittamiseksi.

**Luottamuksen ja arvostuksen** ollessa organisaatiossa edistyksellisellä tasolla toiminta on avointa ja tavoitteet ja tieto ovat kuuluvat kaikille. Toiminta on eettisesti vahvaa ja oikeudenmukaista. Työpaikalla on turvallista keskustella ja kaikkia arvostetaan.

Yhteistyön ja osallistumisen merkitys sekä henkilöstön kesken että suhteessa asiakkaisiin ja kumppaneihin on jatkuvasti kasvamassa. Johtamisen kohteena on yhä useammin monista erilaisista toimijoista koostuva ja muuntuva verkosto. **Yhteistyöllä ja verkostoilla** kuvataan toimintaa, jossa johto, henkilöstö ja palvelujen käyttäjät tekevät yhteistyötä tavoitteenaan toiminnan tuloksellisuus. Organisaatiossa arvostetaan työyhteisötaitoja ja jokaisen halua ja kykyä toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla toisiaan tukien. Toimintatavat on yhdessä sovittu ja niihin sitoudutaan. Toiminta sekä sisäisissä että ulkoisissa verkostoissa on tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista. Organisaation eri tasoilla tiedostetaan poliittisen ohjauksen ja hyvän hallinnon periaatteiden vaatimukset johtamiselle.

**Monimuotoisuus ja yksilöllisyys.** Monimuotoisuudella tarkoitetaan työpaikkojen, työyhteisöjen ja asiakaskunnan laajaa kirjoa; osa monimuotoisuudesta on näkyvää, osa ei. Yksilöitä työntekijöinä tai asiakkaina ei kuitenkaan ole mielekästä määrittää ensisijaisesti erilaisuuden kautta. Parhaimmillaan monimuotoisuus on luonteva osa organisaatiota. Monimuotoisuus on voimavara, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. Ihmisten erilainen osaaminen, kokemus ja taustat tunnustetaan ja otetaan käyttöön. Johtamisella taataan yhdenvertaiset mah-

dollisuudet, oikeudet, velvollisuudet ja kohtelu ja mahdollistetaan työn tekemisen joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa.

**Osaaminen ja kehittyminen** varmistetaan siten, että osaaminen on strategia-lähtöistä ja vastaa organisaation ydintehtäviä nyt ja tulevaisuudessa. Osaamisen ennakoiva kehittäminen on keskeinen organisaation ja sen henkilöstön menestykseen ja hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Tehtävät ja työnjako tukevat oppimista ja uudistumista. Työyhteisössä annetaan jatkuvaa, toimintaa kehittävää palautetta. Osaamisen kehittäminen ja jakaminen ovat jokaisen vastuulla.

Todellinen **muutos ja uudistuminen** eivät tapahdu yksinomaan ylhäältä alas johtaen, vaan ne syntyvät eri toimijoiden välisenä yhteistyönä, yksilöiden henkilökohtaisten kokemusten kautta niin, että kaikkien osaaminen, ideat ja kokemukset otetaan käyttöön. Myös palvelujen käyttäjien kokemusta ja asiantuntijuutta tulee hyödyntää. Innostaminen, kokeilut ja uudistusten levittäminen sekä arviointi ovat edistyksellisyyden ytimessä.

Työyhteisöt voivat näiden ulottuvuuksien pohjalta arvioida omaa toimintaansa ja johtamiskäytäntöjä ja nostaa esille kehittämiskohteita. Arviointimallissa hyvän johtamisen tilanne työyhteisössä voidaan jakaa neljään kehitysvaiheeseen:

- Johtamiskäytännöt eivät toteudu kuvatus kaltaisena
- Johtamiskäytännöissä on parannettavaa.
- Johtamiskäytännöt ovat hyviä.
- Johtamiskäytännöt ovat edistyksellisiä. (Tämä on tavoiteltavinta toimintaa: hyvät johtamisen käytännöt ovat levinneet kattavasti eri yksiköihin ja organisaatiotasolle.)

Kriteeristöä voidaan käyttää nostamalla esiin näkökulmia ja asioita, joihin suunnata huomiota. Toiminnan ja johtamisen arviointiin on tärkeää kytkeä mukaan henkilöstö, sillä näin koko työyhteisö voi olla osallisena kehittämistyössä. Kriteeristön ei ole tarkoitus olla johtamisen ohjesääntö tai johtamisjärjestelmän kuvaus, eikä se ole tarkoitettu johtajan tai esihenkilön ominaisuuksien, tietojen, taitojen tai osaamisen arviointiin. (Hyvän johtamisen kriteerit 2014.)

Johtajuustutkimuksissa on aikaisemmin vahvasti painotettu erityisesti johtajan/ esihenkilön roolia johtamissuhteen muodostumisessa, koska esihenkilöllä on asemansa johdosta enemmän päätösvaltaa ja esimies on nähty tästä syystä vastuullisempana vuorovaikutuksen rakentajana. **Toimiva suhde esimiehen ja alaisten välille ei kuitenkaan synny yksipuolisesti, vaan se on kaksisuuntaista vuorovaikutusta.** Toimivaa suhdetta ei voi tarkastella yksinomaan esihenkilön ominaisuuksista tai työntekijän taidoista käsin.



Alaistaito-termiä on myös kritisoitu. Se saatetaan kokea ”alamaisuuteen” viittaavana. Termi on kuitenkin muodostettu johtamisen näkökulmasta ja sananmukaisesti tarkoittaa ”alaisena olemisen taitoa” ja se siis täydentää johtamistaitoa. Hyvät alaistaidot ja esihenkilötaidot ovat pitkälti samoja taitoja ja asenteita. Jokainen voi kysyä itseltään: Millainen johdettava minä olen? Haluaako kukaan johtaa minua? Millainen esihenkilö olen, haluaako joku toimia alaisenani?



### Työyhteisössä tarvittavia taitoja:

- organisaation perustetävän ymmärtäminen sekä oman tehtävän ymmärtäminen osana kokonaisuutta
- organisaation pelisääntöjen tunteminen ja noudattaminen
- itsensä kehittäminen
- ammatillisuus ja empaattisuus
- hyvä työkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot
- työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen
- ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot.

(Työyhteisötaidot)

## Työyhteisötaidot ja ammatillinen käyttäytyminen

Soili Keskisen (2005) mukaan ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaistaitomäärittelyt löytyvät jo 1980-luvun alkupuolelta. Suomessa johtamistaidon tai esimiestaitojen rinnalle on 2000-luvulla nostettu vahvasti ensin alaistaidot ja sittemmin työyhteisötaidot.

Keskinen määrittelee alaistaidot seuraavasti: ”Alaistaidot tarkoittavat työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentamalla tavalla esimiestään ja työtovereitaan tukien samalla, kun hän hoitaa hyvin varsinaiset tehtävänsä.” Alaistaito tarkoittaa halukkuutta huolehtia työpaikan viihtyvyydestä, toimia resurssivii- saasti, yhteistyötä työtovereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisemista rakentavasti sekä aktiivista osallistumista työpaikan asioiden edistämiseen.

Leija Arvassalo (2006) avaa alaistaitoja sellaisena työntekijän käyttäytymisenä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin, mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyviä alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenten auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen. Määritelmästä voidaan nostaa esille se, etteivät alaistaidot suoranaisesti liity työn muodollisiin vaatimuksiin, vaan kyseessä on vahvasti taito, kyky ja asenne, joka rakentuu luottamuksen, sitoutumisen ja motivaation pohjalta.

Alaistaito sanana määrittelee ja tarkastelee Kaarina Mönkkösen ja Satu Roosin (2010) mukaan pääsääntöisesti alaisen suhdetta esimieheen. **Työyhteisötaidot** laajentavat tarkastelun esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta työntekijän suhtautumiseen työ- kavereihinsa, perustehtävänsä suorittamiseen ja sitoutumiseen koko työyhteisön edun mukaiseen toimintaan. Tällöin puhutaan myös **tiimityötaidoista ja kollegiaalisuudesta**. Osittain hyvät työyhteisötaidot nousevat myös lainsäädännöstä. Työsopimus- laissa (55/2001) mainitaan muun muassa, että työntekijän on oltava huolellinen, noudatettava työnantajan ohjeita ja määräyksiä ja huolehdittava osaltaan työturvallisuudesta ja että työntekijä ei saa käyttäytyä muita kohtaan häiritsevästi tai epäasiallisesti. Hyviin työyhteisötaitoihin kuuluvat yhteistyö esihenkilön ja työkavereiden kanssa, mielipiteen ilmaisu ja ammattimainen

kommunikointi ja käyttäytyminen työyhteisössä sekä aktiivinen työyhteisön kehittäminen. Työyhteisötaitoihin liittyy oletus vähintään kahdesta velvollisuudesta: johdettavana olemisesta ja perustehtävän tekemisestä.

**Miten työntekijä voi auttaa esihenkilöään ja tulla hyvin johdetuksi?** Työntekijän tulee tuntee ja ymmärtää työn tavoitteet ja toiminnan päämäärät, pyrkiä itse toimimaan mahdollisimman hyvin ja kantaa vastuu tekemisistään. **Yhteistyökykyisyys** ryhmässä tarkoittaa, että uskaltaa tuoda mielipiteensä esille vaikeissakin asioissa sekä kykenee antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Työntekijä haluaa noudattaa pelisääntöjä ja työaikoja ja on kiinnostunut muiden töistä. Hän kunnioittaa ja arvostaa monimuotoisuutta ja osaa kuunnella eriäviäkin mielipiteitä. Kun työntekijä haluaa ja osaa pyytää apua ja ymmärtää erehdyksiä, hän tietoisesti auttaa esihenkilöä johtamisessa. Hän pitää kollegansa ja esihenkilönsä ajan tasalla ja kehittää itseään ja pitää osaamistaan ajan tasalla. Esihenkilöä voi myös kiittää, koska se auttaa myös esihenkilöä.

**Hyvät työyhteisötaidot** vaikuttavat työyhteisön tunnelmaan ja ilmapiiriin, ja hyvä ilmapiiri on yhteydessä hyvinvointiin. Tietoinen työyhteisötaitojen kehittäminen vaikuttaa siis työhyvinvointiin. Kun ymmärtää oman vaikutuksensa muihin ja tunnistaa oman vuorovaikutustapansa, voi omaa vuorovaikutustaan sinnikkäästi ja rohkeasti muokata ja kehittää. Työyhteisön kehittämiskohteeksi voi valita vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kehittämisen yhdessä.

Erityisesti hyvä työkaveruus on myös noussut keskusteluun. Käytännössä kaikki ymmärtävät, että arjen pienillä teoilla ja asenteella toisiamme kohtaan on suuri merkitys. Mielikuvissa hymyily, ystävällisyys toisia kohtaan, tervehtiminen ja se, että on kivat välit, kuulostavat yksinkertaisilta asioilta ja ovat luonnostaan olemassa työyhteisössä. Tutkijoiden mukaan hyvä työkaveruus on kuitenkin jotain enemmän. Puhutaan **aktiivisesta työkaveruudesta**, joka tarkoittaa, että ”aktiivinen työkaveri edesauttaa omalla toiminnallaan työyhteisön onnistumista”. Turun Kauppakorkeakoulun tutkijaryhmän hankkeessa (2020) lähdettiin selvittämään, mitä on ”aktiivinen työkaveruus”, ja samalla hanke haastoi perinteisen ylhäältä alas -johtamistyylin ja kääntää työyhteisöjen kehittämisessä huomion aktiiviseen työkaveriin eli jokaiseen työyhteisön toimijaan. Hyvään työkaveruuteen ei riitä tiukka keskittyminen vain omaan työhön. Mukana hankkeessa oli mm. kaksi sosiaali- ja terveysalan organisaatiota.

Tuloksena saatiin, että työkaveruus rakentuu kolmen työn tekemiseen liittyvän pilarin varaan.

- Olen **ammattilainen työssäni**. Tällä tarkoitetaan paljon muutakin kuin koulutusta. Ammattilainen pitää huolta, että oma ammattitaito säilyy ja kehittyy. Siihen liittyvät ajankäytön hallinta ja kyky sopeutua muutoksiin.
- **Toimin yhteisen suunnan mukaisesti**. On tärkeää miettiä ja tiedostaa, mikä on tiimin ja työyhteisön suunta. Sosiaalialalla sen tulee olla asiakkaan



### Aktiivinen työkaveri

- Pitää yllä ammattitaitoaan, jolloin on valmis työelämän murroksiin.
- Ymmärtää, että on työssä asiakkaan vuoksi.
- On empaattinen, valoisia ja tukee muita. Hallitsee hyvät käytöstavat.
- Antaa tilaa toiselle olla asiantuntija omassa työssään, ei määräile tai lannista muita.
- Suhtautuu uteliaisuudella toisten ajatuksiin eikä tyrnäytä niitä alkuunsa. Avoin mieli mahdollistaa uuden kehittämisen.
- Tarttuu rohkeasti epäkohtiin ja vie asioita eteenpäin.
- Pitää itsestään huolta ja pyrkii merkitykselliseen elämään.

(Tehy 11/2020)

hyvinvointiin ja hänen kannaltaan parhaaseen lopputulemaan tähtääminen.

- **Varmistan työn ja asiakaspalvelun sujuvuuden.** Asiakastyötä tehdään usein yhdessä tai tiimissä. Kun kaikki varmistavat oman osuutensa hyvään työpanokseen, syntyy sujuvaa asiakaspalvelua ja koetaan, että yhdessä saadaan hyvää aikaiseksi.

Lisäksi tunnistettiin myönteistä vuorovaikutusta ilmentäviä työkaveruuden ydinarvoja. Näitä työkaverin ominaisuuksia, joiden ansiosta yhdessä tekeminen on kitkatonta ja kaikille mieluisaa, ovat **valoisuus** (joka tarkoittaa myönteistä asennetta), **inhimillisuus** (joka ilmenee kohtuullisina vaatimuksina), **luottamus** (joka tarkoittaa, että luotetaan työkaveriin, annetaan tilaa ja arvostetaan lähtökohteisesti toisen työpanosta) ja **rohkeus** (joka tarkoittaa, että ollaan oma itsensä ja uskalletaan ottaa vaikeitakin asioita puheeksi). Kukaan ei ole täydellinen, ja jokaisella meillä on erilaisia päiviä ja olemme omia persooniamme, joten keskeneräisyyttä tulee sietää ja ymmärtää.

Tutkijoiden mukaan työkaveruus on aktiivista silloin, kun sekä työn tekemisen pilarit että vuorovaikutukselliset arvot näkyvät arjen konkreettisissa toiminnoissa ja työssä.

Oman esimiehen johtaminen voi tuntua monesti vaikealta. Työntekijöiden suhde lähijohtajaan ja lähijohtajan suhde omiin esihenkilöihin edellyttää kaikkien kykyä johtaa ”omaa” esihenkilöään. Perinteiset roolit saattavat olla vielä hyvin vahvat, ja odotukset työntekijän ja esihenkilön välillä ovat sanottamatta. Työyhteisöissä on harvoin tietoisesti ja läpinäkyvästi määritelty, mitä johtajuudelta ja esimiehisyydeltä odotetaan. Työntekijä tekee esihenkilöään koskevia päätelmiä monesti vain hyvin lyhyiden ja yksittäisten kohtaamisten varassa. Kuva esihenkilöstä jää usein yksipuoliseksi ja pirstaleiseksi. Keskinäinen dialogi ja ymmärrys voivat olla vähäistä ja satunnaista. Omaa esihenkilöään voi auttaa kehittymään paremmaksi versioksi itseään. Palautteen antaminen ja kiittäminen ovat keinoja, joita työntekijät käyttävät liian vähän. Ystävällisyys ja välittäminen tulee rakentua molemmin puolin ja ehkä paras ohje oman esihenkilön johtamiseksi voi olla vanha viisaus. Jos sinulla on hyvä pomo, kerro se hänelle. Jos hän ei osaa tehtäviään, auta häntä.

Esihenkilö/johtaja voi auttaa työntekijöitään tukemaan omaa johtajuuttaan puhumalla ”johtamispuhetta”. Johtajuuspuheessa esihenkilö/johtaja selittää itseään ja johtajuutta ääneen. Tämä

sama koskee lähijohtajan suhdetta omaan esihenkilöönsä. Esihenkilön kannattaa viettää aikaansa työntekijöiden kanssa ja tutustua heihin hyvin.

## Työilmapiiri

Hyvän työilmapiirin luomiseen ja säilyttämiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten hyviä työyhteisötaitoja. **Vastuu on siis koko työyhteisöllä**, niin johdolla kuin työntekijöilläkin, ja sanotaankin, että työyhteisöllä on sellainen työilmapiiri kuin se ansaitsee. Jos haluat selvittää oman roolisi ilmapiirin rakentajana, kysy itseltäsi, mitä tunnelmalle tapahtuu, kun sinä astut huoneeseen. Erityinen vastuu on kuitenkin organisaation johdolla ja esihenkilöillä: työilmapiiriä tulee johtaa, kuten muitakin tärkeitä asioita. Usein yksittäinen työntekijä ajattelee, ettei hänen puhumisillaan tai toiminnoillaan ole suurtakaan merkitystä työilmapiiriin. Tästä puhutaan vieraantumisenä, opittuna avuttomuutena tai kyynisyytenä (Aro 2018). Työilmapiiri on käsite, josta ei ole olemassa aivan yksiselitteistä määritelmää. Työilmapiiri liittyy toisiaan kohtaavien ihmisten tunteisiin ja muodostuu työyhteisössä työskentelevien ihmisten välisestä kanssakäymisestä. Sitä on kuvattu yksilöiden havaintojen summaksi. **Työilmapiiri on työyhteisön sisäinen ympäristö, ihmisen kokemus omasta työympäristöstään, ja se vaikuttaa ihmisen käytökseen, asenteisiin ja motivaatioon.** Se on intersubjektiivinen yhteisössä oleva käsitys mutta myös subjektiivinen, **yksilön oma kokemus**. Työilmapiiriä voidaan kutsua myös työpaikan ”ilmastoksi”: se on kuin säätila, josta eri henkilöillä voi olla hyvinkin erilainen kokemus. Sen mittaaminen objektiivisesti ei ole mahdollista. Työilmapiiri linkittyy työhyvinvointiin, mutta se ei ole sama asia. Työilmapiiri on melko helppo aistia lyhyessäkin ajassa, ja se välittyy nopeasti myös asiakaspalvelussa ja yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.

Hyvässä ilmapiirissä valitsevat myönteiset tunteet ja huonossa ilmapiirissä kielteiset. Olennaista on erottaa **tunteiden kokeminen ja niiden ilmaiseminen**. Kun oikein ketuttaa ja ottaa päähän, ei se oikeuta käyttäytymään vihamielisesti ja huonosti toisia kohtaan. Yleensä työpaikoilla osataan ja halutaan säädellä tunteita hyvin, mutta joskus työn synnyttämä kielteinen tunnekuorma saattaa kasvaa liian suureksi ja siitä alkaa tihkua vihamielisyyttä toisia kohtaan ja välit kiristyvät.

Koska tunteet ovat työilmapiirin keskeinen elementti, voi työilmapiiriä johtamisen ja esihenkilötyön näkökulmasta olla jotenkin hankala käsitellä tai johtaa. Työilmapiiriä ei voi ”hallita”, mutta siihen voi ja siihen pitääkin vaikuttaa. **Tunteet tarttuvat**, niin myönteiset kuin kielteisetkin, joten myönteisten työtunteiden vahvistaminen ja vaaliminen on tärkeää. Mitä enemmän työntekijällä on työssään mahdollisuus psykologisten perustarpeiden – omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden – tyydyttämiseen, sitä enemmän hän tuntee myönteisiä työtunteita. Mielekäs ja sujuva työ, jossa voi tuottaa hyvää asiakkaalle, työkaverille ja koko yhteiskunnalle, on hyvän työilmapiirin keskeinen tekijä. Hyvä työilmapiiri on yksi, ei ainoa, hyvän työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä, ja on todettu, että hyvällä



**Vinkkejä esihenkilölle, jonka johtamisvas-  
tuulla on loistavan  
työilmapiirin  
mahdollistaminen:**

- Määritä selkeät työnku-  
vat, jotta jokainen tietää,  
mitä häneltä odotetaan,  
mitkä tavoitteet ovat ja  
miten niitä seurataan.
- Luota ihmisiin ja anna  
heidän työskennellä riittä-  
vän itsenäisesti.
- Varmista, että tieto  
kulkee avoimesti eikä  
palautetta pantata.
- Kohtele työntekijöitä  
kokonaisvaltaisesti ja  
joustavasti, heillä on myös  
yksityiselämä iloineen ja  
suruineen.
- Jätä työmääriin sen  
verran pelivaraa, että yh-  
destä sairauspoissaolosta  
ei seuraa dominoilmiötä,  
jossa poissaolo lisää liiaksi  
muiden töitä ja uuvuttaa  
seuraavan.
- Rakenna etukäteen  
toimintamallit haastaviin  
esimiestilanteisiin, jolloin  
ongelmatilanteisiin on  
helpompi puuttua, kun tie-  
detään, miten menetellä.

(Kohti parempaa työilmapiiriä  
2017)

työntekijäkokemuksella on vahva sidos hyvään asiakaskokemukseen. Hyvällä työilmapiirillä on monien tutkimusten mukaan positiivisia vaikutuksia työn laatuun, innovatiivisuuteen ja koettuun hyvinvointiin.

Kun työilmapiiriä pyritään parantamaan tai siihen vaikuttamaan, tulee muistaa, että **työilmapiiri on seuraus, ei syy**, eli se on seurausta erilaisista työolotekijöistä, työstä ja organisaatiosta. Sellaiset kehittämissyrkimykset, jotka eivät kytkeydy työn arkeen, jäävät tehottomaksi. Pelkällä hengennostatuksella ei saada vaikutuksia aikaan. Työilmapiiriin parantaminen lähtee siitä, että tarkasteluun otetaan työ ja ihmiset. Monissa työyhteisössä tehdään erilaisia ilmapiirikartoituksia vuosittain. Ne voivat olla kyselyjä, yksilö- ja ryhmähaastatteluja sekä havainnoiteja. Paljon käytettyjä työilmapiirin arviointimenetelmiä ovat esim. Työterveyslaitoksen ParTy-kysely tai Great Place to Work -kysely tai Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu -kysely. Joissakin työyhteisössä on käytössä erilaisia päivittäisiä ”filismittareita”. Ilmapiirikyselyjen hyvä tavoite voi kuitenkin kääntyä itseään vastaan, mikäli niihin ei haluta tai uskalleta vastata rehellisesti, laaditut kysymykset eivät ole oikean suuntaisia tai kartoituksen tuloksia ei osata käsitellä ja hyödyntää oikein. Pahimmassa tapauksessa tuloksia ei käsitellä ollenkaan.

On siis mietittävä huolellisesti, mitä kysytään ja miten tulokset käsitellään. Hyvä tapa voi olla, että **ongelmat käännetään muutoivoiseksi** ja huomio kiinnitetään toivottuun tulevaisuuteen. Tarkoituksena ei ole kieltää ongelmien olemassaoloa tai synnyttää tunnetta, ettei niistä saisi puhua. Kun näkökulmaa siirretään ratkaisukeskeisempään ja vahvuuksia korostavaan suuntaan, voidaan välttää syyllistäminen ja yksipuolinen näkemys ongelmien syistä. Ideana on miettiä ongelmille vastaavia kehittämisskohteita. Jos työyhteisö kokee, että tiedon kulkuun liittyvät ongelmat aiheuttavat huonoa ilmapiiriä (melko usein esiintyvä ongelma), on mietittävä ja kuvattava, millaista olisi tavoiteltava, ongelmaton tiedonkulku. Tältä pohjalta voidaan työyhteisössä kartoittaa tavoitteen hyödyt, nimetä tavoite (tai useampiakin) ja laatia kehittämissuunnitelma, mitä tehdään ja kuka tekee. Tarkoituksena on tehdä yhteistyötä. Päämääränä työilmapiiriin parantaminen on erinomainen, ja tulee muistaa, että siihen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten panos eli jokainen vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin joko sitä heikentävästi tai parantavasti.





### Huonon johtamisen syitä

- Vaikeus sovittaa yhteen ylempää ja alemmaa tulevat erilaiset vaatimukset
- Vaikeus sovittaa yhteen esihenkilötyöhön liittyvät ristikkäiset tavoitteet
- Vaikeus työstää osaksi omaa identiteettiä erilaisia esihenkilörooliin liittyviä puolia ja käsitellä niihin liittyviä tunnetiloja
- Esihenkilöllä ja työntekijöillä olevat erilaiset käsitykset perustehtävästä, tavoitteista ja/tai työmenetelmistä
- Hallitsemattomat muutokset ja kriisitilanteet
- Yksilöllisten irrationaalisten roolien korostuminen esihenkilötyössä

(mukaillen Juuti 2018)

## Huono johtaminen

Heikosta vuorovaikutuksesta, arvostuksen puutteesta, pelosta ja ilmapiirin ahdistavuudesta puhutaan paljon työntekijöiden kesken kahvihuoneissa pienissä porukoissa ja usein ilman esihenkilön läsnäoloa. Arkipuheessa vilahtelee huono johtaminen ja jopa ”narsistinen” johtaja. Huonoa johtamista ei kuitenkaan yleisesti nosteta esille organisaatioissa tai käsitellä avoimesti. Huonoa johtamista on viime aikoina käsitelty erilaisissa kirjoituksissa ja tutkimuksissa (mm. Pynnönen 2015, Turtio 2017, Juuti 2018, Hoffren 2019). Hyvästä johtamisesta ja hyvästä johtajasta löytyy kuitenkin vielä paljon enemmän tutkimuksia ja oppaita.

**Huonolla johtamisella tarkoitetaan** muun muassa esimiesaseman tai vallan väärinkäyttämistä, autoritaarista johtamista, pelolla johtamista ja negatiivista johtamista (Pynnönen 2015).

Syy huonoon johtamiseen on useammin puutteellisessa itsensä johtamisessa, heikossa ihmisten johtamisen taidoissa tai osamattomuudessa eikä suinkaan narsistisesta persoonallisuushäiriöstä. Se on kuitenkin melko harvinainen häiriö, jota tutkimusten mukaan ilmenee muutamalla prosentilla väestöstä.

**Huonon johtamisen taustalla voi olla moniakkin syitä.** Esihenkilöllä voi olla vaikeuksia kohdata ylempää ja alemmaa tulevia erilaisia vaatimuksia, joita on haastavaa sovittaa yhteen. Ylempää tulevat talouteen ja tehokkuuteen liittyvät vaateet ja alemmaa nousevat odotukset mm. palkkausta, työyhteisön ilmapiiriä ja kohtelun oikeudenmukaisuutta kohtaan voivat olla esihenkilölle vaikeita. Samoin erilaiset mahdollisesti ristikkäiset tavoitteet, kuten tehokkuus ja laatu, tuottavat ristiriitoja. Esihenkilön omat odotukset ja halu olla tietynlainen esihenkilö, voi kohdata työyhteisössä todellisuuden, jossa kaikki aika menee ristiriitojen ratkaisuun ja turhissa kokouksissa istumiseen. Työ voi olla myös ristiriidassa vapaa-ajan ja perheen kanssa. Tästä saattaa seurata, että esihenkilö luopuu tavoittelemastaan eettisestä johtamisesta. Työntekijöiden ajatteluun ja toimintaan vaikuttaminen saattaa osoittautua liiankin haastavaksi, vaikka johtaminen usein määritelläänkin muiden toimintaan vaikuttamiseksi. Esihenkilölle voi jäädä vaihtoehdoksi kovettaa toimintaansa saadakseen näkemyksensä toteutetuksi. Nopeat muutokset ja muutos ylipääntänsä aiheuttaa usein näkemyseroja aikatauluista ja muutoksen tärkeydestä.

Kun puhutaan huonosta johtamisesta, Pauli Juutin (2018) mukaan on huomioitava, että johtajuus rakentuu organisaatossa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Huonoa ja hyvää johtajuutta ilmenee yhtäaikaaisesti. Ihmiset kuitenkin helposti luokittelevat johtajan puhtaasti hyviin ja huonoihin. Kyseessä on nk. halo-efekti, jossa johonkin ihmiseen liitetään lähes kokonaan joko hyviä tai huonoja ominaisuuksia. Johtajan tai esihenkilön ei tarvitse olla täydellinen, mutta huonoon johtajuuteen tai johtamisen piireisiin tulee kiinnittää huomio ja tehtävä näkyväksi.

Minna Hoffrenin (2019) mukaan tuhoavaa johtamista on toiminta, joka syntyy työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa - tuhoava johtaminen ei siten synny yksipuolisesti.

”Tällöin se edellyttää niin johtajan kuin työntekijänkin osallisuutta, vaikka johtaja näyttäytyykin johtamistilanteissa keskeisenä toimijana. Kaikki toimijat osaltaan sallivat, ylläpitävät tai estävät toiminnallaan tuhoavaa johtamista.”

Johtamiseen ja vuorovaikutustilanteisiin voi kuulua esimerkiksi samanmielisten suosimista, uhkailua, pelottelua, kostotoimia ja vaientamista. Tämä on nöyryyttävää, alistavaa ja mitätöivää johtamista. Pahinta tässä usein on, että työyhteisö sallii sellaisen.

### **Miten vaikuttaa huonoon johtamiseen?**

Huonosta johtamisesta seuraa, että pahoinvoivan työntekijän motivaatio ja sitoutuminen heikkenevät. Huono työntekijäkokemus siirtyy ja vaikuttaa asiakastyön laatuun ja asiakkaan kohtaamiseen ja asiakaskokemukseen. Työntekijät voivat kokevat ahdistusta ja jopa uupumusta. Pidempien ja lyhyempien sairauspoissaolojen määrä lisääntyy. Työntekijä irtisanoutuu ja vaihtaa helpommin työpaikkaa kuin jää voimaan huonosti työyhteisöön. Johtamista, sekä hyvää että huonoa tai pahaa, tulee lähestyä aina johtajan, johdettavan ja ympäristön tuotoksena. Johtaminen on systeeminen kokonaisuus, johon kaikki sen jäsenet vaikuttavat. **Työyhteisössä kaikki sallivat, edistävät tai estävät huonoa tai tuhoavaa johtamista.**

Miksi sitten johdettavina alistumme huonoon tai tuhoavaan johtamiseen? Yhteinen puuttuminen siihen on monesti kuitenkin vaikeaa. Työntekijälle voi olla helpompi kääntää selkänä ja toivoa, ettei itse joudu huonon tai tuhoavan johtamisen kohteeksi, osa pelkää tai siirtää vastuun jollekin muulle. Yksinkertaisesti voi olla niin, ette annamme johtaa itseämme, vaikka huonostikin, koska kaipaamme turvallisuuden, pysyvyyden ja ennustettavuuden tunnetta. Jos aina, kun asioita nostetaan esille ja niistä puhutaan, seuraa jotain kurjaa, on helpompaa kääntää selkänsä. Aina voi toivoa, että asiat jotenkin itseksensä muuttuisivat paremmaksi. Myötäileminen ja oman turvallisuuden varmistaminen ovat henkilökohtaisia selviytymiskeinoja. Suuri osa huonosta johtamisesta on usein melko lievää, toteutuu yksittäisen esihenkilön kohdalla ja olisi ehkä helpostikin korjattavissa. Ongelma

syntyy, kun huonoon johtamista ei puututa eikä siitä puhuta oikealla nimellä, vaan siitä vaietaan ja sen annetaan jatkua.

Jotta huonoon, pahaan tai tuhoavaan johtamiseen ja johtajuuteen voidaan organisaatiossa löytää ratkaisuja ja vaikuttaa seurauksiin, on epäkohdat tunnistettava ja niistä pitää uskaltaa puhua. **Toiminnan muuttaminen edellyttää yhteisöllisiä ja organisatorisia ratkaisuja**, koko työyhteisön ja kaikkien toimijoiden konkreettista osallisuutta. Esihenkilöiden, johtajien ja kaikkien työntekijöiden yhteinen koulutus on ensiarvoisen tärkeää. Koulutuksessa tulisi nostaa eettinen osaaminen ja toimintatavat yhteiseen keskusteluun. Jo esihenkilöiden rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomio johtamisen eettisyyteen ja arvomaailmaan. Organisaatioissa pitää olla läpinäkyvät prosessit myös johtamisen arvioinniksi, ja huonosta johtamisesta pitää myös olla seurauksia, esimerkiksi arvoalennuksia tai tehtävästä poissiirto.

Tärkeää on **ennaltaehkäisy** luomalla sellaiset toimintatavat, jotka estävät huonoa johtamista. Voidaan mallintaa, miten ratkotaan ristiriitoja pikaisesti työyhteisössä ja miten hankitaan ulkopuolista apua työterveyshuollosta tai esimerkiksi työyhteisösovittelijalta. Yhteinen koulutus dialogiseen vuorovaikutukseen ja osaaminen erimielisyyksien käsittelyyn kehittää koko työyhteisön vuorovaikutusta.

Seuraavaan taulukkoon 1 on kerätty erilaisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa huonoon johtamiseen.

**Taulukko 1.** Huonon johtamisen kesyttämisen keinoja (mukaillen Juuti 2018)

<b>Henkilöstöjohtamiseen liittyvät keinot:</b>	<b>Esihenkilöön liittyvät keinot:</b>
Esihenkilövalinnat	Mentorointi
Esihenkilöiden perehdyttäminen	Coachaus
Esihenkilöiden työnopastus	Työnohjaus
Esihenkilövalmennus	Oman työn reflektointi
Urajärjestelmät	Oppiminen toiminnan kautta
<b>Ryhmään liittyvät keinot:</b>	<b>Organisaation kehittämiseen liittyvät tekijät:</b>
Perustehtävän kirkastaminen	Työilmapiirin kehittäminen
Työnjaon ja roolien selkeyttäminen	Työyhteisön tunnetilojen kehittäminen
Työmenetelmien kehittäminen	Työyhteisön puitteiden oikeudenmukaisuuden tarkastelu
Työmäärien sopeuttaminen	Dialoginen kehittäminen
Ihmisuhteiden ja arvojen kehittäminen	

Huonoon johtamiseen voidaan vaikuttaa **henkilöstöjohtamisen keinoilla**. Työyhteisössä on kiinnitettävä erityinen huomio **esihenkilövalintoihin** ja pyrittävä jo ennakoita ehkäisemään soveltumattomien henkilöiden hakeutuminen esihenkilötehtäviin. Esihenkilön kasvua auttaa myös hyvä **perehdytys ja työhönopastus** ja mahdollisuus esimerkiksi mentorin kanssa reflektoida omaan esimiehisiyyttään ja käydä läpi johtamiseen liittyviä tilanteita. Jokaisen uuden ja jo pidempäänkin esihenkilönä toimineen on tärkeää osallistua koulutuksiin ja erilaisiin **valmennuksiin**. Usein valmennuksiin liittyy harjoitteita, joiden avulla esihenkilö voi muuttaa käyttäytymistään työyhteisössä ja käynnistää mahdollisesti kehittämishankkeita, joilla vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin, toimintatapoihin ja työntekijöiden työhyvinvointiin. Organisaation esihenkilötehtäviin liittyvä **urajärjestelmä** voi olla sellainen, että valitaan nuoria esihenkilöitä, jotka sijoitetaan ensin ensiasteen esihenkilötehtäviin. Valmennusten jälkeen heistä valitaan soveltuvimmat keskijohdtoon. Edelleen valitut esihenkilöt osallistuvat valmennukseen ja vihdoin paikkojen vapautuessa soveltuvimmat ylenevät johtoon. Tällainen urajärjestelmä edellyttää sisäisen rekrytointin painottamista ulkoiseen rekrytointiin nähden.

Työyhteisötasolla on **käynnistettävä kehittämishankkeita**, joilla autetaan kirkastamaan organisaation perustehtävää. Hankkeissa on tarkasteltava myös sitä, millaisia työprosesseja työyhteisössä on ja millaisia rooleja itse kukin työyhteisön jäsen on tottunut ottamaan. Jos työt jakautuvat epätasaisesti työyhteisöissä, niin tällaisten vääristyminen oikaiseminen on edellytyksenä huonon johtamisen pois kitkemiselle. Työyhteisössä pahasti solmussa olevien ihmissuhteiden avaaminen auttaa työyhteisön jäseniä voimaan työssään hyvin sekä selviytymään eteen tulevista haasteista paremmin.

Mikäli huonoon johtamiseen ei puututa, se jää tuhoamaan työyhteisöä ja työntekijät käyttävät omia yksilöllisiä selviytymiskeinojaan, vaikenevat tai sinnittelevät.

## Ristiriitoja ja epäkohtia työyhteisössä

Sadun tiimin työntekijä tuli kertomaan Sadulle, että hän oli joutunut kiu-salliseen tilanteeseen, jossa nuorempi työntekijä oli moittinut iäkkäämpää työntekijää, kun hän oli tullut kahvihuoneeseen. Työntekijä kertoi, ettei hän oikeastaan osannut tehdä mitään, vaan oli vierestä seurannut tilannetta. Lopulta tämä iäkkäämpi työntekijä oli poistunut itkien paikalta. Siinä työntekijä sitten istui hiljaisuuden vallitessa ja joi kahvinsa loppuun. "Mitä minun olisi pitänyt tehdä?" työntekijä kysyy Sadulta.



Kaikki ei aina suju työyhteisöissä kuin ”Strömsössä”. Jokaisen esihenkilön tulisi pohtia omalta osaltaan, miten hän suhtautuu ongelmatilanteisiin. Samoin koko organisaatioissa olisi hyvä yhdessä puhua auki, millainen ongelmien käsittelykulttuuri organisaatioissa vallitsee. Suljetaanko silmät, vältelläänkö viimeiseen asti konflikteihin puuttumista, miten avoimesti ongelmia tuodaan esille, miten niihin puututaan, tartutaanko ongelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa? Edelleen voi useissa organisaatioissa vallita virheellinen käsitys siitä, että ristiriidat ja ongelmat ovat haitallisia tai merkki epäonnistumisesta, eikä ymmärretä, että konfliktit, ongelmat ja virheet ovat luonnollinen osa normaalia arkipäiväistä työntekoa ja niiden peittely aiheuttaa monikertaisesti enemmän ongelmia.

Johdon ja esihenkilöiden tehtävänä ja vastuulla on tiimien, yksiköiden ja koko organisaation työn tuloksellisuus ja laatu. Esihenkilön tehtävänä on puuttua toiminnan sujuvuutta haittaaviin **yksilöiden tai ryhmien ongelmiin**. Esihenkilöillä on apunaan monia työpaikan sisäisiä järjestelmiä: HR-yksikkö, luottamusmiesjärjestelmä, työsuojelujärjestelmä ja työterveyshuolto. Samoin muulla työyhteisöllä on myös rooli ja tehtävä ongelmatilanteiden käsittelyssä.

Työyhteisöjen ja tiimien ongelmat ilmenevät aina ainutlaatuisina; ei voi oikeastaan sanoa, että olisi kahta samalaista ongelmatilannetta. Niihin kuitenkin liittyy paljon samankaltaisia piirteitä. Pekka Järvinen (2014) jakaa työpaikkojen tyypilliset ongelmat karkeasti neljään pääryhmään:

- muutos- ja kriisitilanteet
- rakenteelliset ongelmat ja epäselvyydet
- henkilölähtöiset ongelmat
- kärjistyneet yhteistyöongelmat ja -ristiriidat.

Erilaiset **muutokset** (organisaatiomuutokset, kehittämishankkeet, päällekkäisyyksien karsiminen jne.) ovat tällä hetkellä työpaikkojen arkipäivää. Muutoksesta ja muutoksen johtamiseen liittyviä ongelmatilanteita käsiteltiin aiemmin tässä kirjassa.

Suuri osa työyhteisöjen ja tiimien ongelmista johtuu **rakenteellisista epäkohdista ja epäselvyyksistä**, vaikka ne useina näyttäytyvät yksittäisten työntekijöiden huonona työkäytöksenä, yhteistyöongelmina, heikkona työmotivaationa ja työsuorituksina tai yleisenä tyytymättömyytenä. Esihenkilön tulee ymmärtää, että kyseessä on kuitenkin seuraus eikä syy. Jos esihenkilö selvittää ongelmia tarkemmin, paljastuu useimmissa tapauksissa epäselvyyksiä tai puutteita esimerkiksi tehtäväkuvis- sa. On myös mahdollista, että työjärjestelyt ovat epäselviä, pelisäännöt eivät ole kaikille selvät tai työpaikalla ei ole toimivia kokouskäytäntöjä. Kun tämä ymmärretään, niin ongelmien syntyä voidaan jo ennalta ehkäistä parantamalla perusrakenteita ja -prosesseja. Samoin esihenkilön tulee ensin selvittää, ovatko työtehtävät ja -tavoitteet ja ylipäättään työn tekemisen puitteet ja edellytykset kunnossa, jotta hän ei sorru ongelmien henkilöimiseen ja syyllisten selvittämiseen.

Vaikka monet ongelmatilanteet liittyvät edellä kerrottuun, on myös henkilölähtöisiä hankauksia ja konfliktitilanteita. Vaikka **henkilöstölähtöisiä** ongelmia ei lukumääräisesti olisi paljon, saattavat ne olla erittäin vaikeita ennalta ehkäistä tai käsitellä. Henkilökohtaisessa elämässään voi työntekijällä olla monenlaisia haasteita ja vaikeuksia. Monilla ne eivät kuitenkaan näy työyhteisön arjessa, ja työntekijä suoriutuu päivittäisestä työstään ilman näkyviä ongelmia. Kun työntekijän henkilökohtaiset ongelmat vaikuttavat työntekoon, käyttäytymiseen tai laajemmin työyhteisön toimintaan, on esihenkilön puututtava tilanteeseen oman tehtävänsä ja roolinsa näkökulmasta.

Työntekijän kanssa on otettava asia puheeksi, mikäli esihenkilö havaitsee itse tai hän saa työyhteisöltä tietoja, joiden mukaan työntekijä esimerkiksi suoriutuu heikosti tehtävistään, laiminlyö työvelvoitteensa, häiritsee asiallista ja rakentavaa yhteistyötä tai työkavereitaan, rikkoo työpaikan määräyksiä tai sovittuja pelisääntöjä, on toistuvasti poissa työpaikalta, palvelee asiakkaita huonosti tai vaarantaa työturvallisuuden.

Henkilökohtaiset ongelmat tulevat esiin joko työntekijän työsuorituksessa tai työkäyttäytymisessä, ja henkilölähtöiseen ongelmaan viitataan, kun työnteon edellytykset ja rakenteet ovat kunnossa, mutta työntekijä ei suoriudu tehtävistään ja toimi, kuten pitäisi.

Mitä enemmän on siirrytty tiimityöskentelyyn tai mitä enemmän työ vaatii yhteistyötä, sitä useammin myös **kärjistyvät yhteistyöongelmat ja -ristiriidat**. Sosiaalialalla ovat yleistyneet erilaiset moniammatilliset asiantuntijatiimit. Niissä tehtävän suorittaminen edellyttää hyvin erilaisten ammatillisten ja tieteellisten näkökulmien yhdistämistä. Työtehtävät ovat yleensä erittäin vaativia, koska ne liittyvät asiakkaan haastavaan ja monimutkaiseen elämäntilanteeseen. Yhteistyöongelmien kärjistyminen saattaa johtaa ratkaisemattomaan vastakkainasetteluun työryhmän sisällä, jolloin työnteko hankaloituu ja alkaa vaikuttaa työntekijöiden jaksamiseen ja heidän motivaatioonsa. Tämän seurauksena työn laatu ja lopputulos yleensä väistämättä kärsivät. Tällaisten tiimien sisällä olevien ristiriitojen lisäksi työyhteisössä voi esiintyä tiimien välisiä ristiriitoja ja kilpailua. Kärjistyneiden yhteistyöongelmien ja ristiriitojen alkuperäisten syiden selvittäminen voi olla erittäin vaikeaa.

Huonoon käyttäytymiseen ja yhteistyökyvyttömyyteen **esihenkilö puuttuu ottamalla asian puheeksi työntekijän kanssa**. Erilaiset yhdessä sovitut varhaisen välittämisen toimintamallit tai kirjatut toimintatavat auttavat esihenkilöä ristiriitailanteiden puheeksi ottamisessa (esim. puheeksi otto -lomake). Jos keskusteleminen ja palaute tai huomautus eivät paranna työkäyttäytymistä, voidaan työntekijälle antaa varoitus kirjallisesti tai suullisesti. Varoitus kertoo, että työntekijän huonoon käytökseen suhtaudutaan vakavasti, mutta hänelle kuitenkin annetaan mahdollisuus

korjata menettelynsä. Mikäli varoitukseen ei muuta työntekijän käyttäytymistä, voi tilanne vakavissa tapauksissa johtaa jopa työntekijän irtisanomiseen.

**Varhaisen puuttumisen toimintamalli** (kuvio 2) on käytössä monissa organisaatioissa. Varhainen ja aktiivinen puuttuminen on toimintaa ongelmatilanteiden tunnistamiseen ja puuttumiseen. Se on jokaisen esihenkilön ja työntekijän oikeus ja velvollisuus. Puuttumista tarvitaan, kun työympäristöön, työyhteisöön, johtamiseen, työn sisältöön tai yksilökohtaisiin liittyviä ongelmia havaitaan. Puuttumista ja tukea voidaan toteuttaa havaitsemalla ja tunnistamalla ongelmat, ottamalla puheeksi, sovitaan ja toimitaan, sekä seurataan ja arvioidaan toimintaa.



**Kuvio 2.** Varhaisen ja aktiivisen puuttumisen toimintamallin kokonaisuus (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021)

Ristiriitojen ja konfliktien ratkaisuisissa voidaan käyttää myös **työyhteisösovittelu**. Siinä osapuolet kohtaavat toisensa puolueettoman sovittelijan kanssa yhdessä. Sovittelija ohjaa prosessia, mutta lopputuloksena asianosaiset määrittelevät ratkaisun itse. Siinä ei haeta syyllisiä tai rangaista vaan koetetaan keskustelemalla löytää sovinto. Se on oppimisprosessi, jossa on tärkeää kunnioittava vuoropuhelu ja tavoitteena on toisen ihmisen näkökulman ymmärtäminen. Sovittelija varmistaa, että kaikki saavat turvallisen ja tasapuolisen kohtelun sekä tulevat kuulluiksi. Sovittelija voi olla työyhteisön sisältä tai toisesta organisaatiosta. Työyhteisösovittelijoita ja sovittelun erityisosaajia koulutetaan muun muassa korkeakouluissa.

Kun työyhteisössä ilmenee puuttumista vaativia ongelmia, ei useinkaan pystytä heti sanomaan, johtuvatko ne henkilöstä vai rakenteista vaiko molemmista. Esihenkilön vaativa tehtävä on alkuun selvittää juurisyyt (Pekka Järvinen puhuu erotusdiagnoosista), jotta hän tietää, miten lähteä korjaamaan tilannetta.

## Työhyvinvoinnin strateginen johtaminen



Satu istui kahvilla ja mietti korona-ajan haasteita ja pandemian pitkittymistä. Satu pohti, mitä hän voisi tehdä, että työntekijät jaksaisivat ja työn ilo säilyisi. Hän mietti, mitä työhyvinvointi on ja että eihän se voi olla jotenkin irrallinen osa ihmisen kokonaisyhyvinvointia – pitäisikö luopua termistä ”työhyvinvointi” ja puhua vain työntekijöiden hyvinvoinnista? Pitäisikö tuntea työn imua? Ihminen työpaikallakin on vanhempi, isovanhempi, omaishoitaja, puoliso, futsijoukkueen valmentaja – miten otamme huomioon ihmisen kulloisetkin arjen voimavarat työpaikalla?

Työhyvinvoinnin tutkimus ja määrittäminen on vuosien saatossa muuttunut. Marja-Liisa Manka ja Marjut Manka (2016) kuvaavat työhyvinvoinnin kehittämisen vaiheita muutoksena työsuojelun, terveyden ja työkyvyn sekä työkyvyn ja osaamisen kautta kohti laaja-alaista työhyvinvointinäkemystä. Nykyinen näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä laajentaa kuvan kokonaisuudeksi, jonka muodostavat työntekijä itse, työ, työyhteisö, organisaatio, johtaminen ja työn ulkopuolinen maailma. Työntekijän oma kokemus, asenteet ja tulkinta työstään ja työyhteisöstään, samoin kuin asiakassuhde ja työntekijän kotiolot, vaikuttavat siihen, miten hän kokee työhyvinvointinsa. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus. Työhyvinvointi on hyvinvointia työpaikalla, ja se tarkoittaa sekä yksilön omaa hyvinvointia että koko työyhteisön hyvinvointia.

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee elämänhallintaa.

Hyvinvointiin työssä siis vaikuttavat useat eri tekijät. Ns. Mankan malli (kuvio 3) edustaa **voimavaralähtöistä työhyvinvointiajattelua**. Se mukaan hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä sellaisia toimia, jotka kehittävät työn voimavaroja. Pitämällä työn vaatimukset kohtuullisina voidaan ehkäistä pahoinvointia. **Voimavara-tekijöitä** ovat esim. kannustava, palveleva ja osallistava johtaminen. Organisaation ja toimivan työympäristön tavoitteellisuus, joustava rakenne ja jatkuva kehittyminen sekä työn hallinta ja mahdollisuus vaikuttaa ja kehittyä lisäävät voimavaroja. Työyhteisön tai tiimin voimavaroja lisäävät yhteisöllisyys ja ryhmän toimivuus ja innovatiivinen, innostava ilmapiiri sekä avoin vuorovaikutus. Työntekijän omia voimavaroja ovat psykologinen pääoma, mihin kuuluvat itseluottamus, toiveisuus, optimismi ja sitkeys, sekä osaaminen, terveys ja fyysinen kunto.





**Kuvio 3.** Työhyvinvoinnin voimavara-lähtöinen malli (Manka ym. 2016)

Mankan mallissa tulee lisäksi esille myös työhyvinvoinnin ja inhimillisen pääoman välinen kytkeä. Henkilöstön hyvinvointi on tänä päivänä strateginen menestystekijä, ja inhimillinen pääoma on asiantuntijaorganisaatioiden merkittävä tekijä. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan organisaation menestymistä edesauttavia aineettomia, henkilöstöön kiinnittyneitä voimavaroja. Työhyvinvoinnin kuva rakentuu inhimillisen pääoman ympärille. Sen syntymiseen ja kehittämiseen tarvitaan organisaation kykyä uudistua, oppia ja mahdollistaa työn hallintaa (= rakennepääomaa). Lisäksi tarvitaan työntekijöiden terveyttä ja fyysistä kuntoa (= psykologista pääomaa) ja osallistavaa johtamista ja yhteisöllisyyttä (= sosiaalista pääomaa).

### Työhyvinvoinnin johtaminen ja kehittäminen

Vastuu työhyvinvoinnista jakautuu siis sekä työnantajalle että työntekijälle itselleen. Työhyvinvointia edistetään yhteistyössä johtajien, esihenkilöiden ja henkilöstön kesken sekä työsuojeluhenkilöstön, luottamusmiesten ja työterveyshuollon kanssa. Työnantajan tehtäviin kuuluu arvioida, miten työhyvinvointi toteutuu, ja



Hyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Hyvinvointi näkyy yksilössä työn ilona ja imuna ja organisaatiossa voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista ja vaikuttavaa työtä. Moninaisuutta arvostava ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee osaavia työntekijöitä. Se auttaa kestäämään myös tilapäiset vastoinkäymiset. Työhyvinvointia on se, että mukava tulla töihin ja lähteä töistä, kun on saanut hyvää aikaan.

(Manka, Heikkilä-Tammi ja Vauhkonen 2012.)

strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa eri työhyvinvointia tukevat toiminnot yhdistyvät strategisiin tavoitteisiin ja ovat osa normaalia johtamistyötä. Tutkittua tietoa löytyy monesta työhyvinvointiin kiinnittävistä asiasta. Yhteisöllisyys, hyvä ilmapiiri ja henki työyhteisössä auttavat työntekijöitä voimaan paremmin ja pysymään terveenä. Oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen suojaa työntekijöitä sairauspoissaoloilta ja mahdolliselta työkyvyttömyydeltä. Hyvin johdetulla ja toteutuneella työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa työn tuloksellisuuteen ja laatuun.

Esihenkilö voi vaikuttaa johtamisellaan erittäin paljon ja moniin työhyvinvointia edistäviin tekijöihin. Asemastaan johtuen esihenkilö voi päättää, millainen työntekijän työnkuva on, esimerkiksi sen suhteen, millaisessa tiimissä työntekijä työskentelee tai kuinka itsenäistä hänen työnsä on. Toiseksi esimiehen johtamistyyli ja tapa olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa vaikuttaa työhyvinvointiin. Arvostavassa, aidossa ja vuorovaikutteisissa kohtaamisissa esihenkilö voi antaa palautetta ja kannustaa sekä tukea sosiaalisesti ja emotionaalisesti työntekijää. Lisäksi esihenkilö on aina roolimalli siihen, miten työyhteisössä suhtaudutaan työhyvinvointiin liittyviin asioihin, kuten sairauspoissaoloihin tai kiusaamiseen.

**Työhyvinvoinnin vahvistamisessa ja kehittämisessä** on esihenkilöllä samat haasteet kuin yleensäkin johtamisessa. Jokainen työntekijä on yksilö, eikä siis ole yhtä muuttia, miten työhyvinvointia kehitetään. Työhyvinvoinnin kehittämisessä on tärkeä myös muistaa, että **hyvinvointia edistävien toimenpiteiden tulee liittyä itse työhön ja sen kehittämiseen**. Jos arkisen työn ongelmakohtia tai ristiriitoja ei kyetä tunnistamaan tai niitä ei pystytä käsittelemään, ei työhyvinvoinnin edistämiseen riitä kerran vuoteen sijoittuva ”hauska” päivä kivoine leikkeineen ja ilmapallon kuljettamisineen tai vain erilaisten kulttuuri- ja virikeseteleiden myöntäminen yksityiseen käyttöön. Työhyvinvoinnin kehittäminen on nähtävä **koko työyhteisön toimivuuden edistämisenä**, ei ainoastaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisena.

Esihenkilön mahdollisuuksia kehittää työyhteisönsä hyvinvointia voidaan lähestyä Mankan mallin **voimavaralähtöisestä ajattelusta**. Arvostava ja osallistava vuorovaikutus esimiehen ja työntekijöiden välillä on edellytys, kun esimies lähtee yhdessä henkilöstön kanssa miettimään, mikä työssä antaa voimaa ja mis-

tä saadaan onnistumisen kokemuksia. Monet työn voimavarat ovat ilmaisia, ja niitä voidaan kehittää nopeastikin ja ilman suurempia kustannuksia. Tällaisia voimavaroja voivat olla esim. välitön palaute työsuorituksesta, työroolien- ja tavoitteiden selkeys tai työpaikan myönteinen ilmapiiri. Näiden tekijöiden parantaminen ja kehittäminen mahdollistuvat dialogisen ja osallistavan johtamisen keinoin. **Varhainen ja aktiivinen puheeksi ottaminen** ongelmatilanteissa yksittäisen työntekijän tai koko työyhteisön kohdalla on aitoa välittämistä ja työhyvinvoinnin tukemista. Näin voidaan vahvistaa työhyvinvoinnin voimavarekijöitä. Huomion kiinnittäminen siihen, mikä on hyvin, vahvistaa myös työyhteisön keskustelukulttuurin muutosta ja työntekijäkokemusta.

Työhyvinvointiin vaikuttavana työn ulkopuolisena tekijänä voidaan pitää työntekijän erilaisia elämäntilanteita. Eri ikäisten työntekijöiden elämäntilanteet vaihtelevat suuresti. Esihenkilön tehtävänä on ottaa huomion työntekijöiden yksilölliset tarpeet. On keskusteltu paljon **työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta**. Esihenkilö voi erilaisin työaikajärjestelyin tukea työntekijän hyvinvointia erilaisissa elämäntilanteissa. Käytännössä työelämän **perhe- ja ikäystävällisyys** näkyy mahdollisuutena tehdä perhesyistä osa-aikaista tai lyhennettyä työaikaa, erilaisina joustoina ja järjestelyinä työajoissa, työnteon paikassa tai poissaolotilanteissa.

Tämän päivän laaja-alainen käsitys **työkyvystä** ja sitä tukevasta toiminnasta liittyy **kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin**. Työkyky muodostuu ihmisen fyysisten ja psyykkisten voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Työkyvyn perustana on ihmisen fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky. Sen lisäksi työkykyyn vaikuttavat myös työhön kohdistuvat asenteet ja ammattitaito. Työhön liittyvissä asioissa työkyvyn vahvistaminen on työntekijän lisäksi esihenkilön, muun johdon ja työkalvereiden vastuulla. Esihenkilön tulee tunnistaa **työympäristöön ja työhön liittyvät riskit ja valvoa**, että lakeja ja sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Esihenkilön tukena ovat organisaatiossa sovitut yhteiset toimintamallit, joissa kuvataan eri toimijoiden vastuut ja roolit. Työkyky vaihtelee työuran eri vaiheissa, ja työyhteisössä työkykyä tukevat toimenpiteet tulee kohdistaa sekä työyhteisöön että yksilöön.

Esihenkilön työhyvinvoinnin johtamista velvoittaa ja ohjaa myös **lainsäädäntö** (kuvio 4). Työlainsäädännöllä vaikutetaan työympäristöön ja ohjataan kehittämään sitä mm. työturvallisuuslaki velvoittaa ja ohjaa esihenkilöä huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Hänen pitää siis puuttua mm. työn kuormittavuuteen ja epäasialliseen kohteluun. Lait voivat määrätä minimitasoja, suojata tasa-arvoa tai velvoittaa työntekijää kuten esim. tasa-arvolaki, yhdenvertaisuuslaki, työsopimuslaki, työehtosopimuslaki, työaikalaki ja vuosilomalaki sekä alan työehtosopimukset. Lainsäädännöllä veloitetaan yhteistoimintaan mm. yhteistoimintalaililla, tai huolehditaan korjauksista ja korvauksista työeläkelain ja työterveyshuoltolain mukaan.



**Kuvio 4.** Esihenkilön työhyvinvoinnin johtamista velvoittavat ja ohjaavat säädökset ja sopimukset (mukaillen Manka 2011)

Kun hyvinvointia johdetaan systemaattisesti ja strategialähtöisesti, henkilöstökokemus vahvistuu, mikä taas synnyttää parempia asiakaskokemuksia. Paremmat asiakaskokemukset puolestaan lisäävät työhyvinvointia. Syntyy siis positiivinen kehä.

## Työn imu

Työn imun tutkimus kytkeytyy myönteisen ja voimavaralähtöisen työelämän tutkimukseen ja kehittämiseen. Työn imulla tarkoitetaan työssä koettua, suhteellisen pysyvää aktiivista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Kun työntekijä tuntee työn imua, niin hän lähtee mielellään töihin, kokee työn mielekkääksi ja on jo ylpeä siitä. Jari Hakanen (2011) kuvaa kolmea myönteistä työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta seuraavasti:

- **Tarmokkuus** on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa.
- **Omistautuminen** on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä.
- **Uppoutumista** luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.



### Työn imua kokevat työntekijät:

- saavat aikaan, ovat aloitteellisia ja uudistushakuisia työssä
- auttavat työtovereitaan vapaaehtoisesti
- ovat tuottavia ja herättävät asiakastyytyväisyyttä ja -uskollisuutta
- sitoutuvat nykyiseen työhönsä ja työpaikaansa
- haluavat ja aikovat jatkaa pidempään työelämässä
- tartuttavat työn imua myös työtovereihin ja puolisoonsa
- ovat terveempiä
- kokevat työn rikastuttavan muun elämän laatua
- ovat tyytyväisempiä rooleihinsa puolisoina ja vanhempina
- ovat kaiken kaikkiaan muita työntekijöitä onnellisempia

(Hakanen 2011)

Työn imu on suhteellisen pysyvää, mutta vaihtelevien työolojen myötä työn imukin voi vaihdella päivittäin tai viikoittain eikä sitä pidä sekoittaa *flow'n* kaltaiseen hetkelliseen ja johonkin tiettyyn tilanteeseen syntyvään huippukokemukseen. Sitä voivat myös heilauttaa työyhteisön suuret muutokset laskevasti tai nostavasti. Työn imu ei ole työholismia, jolla tarkoitetaan ”kohtuuttoman kovaa työntekemistä sekä pakkomielteistä suhdetta työhön sekä vaikeutta rentoutua ja syyllisyyttä, kun ei työskentele”. Työn imu on myös tarttuvaa ja koko tiiminkin suoritus voi parantua. Siinä ilmenee myös vastavuoroisuus: kun työolot ja johtaminen synnyttävät työn imua, haluaa työntekijä tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelevalla johtamisotteella voi esihenkilö vahvistaa työtekijänsä työn imua (aikaisemmin tässä kirjassa). Samoin Frank Martelan ym. (2021) mukaan itseohjautuvuudella on myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin, koska itseohjautuvuuden kokemus lisää työntekijöiden kokemaa työn imua ja vähentää stressiä sekä työuupumuksen oireita. Työntekijät myös tuntevat palautuvansa paremmin.

Jokainen voi myös itse vaikuttaa ja lisätä omaa työn imuaan. Merkittävintä on ymmärtää, että työn imu on mahdollista vain, kun suostuu hyvän mahdollisuuteen, vaikka työssä ja työyhteisössä voi samaan aikaan olla itselle vastentahtoisia piirteitä. Työn imun mahdollistaa oma mielenlaadun ja ajattelutavan kasvusuuntautuneisuus (*growth mindset*). Kasvun asenteessa ihminen näkee voivansa kehittää kykyjään ja taitojaan harjoittelemalla, opiskelemalla tai pyytäen ohjaus ja tukea. Tärkeiden taitojen opettelu vaatii kovaa työtä ja ponnistelua, mutta uuden oppiminen on vaivan arvoista.

### Työn tuunaaminen

**Työn tuunaaminen (työn muotoilu)** on oman työn muotoilua ja kehittämistä. Jos halutaan, että työntekijät innostuvat omasta työstään ja sen kehittamisestä, on esihenkilön asenteella ja toiminnalla huomattava merkitys. Kuunteleva ja kannustava ote rohkaisee työntekijään oman työnsä tuunaamiseen. Tarkoitus ei ole muuttaa työtä toiseksi, vaan muokata joitakin työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon.

1) Voit muokata työn sisältöjä tai työtapojasi. Esimerkiksi opetele tai ”lainaa työkaverilta ” joku uusi työtapa, mentoroij, kokeile



Mallinna oma unelmiesi työviikko:  
[newwow.turkuamk.fi/uploads/2020/03/b120ce19-nettisivuille\\_tykalu\\_unelmientyviikko.pdf](http://newwow.turkuamk.fi/uploads/2020/03/b120ce19-nettisivuille_tykalu_unelmientyviikko.pdf)



### Pohdittavaksi

- Miten harjoittelutyöpai-koillasi edistetään työhyvinvointia?
- Pohdi, miten itse edistät omaa hyvinvointiasi ja palautumista.
- Millaisella johtamisella kukoistat ja voit hyvin?
- Miten sinä tuunaisit työtesi? Mikä estää?

uusia toimintaympäristöjä, aloita vaikeasta ja säästä helpot tehtävät loppupäivään tai päinvastoin, riko rutiineja.

2) Muokkaa vuorovaikutustasi. Esimerkiksi tutustu toiseen yksikköön, lähde lounaalle vähiten tuntemasi työkaverin kanssa, pyydä palautetta, pallotele ajatuksiasi muiden kanssa, kuuntele ja ole ystävällinen.

3) Muokkaa omaa näkökulmaasi. Esimerkiksi anna itsellesi arvoa ja armoa, iloitse itsestäsi, onnittele itseäsi onnistumisista, hae oman toimintasi tarkoitus tekemällä hyvää toisille.

Työn tuunaamisella on myönteiset yhteydet työn imuun ja työsuoritukseen. Vähemmän on puhuttu ja kirjoitettu siitä, mitä ovat työn tuunaamisen edellytykset työyhteisöissä. *Aura-hankkeessa* (2019–2020) nostettiin esille seuraavia **esteitä omaehtoiselle työn tuunaamiselle**: Tyypillinen este on **epäselvyys autonomian rajoista** ja puutteellinen ymmärrys organisaation tavoitteista ja omasta roolista. Mikäli työyhteisössä ei ole yhtenäisiä periaatteita, miten työkuorma jakaantuu, on omaan työn kuormittavuuteen vaikea vaikuttaa. Jos samalla korostetaan myönteistä ajattelua ja sinnikkyyttä, on tuen lisääminen kuormitustilanteessa vaikeaa. Hankkeen mukaan työyhteisöissä arvostetaan joustavuutta työajan hallinnassa, mutta siihen kaivataan yhteisiä tukimekanismeja, koska monet kokevat sen erittäin haasteelliseksi pelkästään oman harkinnan varassa. Hankkeessa tunnustetaan myös **jännitteitä johdon odotusten ja työntekijöiden kokeman todellisuuden välillä**. Johto edellyttää työntekijöiltä oma-aloitteellisuutta oman osaamisen kehittämistä. Työntekijät kokivat odotukset ristiriitaisena. Käytettävissä olevan ajan ja jatkuvan kiireen vuoksi ei pystytty priorisoimaan kehittymistä. Itsestään selvänä johdossa pidetään myös sitä, että kehitysehdotuksia toivotaan ja voidaan tuoda esille. Työntekijöiden näkemysten mukaan kehitysehdotukset otetaan usein vastaan kritiikkinä, eivätkä ne johda konkreettisiin toimenpiteisiin.

Esihenkilön rooli on työntekijän oman työn tuunaamisessa ensiarvoisen tärkeä. Avoin keskustelu ja psykologisesti turvallinen ilmapiiri ovat edellytyksenä, kun otetaan esille vaikeita asioita. Esihenkilö voi edistää tätä lisäämällä **luottamusta ja arvostamalla** työntekijöidensä osaamista ja mielipiteitä. Myös läheiset suhteet henkilöstöön ovat avainasemassa, eli työntekijöiden kanssa voi keskustella muistakin kuin työasioista.

Autonomista työtettä esihenkilö voi vahvistaa, kun hän **kommunikoi selkeästi**, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja

työntekijän rooli kokonaisuudessa. Työntekijälle voi antaa selkeän viestin, että kuormittuminen ja avun tarve voidaan nostaa esille ilman häpeää. Työnyhteisön **keskustelu- ja palautteenantokulttuuria** voi kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa. Kun odotetaan työntekijän kehittävän omaa osaamistaan, on esihenkilön syytä selkiyttää odotukset esim. yhdessä työntekijän kanssa laadituilla koulutus-suunnitelmilla ja varata aikaa oppimiselle.

## Oman työn johtaminen ja kehittäminen

Sosiaalialan asiantuntijatyötä voidaan pitää hyvin itsenäisenä ja autonomisena. Siinä korostuu kaksi puolta kyvystä johtaa omaa työtä eli **itsensä johtamisen kyky** sekä **suora oman asiakastyöprosessin johtaminen**.

**Itsensä johtaminen** tarkoittaa kykyä ohjata omaa toimintaa niin, että saa itselle ja muille merkityksellisiä asioita aikaiseksi samalla, kun nauttii työstään ja elää tasapainoista elämää. Jokainen voi vaikuttaa omaan osaamiseensa, jaksamiseensa ja tekoihinsa. Itsensä johtaminen on prosessi, jossa yksilö vaikuttaa omaan suoritukseensa itseohjautuvuuden ja itsensä motivoinnin kautta ja kontrolloi omaa käyttäytymistään ja ajatteluaan. Itseään johtaessa tulisi siis tehdä oikeita asioita motivoituneena, ja se on elämänhallintaa. Itsensä johtamisessa on kyse tiedostamisesta ja itsetuntemuksesta. Pentti Sydänmaanlakka (2006) määrittelee itsensä johtamisen seuraavasti: Itsensä johtaminen on jatkuva **oppimis- ja vaikuttamisprosessi**, jossa tulee syvästi tietoiseksi **kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan**, minkä jälkeen pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Lähtökohtana ovat omat tavoitteet, visiot ja unelmat. Itsensä johtamisessa oman toiminta-ajatuksen ja elämän vision kirkastaminen on tärkeää. Kun suunta on selvillä, on helpompi päästä perille. Kehittyminen ja uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidosta.

Itsensä johtaminen ei tarkoita, että pitää pärjätä yksin, vaan siinä tarvitaan tueksi rakenteita, jotka mahdollistavat oman työn hallinnan. Tutkimusten mukaan työpaikoilla tulisi suosia sellaisia toimintatapoja, jotka takaavat asiantuntijalle riittävästi ajallista väljyyttä, sopivasti tietoa helpottamaan työn suunnittelua sekä mahdollisuuden saada tukea ja apua. Esihenkilö toimii apuna töiden priorisoinnissa ja rajaamisessa. Samoin esihenkilön kanssa yhteisen ajan koetaan auttavan työn ennakoivaa, tietoon perustuvaa suunnittelua. Kuunteleva, osallistava ja vaikutusmahdollisuuksia salliva johtamistapa on merkittävä asiantuntijan työn, jaksamisen ja itsensä johtamisen tukipilari.

Sosiaalialalla työntekijä toimii myös **oman asiakkuusprosessinsa johtajana**. Asiakkuusprosessin johtamisen keskeisin tavoite on lisätä asiakkaiden saaman palvelun ja hoidon vaikuttavuutta. Sosiaalihuoltolaki (1301/2014) edellyttää, että jokaisella asiakkaalla on oikeus saada **omatyöntekijä**, jonka tehtävä on asiakkaan

tarpeiden ja edun mukaisesti varmistaa, että asiakkaan palvelut järjestetään palvelutarpeen arvioinnin mukaisesti. Omatyöntekijän tulee edistää palveluiden toteutumista, toimia kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja hänen läheistensä kanssa sekä toimia myös palvelujärjestelmässä asiakkaan palvelukokonaisuutta koordinoiden. Omatyöntekijän tulee tukea asiakasta hänen omien ja asiakassuunnitelmassa asetettujen tavoitteiden toteutumisessa sekä asiakkaan omien voimavarojen vahvistamisessa ja käyttämisessä. Asiakkuusprosessien eri vaiheiden toteuttamisessa hyödynnetään tarkoituksenmukaisesti eri ammattihenkilöiden osaamista ja vastuuhenkilö ja asiakkuusprosessissa mukana olevat ammattihenkilöt muodostavat tiimin tai ryhmän. Vastuuhenkilö vastaa prosessin toteuttamisesta ja sen vaikutusten arvioinnista sekä kehittämisestä, hän ei kuitenkaan ole esihenkilön asemassa prosessin toimijoihin. Tiimityössä voidaan hyödyntää erilaisia näkemyksiä, tehdä näkyväksi työkäytäntöjä ja erilaisia ajattelutapoja sekä prosessoida niitä kriittisesti yhdessä. (Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017)

Oman asiakkuusprosessin johtaminen **edellyttää vahvaa osaamista**, joka liittyy argumentointikykyyn, arviointitaitoihin, päätöksentekokykyyn, itseohjautuvuuteen, moniammatilliseen työotteeseen, vuorovaikutustaitoihin, kustannustietoisuuteen ja rohkeuteen. Lisäksi tarvitaan kykyä koordinoida asiakkaan palveluja, joka vaatii ymmärrystä palveluketjuista ja palvelupoluista ja laajasti ymmärrystä palvelujärjestelmän toiminnasta.



# Yhteistyön kulttuuri

Minna Lanne-Eriksson

## Organisaatiokulttuuri



Satu muistaa, millaista oli tulla ensimmäisenä päivä nykyiseen työpaikkaan ja aloittaa työt. Sisään astuessaan häntä tervehti hymyilevä työntekijä, joka kysyi, miten hän voi auttaa Satua.

Perehdyttämisestä lähtien Satu on tuntenut, että hän kiinnittyy työhön ja organisaatioon ja vallitsevaan kulttuuriin. Nyt Satu on ymmärtää, miksi hänellä on niin hyvä työntekijäkokemus. Työntekijäkokemus on yksilöllinen, henkilökohtainen kokemus organisaatiosta työnantajana ja työpaikkana, kattaen kaiken työsuhteen aikana koetun, havaitun ja tunnetun. Työntekijäkokemusta pidetään strategisena menestystekijänä ja sen johtamisella on suuri merkitys palveluorganisaatioissa, koska monet tutkimukset osoittavat, että yksittäinen ja merkittävin **asiakaskokemukseen** vaikuttava tekijä on nimenomaan työntekijäkokemus.

Työntekijä siirtää oman kokemuksensa asiakkaalle. Mikäli tunnelma työpaikalla on negatiivinen, kylmä tai ja epäystävällinen, on hyvin todennäköistä, että sama tunnelma välittyy myös asiakaskokemukseen.

Työntekijäkokemuksen johtamisessa organisaation kulttuuri on keskeisessä roolissa, sillä työntekijät kohtaavat kulttuurin tuomat mahdollisuudet ja rajoitteet joka päivä. Tässä kohtaa myös viestintä astuu vahvasti kuvioihin, sillä kulttuuria rakennetaan organisaation jäsenten vuorovaikutuksessa. Hyvä työntekijäkokemus heijastuu työyhteisön ilmapiiriin ja kulttuuriin. Nämä puolestaan välittyvät vahvasti eteenpäin työntekijöiden viestissä muille omasta työnantajastaan.

Jokaisella organisaatiolla on kulttuurijärjestelmänsä, joka on syntynyt organisaation historian kuluessa. Jokaisen työyhteisössä toimivan on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin olemusta. Esihenkilön tulee ottaa huomioon kulttuuriset tekijät johtamisessaan. Esihenkilölle organisaatiokulttuurin tunnistaminen on tärkeää, koska organisaatioissa ja työyhteisöissä vallitseva kulttuuri selittää paljolti sen, mitä pidetään totuutena ja oikeana tietona ja miten ajatellaan. Samoin organisaatiokulttuuri ohjaa sitä, millaisia prosesseja työyhteisössä käytetään, mikä nähdään oikeana tapana suhtautua arjen asioihin ja millaista käyttäytymistä

odotetaan. Monesti uusi työntekijä tullessaan taloon, havaitsee ajattelu- tai toimintamalleja, joita hän saattaa pitää outoina tai kummallisina. Näitä voivat olla ”omat paikat kahvihuoneessa”, pukeutuminen, hyväksyty kielenkäyttö, jotkin tunnistettavat merkit, logot tai värit ym. vastaavat - hän on törmännyt organisaatiokulttuuriin.

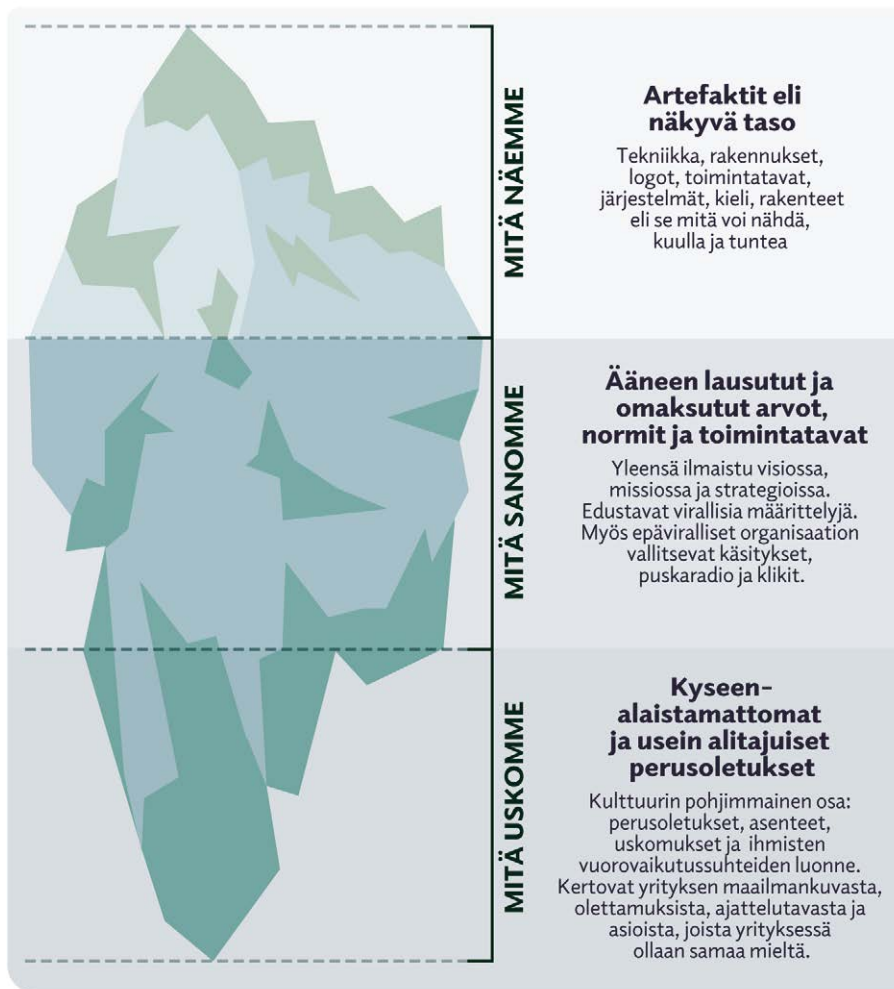
**Organisaatiokulttuurin määritelmiä** on useita, mutta yhteistä niissä monissa on, että organisaatiokulttuuri rakentuu yhteisen, kollektiivisen kokemuksen kautta syntyneistä uskomuksista, arvoista, asenteista ja traditioista. Siten se mahdollistaa työyhteisön jäsenille mahdollisuuden ymmärtää ja arvioida käyttäytymistään ja antaa mielen organisaatiossa saataville kokemuksille. Pauli Juutin (2013) mukaan:

”organisaatiokulttuuri on perusoletuksien ja uskomusten summa, joita organisaation jäsenet ovat omaksuneet selviytyäkseen toimintaympäristössään ja yhteisön kiinteyden säilyttämisessä”.

Organisaatiokulttuurin avulla pyritään ymmärtämään niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation jäsenten käyttäytymiseen, ja se syntyy ja rakennetaan ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa.

Organisaatiokulttuuri siirtyy sukupolvelta toiselle, ja uudet työntekijät oppivat ja omaksuvat työyhteisön säännöt ja normit, koko kulttuurin. Vanhat työntekijät viestivät sekä verbaalisesti että nonverbaalisesti arvoja, normeja, uskomuksia, käytös- ja ajattelutapoja. Työntekijä sosiaalistuu yhteisön jäseniksi. **Sosiaalistuminen** ei ole vain yksisuuntaista, tiimistä yksilöön kohdistuvaa, vaan jokainen pystyy myös vaikuttamaan työyhteisöön. Yhdessä keskustelemalla, neuvottelemalla sekä jakamalla ja tulkitsemalla yhteisiä kokemuksia teemme kulttuuria, yhteistä todellisuuttamme. Sosiaalistuminen tapahtuu myös erityisesti merkityksellisten ihmisten kautta, ja niitä voivat olla esim. esihenkilöt ja johtajat tai huippuosaajat. Esihenkilö on roolimalli, ja on erityisen tärkeää, että hän tunnistaa oman vaikutuksensa.

Organisaatiokulttuurin tasoja, ilmenemismuotoja tai kerroksellisuutta voidaan edelleen kuvata käyttäen Edgar Scheinin (1987) klassikoksi muodostunutta jäävuorimallia (kuvio 1). Siinä kuvataan organisaatiokulttuuria jäävuorena, jossa pinnan yläpuolella on näkyvissä vain osa kulttuurista eli mitä näemme. Ulospäin näkyviä asioita voidaan kutsua kulttuurin ilmentymiksi (artefakteiksi). Organisaation sisällä näkyviä kerroksia ja pinnan alta löytyy huomattavasti enemmän eli mitä puhumme ja mihin uskomme. Niitä on Scheinin mallissa kaksi: omaksutut arvot ja perusoletukset.



**Kuvio 1.** Organisaatiokulttuurin kolme tasoa (mukaillen Schein 1987)

### Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset

**(artefaktit):** Tämä on näkyvä osa, jonka jokainen voi havaita: ensivaikutelma, miten otetaan vastaan ja palvellaan, ulkoiset puitteet, kieli. Esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollossa eri ammattiryhmillä on omat ”ammattislanginsa”, koodeja ja lyhenteitä. Artefaktien perusteella ei kuitenkaan yksin pysty sanomaan, miksi ihmiset käyttäytyvät juuri tietyllä tavalla.

**Äänen lausut arvot ja normit:** Yhteisen arvopohdinnan ja arvojen ja normien määrittelyn pohjalta avataan, mikä on meille tärkeää ja arvostettavaa ja miten se näkyy toiminnassamme. Arvot voivat olla kirjoitettuja tai kirjoittamattomia. Koska arvot ja normit ovat yleensä ilmaistu visiossa, missiossa ja strategioissa, ne edustavat virallisia määrittelyjä. Johtamisen kannalta olisi toivottavaa, että ne olisivat työntekijöiden toimintaa ohjaavia. Todellisuudessa työyhteisöjen ja tiimein arvot



### Organisaatiokulttuuri on kokonaisuus, joka rakentuu:

- työtä ohjaavien normien ja toiminnan tavoitteiden tulkinnasta
- johtamisesta sekä työn organisoinnista, suunnittelusta, toteuttamisesta ja arvioinnista
- jaetuista merkityksistä, yhteisistä tavoista ja oletuksista
- yhteisön osaamisesta ja kehittämisestä
- ammatillisuudesta
- vuorovaikutuksesta, ilmapiiristä, arkikäytännöistä ja oppimisympäristöistä
- organisaatiokulttuuri ilmenee selvimmin yhteisön käytännöissä

ja normit joskus poikkeavat toisistaan ja ovat kaukana virallisista määräyksistä.

**Pohjimmaiset perusoletukset:** Ne ovat syvätason käsityksiä, uskomuksia ja rituaaleja, jotka ovat syntyneet pitkän ajan kuluessa työntekijöiden toimintaperiaatteiden, näkemysten ja ammattikulttuurin välityksellä. Perusoletukset ovat käsityksiä siitä, mikä on totta, millainen perustelu riittää totuudeksi (esim. vetoaminen aikaisempaan käytäntöön tai auktoriteettiin, tieteeseen), millainen ihmiskäsitys valitsee ja millaisia ovat sosiaaliset suhteet. Niitä toistetaan usein tiedostamattomalla tasolla ikään kuin yhteisesti sovittuina toimintamalleina. Sosiaalialalla perusoletuksia voivat olla pelot tai jatkuva kiireen tuntu. Ne muuttuvat itsestäänselvyyksiksi, ja niiden alkuperää ja lähtökohtaa voi olla jopa mahdotonta paikantaa. Perusoletuksia on vaikeaa kuvailla ja erityisen vaikeaa muuttaa, koska niitä pidetään itsestään selvinä.

Organisaatiokulttuurin muuttamista pidetään vaikeana ja aikaa vievänä. Se tiedetään, ettei organisaation kulttuuri muutu uudella rakennekaaviolla eikä julistuksilla. Koska kulttuurin muutosta on monesti vaikea toteuttaa, tyydytään usein siihen, että suunnitellaan näkyvät toimintamallien muutokset muttei sitä tapaa, jolla toimitaan yhdessä. Uudistetaan prosesseja mutta ei sitä, mitä tapahtuu ihmisten välillä.

Sari Kuuselan (2015) mukaan kulttuurin syvälliseen ja uudistamiseen ja muuttamiseen tarvitaan **transformaatiota eli muutosta, joka uudistaa toimintaa perustavanlaatuisesti**. Hänen mukaansa transformaatio edellyttää **muutosdialogia**, joka mahdollistaa uudenlaisen ymmärryksen ja ajattelutavan muutoksen. Muutosdialogin ydin on poisoppimisessa vanhoista tavoista ja uusien oppimisessa. Oppimiseen ei voida ketään pakottaa, joten motivaatio muutokseen syntyy kyseenalaistamisen kautta. Vaikka muutostarve hyväksytäänkin, saattaa seurata oppimisahdistus. Se syntyy väliaikaisen osaamattomuuden pelosta ja epäilystä, että osaamattomuudesta rangaistaan. Pelätään, että menetetään osa nykyisestä identiteetistä ja joudutaan luopumaan tiimistä tai työpaikasta. Halutaan pitää kiinni tutusta ja turvallisesta, eikä haluta, että asiat muuttuvat.

Organisaatiokulttuurin uudistaminen ja muuttaminen on vaativaa johtamistyötä, koska se edellyttää uudenlaisen ymmärryksen ja motivaation aikaansaavaa **dialogia, oppimisen tietoista**

**edistämistä ja hyvä roolimalleja ja esimerkkejä.** Organisaatiokulttuuria testataan joka päivä, jokaisessa teossa ja vuorovaikutustilanteessa. Tästä syystä uudistaminen haastaakin erityisesti johtamista; vasta esihenkilöiden käytännön teot yhdessä työntekijöiden kanssa tekevät kulttuurista totta. Kulttuurin muuttaminen edellyttää konkreetista muutosta ajattelussa ja tekemisessä, jonka jokainen voi käytännössä kokea. Vasta toistuvat ja toisiaan vahvistavat kokemukset luovat edellytykset toiminnan muutoksille. Jokainen työyhteisön jäsen luo osaltaan vallitsevaa kulttuuria, mutta sen ohjaaminen oikeaan suuntaan ja sen johtaminen ovat esihenkilön tehtävä, ehkä ainoa oikeasti tärkeä tehtävä. Muutostyö on hyvin inhimillistä toimintaa, koska uudet toimintamallit ja tavat eivät synny itsestään, vaan niitä tekevät ja toteuttavat ihmiset.

Esihenkilöt tukevat organisaation muutosta ja kehitystä **transformaation keinoilla.**

**Transformatiivisen muutoksen** keinot voi tiivistää seuraavasti:

- 1) Järjestä **aikaa ja luo rakenne** uutta luovalle muutosdialogille. Kyse on yhdessä oppimisesta. Määritellä organisaation päämäärästä käsin uusi ajattelutapa, kulttuuriset piirteet ja toimintamallit. Ota kaikki mukaan muutoksen ja uudistuksen suunnitteluun uuden identiteetin rakentamiseksi.
- 2) **Luo motivaatiota** muutokselle. Arvioi toimintamalleja, tutkikaa vaihtoehtoisia näkemyksiä ja kuunnelkaa kaikkia. Tehkää valintoja yhdessä.
- 3) Luo tietoisesti **psykologista turvallisuutta** oppimisahdistuksen vähentämiseksi. Organisoி oppimista järjestämällä sille aikaa sekä etsimällä hyviä esimerkkejä ja roolimalleja. Rakenna näistä toimintatapojen lisäksi uutta organisaatioidentiteettiä. Anna mahdollisuuksia uuden harjoittelulle ja auta ihmisiä löytämään omia ratkaisuja ja keinoja uudessa tilanteessa. Ota oppimisen vaatima aika huomioon tavoitteissa.
- 4) **Oppikaa yhdessä myös kokeilun, yrityksen ja erehdyksen kautta.** Muista, että muutoksessa on kyse yksilön omasta motivaatiosta ja halusta oppia uutta sekä muuttaa toimintatapoja. Suunnitelkaa siis myös oppimisen keinot yhdessä.
- 5) **Palkitse onnistumisista ja pienistäkin edistysaskelista.** Juhlikaa onnistumisia ja vakiinnuttakaa muutos riittävän yhdessä tekemisen, kokemusten ja keskustelujen kautta. Vahvista vanhoja suhteita ja rakenna tietoisesti uusia koko verkostossa. (Kuusela 2015)

Esa Lehtisen (2018) mukaan terve organisaatiokulttuuri lisää työntekijöiden sitoutumista, viihtymistä ja tätä kautta myös tuottavuutta, kun taas epäterve kulttuuri voi estää organisaation kasvua tai jopa myötävaikuttaa jatkuviin epäonnistumisiin. Epäterveessä, heikossa kulttuurissa työntekijät eivät koe yhteisöllisyyttä ja samaisuutta omaan työpaikkaansa. Kokemus yhteisöllisyyden puutteesta ja yksinäisyydestä voi johtaa työntekijöiden itsekkääseen toimintaan ja pelkistyneisiin omien

tarpeiden tyydyttämiseen. Osaoptimointi ja vain minimimitavoitteisiin pyrkiminen vaikuttavat asiakastyöhön, ja epäselvissä ja uusissa tilanteissa työntekijällä ei ole selkänööriä, mihin nojata.

Terveessä, toimivassa ja vahvassa kulttuurissa työntekijät kokevat olevansa tärkeä osa yhteisöä ja saavat tyydytystä siitä, että kykenevät omalla panoksellaan vaikuttamaan organisaation menestykseen. Tämä vaikuttaa organisaation toimintamallien ja palvelujen laatuun ja sitä kautta myös asiakastyytyvyyteen. Vahvalla ja yhtenäisellä organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys organisaatioiden menestymiseen.

Organisaatioissa henkilöstön ja esihenkilöiden tulee tiedostaa ja ymmärtää kulttuurin olemus sekä kulttuurin johtamisen merkitys. Organisaatiokulttuuri on ydin, joka antaa virtaa ja voimaa organisaatiossa ottaa vastaan toimintaympäristön haasteet ja toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Työelämä on jo pidemmän aikaa muuttunut digitalisaation myötä, ja Suomessa maaliskuusta 2020 alkaen levinnyt koronapandemia on vauhdittanut tätä muutosta edelleen. Etätyö ja erilaiset hybridimallit työn organisoimiseksi ovat tulleet jäädäkseen, ja siihen on organisaatioissa vastattava sekä johtamisen että kulttuurin muutoksella.

## Etäjohtaminen

Johtaminen ja työn organisointi ovat muuttuneet digitalisaation ja tehokkuusvaatimusten mukaan jo paljon viime vuosikymmenenä, ja etäjohtamisesta on puhuttu ja sitä on tutkittu viimeisen 10 vuoden ajan Suomessa. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioiden toimintojen hajautuminen, liikkuva ja mobiili työ sekä etätyö yleistyvät työyhteisöissä. Lähiesihenkilöt työskentelevät yleensä yksiköissä työntekijöidensä kanssa, mutta keskijohto ja ylempi johto työskentelee toisaalla, koska heillä on useampia yksiköitä vastuullaan. Etätyön tekeminen on ollut yleistä useissa avoimuuden tehtävissä, kuten kotihoidossa, jossa työntekijät liikkuvat kentällä. Lähijohtaja on etäjohtettava, kun hänen esihenkilönsä työskentelee eri toimipisteessä. Kaikki etänä johdettavat eivät kuitenkaan tee etätyötä (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020). Uudempana haasteena hajautettuja organisaatioita lisää tuleva sote-uudistus (siirtyminen maakunnalliseen palvelutoimintaan) siirtämällä työntekijöitä tai työtiimejä työskentelemään laajalla alueella ja mahdollisesti jopa toisen työnantajan tiloihin.

Palveluiden ja kokoontumisten siirtyminen verkkoon ja kasvokkaisten tapaamisten väheneminen vauhditti **etätyöskentelyn lisääntymistä**. Etätyöllä tarkoitetaan työnantajan kanssa sovittua työnteon mallia, jossa työ tehdään joko osin tai kokonaan kotona tai sitten työnantajan eri toimipisteissä, työkohteissa, asiakkaan luona, kahvilassa tai matkoilla. Nämä elementit voivat sisältyä myös työhön, joka on liikkuvaa, monipaikkaista tai paikkariippumatonta (Joustava työaika).

Kun vuonna 2020 työtavat menivät uusiksi lennosta ja pakon sanelemana, organisaatioilla on nyt loistava mahdollisuus kehittää työtapoja ja organisaatiokulttuuria strategisemmin ja tietoisemmin. Tämä on koko organisaation tehtävä, ja haasteena on **muotoilla kestäviä työtapoja ja -kulttuuria**, jossa töitä tehdään rinnan sekä lähi- että etätyönä. Eri paikoissa ja eri aikoina työskentelevien ihmisten johtaminen vaatii erilaisia toimintatapoja kuin samassa työyhteisössä työskentelevän (samapaikkaisen) tiimin johtaminen. Yhdeksi haasteeksi tulee muodostumaan hybriditiimien johtaminen tilanteessa, jossa osa ihmisistä on aina tai osan aikaa etänä.

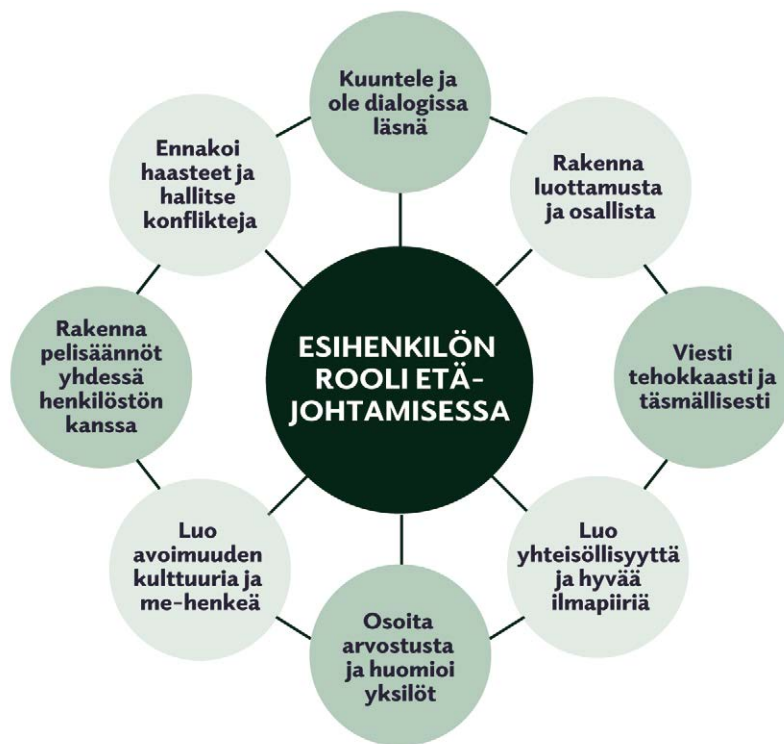
### **Entiseen ei ole paluuta**

Etätyö on monilla jo arkipäiväistynyt, ja ylipäättänsä usko siihen, ettei ole ”paluuta, johonkin entiseen” on vahvistunut monelle ja monissa organisaatioissa. Suuri digiloikka täysin virtuaaliseen työhön onnistui useissa organisaatioissa teknisesti aika hyvin. Etätyötä oli jo tehty, ja järjestelmät ja työtavat olivat osittain jo olemassa. **Työtavan yksipuolistuminen** pelkäksi etätyöksi oli suurempi muutos. **Työntekijöiden** jaksamisesta ja hyvinvoinnista on tehty useita tutkimuksia ja kyselyitä, ja vastauksista voidaan todeta, että vain harva on kokenut muutoksen johdonmukaisesti hyvänä tai huonona. Keskeisimmät haasteet liittyvät yhteisöllisyyteen, sosiaalisen vuorovaikutuksen kaventumiseen ja yksinäisyyden kokemukseen. Samaan aikaan etätyötä tekevät ovat tyytyväisempiä työhönsä sekä kokevat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen aiempaa helpommaksi. Merkittävä enemmistö työntekijöistä on ilmoittanut haluavansa tehdä tulevaisuudessa etätyötä enemmän kuin ennen koronapandemiaa. Työntekijät haluavat päättää työnteostaan aiempaa itsenäisemmin ja odottavat työnantajaltaan enemmän joustavuutta.

Tilanteen pitkittyminen hetkellisestä poikkeustilasta jatkuvaan arkeen on vähitellen tuonut esille myös **johtamisen ja esihenkilötyön haasteita**. Yhteistoiminta on vaikeutunut. Kun työtä tehdään yhdessä, työntekijät ja esihenkilöt vaihtavat paljon epämuodollista tietoa ja tunnetta keskenään. Tämä esihenkilöiden keräämä tieto työntekijöiden eleistä, ilmeistä ja puheista luo normaalioloissa esihenkilölle jatkuvaa tilannekuvaa sekä yksilöistä että tiimeistä. Reaaliaikainen tieto antaa mahdollisuuden vaikuttaa työn parempaan sujuvuuteen niin tunne- kuin asiatasolla. Etäjohtamisessa tämä tieto on huomattavasti työläämmin saatavilla ja vuorovaikutus vaatii aikataulutusta etäpalaveriksi. Moni esihenkilö on ollut myös huolestunut, toteutuvatko organisaation tavoitteet ja perustehtävä, kun työntekijät ovat kadonneet koteihinsa.

### **Etäjohtaminen on edelleen ihmisten johtamista**

Onnistunut etätyön tekeminen perustuu työntekijän, esimiehen ja työnantajan väliseen **luottamukseen, yhteiseen suunnitteluun ja sopimiseen sekä itseohjautuvuuteen** (Etätyön johtaminen), ja siihen tarvitaan samat työyhteisön peruspilarit kuin lähijohtamiseen. Etätyössä esihenkilön roolin ulottuvuudet ovat pelisääntöjen rakentaminen, haasteiden ennakointi, avoin dialogi, yhteisöllisyyden



**Kuvio 2.** Esihenkilön roolin oluttuvuudet etäjohtamisessa (Laaksonen, Sinkkonen & Wallin 2020)

luomien, luottamuksen rakentaminen, arvostuksen osoittaminen, avoimuuden kulttuurin luominen ja tehokas viestiminen (kuvio 2).

Jari Hakasen (2021) mukaan **palveleva johtaminen** on nyt vielä ajankohtaisempi johtamisote kuin koskaan, koska

”palvelevan johtamisen ensisijaisena johtamistehtävänä on ihmisten hyvinvoinnin ja kasvun johtaminen. Myös eettinen ulottuvuus on siinä vahvasti läsnä: tavoitteena on palvella kokonaisuuden hyvää, ja siinä tärkeää on kaksisuuntainen vuoropuhelu, luottamus, läsnäolo ja välittäminen.”

Sen sijaan, että käskytetään ja kontrolloidaan, palveleva johtaminen on vallankäyttöä toisten hyväksi. Pakon sijaan se vaatii toisinaan suostuttelua ja vastuuttamista.

Etätyössä on tärkeää tehostaa vuorovaikutusta ja huolehtia psykososiaalisen tuen järjestämisestä henkilöstölle ja esihenkilöille. Pakotettu, nopea siirtyminen etätöihin on näkynyt työntekijöiden jaksamisessa. Moni kärsii nk. kutsutusta **etätyöapatiasta**, jossa sosiaalisen kontaktin puute ja päivien monotonisuus alkavat heijastua henkiseen hyvinvointiin. Monella kärsivät motivaation ja työn mielekkyyden





### Etäjohtamisen vinkit:

- Varaa tarpeeksi aikaa kohtaamisiin, yhtä paljon kun toimistoarjessa ja vähän lisää
- Tunnista eli kysy jokaiselta, mitkä asiat kuormittavat ihmisiä
- Tunnista eli kysy, millä tavoin kukin haluaa tulla autetuksi
- Älä epäröi ottaa huomiotasi puheeksi, tärkeintä on välittää



Janne Kaltiainen ja Jari Hakanen (2021) ovat tutkineet, mikä merkitys palvelevalla johtamisella voi olla epävarmuuden ja muutosten keskellä eläneiden kuntatyöntekijöiden hyvinvoinnille ja työtoiminnalle. 18 kuukauden seurantatutkimuksessa palveleva johtaminen lisäsi työntekijöiden työn imua, joka edelleen lisäsi hyvää, tavoitteiden mukaista työtoimintaa sekä aktiivista sopeutumista (luovaa työtettä, stressin vastustuskykyä ja yhteistyökykyä). Lisäksi palveleva johtaminen vähensi työuupumusoireiden riskiä, mikä myös osaltaan edisti aktiivista sopeutumista muutoksiin ja epävarmuuteen.

heikkenemisestä. Esihenkilön on etäaikana entistä tärkeämpää tunnistaa työntekijöiden jaksamishaasteita, mutta se on muuttunut entistä vaikeammaksi. Jari Hakanen (2021) näkee, että palveleva johtaminen syvenee viitenä käytäntönä ja askeleena, jotka vahvistavat **luottamusta, arvostusta ja yhteisöllisyyttä ja sitä kautta hyvinvointia ja edelleen hyvää työtoimintaa** tässä epävarmuuden ja muutosten ajassa ja etäjohtamisessa.

**Ensimmäinen askel** on olla pilaamatta ihmisten halua tehdä hyvää työtä myös muuttuneissa olosuhteissa. **Luottamus pitää nyt antaa**, tarvittaessa käydään korjaavia keskusteluja työntekijän kanssa. Aloitteellisuutta ja toimivien työkäytäntöjen löytämistä pitää kannustaa, ei tukahduttaa. **Tavoitteet ja perustehtävä tulee kirkaistaa**, koska ne voivat kadota ja sumentua varsinkin pitkittyneissä poikkeusoloissa ja jatkuvassa etätyössä. Jokaisella **esihenkilöllä on lupa huolehtia omasta hyvinvoinnistaan**, koska kun energia hiipuu eikä itse saa tukea, on mahdotonta palvella muita kohti hyvää.

**Toinen askel** on kohdata työntekijä inhimillisesti **ihmisenä olemalla itsekkin ihminen**, huolehtia, välittää ja hyväksyä. Johtaminen ei voi olla vain tiimien tai osastojen johtamista.

**Kolmas askel** on **hyvän vahvistaminen** huomioimalla pienetkin onnistumiset ja palautteen antaminen. Tämä kertoo arvostamisesta ja riittävydestä. Yhteistä tavoitetta ja toivoa pitää vahvistaa puheissa ja teoissa.

**Neljäs askel** on **luoda tulevaa ja rakentaa näkyviin tulevia urapolkuja** rohkaisemalla työntekijää kokeilemaan uutta ja tuunaamaan omaa työtä, mahdollistaa uusien taitojen oppimista, jakaa anteliaasti tietoaan ja taitojaan ja tukea itseohjautuvuutta. Tämä on erittäin tärkeää kaikille, mutta elintärkeää uusille ja nuorille työntekijöille.

**Viides askel** on haastavin: tuleeko niistä, joita on palveltu, viisaampia ja itseohjautuvampia ja toisten palvelijoita? Kun kontrollista luovutaan ja vahvistetaan yksilöllisiä ja yhteisöllisiä voimavaroja, on mahdollista kulkea kohti **jaettua, palvelevaa johtajuutta, yhteisvastuullisuutta**.

Palvelevan johtamisen ydinajatus on, että ensin tulevat työntekijät, sitten tuottava työ – ja se on mahdollista myös epävarmuuden oloissa.



### **Etäkulttuurin uudet vaatimukset tiivistyvät kolmeen teesiin:**

- Etäkulttuuri vaatii uudenlaisia vuorovaikutustaitoja. Emotionaalinen etäisyys kasvaa etätyössä, joten tarvitaan pehmeää kommunikaatiota ja uusia vuorovaikutustaitoja. Työyhteisöä täytyy tietoisemmin aktivoida, ja esimiesten täytyy kehittää tunnetaitojaan.
- Etäkulttuurin on tuettava työn hengittävyttä ja oman työn tuunaamista. Etätyö tekee työpäivistä helposti monotonisia ja tauottomia, mikä syö jaksamista. Rakentamalla oikeanlaista etäkulttuuria voimme tuoda työhön rytmiä, siirtymiä ja hengittävyttä.
- Etäkulttuuri vaatii selkeää sanoitusta toimintaan. Hyvä etäkulttuuri ei synny itsestään, vaan vaatii tietoista keskustelua, kokeiluja ja määrittelyä. Kaikki on saatava samalle sivulle siitä, minkälainen työtapa tukee organisaation hyvinvointia.  
(Etätyöapatia)

Työterveyslaitos on Kansainvälisen työjärjestön ILO:n *Etätyökentely COVID-19-pandemian aikana ja sen jälkeen* -oppaan pohjalta laatinut koonnin etäjohtamisen toimintatavoista ja siihen on lisätty millainen kommunikointifrekvenssin tulisi olla.

**Työn organisointi** – kuukausittain (työpaikan yleistä ja yhteistä informaatiota, tiimin aloitus- tai uudelleenaloituskokoukset, joissa asetetaan tiimin toiminnan tavoitteet, sovitaan yhteiset säännöt, rakennetaan yhteishenkeä ym., säännölliset kokoukset epäselvyyksien ja väärinymmärrysten oikaisemiseksi, palautetta tiimille)

**Suorituksen johtaminen** – joka toinen viikko (valmennuskeskustelut työntekijän kasvun ja kehittymismahdollisuuksien kirkastamiseksi, etenemiskeskustelut)

**Luottamuksen rakentaminen** – kerran viikossa (epäviralliset sosiaaliset tilaisuudet, joilla varmistetaan ja edistetään yhteisöllisyyttä, yhteenkuuluvuutta ja vahvistetaan tiimin jäsenten välistä yhteyttä)

**Hyvinvointi** – joka toinen päivä (esihenkilön ja työntekijän nopeat yhteydet matalalla kynnyksellä työntekijän työhyvinvoinnin ja terveyden varmistamiseksi)

**Ongelmien ratkaiseminen** – välittömästi/ kuukausittain (päästä kiinni huoliin ja ahdistaviin asioihin, väärinkäsityksiin ja huhuihin, vahvistaa toimintakulttuuria).

Etäjohtamisessa suuri haaste koskee esihenkilön ja koko työyhteisön **ajankäytön hallintaa**. Kaikki ne melkein huomaamatta kahvipöydissä ja käytävillä, monissa satunnaisissa kohtaamisissa hoituvat arjen johtamisasiat vievät etäjohtamisessa paljon enemmän aikaa. Tiedon jakamiseen ja vuorovaikutuksen turvaamiseen sekä yhteistyön tukemiseen ja yksilölliseen johtamiseen on varattava erikseen aika, ja kaikki työhön liittyvät ”rupatteluhetket” varataan etäkokouksiksi. Tämä ehkä selittää hurjaksi ryöstäytyneitä etäkokouksikulttuuria. Lisähaasteena tulevat olemaan ns. hybridikokoukset (osa työntekijöistä paikalla, osa etänä), koska ne edellyttävät tasapainoilua läsnä- ja etäosallistujien välillä. Hybridikokouksiin kannattaa suhtautua kuin virtuaalikokouksiin, jossa kaikki ovat mukana omalta laitteeltaan. Yhteistyö ja yhteinen keskustelu ei aina ole työpaikallakaan niin tehokasta kuin ajattellemme.

Vaikeus onkin siinä, että etätyössä yritämme edelleen toimia samoin, kuin kaikkien läsnä ollessa työpaikalla. Etä- ja monipaikkaiseen **työhön tarvitaan uudenlaisia tekemisen tapoja**, mutta ne vaativat suunnitelmallisuutta ja valmistelua. Koska monet organisaatiot ovat suhtautuneet etätyöskentelyyn ikään kuin poikkeuksena, josta palataan ”normaaliin”, ovat **etäkulttuurin käytänteet jääneet muotoilematta**. Yhteinen keskustelu siitä, millaista etäkulttuuria halutaan työyhteisöön luoda, on aloitettava. Muuttuvat käytänteet koskevat esihenkilön toiminnan lisäksi työntekijöiden välisiä yhteistyö- ja vuorovaikutustapoja.

## **Työn ja toiminnan yhteistä uudelleen muotoilua**

Kun puhe on siirtynyt pandemian jälkeiseen aikaan, on esiin noussut erilaisia näkemyksiä, **mitä työlle ja työntekemiselle tapahtuu**. Monet organisaatiot ovat lähteet miettimään erilaisia *exit*-strategioita ja luoneet kenties tahtomattaan miellelyhtymän **poistumisesta kriisistä ja paluusta vanhaan**. Jukka Saksi (2021) puhuu *entry*-strategiasta. Se on aktiivisempi ja luo ajatuksen siitä, **mitä on opittu kriisijasta**, mitä säilytetään vanhasta, mitä otetaan tilalle ja mistä luovutaan, kun luodaan uutta ja parempaa. Johtamisen ja viestinnän näkökulmasta on tärkeä eheyttää ja vahvistaa toivoa. Henkilöstölle ei saisi herätä pelkoja siitä, että otetaan vaan uusia toimintakäytäntöjä vanhojen lisäksi. Koronapandemian rauhoittuminen mahdollistaa aikaa keskustelulle ja päätöksille uuden työn tavoista, koska **toimivia vaihtoehtoja on useita**.

Asiakeskeinen etätyö voi synnyttää Anne Horilan ja Annika Rannan (2020) mukaan myös kokemuksiä suoranaisestä **inhimillisyysvajeesta**. Kasvokkaisten kohtaamisten vaihtuminen tapaamisiin pimeän ruudun kautta, on jättänyt työntekijät kaipaamaan **aitoa yhteyttä ja vähentänyt tiimien yhteneväisyyttä ja innovatiivisuutta**. Vuorovaikutuksen määrällä ja laadulla on suora yhteys ihmisten hyvinvointiin, johtamiseen, yhteistyön laatuun ja lopulta tuloksellisuuteen. Monissa organisaatioissa ja työntekijöiden keskuudessa ajatellaan, että vajavaiseen vuorovaikutukseen digitaalisessa ympäristössä on vain sopeuduttava ja paluu entisen kaltaiseen työpaikalla tapahtuvaan kohtaamiseen, ratkaisee ongelman.

On tärkeää huomioida, että etätyö ja työn monipaikkaistuminen ei ole pelkästään koronapandemian **seuraus, vaan trendi**, joka on ollut nähtävissä monissa organisaatioissa noin vuosikymmenen ajan. Koronapandemia on kiihdyttänyt ja nopeuttanut työelämän rakenteiden ja kulttuurin evoluutiota. Koronapandemian jälkeenkkin työ tulee olemaan **monipaikkaista hybridityötä**.

Työyhteisöjen on aika ryhtyä työskentelemään **uudenlaisten toimintakäytäntöjen, vuorovaikutuksen ja työn tekemisen luomiseksi**. Yhteiskehittämiseen **tarvitaan koko työyhteisö**, koska jaettu näkemys tulevaisuudesta ja kaikkien osallisuus ovat lähtökohta. Se tarkoittaa kaikkien ajatusten kirjoja esimerkiksi

seuraaviin kysymyksiin: Minkä koronapandemian myötä muodostuneen toimintatavan haluaisin säilyttää? Mistä koronapandemian myötä muodostuneesta toimintatavasta haluat päästä eroon mahdollisimman nopeasti? Minkä koronapandemian myötä muodostuneen toimintatavan käyttöä tulee lisätä tai vähentää? Mitä työn tekemiseen liittyvää olet oivaltanut koronapandemian myötä? Nämä kysymykset ovat hieman muotoiltuna myös käyttökelpoisia milloin tahansa halutaan muotoilla työtä. Työn muotoilu tarkoittaa sitä, että työntekijä muokkaa oma-aloitteisesti työtään vastaamaan arvojaan, vahvuuksiaan ja tarpeitaan. **Yhteiseen työn muotoiluun** on työyhteisöissä sovittava yhteisiä toimintatapoja. Tutkimusten mukaan yhteinen työn muotoilu mm. edistää tiimin työilmapiiriä, jolloin yksilön työhön sitoutuminen vahvistuu ja tiimisuoriutumisen paraneminen mahdollistuu.

Kun ajatellaan työelämään alati muuttuvana ja kehittyvänä, niin yhteiskehittäminen, ketterät kokeilut ja työn muotoilu voivat olla organisaation jatkuvaa kehittämiskulttuuria.



#### Ota selvää

Tutustu erilaisiin hyviin käytäntöihin, joita on kehitetty organisaatioissa viimeisen vuoden aikana. Monissa organisaatioissa on jo kehitetty toimivia, hyvin

käytäntöjä ja niitä jaetaan Tekojen torilla [www.kuntatyo2030.fi/tekojen-tori](http://www.kuntatyo2030.fi/tekojen-tori)



#### Pohdittavaksi

- Miten viimeisessä työharjoittelupaikassasi on muutettu kokouskäytäntöitä?
- Mitä etäjohtamiselta edellytetään?
- Millaiset työyhteisötaidot korostuvat

tiimien etätyöskentelyssä?

- Miten pidetään yllä työyhteisön tai tiimin toimivuutta, kun ei tavata kasvokkain?

# Tulevaisuus

*Tavoiteltavan tulevaisuuskehityksen  
ratkaisujen edistäminen.*



## Vuonna 2031

Sirkka Rousu ja Minna Lanne-Eriksson

**Vuosi 2031 vaihtuu, ja työt jatkuvat sote-alalla asukkaiden vuosittaisilla koronarokotuksilla.** Vuonna 2021 oltiin toiveikkaita pandemian talttumisessa, mutta näin ei tuolloin vielä käynyt – osoittautui, ettei maailmaa voi sulkea. Se, mitä tapahtuu muualla, vaikuttaa kaikkiin maapallolla. Koronapandemia saatiin rauhoittumaan vasta useiden epidemia-aaltojen jälkeen, kun rokotekattavuus kasvoi koko maailmassa ja itse viruksesta ja sen muunnoksista opittiin lisää. Usean vuoden ajanjaksoa kutsuttiinkin toimintatutkimukselliseksi koelaboratorioksi, jossa täydentyvä tieto viruksesta muokkasi yhteiskuntien, yritysten ja ihmisten kulloistakin toimintaa. EU- ja muut maailman johtavat valtiot päättivät tukea kehittyvien maiden rokottamista ja ihmisten elinolosuhteiden parantamista – ymmärrettiin, että kukaan ei ole turvassa ennen kuin kaikki ovat turvassa. Globaali tilanne pakotti eri maat parantamaan yhteistyökykyään ratkaista eriarvoisuutta kasvattavia ongelmia ja ihmisten terveyden ja hyvinvoinnin tarpeita muutoinkin – näiden osalta ollaan kuitenkin vasta hyvän yhteistyöpolun alussa. Suomalainen nenäsumutteena otettava rokote menestyi maailmanlaajuisesti ja osoittautui erittäin helpoksi tavaksi suurten väestömäärien ja eri-ikäisten suojaamiseen.

**Pandemian seurauksena moni asia ei enää elämäntavoissamme palannut ihan entiselleen** – mikä olikin toisaalta välttämätöntä kestävän elämäntavan vahvistamiseksi koko maapallolla. Talouden rattaat lähtivät nopeasti pyörimään, mutta ihmisten muuttuneet ekososiaaliset sekä ilmastoon ja ympäristöön liittyvät näkemykset edellyttivät ekologisempaa ja eettisempää vastuuta ja uudenlaisia ratkaisuja valtioiden lisäksi myös yrityksiltä. Tämä kestävän kehityksen politiikka on edennyt erityisesti energia-alalla ja ruoan tuotannossa. Eri tieteiden välinen yhteistyö auttoi löytämään uudenlaisia toimintatapoja ja innovaatioita. Ymmärrettiin, että köyhyys vaikuttaa koko maailman turvallisuuteen, ja esimerkiksi EU:n Afrikka-strategia lähti vahvistamaan maanosan maiden omia voimavaroja ja kykyä vastata elinvoimansa parantamisesta. Tämä näkyy myös Afrikasta Eurooppaan tulevan siirtolaisuuden vähenemisenä. Ylipäätään lailliset reitit maahanmuutosta ovat vahvistuneet ja rikollisten organisoimat laittomat ja turvattomat reitit saapua maahan ovat vähentyneet yhtenäisemmän maahanmuutto- ja siirtolaisuuspolitiikan johdosta. Aasian maista erityisesti Kiinan geopolittinen kaupallinen asema halpamarkkinana on muuttunut vastuullisemmaksi. Maailman rauhanedistämässä ovat edistysaskeleet kuitenkin olleet vähäisiä. Aseteollisuuden kaupalliset intressit ja valtioiden itsekkyydet ja toisaalta erilaiset valtion sisäiset sodat jatkuvat, mutta köyhyyden ja eriarvoisuuden vähenemisen uskotaan vähentävän kriisiyty-

mistä sodankäynniksi. Inhimilliset kärsimykset ja ympäristötuhot ovat sodissa suuret.

**Pandemia aiheutti akuuttien ongelmien lisäksi pidempiaikaisia vaikutuksia ihmisten elämään.** Akuutit vaikutukset ihmisten hyvinvointiin näkyivät nuorten psyykkisessä hyvinvoinnissa ja yksinäisyyden kokemisena. Kaikilla ei myöskään ollut etäopetusjaksojen aikana riittävästi tukea oppimiseen kotona eikä aina tarvittavia välineitä ja yhteyksiä. Sosiaalinen eristäytyminen muista ihmisistä koettiin raskaana kaikissa ikäryhmissä. Palvelut monella tapaa ohenivat, kun kasvokkai-  
sesta ja esimerkiksi kotiin suuntautuvasta työskentelystä siirryttiin hoitamaan asioita puhelimen ja etäyhteyksien avulla. Sairauksiensa ja ikänsä puolesta riskiryhmiin kuuluvien eristäytyminen muista ihmisistä ja arjen liikunnasta sekä kulttuurista heikensi nopeasti ihmisten toimintakykyä. Tällaiset akuutisti ilmenneet kielteiset vaikutukset tunnistettiin ja haettiin yhdessä ihmisten ja heidän yhteisöjensä kanssa uusia toimintatapoja. Ylipäätään yhteisöllisyyden merkitys on pandemian jälkeen kuluneen kymmenen vuoden aikana vahvistunut ja toisten ihmisten hyväksi tehtävät arjen tukitoimet vahvistuneet. Samoin järjestöjen rooli ihmisten tukemisessa on vahvistunut. Uudenlaisia yhteisöjä ja toiminta-areenoita ja -alustoja on syntynyt.

**Pandemian jälkeen kansallista selviytymisen ja jälleenrakentamisen pitkäkestoista entry-suunnitelmaa** onkin toteutettu tähän päivään asti (2031) asti. Vastaavat kunnalliset suunnitelmat toimenpiteineen ja rahoituksineen hyväksyttiin 2021 elokuussa aloittaneissa kuntavaltuustoissa. Seurantatietojen mukaan pitkäaikaiset kielteiset vaikutukset jäivät ennakoitua vähäisemmiksi, ja sen taustalla arvioitiin eri tutkimusten mukaan olevan yhteisöllisyyden ja ihmisten resilienssikyvyn vahvistuminen. Koronapandemian hoidossa Suomi onnistui maailmanlaajuisissa vertailuissa erinomaisesti. Perusta tälle oli luottamus julkisten instituutioiden toimintakykyyn sekä toimivat elämänarkea helpottava digitalisaatio niin opetuksessa kuin ruoantilaamisessa. Kuten toimittaja Heidi Väärämäki artikkelissaan osuvasti totesi: ”Pandemia sai meidät ymmärtämään oman onnemme”. Myös arvoissa todettiin tapahtuneen muutosta pois kulutuskeskeisestä arjesta ja ei-tarpeellisten kertakäyttöisten tavaroiden hankinnasta kohti kestävämpiä valintoja.

Suomen väestörakenteessa väistämätön ikääntymiskehitys kyettiin näkemään tosiasiana eikä uhkana ja kustannuseränä. Ikääntyvä väestö nähdäänkin nyt yhteiskunnan henkisenä ja osaamisen voimavarana. Eläkeikäisten arkikulutus kohdistuu enemmän palvelujen, kulttuurin sekä liikunnan kuluttamiseen, mikä vahvistaa työllisyyttä erityisesti palvelualoilla. Kodin muutostyöt mahdollistavat yhä useammalle asumisen esteettömässä asunnossa. Tunnistettiin, että ikääntyneillä on suuri merkitys myös isovanhempina ja monenlaisen vapaaehtoistyön tekijöinä. Ikäystävällinen politiikka ja arki ovatkin vahvistuneet esimerkiksi asumishoivan

palveluissa: oikeus ulkoiluun, liikuntaan ja sosiaalisiin suhteisiin täytyy toteutua myös erilaisissa asumishoivan yksiköissä – yksikään vanhus ei enää tänä päivänä asu terveyskeskuksen vuodeosastolla.

**Väestö- ja ikärakenteen muutos** näkyy myös syntyvyydessä ja perheellistymisessä. Perheystävällisten työpaikkojen lisääntyminen tukee niin pienten lasten perheiden kuin myös vanhempiaan omaishoitajina toimivien työkäisten jaksamista. Merkitävä resurssien kasvu kohdennettiin myös opetukseen ja varhaiskasvatukseen sekä ylipäättään lasten ja nuorten tuen tarpeisiin – näin on saatu käännettyä jyrkkä kasvutrendi lasten ja nuorten psykiatrisessa hoitotarpeessa sekä lastensuojelun tarpeessa vähenemään. Tänä päivänä apua ja tukea saa jonottamatta sitä kuukausien ajan, ja jokaiselle lapselle ja nuorelle varmistetaan nykyisin turvallinen häntä tukeva aikuissuhde. Myös ainakin yksi maksuton harrastus taataan yhteiskunnan toimesta jokaiselle.

**Kymmenen vuotta sitten toukokuussa 2021 Sanna Marinin hallituksen julkaisemassa sisäisen turvallisuuden** selonteossa nähtiin syrjäytyminen ja sosiaalinen pahoinvointi keskeisinä turvallisuuttamme uhkaavina ilmiöinä. Selonteon linjausten mukaan Suomen haluttiin jatkossakin pysyvän maailman turvallisimpana maana ja varautuvan paremmin myös laajoihin ja vakaviin kriiseihin. Sisäministerin puheessa korostettiin kaikkiaankin arjen turvallisuutta: ”Turvallisuus on mm. liikkumisvapautta ja sananvapautta ja sitä, että varmistetaan niiden turvallisuus, jotka eivät voi hyvin. Tämä laajentaa koko yhteiskunnan turvallisuutta.” Koko EU:n yhteinen koronakriisin rahoituspaketti hyväksyttiin Suomen osalta samoin toukokuussa eduskunnassa. Suomen suunnitelmassa päätettiin rahoitusta kohdentaa mm. sosiaalisen hyvinvoinnin ja sote-palvelujen kehittämiseen, digitalisaation ja sähköisten palvelujen vahvistamiseen sekä erilaisten tutkimus- ja kehittämis- ja innovaatio toimien edistämiseen sekä osaamisen vahvistamiseen – myös johtamisosaamiseen.

**Suomalaisessa sosiaalipolitiikassa** monet eriarvoisuutta lisäävät ja toimintakykyä sekä hyvinvointia nakertavat ilmiöt ovat edelleen vuonna 2031 olemassa. Kun pienituloissa ja köyhissä perheissä kasvavien lasten köyhyysaste oli vuonna 1995 vajaa 5 %, oli se kasvanut vuoteen 2017 mennessä jo noin 13 prosenttiin eikä kehityskulku ole kääntynyt parempaan. Kohdennettuja yhteiskuntapoliittisia päätöksiä esimerkiksi yksinhuoltajan tai pitkäaikaistyöttömän toimeentulotuen asiakkaan talouteen ei ole saatu tehtyä saatavilla olevasta vaikuttavuustutkimustiedosta huolimatta. Digitalisaation kehityksessä on todettu sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. THL:n tutkijat Paula Saikkonen ja Anne Kouvonen varoittivat vuonna 2021 julkaistussa artikkelissaan, että julkisten palvelujen digitalisaatio voi syventää eriarvoisuutta ja eriarvoisuuden kokemusta eivätkä hyödyt kohdennu kaikille, ellei digitalisaatiokehityksen heikkouksiin reagoida. Digitaidot ja välineiden taso eivät niinkään ole olleet ongelma, vaan sitä ovat



olleet esimerkiksi kielelliset ja kognitiiviset taidot. Sosiaalisen median (some) käytön myönteisten vaikutusten ohella esimerkiksi verkkokiusaamista ei ole saatu vähennettyä, eivätkä digialustat omistavat globaalit yritykset ole kehittäneet kiusaamiseen puuttuvia algoritmeja. Myöskään keskustelukulttuuriin ja medialukutaitoon ei ole saatu parannuksia – erilainen öykkäroiva ja toisia kunnioittamaton huutelu some-alustoilla jatkuu. Älylaitteiden ja somen runsas käyttö on lisännyt myös riippuvuussairautta. Rahoitusta onkin lisätty tutkimukseen esimerkiksi laitteiden käytön pitkäaikaisvaikutuksista pienten lasten aivojen sekä sosiaalisten taitojen kehittymiseen.

**Jakamistalous lähti vahvistumaan ihmisten kesken kymmenen vuotta sitten idealla:** minulta palvelu sinulle, sinulta palvelu minulle. Tähän palvelus palvelusta-malliin ei myöskään verottaja puuttunut. Heikommassa taloudellisessa asemassa olevat hyötyvät jakamistalouden vahvistumisesta. Kunnissa osallistava talouden budjetointi oli ottanut vuosikymmen sitten ensimmäisiä askeliaan, ja nyt toimintamalli on laajentunut lähes kaikkiin kuntiin. Idean erilaiset soveltamistavat ovat aktivoineet ihmisiä osallistumaan asuinyhteisöjensä parantamiseen. Ylipäätään noin 15 vuotta sitten Suomen sosiaali- ja terveys Soste ry:n käynnistämä keskustelu (Ahokas 2021) hyvinvointitalous-käsitteellä on tuonut ihmislähtöisen näkökulman aiempaan pitkälti talouden ehdoilla toteutuneeseen yhteiskuntapolitiikkaan. Hyvinvointitalous -termi saatiin vakiinnutettua myös EU:n strategioihin jo Suomen 2020 olleella puheenjohtajakaudella.

**Työn tekemisen tapa ja johtaminen muuttui** koronapandemian käynnistyttyä ja jatkuessa. Digitalisaatio, etätö ja monipaikkainen työskentely vahvistuvat edelleen. Toimintaa ja palveluja organisoidaan joustaviksi verkostoiksi matalalla hierarkialla. Kehitys on kulkenut kohti erityyppisiä yhteisorganisaatioita, joissa työskentelee julkisia toimijoita, järjestöjä ja yrityksiä yli sektorirajojen. Moniammatilliset, yhteisöohjautuvat tiimit ovat lähellä asiakkaita ja työskentelevät ilmiöpohjaisesti. Tällaisessa työskentelyssä pyritään luomaan ymmärrys vaikeasti rajattavista ja laajoista ilmiöistä. On lähdetty toimimaan ja organisoitumaan kompleksiselle ympäristölle tyypillisesti kokeilemalla ja iteratiivisesti. Tiimeissä työskentelevien työntekijöiden vastuut jakaantuvat osaamisen ja kykyjen mukaan, ja yhteisöohjautuvuus perustuu sovittuihin yhteisöllisiin käytänteisiin.

Parvityöskentely on myös lisääntynyt. Parvet syntyvät asiakasrajapintaan projektimaisina tiimeinä. Tätä toimintatapaa kutsutaan solmutyöskentelyksi. Siinä toiminnalle ominaista on tiimien jatkuva uudelleenmuotoutuminen sekä ohjaavan yksiselitteisen keskuksen tai ylimmän auktoriteetin puuttuminen. Ihmiset työskentelevät enemmän parvissa ihmisten kanssa, joihin heillä on hyvin vähän siteitä, ja tiimeissä työskentelee enemmän organisaation ulkopuolisia ihmisiä, jotka eivät ole organisaation kontrollissa. Parvet ovat nopeita, avoimia ja itseorganisoituvia työryhmiä, jotka kerääntyvät yhteisten ideoiden, ongelmien ja projektien ympä-

rille osaamisen ja kiinnostuksen perusteella. Osallistujia tai osallistumisen tapaa ei määritetä hallinnollisesti, vaan jokainen itse päättää, mihin ja miten osallistuu oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan.

**Uusi johtamisajattelu on saanut jalansijaa**, koska Teal –ajattelun mukainen itseorganisoitumisen on ollut vahva voima kohti mielekkäämpää työtä, parempaa elämää ja parempaa yhteiskuntaa, jossa pystytään ratkaisemaan yhä viheliäisempiä ongelmia. Yksittäinen organisaatio, johtaja, esihenkilö tai asiantuntija ei hallitse ilmiöiden monimutkaisia haasteita, ilmiöpohjainen työskentely tasavertaistaa ja johtamisesta tulee yhteisöllinen asia. Yhteisöohjautuvat tiimit tai parvityöskentely ovat vaatineet myös muutoksia johtamiseen ja kulttuuriin. Kompleksisuusjohtamisella on vastattu siihen, miten organisaatioiden kannattaa toimia selviytyäkseen ja menestyäkseen kompleksisessa maailmassa. Kompleksisessa maailmassa ovat tyypillistä ilmiöiden yhteen kietoutuminen, epälineaarisuus, ennakoimattomuus ja yllätykset. Toiminnan tulee siis olla mukautumiskykyistä ja joustavaa. Kompleksisuusjohtajuudessa ymmärretään, ettei kokonaisuuden osien johtamiseen keskittymällä useinkaan päästä toivottuihin tuloksiin. Siksi panostetaan esimerkiksi eri osien vuorovaikutuksen hahmottamiseen ja ymmärtämiseen sekä niistä nouseviin johtamistarpeisiin.

**Tiimeille ja työntekijöille tarjotaan johtamispalveluja** perinteisen esihenkilötyön sijaan, ja jokainen voi valita uraansa ja elämäntilanteeseensa sopivia mentoointi-, stressinhallinnan ja ajankäytön koulutuksia. Työntekijälle voidaan nimetä oma vertaistukimainen rinnalla kulkija, joka tukee oman kokemuksensa avulla. Johtamisen tukena käytetään tekoälyä. Työhyvinvointiin liittyviä seikkoja voidaan seurata esim. käyttämällä chatbotia, joka kerää tietoa toistuvista lyhyistä poissaoloista, pitämättömistä lomapäivistä ja liian suurista ylityötunneista. Ilmoitus poikkeamista mahdollistaa yhteydenoton hyvissä ajoin työntekijään, jotta tilanteeseen voidaan puuttua.

**Johtajuus rakentuu** vahvasti yhteiselle arvopohjalle, luottamukselle, rohkeudelle ja vastuullisuudelle. Johtajuus on jaettua ja enemmän yhteistyötä ja verkostojen johtamista. Verkostoissa asemavallalla ei ole merkitystä, vaan vastavuorisuus, luottamus ja tiedon jakaminen ovat avaintekijöitä. Johtamisessa korostuu kyky johtaa toisille merkityksellisissä ilmiöitä. Johtamisosaaminen on jatkuvassa muutoksessa johtamista, erilaisten kulttuurien yhteensovittamista sekä kykyä edistää systeemistä muutosta, joka luo edellytyksiä palveluintegraatiolle ja edelleen paremmalle asiakaskokemukselle. Keskeisiksi asioiksi ovat nousseet **johtamistyön metataidot**, kuten inhimillisuus, empatia, havaintokyky, itsensä ja ihmisten johtamisen taidot, rohkeat ja osallistavat toimintatapauudistukset ja kokeilut sekä digitalisaatiota vahvasti hyödyntävä tiedolla johtaminen. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri ovat vahvistuneet kuten Hanna Vakkala & Piia Palo kuvasivat (2016).

**Sosiaalialan tehtäviä hoidettiin jo** ennen pandemiaa pitkälti moniammatillisesti ja väestöryhmän tarpeiden mukaan organisoiduissa yksiköissä eikä erityisiä sosiaalitoimistoja juuri enää ollut. Julkisen vallan vastuulla on edelleen sote-palvelujen järjestäminen, ja palveluja tuotetaan monien palveluntuottajien toimesta, myös julkisen toimijan omana toimintana. Uudenlaisia yhteisorganisaatioita on rakennut, ja niissä on mukana julkisia toimijoita, järjestöjä ja yrityksiä – Public, Private, Partnership (PPP) -palveluyksiköissä on myös erilaista kansalais- ja asiakastoimintaa ja vertaistukea saatavilla. Yhteisjohtamisen ideaa onkin kehitetty näissä monen toimijan ns. hybridioorganisaatioissa. Kokemuksesta on myös opittu, että monialaisten toimintaverkostojen johtaminen edellyttää oman alan vahvaa ammatillista identiteettiä ja osaamista.

**Sote-hallintorakenteiden uudistuksen toteutuminen mahdollisti** keskittymisen palvelujen sisällölliseen kehittämiseen ja saatavuuden parantamiseen niin, että asiointi oli mahdollista monenlaisilla tavoilla, eri vuorokauden aikoina ja hoito- ja palvelutarpeen arviointi käynnistyy ilman jonotusta. Sote-uudistuksen tavoitteen – ”Oikeudenmukainen, yhdenvertainen ja mukaan ottava Suomi” – toteutumiseen on vielä matkaa, vaikka hyvällä kehityspolulla ollaankin. Alueelliset erot eri puolilla Suomea ovat palvelujen saatavuudessa pienentyneet, sillä palvelujen rahoitus toteutuu ottaen huomioon tarve-, väestörakenne- ja sijaintiolosuhteet. Vaikka ihmisten palvelutarpeisiin on pystytty vastaamaan eri puolilla Suomea vuosikymmenen kuluessa aiempaa paremmin, painottuu sosiaalialan viranomaisroolissa juridisoikeudellinen ja palveluhakemusten käsittelyyn liittyvä hallinnollinen työ. On myös elämäntilanteita, joissa tehdään ihmisen tahdonvastaisia ratkaisuja, mutta niiden määrä on hienokseltaan vähentynyt. Siihen on vaikuttanut osaltaan se, kun asiakkaan ja hänelle tärkeiden läheisten kanssa työskentelyyn on riittävästi aikaa käytettävissä.

**Yksi keskeisimmistä jo toteutuneista parannuksista liittyy** yhteistyössä syntyneisiin ihmislähtöisiin palvelujen toimintamalleihin, joissa apua, tukea ja hoitoa tarvitsevasta otetaan palveluyksiköissä heti kappia. Asiakas saa omatyöntekijän, joka kulkee ihmisen ja hänen perheensä kanssa elämän- ja palvelupolulla sovitellen ja varmistaen tarpeen mukaista tukea. Omatyöntekijän rooli on vahvistanut palvelujen vaikuttavuutta. Mahdollisuus hyvään kohtaamiseen tutun työntekijän kanssa on paitsi asiakkaalle myös työntekijälle ja työn laadulle merkityksellistä.

**Toinen keskeinen ja vaikuttavuutta selvästi lisäävä parannus** oli oikea-aikaisuus-käsitteen ymmärtäminen koko palvelujärjestelmän uudelleen rakentamisessa. Häiriökysyntää oli aiemmin paljon, kun ihmiset hakivat ”pyöröoven kaltaisesti” apua erilaisista palveluyksiköistä saamatta sitä ajoissa (varhain ja oikea-aikaisesti) ja tarpeensa mukaisesti. Näin ajaututtiin palvelujärjestelmässä aina vain kalliimpien soten erityispalvelujen piiriin. Jotta ihmiset saisivat avun

silloin, kun he sitä tarvitsevat, vahvistettiin kaikissa palveluissa ns. kynnyksettömiä ja matalan kynnyksen palveluja sekä ongelmien syntyä ehkäisevää toimintaa – ihmisten hyvinvoinnin ja terveyden sekä toimintakyvyn edistäminen nostettiin laajaksi yhteiskuntapolitiikan yhteiseksi tehtäväksi. Toiminnan vaikuttavuus yhteiskunnallisena päämääränä yhdisti eri toimijoita. Vaikuttavuuden tutkimukseen on lisätty resurssia, ja vaikutusten mittaamisen laatu on parantunut myös kansainvälisen TKI-yhteistyön myötä. Sosiaalisista vaikuttavuusinvestointiin liittyvistä SIB-toimintamalleista on opittu lisää, ja eettisiä sijoittajia kiinnostaa sijoittaa yhteiskunnallisesti ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta merkitykselliseen toimintaan. Johtamista tukee aiempaa monipuolisempi tietopohja, jossa mm. tekoälyä on opittu hyödyntämään paremmin myös ihmisten tarpeiden tunnistamisessa ja sen myötä palvelujärjestelmän uudistamisessa (mm. Tiedolla johtamisen käsikirja). On myös opittu enemmän viestimään onnistumisen tarinoista ja toiminnan vaikuttavuudesta, onhan suomalainen sote-palvelu ja terveydenhoito edelleen erilaisissa vertailuissa korkealaatuisia, ja toteutuvat monia maita pienemmillä resursseilla.

**Edellä kuvatuilla muutoksilla on ollut vaikutuksensa myös sote-alan työvoimapulaan.** Ala on nykyisin koettu houkuttelevaksi työpaikaksi monipuolisine työtehtävineen. Erityisesti asiakasmäärien kohtuullistuminen ja työolosuhteiden sekä johtamisen laadun parantuminen aiemmasta ovat lisänneet henkilöstön sitoutumista sote-alalle – ns. pitovoimatekijät ovat vahvistuneet. Suunnitelmallisen maahanmuuton kasvaminen opiskelun ja työn johdosta on vahvistanut sote-alan henkilöstömäärää. Myös erilaiset muuntokoulutukset ja hankitun osaamisen tunnustaminen ovat nopeuttaneet ammatilliseen työhön pääsyä. Vuonna 2021 arvioitiin, että tulevan 15 vuoden aikana tarvitaan noin 200 000 uutta sote-alan työntekijää eläköitymisen ja palvelutarpeiden kasvun johdosta. Työvoiman saannissa alalle on edelleen suuria vaikeuksia hyvin edenneestä sote-alan kehittämistä huolimatta.

Työskentelymallien ja työolosuhteiden sekä johtamisen kehittämiseen päätettiin kohdentaa resurssia Suomen koronaan liittyvässä entry-suunnitelmassa. Valtakunnallinen kehitystyö organisoitiin erilaisiksi toimijoiden ja organisaatioiden vertaisoppimisen prosesseiksi – sote-leaderit-verkosto vahvistui ja sai lisää eri tehtävien johtajia verkostoonsa. Korkeakoulut ovat tiiviisti mukana erityisesti alueellisissa innovaatioverkostoissa. Metropolia Ammattikorkeakoulun HyMy-kylän kaltainen toiminta laajeni kattamaan korkeakoulussaan eri koulutusalat. Opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön yhteistyönä sote-alan johtamisen osaamisen kehitystarpeet tunnistettiin, ja johtamisosaamisen painopisteenä ovat nyt eettinen osaaminen, vaikuttavuus, tuottajaosaaminen ja digiosaaminen. Oppilaitosten kanssa lähdettiin kehittämään maksutonta johtamisen täydennyskoulutusta.

Kuluneet kymmenen vuotta ovat osoittaneet, että tarve sosiaalialan erilaisille osaajille, myös palvelujen kehittämisessä ja organisaatioiden johtamisessa, on kasvanut niin kansainvälisissä tehtävissä kuin kotimaassa. Vuonna 2021 tehtyjä pitkäkestoisia kehityssuunnitelmia on kuluneen vuosikymmenen ajan toimeenpantu hyvin, ja nyt arvioituna ovat kehitystyön vaikutukset olleet myönteisiä. Suomi on jälleen piirun verran enemmän sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestävä kehityksen yhteiskunta.



Tähän koostetun tulevaisuuden skenaarion elementit toteutuvat tai eivät toteudu sen mukaan, millaisia visioita, päätöksiä ja esimerkiksi johtamista nyt toteutetaan. Tämän päivän opiskelijana olet tulevassa ammatissasi yksi tulevaisuuden rakentajista!



1. **Ota selvää** Suomen tämän päivän sosiaalipolitiikan visiosta ja tavoitteista.  
2. **Ota selvää**, millaiseen skenaarioon sosiaalialan ammattijärjestöt perustavat tulevaisuustyönsä.

3. **Ota selvää**, miten tiedolla johtamisen edellytyksiä on lähdetty parantamaan. Tutustu esimerkiksi Digitalian Tiedolla johtamisen käsikirjaan [digitalia.xamk.fi/tijo?s=09](https://digitalia.xamk.fi/tijo?s=09)



### Pohdittavaksi

1. Miten voit jo opiskelijana olla tulevaisuuden tekijä?  
2. Millainen sosiaalipolitiikka ja tämän hetken ratkaisut edistävät sosiaalialan tehtävien ja tavoitteiden mukaista tulevaisuutta?

3. Kun pohdit johtamisen opintojakson osaamistavoitteita, millaista johtamista ajattelet tarvitsevasi lähivuosina työssäsi?



Satu opiskeli työnsä ohella EU-rahoituksella toteutuneessa kansainvälisessä kestävä kehityksen johtamisen erikoistumistutkinnossa. Opinnot olivat monialaisia, ja niihin kytkeytyi uudenlaisten ratkaisujen innovointi monimutkaisiin ilmiöihin. Opinnot antoivat Sadulle varmuutta vaihtaa silloinen työntekijä uudenlaiseen palvelukonseptiin ja sen johtajana toimimiseen. Perhetalo on tavallaan kauppakeskus, jossa on monenlaista tarjontaa. Mukana on järjestöjen toimintaa, sote-alan osaajia, yritysten toimintaa ja kansalaisten omaehtoista toimintaa.

Perhetalo-yhteisöllä on yhteinen johtoryhmä, ja Satu toimii sen koordinoivana vetäjänä. Kukin toimija tuo oman panoksensa yhteisen kauppakeskuksen tarjontaan, ja yhteensovittamista tehdään johtoryhmässä. Jokainen toimija vastaa omasta toiminnastaan ja osallistuu koko kauppakeskuksen yhteisten toimintojen rahoitukseen sovitulla tavalla. Perhetalo sijaitsee hyvien liikenneyhteyksien solmukohdassa. Perhetalosta löytyy myös kahviloita ja harrastetiloja. Lähitukea on saatavilla siellä, missä lapset ja nuoret ovat, eli päivähoitossa ja erilaisissa avoimissa varhaiskasvatuksen toiminnoissa, kouluissa, nuorisotyössä ja tietenkin perheille kodeissa.

Sadun oma perhe voi hyvin. He muuttivat hiukan isompaan asuntoon, jotta lapsilla olisi omat huoneet ja perheen lemmikkieläimillä enemmän tilaa. Nuorimmainen on vielä yläkoulussa, ja esikoinen on valmistunut toisen asteen opinnoista. Puoliso jatkaa oman alansa tehtävissä edelleen, mutta työskentelee nykyisin osuuskunta-ryhmittymässä, joka toimii sosiaalisena yrityksenä työllistäen myös osa-aikaisesti työskenteleviä ammattilaisia sekä oppisopimusmallilla nuoria ja ammattiaan vaihtavia ihmisiä.

A scenic view of a waterfall cascading over rocks, with a brick mill building on the right and a large circular graphic overlay in the center. The waterfall is the central focus, with water flowing over a wide ledge and then tumbling over several smaller rock formations. The brick mill building is a prominent feature on the right, built on a stone foundation. The sky is a mix of blue and grey, suggesting an overcast day. The overall scene is lush and green, with trees and bushes surrounding the water.

# Kirjoittajat

## Kirjoittajat

**Minna Elomaa-Krapu** on terveystieteiden maisteri ja tohtori Tampereen yliopistosta, pääaineena hoitotiede. Hän on toiminut sairaanhoitajana ennen opettajaksi valmistumistaan. Opettajana Minna Elomaa-Krapu on toiminut Metropolia Ammattikorkeakoulussa vuosina 2006–2016, ja ylemmän ammattikorkeakoulun tutkintovastaavana vuosina 2017–2018. Tällä hetkellä Elomaa-Krapu toimii innovaatiojohtajana Asiakaslähtöiset hyvinvointi- ja terveyspalvelut -innovaatiokeskitymässä. Vastuualueenaan hänellä ovat TKI-hankkeet sekä monialaiset oppimis- ja kehittämissympäristöt.

**Minna Lanne-Eriksson** on valtiotieteiden maisteri Turun yliopistosta, pääaineena sosiaalipolitiikka. Hän on toiminut lastensuojelun ja päihde- ja toimeentulotuen sosiaalityöntekijänä ennen opettajaksi ryhtymistä. Helsingin sosiaalialan oppilaitoksessa hän on työskennellyt vuodesta 1987 lehtorina, kehitysvammaisten hoitaja- ja ohjaajaosaston johtajana sekä kouluosaston johtajana. Lehtorina hän on toiminut Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa 1996–2008 ja 2008 alkaen Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Opetusaiheina ovat sosiaalialan asiakastyö ja työympäristöt sekä työyhteisön johtaminen ja kehittäminen. Muut tehtävät ovat liittyneet opiskelijoiden harjoittelun ohjaamiseen, pedagogiseen kehittämiseen ja opetussuunnitelmatyöhön.

**Annakaisa Oksava** on valmistunut vuonna 2003 sosionomiksi (amk) Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiasta ja vuonna 2011 kasvatustieteen maisteriksi Helsingin yliopistosta. Hän on toiminut muun muassa urheiluvalmentajana, projektipäällikkönä ja koulutusasiantuntijana kolmannella sektorilla. Vuonna 2016 Oksava aloitti Metropolia Ammattikorkeakoulussa lehtorina ja on toiminut myös tutkintovastaavana ja tiimivastaavana sosiaalialan tutkinnossa. Tällä hetkellä hän työskentelee osaamisaluepäällikkönä vastuullaan hyvinvoinnin ja kuntoutuksen tutkimukset, alan tutkimus-, kehittämis- ja innovaatiot sekä koulutusalaan liittyvä liiketoiminta.



**Marianne Roivas** on filosofian tohtori ja valmistunut Joensuun yliopiston humanistisesta tiedekunnasta kirjallisuuden oppiaineesta. Hän on toiminut tutkimus- ja projektitehtävissä ennen tuloaan vuonna 2006 Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian ja sittemmin Metropolia Ammattikorkeakoulun suomen kielen ja viestinnän opettajaksi sote-alan tutkinnoissa. Roivas on opetustyön ohessa ollut mukana erilaisissa rooleissa Metropolian julkaisutoiminnassa, toimien esimerkiksi julkaisutoimittajana, sisällöntuottajana sekä kielenhuoltajana. Päätyön ohella hän on ollut mukana muissa kirjoitustehtävissä ja julkaisuissa, mm. sosiaali- ja terveystieteiden viestinnän oppikirjassa.

**Sirkka Rousu** on laillistettu sosiaalityöntekijä ja hallintotieteen tohtori ja valmistunut Tampereen yliopiston hallinnon ja johtamistieteiden laitokselta. Hän on toiminut yliopettajana ja projektipäällikkönä Metropolian Ammattikorkeakoulussa vuosina 2011–2020 ja tuntiopettajana 1.1.2021 alkaen. Opetusaiheina hänellä ovat erityisesti johtaminen, palvelujärjestelmä ja sen kehittäminen, lainsäädäntö ja sote-politiikka. Lisäksi hän on ohjannut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelijoiden opinnäytetöitä sekä toiminut sosiaalialan ylemmän AMK-tutkinnon tutkintovastaavana. Hänellä on monipuolinen työkokemus sote-alan asiakastyöstä ja asiakaspalveluyksiköiden johtamisesta sekä kehittämisestä erilaisissa organisaatioissa. Tutkimustyö on liittynyt erityisesti lastensuojeluun ja sote-palvelujen järjestämiseen uudenaikaisella henkilökohtaisen budjetointimallilla. Hän on ollut mm. kaksi viisivuotiskautta pysyvänä asiantuntijana Lapsiasiavaltuutetun neuvottelukunnassa. Hän on hallinto-oikeuden asiantuntijajäsen. Sirkka toimii kotikunnassaan valtuutettuna ja sote-kuntayhtymän päättäjänä. Hän on kirjoittanut ja toimittanut useita julkaisuja, ja hän on myös aktiivinen blogisti, päätoimittaan useiden vuosien ajan Metropolian Uudistuva sosiaalialan osaaminen -blogia. Lisätietoa kotisivuilta [www.sirkkarousu.fi](http://www.sirkkarousu.fi).



**Lähteet ja  
lisämateriaali**

# Lähteet

- Ahloth, Aki 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Ahokas Jussi (toim.) 2021. Hyvinvointitaloudessa eteenpäin. Soste ry:n artikkelisarja 2021. Saatavana myös koottuna E-julkaisuna tältä sivulta. <https://www.soste.fi/hyvinvointitaloudessa-eteenpain/>.
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Human Interest.
- Ajanko, Sari 2021. Erilaisuuden sietämisestä moninaisuuden johtamiseen. Esitelmä 25.6.2021 Studia Metropolia -luentosarjassa. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Ajanko, Sari 2016. Moninaisuuden johtaminen - ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat.
- Amabile, Teresa 1983. The Social Psychology of Creative. Growing Up Creative 1989.
- Ansochkin, Katja 2021. Mitattavien tavoitteiden asettaminen. Vaikutavuuden edelläkävijäksi -webinaarisarjan luento 9.2.2021. ARVO-liitto. Julkaisematon.
- Anttila Johannes 2021. Hyvinvointitalous mahdollisten tulevaisuuksien avajana ja tulevaisuuteen suuntautuneena hallintamallina. Artikkelit 93.2021 osana Soste ry:n Hyvinvointitaloudessa eteenpäin -artikkelisarjaa. <https://www.soste.fi/hyvinvointitaloudessa-eteenpain/hyvinvointitalous-mahdollisten-tulevaisuuksien-avaajana-ja-tulevaisuuteen-suuntautuneena-hallintamallina/>.
- Anttila, Markus & Rousu Sirkka (toim.) 2004. Haravalla kootut. Moniasiantuntijuus. Strateginen kumppanuus. Seudullinen kumppanuus. <https://docplayer.fi/4474588-Markus-anttila-ja-sirkka-rousu-toim.html>.
- Anttila, Markus & Rousu, Sirkka & Kinnunen, Petri & Vuorijärvi, Petri 2005. Onko meillä mahdollisuutta kehittää toisin. Kokemuksia ja arvioita kehittämistyön poluilta. Tapaus Harava 2000-2004. Kuntaliitto, Lastensuojelun Keskusliitto, Pohjois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus.
- Argyris, Chris & Schön, Donald A. 1978. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley Publishing Company.
- Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Aronkylä, Timo & Mäki, Tiina J. (toim.) 2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestäminen - Sote-järjestäjän työkalupakki. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/2017-sosiaali-ja-terveydenhuollon-jarjestaminen-sote-jarjestajan-tyokalupakki>.
- Arvassalo, Leija 2006. Alaistaito. Kielitoimiston sanakirjan toimitus. Päivitetty 11.1.2007. [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/sana\\_sanasta\\_ajan\\_sanojen\\_taustaa\\_%282005\\_2013%29/alaistaito](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/sana_sanasta_ajan_sanojen_taustaa_%282005_2013%29/alaistaito).
- ARVO-liitto <https://arvoliitto.fi/>.
- Asiakasryhmäkohtainen tieto laadusta ja vaikuttavuudesta sosiaali- ja terveydenhuollon tiedolla johtamisessa ja ohjauksessa. Laaturekisterien asema palvelujärjestelmässä. Tiija Ikonen ja asiantuntijaryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2019:70. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161976>.
- Aura Ossi 2020. Muutosjohtaminen on tavoitteita, kommunikointia ja aktiivisuutta. Auran Faktat -blogi. Blogipostaus. 3.3.2020. <https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/muutosjohtaminen>.
- Avain-mittarista THL:n sivuilla Palvelujen laatu ja vaikuttavuus. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus/toimintamalleja-ja-menetelmia-tyontueksi/palvelujen-laatu-ja-vaikuttavuus>.
- Avoimet dialogit ja ennakkointidialogit: Sosiaaliset verkostot psykososiaalisessa työssä. Arnkil Tom Erik, Seikkula Jaakko, Eriksson Esa 2001. Yhteiskuntapolitiikka-YP 66 (2001). 2. <https://www.julkari.fi/handle/10024/100190>.
- Buurtzorgin organisaatio. Vuori, Johanna 2021. Case: buurtzorg1 950 tiimiä ja kaksi johtajaa. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Helsinki. <https://www.theseus.fi/handle/10024/494523>.
- Deloitte 2020. Human Capital Trends 2020. <https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/human-capital/articles/yli-puolet-suomalaisista-tyonantajista-ei-tieda-miten-kehittaa-henkilostoa.html>.
- Deloitte 2021. Global Human Capital Trends 2021. <https://www2.deloitte.com/ua/en/pages/about-deloitte/press-releases/gx-2021-global-human-capital-trends-report.html>.
- Dialogiset toimintatavat. <https://thl.fi/fi/web/lapset-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintatavat>.
- Digitalisaatio terveyden- ja hyvinvoinnin tukena 2016. Sosiaali- ja terveysministeriön digitaalisatolinjaukset 2025. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2016:5. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75526/JUL2016-5-hallinnonalan-digitalisaation-linjaukset-2025.pdf>.
- Dufva, Mikko. Ennakoinnin peruskäsitteet. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/ennakoinnin-peruskasitteet-haltuun-ja-kolme-vinkkia-ennakointividakkoon/>.

- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>.
- Eheä yhteiskunta ja kestävä hyvinvointi Sosiaali- ja terveystieteiden tulevaisuuskatse 2018. Valtioneuvoston julkaisusarja 22/2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-596-9>.
- EOSMO työkirja 2011. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja-johdanto.html>.
- Erkkilä, Laura & Kortessalo Marilla 2020. Jatkuva oppiminen on työntekijän, työpaikan ja kouluttajan yhteistyötä. *Urbaani kasvua Vantaa -hankkeen sivusto 2016- 2018*. <https://urbaanikasvu.fi/2020/12/18/jatkuva-oppiminen-on-tyontekijan-tyopaikan-ja-kouluttajan-yhteistyota/>.
- Esihenkilön työhyvinvoinnin johtamista velvoittavat ja ohjaavat säädökset ja sopimukset. Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. WSOY pro. <https://www.ttl.fi/perehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>.
- Etätyöpatia. Heltti. Blogipostaus. <https://heltti.fi/etatyopaatia/>.
- Etätöiden johtaminen. Työkykyinen työntekijä. Joustava työ-aika. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoaika/joustava-tyoaika/etatyon-johtaminen/>.
- Evataan yhdessä! Vaikutusten ennakoarvioinnilla kestäviä päätöksiä. Salenius Maria & Ratia Essi (toim.) 2018. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2018/1964-evataan-yhdessa-vaikutusten-ennakoarvioinnilla-kestavia-paatoksia>.
- Freeman, R. E. & Reed, D. L. 1983. Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*. Vol. 25, nro. 3, s. 88-106.
- Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Helsinki.
- Greenleaf Robert K. Center for Servant Leadership. <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>.
- Hagerlund, Tony & Kaukopuro-Klemetti, Hanna (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Kuntaliitto.
- Hakanen Jari 2018. Johtamiseen tarvitaan asennemuutosta. Ajankohtaista. Kollega.fi. 7.2.2018. <https://kollega.fi/2018/02/johtamiseen-tarvitaan-asennemuutosta/>.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitoksen julkaisuja. <https://www.julkari.fi/handle/10024/136798>.
- Hakanen, Jari 2016. Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin (verkkojulkaisu). Verkko-lehti Työpiste. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>.
- Hakanen, Jari 2021. Palvelevaa johtamista korona-aikana - ja pitkälle sen jälkeen. Työterveyslaitos. Blogipostaus 10.5.2021. <https://www.ttl.fi/blogi/palvelevaa-johtamista-korona-aikana-ja-pitkalle-sen-jalkeen/>.
- Hakanen, Jari & Hakonen, Anu & Seppälä Piia & Viitala Riitta 2019. Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella. Suomen Kuntaliitto. Helsinki. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2019/1977-uudistu-ja-onnistu-hyvalla-henkilostojohdamisella-acta-nro-272>.
- Hakanen, Jari 2017. Työn imua hyvällä henkilöstöjohtamisella: Henkilöstö strategisena resurssina (HSR) - tutkimus. [https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ty%C3%B6n%20imua%20ohyv%C3%A4ll%C3%A4%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisella\\_Hakanen\\_KUMA%202017.pdf](https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ty%C3%B6n%20imua%20ohyv%C3%A4ll%C3%A4%20henkil%C3%B6st%C3%B6johtamisella_Hakanen_KUMA%202017.pdf).
- Hakari, Kari 2013. Uusi julkinen hallinta - kuntien hallinnonuudistusten kolmas aalto? Tutkimus Tampereen toimintamallista. Väitöstutkimus. Johtamiskorkeakoulu. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/94535/978-951-44-9263-1.pdf>.
- Hakonen, Anu & Nylander, Minna (toim.) 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala Anna. (2014) Palkitse taitavammin - palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Happonen, Päivi 2021. Hallitus linjasi: Syrjäytyminen ja sosiaalinen pahoinvointi uhkaavat Suomen turvallisuutta - Moni kokee elämänsä kuitenkin turvallisiksi. Artikkelit 20.5.2021 Yle. <https://yle.fi/uutiset/3-11940288>.
- Harra, Toini & Mäkinen, Elisa & Sipari, Salla 2012. Yhteiskehittelyllä hyvinvointia. Metropolia Ammattikorkeakoulu 2012. <https://www.theseus.fi/handle/10024/261036>.
- Hautanen, Jutta. Sidosryhmäanalyysin 5 vaihetta. <https://www.juttahautanen.fi/sidosryhmaanalyysin-5-vaihetta/>.
- Heinonen, Olli-Pekka & Ikonen, Anna-Kaisa & Kaivosoja, Matti & Reina, Timo 2017. Yhdyspinnat yhteiseksi mahdollisuudeksi - Selvitys lapsi- ja nuoriso- ja perhepalveluiden toteuttamiseen liittyvistä yhdyspinnoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Sosiaali- ja terveystieteiden raportteja ja muistioita 8/2017. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160555>.
- Heiskanen, Erika & Salo, Jari 2008. Eettinen johtaminen - tie kestävään menestykseen. Talentum.
- Hietapakka, Laura & Karjalainen, Pekka & Liukko, Eeva & Sinervo, Timo. 2020. Monialaista palvelujen yhteensovittamista tarvitsevien asiakkaiden sekä työ- ja toimintakyvyn tukitarpeiden tunnistaminen Suomessa. Teoksessa Koivisto, Juha & Tiirinki, Hanna (toim.). Monialaisten palvelutarpeiden tunnistamisen ja ennakoinnin toimintamallit ja työkalut - väliraportti. Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-343-459-2>.
- Hoffrén, Minna 2019. Vaieta vai vastustaa? Tuhoava johtaminen vastavuoroisena johtamisprosessina. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, Sosiaali- ja terveystieteiden laitos.
- Holma, Tupu 2009. LapsiARVI-kriteerit - perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Suomen Kuntaliitto.

- Honkala, Nina & Villanen, Jaana 2020. Rohkenemmeko osaajien ja osaamisen jakamiseen? Puheenvuoro. Sitra. <https://www.sitra.fi/blogit/rohkenemmeko-osaajien-ja-osaamisen-jakamiseen/>.
- Horila, Anne ja Ranta Annika 2020. Hybridityön momentum – inhimillisyytsvajeesta aitoon vuorovaikutukseen. Blogipostaus 1.12.2020. <https://www.humap.com/blogi/2020/12/hybridityon-momentum-inhimillisyytsvajeesta-aitoon-vuorovaikutukseen/>.
- Huhtala, Marjo & Tuulenmäki Heli 2021. Mikro-oppiminen tukee tehokkaasti oppimista työarjessa ja käytännössä. Tikissä –blogi. Blogipostaus 11.5.2021. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/05/11/mikro-oppiminen-tukee-tehokkaasti-oppimista-tyoarjessa-ja-kaytannossa/>
- Hyvinvoinnin integroitu toimintamalli 2017. Valtionvarainministeriön Kuopion kuntakokeilu 2015–2016. Esitys 10.5.2017. <https://docplayer.fi/53861492-Valtiovarainministerion-kuopion-kuntakokeilu.html>.
- Hyvän johtamisen kriteerit 2014. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>.
- Hyvän työpaikan kriteerit. Talentia ry. <https://www.talentia.fi/tyoelamainfo/hyvan-tyopaikan-kriteerit/johtaminen/>.
- Hyytiälä, Hermanni & Kekomäki, Martti 2017. Kustannusten kasvu johtuu järjestelmän häiriöistä. Näkökulma 17.11.2017 Lääkärehti. 46/2017 vsk 72, 2664–2665.
- Hätönen, Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen II. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Inno-Vointi 2013. Viitekehys: kaksi innovaatiotoiminnan lähestymistapaa. <http://www.inno-vointi.fi/fi/innovoinninperiaatteet/viitekehys-kaksi-lahestymistapaa>.
- Isotalus, Pekka & Rajalahti, Hanna 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.
- Jalava, Urpo 2001. Esimiestyö, valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Janhonen, Minna & Pahkin Krista 2018. 3+1 askelta uudistumiskykyiseen organisaatioon. Blogipostaus 27.2.2018. <https://www.ttl.fi/blogi/31-askelta-uudistumiskykyiseen-organisaatioon/>.
- Jarenko, Karoliina 2020. Barbapapa-organisaatioiden maihinnousu! – Itseohjautuvuus on keino toteuttaa yrityksen strategiaa. <https://www.bonfire.fi/barbapapa-organisaatioiden-maihinnousu-itseohjautuvuus-on-keino-toteuttaa-yrityksen-strategiaa/>.
- Johdon agendalla 2021. [https://cdobc4fo-7c98-4296-be17-da1c2456fa29.filesusr.com/ugd/c5fb1e\\_bc4514924da146b394a79d4abda4e644.pdf](https://cdobc4fo-7c98-4296-be17-da1c2456fa29.filesusr.com/ugd/c5fb1e_bc4514924da146b394a79d4abda4e644.pdf).
- Juuti, Pauli 2017. Jaetun johtajuuden taidot. 2.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Työn Tuuli 2/2018. 27–37. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli/2018/tyon-tuuli-22018.html>.
- Juuti, Pauli. 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Järvinen, Pekka & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Järvinen, Pekka 2005. Onnistu esimiehenä. 5.painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, Pekka 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. E-kirja. Alma Talent Pro.
- Järvinen, Pekka 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. E-kirja. Alma Talent Pro.
- Kalliomeri, Reetta & Miettinen Katja & Ohlsson, Anna-Mari & Soini, Sonja & Tulensalo Hanna 2020. Lapsikeskeinen palvelumuotoilu. Pelastakaa Lapset. Suomen Uusiokuori Oy. <https://pelastakaalapset.s3.eu-west-1.amazonaws.com/main/2021/05/20140644/kohti-lapsen-nakoista-osallisuutta-kirja.pdf>.
- Kaltainen, Janne & Hakanen Jari (2021). Servant Leadership and Employee Task and Adaptive Performance During Organizational Changes: Roles of Work Engagement and Burnout. Business Review Quarterly.
- Kangasniemi, Mari & Hipp, Kirsi & Häggman-Laitila, Arja & Kallio, Hanna & Karki, Suyen & Kinnunen, Pirjo & Pietilä, Anna-Maija & Saarnio, Reetta & Viinamäki, Leena & Voutilainen, Ari & Waldén, Anne. 2018. Optimoitu sote-ammattilaisten koulutus- ja osaamisuudistus. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 39/2018. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160883/39-2018-Optimoitu%20sote-osaaminen.pdf>.
- Kauhanen, Juhani. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kauppila, Reijo 2017. Millaisia rooleja ja tehtäviä on valmennukseen esimiehellä yhteiskehittämisessä? Työpaja 7.11.2017, Muutosvalmennus Reijo Kauppila Oy [https://thl.fi/documents/10531/3149614/Yhteiskehitt%C3%A4minen+ty%C3%B6paja+nro+5\\_+20171107+materiaali.pdf](https://thl.fi/documents/10531/3149614/Yhteiskehitt%C3%A4minen+ty%C3%B6paja+nro+5_+20171107+materiaali.pdf).
- Keskinen, Soili. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissäätö.
- Keski-Uudenmaan sote. Kuntayhtymän osallisuusohjelma. 21.11.2019 valtuuston päätös. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/ajankohtaista/meilla-on-osallisuusohjelma/>.
- Keski-Uudenmaan sote. Kuuden kunnan sote-kuntayhtymän vuoden 2020 tilinpäätöksen tiedot euroa/asukas tietopaketeittain. Keusoten tilinpäätös 10.6.2021 valtuuston päätös. [https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlvaltuusto/Kokous\\_1062021/Tilintarkastuskertomus\\_2020\\_tilinpaaotoks\(5624\)](https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlvaltuusto/Kokous_1062021/Tilintarkastuskertomus_2020_tilinpaaotoks(5624)).
- Keski-Uudenmaan sote. Laadun, asiakas- ja potilasturvallisuussuunnitelma vuosille 2021–2022. Yhtymähallitus 25.5.2021. [https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlhallitus/Kokous\\_2552021/Laadun\\_asiakas\\_ja\\_potilasturvallisuuden\\_\(5705\)](https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlhallitus/Kokous_2552021/Laadun_asiakas_ja_potilasturvallisuuden_(5705)).

- Keski-Uudenmaan sote. Sisäinen valvonta ja riskienhallinnan perusteet-asiakirjassa. Riskikartta sivulla viisi. 21.11.2019 valtuuston päätös. [https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlvaltuusto/Kokous\\_21112019/Sisainen\\_valvonta\\_ja\\_riskienhallinnan\\_pe\(1328\)](https://keusote.cloudnc.fi/fi-FI/Toimielimet/Yhtymaumlvaltuusto/Kokous_21112019/Sisainen_valvonta_ja_riskienhallinnan_pe(1328)) .
- Keski-Uudenmaan sote. Strategia 2020-2025. 23.10.2019 valtuuston päätös. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/kuntayhtyma/organisaatio/strategiamme/> .
- Keski-Uudenmaan sote. Asiakasohjaus-malli. <https://www.keski-uudenmaansote.fi/ajankohtaista/asiakasohjauksesta-sosiaalipalvelujen-neuvontaa-ja-ohjausta/> .
- Kesti, Marko. Esimiehen HR-vuosikellon vaikuttavuus 8.5.2019. <https://www.linkedin.com/pulse/esimiehen-hr-vuosikellon-vaikuttavuus-marko-kesti/> .
- Kinnunen, Elina 2019. Yhdistävä viestintä. Viestinnän rakentuminen sosiaali- ja terveysjohtamisen rajapinnoilla. Tampereen yliopisto.
- Kinos, Sirppa, 2020. Sosionomit (ylempi AMK) muuttuvilla työmarkkinoilla. Tutkinnon suorittaneiden sijoittuminen työelämään, osaaminen ja toimintaympäristön haasteet. Väitöstutkimus. Turun yliopisto. <https://www.utupub.fi/handle/10024/149243> .
- Kohti parempaa työilmapiiriä – Työterveyslääkärin kriittisen tärkeit neuvot hyvän työilmapiiriin luomiseen 2017. Suomalaisen työn liitto. Näyteikkuna. Blogipostaus 26.10.2017. <https://suomalainentyo.fi/cases/kohti-parempaa-tyoilmapiiriä-tyoterveyslaakarin-kriittisen-tarkeat-neuvot-hyvan-tyoilmapiiriin-luomiseen/> .
- Koivisto, Juha & Pohjola, Pasi & Blomqvist, Pia 2017. Ennen – Aikana – Jälkeen: Arviointiopas kehittäjille. Työpaperi: 44/2017. <https://www.julkari.fi/handle/10024/135538> .
- Koivistoinen, Mari & Pellinen, Katri 2020. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.). Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Kuntaliitto. [https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178\\_Tutkimukseen\\_osallistuneet\\_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf) .
- Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki: Alma Talent.
- Kostamo, Tuukka & Gamrasni Mirjam 2021. Viisi askelta kohti yhteisöohjautuvuutta. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Helsinki. <https://www.theseus.fi/handle/10024/494523> 105-118.
- Kuntatyö2030. Asiakkaiden aktiivista arkea ja henkilökunnan työhyvinvointia tukeva VOIMA 31.3.2017. <https://www.kuntatyo2030.fi/katso/564> .
- Kuntien sosiaali- ja terveydenhuollon käyttökustannukset 2019. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/talous/kuntalouden-tilastot/kuviot/kuntien-ja-kuntayhtymien-menot-ja-tulot>. Tarkka lähde PowerBi raporttikuvana: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiY2RkMGYzZmU0OTI4NC00NGZLWlXOGYtNmJjMGYzYzhZLTlyliwidC16lJQzNmU1ZDYxLTFhZGZEtNDM4ZS-05MDFjLTVlNzZM5OGE1MWMxZlslmMiOjhg&pageName=ReportSection01a4947c8447808f67c2> .
- Kuusela, Sari 2015. Organisaatioelämää. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Käsitteiden määrittely. Martela Frank 2021. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Helsinki. 16.
- Laajalahti, Toni 2016. Paha, pahempi, muutos. Miksi muutosta vastustetaan? Kirjallisuuskatsaus ja survey-tutkimus muutosvastarinnan tekijöistä. Yhteisöviestinnän maisteritutkimus. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/49026/URN:NBN:fi:jyu-201603081789.pdf> .
- Laaksonen, Hannele & Ollila, Seija 2017. Lähijohtamisen perusteet terveydenhuollossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Laaksonen, Hannele & Sinkkonen Merja & Wallin Outi 2020. Palveluiden ja henkilöstönjohtaminen. Teoksessa Laaksonen Hannele (toim.) Sosiaali- ja terveydenhuollon järjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro Oy. 203-255.
- Lamberg, Kristina 2020. Johtajan viralliset viestintäkanavat. Teoksessa Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi (toim.). Johtajana muutoksissa. Acta 253. Helsinki: Kuntaliitto. [https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178\\_Tutkimukseen\\_osallistuneet\\_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Minna-Joensuu/publication/311311178_Tutkimukseen_osallistuneet_organisaatiot/links/5845691508ae2d217567c583/Tutkimukseen-osallistuneet-organisaatiot.pdf) .
- Lapsibudjetointi 2021. Työryhmä selvittää lapsibudjetointia: Miten lasten oikeudet toteutuvat talousarvioprosessissa? <https://vm.fi/-/10616/tyoryhma-selvittaa-lapsibudjetointia-miten-lasten-oikeudet-toteutuvat-talousarvioprosessissa-> .
- Lapsistrategia. Kansallinen lapsistrategia 2021. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162864/VN\\_2021\\_8.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162864/VN_2021_8.pdf) .
- Lasten ja perhepalveluiden muutosohjelma LAPE <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/lapsi-ja-perhepalveluiden-muutosohjelma-lape-> .
- Lehtinen, Esa 2018. Millainen kulttuuri, sellainen organisaatio! Konsultin jaarituksia-blogi. Blogipostaus 12.2.2018. <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/02/12/millainen-organisaatiokulttuuri-sellainen-organisaatio/> .
- Lipponen, Krisse 2020. Resilienssi arjessa. Kustannus Oy Duodecim.
- Lith, Pekka 2019. Sosiaalipalvelut Uudellamaalla. Tilastollinen yhteenveto sosiaalipalvelujen markkinoiden kokonaisarvosta ja kuntien palvelukysynnästä. 31.5.2019. [file:///C:/Users/sirkkar/Downloads/sosiaalipalvelut-uudellamaalla\\_tilastollinen-yhteenveto\\_pekka-lith\\_310519\\_kauppakamarille.pdf](file:///C:/Users/sirkkar/Downloads/sosiaalipalvelut-uudellamaalla_tilastollinen-yhteenveto_pekka-lith_310519_kauppakamarille.pdf) .
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi 1999. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Gaudeamus. Tammer-Paino Oy. Tampere.
- Lumijärvi, Ismo 1999. Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi, Työturvallisuuskeskus. Edita Oy. Helsinki.
- Manka Marja-Liisa & Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Heikkilä-Tammi, Kirsi & Vauhkonen, Anne 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tammerprint Oy.

- Mantere, Saku & Vaara, Eero & Suominen, Kimmo 2012. Toisinajattelu strategisesta johtamisesta. SanomaPro OY.
- Martela, Frank 2020. Neljä teesiä itseohjautuvuudesta – Askelia kohti yhteisohjautuvuutta ja itseorganisoitumista. Teoksessa Työn tuuli 2/2020. 21–28 .
- Martela, Frank 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeisintä tekijää. <https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/> .
- Martela, Frank ja Jarenko, Katariina 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, Frank & Hakanen, Jari & Hoang Nhi & Vuori Johanna (2021). Itseohjautuvuus ja työn imu Suomessa – Onko itseohjautuvuus työhyvinvoinnin vai -pahoinvoinnin lähde? <https://docplayer.fi/211021519-Printed-matter.html> .
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Martela, Frank & Paakkanen, Miia & Pessi, Anne Birgitta (toim.) 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mary Parker Follett: Elämäkertä. <https://www.greelane.com/fi/humanistiset-tieteet/historia-ja-kulttuuri/mary-parker-follett-biography-3528601/> .
- Metropolia Ammattikorkeakoulu 2021. Opinto-opaat sosiaaliala AMK ja YAMK <https://opinto-opas.metropolia.fi/fi/88094/fi/70322/SXH21S1/year/2021> ja YAMK <https://opinto-opas.metropolia.fi/fi/16187/fi/78883/S0921S6/year/2021> .
- Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? Työterveyslaitos 2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/monikulttuurinen-tyoelama/miten-edistaa-monimuotoisuutta-rekrytoinnissa/> .
- Moore, James. F. 1993. Predators and prey: A new ecology of competition. Harvard Business Review: Harvard Business School Publishing. Vol. 71, No. 1, pp.75–86. <http://blogs.law.harvard.edu/jim/files/2010/04/Predators-and-Prey.pdf> .
- Munperhe – dokumenttielokuvat [www.munperhe.com](http://www.munperhe.com) .
- Murto, Kari. 2001. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. 4. painos. Jyväskylän koulutuskeskus Oy. Jyväskylä: Gummerus.
- Mustonen, Veera & Spilling, Kaisa & Bergström Maija 2017. Cook Book. Nopeiden kokeilujen reseptit. Kaupunkiyhteisö mukaan fiksun kaupungin kehittämiseen. Forum Virium Helsinki / Fiksu Kalasatama. [https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/11/Fiksu\\_Kalasatama\\_NKO\\_Cookbook.pdf](https://6aika.fi/wp-content/uploads/2017/11/Fiksu_Kalasatama_NKO_Cookbook.pdf) .
- Mäkkeli, Jori & Vuori, Johanna & Malkavaara Heta-Liisa 2021. Matkalla yhteisohjautuvaksi – toimivat yhteisölliset käytänteet. Teoksessa Gamrasni, Mirjam (toim.) 2021. Matkaopas yhteisohjautuvuuteen. Haaga-Helia julkaisut 3/2021. Helsinki. 79–97.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos Satu 2010. Työyhteisötaidot. Helsinki: Unipress.
- Nieminen, Mika & Talja, Heli & Heikkilä, Jukka-Pekka & Airola, Merja & Viitanen, Kaupo & Tuovinen, Joonas 2017. Muutosjoustavuus: Organisaation resilienssin tukeminen. VTT. <https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2017/T318.pdf> .
- Niiranen, Vuokko & Hänninen, Markku 2012. Sosiaalitoimen johtajat kunnissa. Tutkimushankkeen tulokset. Kuntaliitto. Acta-julkaisu 234. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1466-sosiaalitoimen-johtajat-kunnissa-acta-nro-234> .
- Niiranen, Vuokko & Joensuu, Minna & Lammintakanen, Johanna & Kerkkänen, Mervi 2014. Johtajana muutoksissa. Sote-johtamisen JOHTAVAT – tutkimushankkeen tuloksia. Kuntaliitto. Acta-julkaisu 253. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253> .
- Niiranen, Vuokko & Seppänen-Järvelä, Riitta & Sinkkonen, Merja 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Gaudeamus.
- Nylander, Olli 2021. Hyvinvointi- ja terveyshyöty. Ajopuusta aktiiviksi. BoD – Books on Demand. Helsinki.
- OKM 2019. Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen tukemaan sosiaali- ja terveystieteiden uudistamista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 20. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161661/OKM\\_24\\_2019\\_Tutkintoonjohtavakoulutus.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161661/OKM_24_2019_Tutkintoonjohtavakoulutus.pdf) .
- OKM 2020. Korkeakoulutus ja tutkimus 2030-luvulle, vision tiekartta. [https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA\\_V2.pdf](https://minedu.fi/documents/1410845/12021888/Korkeakoulutus+ja+tutkimus+2030-luvulle+VISION+TIEKARTTA_V2.pdf) .
- Otala, Leena-Maija 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. Verkkolehti. Työopisto 2016. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/> .
- Palvelukokonaisuuksien ja palveluketjujen määrittely, ohjauksen ja seurannan käsikirja 2020. PKPK-malli. Koivisto, Juha & Liukko, Eeva & Tiirinki Hanna & Lyytikäinen, Merja. Terveystieteiden tutkimuskeskus THL. Ohjaus 11/2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140708/URN\\_ISBN\\_978-952-343-581-0.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140708/URN_ISBN_978-952-343-581-0.pdf) .
- Palvelumuotoilu. Palo. Mitä palvelumuotoilu on? <https://www.palvelumuotoilupallo.fi/palvelumuotoilu> .
- Palvelun laatu ja vaikuttavuus – mittareista lisätietoa THL:n sivuilta <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/tulevaisuuden-sosiaali-ja-terveyskeskus/toimintamalleja-ja-menetelmia-tyontueksi/palvelujen-laatu-ja-vaikuttavuus> .
- Patja, Päivi & Malin, Virpi & Häkkinen, Reija & Suoranta, Mari. 2020. Opiskelijoiden työelämä- ja yrittäjyyshaittojen edistämistä työelämän toimintakulttuuria simuloimalla ja käsitteitä selkeyttämällä. Teoksessa Virtanen, Anne & Helin, Jouni & Tynjälä, Päivi (toim.). Työelämäpedagogiikka korkeakoulutuksessa, 62–65. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-8414-4> .
- Pekkarinen, Elina 2010: Sosiaalialan arvojohtajat ja muutoksen mana-

- gerit. Laadullinen katsaus sosiaalialan johtamisen tutkimuksesta. Avauksia 7. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Helsinki.
- Perälä, Marja-Leena & Halme, Niina & Nykänen, Sirpa 2012. Lasten, nuorten ja perheiden palveluja yhteensovittava johtaminen. Opas 19/2012. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL\\_OPA019\\_2012web.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/90893/THL_OPA019_2012web.pdf).
- Piha, Kirsi 2019. Kotter oli ehkä oikeassa - mutta ei ole enää. Blogipostaus 8.11.2019. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>.
- Pirinen Helka 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Pohjola, Anneli 2020. Muuttuva sosiaalisen käsite ja uusi yhteiskunnallinen järjestys. Teoksessa Suoninen-Erhiö, Lea & Pohjola, Anneli & Satka, Mirja & Simola, Jenni (toim.). Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Huolta- ja säätiö. 269-290.
- Porter, Michael 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York, NY The Free Press.
- Potilas- ja asiakasturvallisuusstrategia 2017-2021. Toimeenpanosuunnitelma. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisu 2020:1. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/162019>.
- Pynnönen, Anu 2015. Vaiennettu huono johtaminen: kunta-alan johtamisen diskurssien kriittistä tarkastelua. Hallinnon tutkimus 34 (1). 61-78.
- Päätösten vaikutusten ennakoarviointi. Terveyden ja hyvinvoinnin THL laitoksen verkkosivusto. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/paatosten-vaikutusten-ennakoarviointi>.
- Raivio, Helka (toim.) 2018. Enemmän sosiaalista toimintakykyä, lisää osallisuutta! Yhteiskehittäen vaikuttavampaa sosiaalista kuntoutusta. - Sosiaalisen kuntoutuksen kehittämishankkeen (SOSKU) 2015-2018 loppuraportti. Työpöytä 7/2018. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.
- Ranki, Sini-Maaria 2020. Ilmiölähtöisen johtamisen näkökulma elinikäiseen oppimiseen — Miten edistää systeemistä ajattelua? <https://media.sitra.fi/2020/11/09143039/Ilmiolahtoisin-johtamisen-nakokulma-elinikaiseen-oppimiseen.pdf>.
- Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2013). Valmentava johtajuus. E-kirja. Helsinki: WSÖYpro.
- Rousu, Sirkka & Holma, Tupu 2004. Lastensuojelupalvelujen laadunhallinta. LASSO-hanke. Suomen Kuntaliitto.
- Rousu, Sirkka (toim.) 2018. Henkilökohtainen budjetointi - yksilöllinen ratkaisu asiakkaan tarpeisiin. Avain kansalaisuuteen - henkilökohtainen budjetointihankkeen ensimmäisen toimintavuoden kokemuksia ja havaintoja. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Theseus-tietokannassa <https://www.theseus.fi/handle/10024/146228>.
- Rousu, Sirkka (toim.) 2019. Henkilökohtainen budjetointi. Ihmislähtöinen toimintatapa sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Avain kansalaisuuteen - henkilökohtainen budjetointihankkeen (2016-2019) tulokset ja kehittämisedotukset sekä yhteenveto hankkeesta. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Theseus-tietokannassa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167272/2019\\_TAITO\\_22\\_Henkilokohtainen\\_budjetointi\\_rousu.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/167272/2019_TAITO_22_Henkilokohtainen_budjetointi_rousu.pdf).
- Ruohisto, Janne. 5 vinkkiä suorituksen johtamisen uudistamiseksi tähän päivään sopivaksi. <https://www.skillhive.com/2017/02/13/5-keinoa-uudistaa-suorituksen-johtaminen-vastaamaan-tata-paivaa/?lang=fi>.
- Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Saari, Juho 2020. Samassa veneessä - Hyvinvointivaltio eriarvoistuneessa yhteiskunnassa. Docendo.
- Saari, Tiina 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Väitöskirja. Acta Universitatis Tampensis 1944. Tampere University Press. Tampere.
- Saikkonen, Paula & Kouvonon, Anne 2021. Julkisten palvelujen digitalisaatio saattaa syventää eriarvoisuutta. Artikkelit Helsingin Sanomat 22.5.2021. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000007991194.html>.
- Saksi, Jukka 2021. Joko teidän työyhteisönne on luonut koronan jälkeisen entry-strategian? Artikkelit. 5.5.2021. <https://johtajaonmedia.fi/joko-teidan-tyoyhteisonne-on-luonut-koronan-jalkeisen-entry-strategian/>.
- Salminen, Ari 2005. Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet. Edita, Helsinki.
- Schein, Edgar 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Seeck, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus.
- Seeck, Hannele (toim.) 2009. Kriisit ja työyhteisöt - kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Helsinki: Työterveyslaitos, Tutkimusraportti 37.
- Selvityksestä tukea lapsibudjetointiin: mallit, työvälineet ja tiekartta valtiolle ja kunnille. 2020. Uutinen Valtioneuvoston sivustolla 6.5.2020, <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/raportti-selvityksesta-tukea-lapsibudjetointiin-mallit-tyovalineet-ja-tiekartta-valtiolle-ja-kunnille>.
- Seppälä, Timo & Pekurinen, Markku 2014. Sosiaali- ja terveydenhuollon keskeiset rahavirrat. THL:n raportteja 2014.
- Signaaleista tulevaisuustarinoihin: Ennakoinnin lyhyt käsikirja. Jalonen, Harri & Lehti, Mira & Tontteri, Anna & Koskelo, Minna & Nousiainen, Anu K. & Jäppinen, Tuula 2017. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 109. Yhteistyössä Kuntaliitto. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166524.pdf>.
- Sihvo, Sinikka & Isola, Anna-Maria & Kivipelto, Minna & Linnanmäki, Eila & Lyytikäinen, Merja & Sainio, Salla 2018. Asiakkaiden osallistumisen toimintamalli. Loppuraportti 2018. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 16/2018. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160828>.



- Sippola, Aulikki 2008. Monimuotoistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. Työpölyttinen aikakauskirja 51 (1). 29-39. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162787/Ty%C3%B6pölyttinen%20aikakauskirja1.2008.pdf%20%283%29.PDF> .
- Sorainen, Anna 2018. Sori. Johtaja ja julkisuus kriisissä. Helsinki: Alma Talent.
- Sosiaali- ja terveysministeriön korona-verkkolähetys kuntiin 2020. <https://stm.fi/documents/1271139/22481532/Sosiaali-+ja+terveysministeri%C3%B6n+korona-verkkol%C3%A4hetys+kuntiin+27.5.pdf> .
- Sosiaali- ja terveyspalvelut 2020. Missä mennään sote-toimiala? Sosiaali- ja terveyspalveluiden toimialaraportti Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:1 TEM Toimialapalvelu. Kevät 2020. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM\\_2020\\_01.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161994/TEM_2020_01.pdf) .
- Sosiaalihuoltolain soveltamisopas 2017. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2017:5. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05\\_17\\_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/80391/05_17_Sosiaalihuoltolain%20soveltamisopas.pdf) .
- Sote-tietopaketit. <https://stm.fi/sote-tietopaketit> .
- Sote-tietopakettien käsikirja 3.1. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Sitra. [https://stm.fi/documents/1271139/13628140/K%C3%A4sikirja\\_tietopaketit+2.2.pdf/fc8c3937-5b54-1679-453d-ecofcoe5b870/K%C3%A4sikirja\\_tietopaketit+2.2.pdf](https://stm.fi/documents/1271139/13628140/K%C3%A4sikirja_tietopaketit+2.2.pdf/fc8c3937-5b54-1679-453d-ecofcoe5b870/K%C3%A4sikirja_tietopaketit+2.2.pdf) .
- STM 2019. Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistaminen. Toimivat peruspalvelut ja sote-rakenneuudistus. [https://vm.fi/documents/10623/9444692/Sote-uudistus\\_STM\\_092019.pdf](https://vm.fi/documents/10623/9444692/Sote-uudistus_STM_092019.pdf) .
- STM sosiaali- ja terveysministeriön organisaatio 2021. <https://stm.fi/ministerio> .
- Suoninen-Erhiö, Lea & Pohjola, Anneli & Satka, Mirja & Simola, Jenni (toim.) 2020. Sosiaaliala uudistuu. Tietopohjan ja vuorovaikutuksen kysymyksiä. Huoltaja-säätiö. Kuntatalon paino.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, Pentti 2003. Älykäs organisaatio -tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tainio-Keinonen 2020. Kaisa Vaikuttava perehdytys - tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. 28.05.2020. <https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset> .
- Taipale, Tiina & Janhonen, Minna 2020. Johtotähti. Työntekijälähtöisen kulttuurin luotsaajan opas. Työterveyslaitos. Helsinki. [http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl\\_johtotahti.pdf](http://www.ttl.fi/johtotahti-opas/ttl_johtotahti.pdf) .
- TEAL-johtamisesta. <https://www.tealsuomi.fi/> .
- Tehy 11/2020. Aktiivinen työkaveri. Hyvä työkaveri tukee ja tervehdii. <https://www.tehylehtiarkisto.fi/lehti/20201104/> .
- TEPA - Termipankki. Erikoisalojen sanastojen ja sanakirjojen kokoelma - Sanastokeskus TSK <https://termipankki.fi/tepa/fi/haku/tilannekuva> .
- Terveyskylä-nettisivusto. [www.terveyskyla.fi](http://www.terveyskyla.fi) .
- THL Terveyden ja hyvinvoinnin laitos 2020. Sote-palvelujen integraatio. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/sote-palveluiden-integraatio> .
- Tiedolla johtamisen käsikirja - julkisrahoitteiset palvelut 2011. KuntalT Sote-tietojohdaminen. Valtiovarainministeriö. <https://docplayer.fi/17228627-Tiedolla-johtamisen-kasikirja.html> .
- Tiedolla johtamisen käsikirja. Digitalia: RESEARCH CENTER ON DIGITAL INFORMATION MANAGEMENT. <https://digitalia.xamk.fi/tijo?s=09> .
- Tiitinen, Laura 2019. Kamppailu sananvapaudesta : sosiaalialan ammattilaisen toiminta ja valtasuhteet mediavaikuttamisen kentällä. Väitöstutkimus. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-147-7> .
- Tilastokeskuksen Kuntaloustilasto 2019. <http://www.stat.fi/til/pta/> .
- Timonen, Liisa & Mäkelä, Jaana & Raivio Anne-Mari (toim.) 2015. Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 213. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/103091?show=full> .
- Tolkki, Olli 2020. Järjestäjän tehtävät. Esitys Keski-Uudenmaan soten valtuustossa. Julkaisematon.
- Torkko, Niina 2020. Kehittämistyön tuotteistaminen. Opas hanketyön näkyväksi tekemiseen. Osuma - Osallistamalla osaa-mista -hanke. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 18.
- TTL Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta\\_toissa%E2%80%933-psykologinen\\_turvallisuus\\_tyoyhteisossa.pdf](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/Pelotta_toissa%E2%80%933-psykologinen_turvallisuus_tyoyhteisossa.pdf) .
- Tulevaisuuden tekijän työkalupakki (Sitra): <https://www.sitra.fi/hankkeet/tulevaisuuden-tekijan-tyokalupakki/> .
- Turtio, Tarja 2017. Paha johtaminen. Helsingin Kamari Oy.
- Tutkintoon johtavan koulutuksen kehittäminen tukemaan sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistamista. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2019:24. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263--650-8> .
- Työyhteisötaidot. Työturvallisuuskeskus. [https://ttk.fi/tyoturvallisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvallisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot](https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/tyoyhteiso/tyoyhteisotaidot) .
- Uusi suunnittelutyökalu: Kuinka luoda uusia ideoita ja palveluita yhteiskehittämällä? 2021. <https://www.kuntaliitto.fi/ajankohtaista/2021/uusi-suunnittelutyokalua-kuinka-luoda-usia-ideoita-ja-palveluita> .
- Vaikutusten ennakoarviointi kunnallisessa päätöksenteossa. Sundquist Salme, Oulasvirta Leena (toim.) 2011. Kuntaliitto. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2011/1418-vaikutusten-ennakoarviointi-kunnallisessa-paatoksenteossa> .
- Vakkala, Hanna & Palo, Piia 2016. Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.) 2016. Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen. Tampereen yliopisto. 187-226. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/100410> .

- Valpola, Anneli 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. E-kirja. Alma Talent Pro.
- Valtioneuvoston selonteko sisäisestä turvallisuudesta 2021. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-769-0> .
- Vanharanta, Outi & Polvinen, Kirsi & Vartiainen, Matti 2021. Autonomian rajat ja mahdollisuudet mikro- ja Pk-yrityksissä - AURA-projektin loppuraportti. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/102372> .
- Varhaisen ja aktiivisen puuttumisen toimintamallin kokonaisuus. Varhaisen puuttumisen ja tuen toimintamalli. Miten tunnistaa, ottaa puheeksi ja toimia tilanteissa, joissa ilmenee työyhteisöön, yksilön työkykyyn tai esimiestyöhön liittyviä ongelmia. Opas. Metropolia Ammattikorkeakoulu. [https://oma.metropolia.fi/delegate/desktop\\_web\\_content\\_attachment/attachment/6472607](https://oma.metropolia.fi/delegate/desktop_web_content_attachment/attachment/6472607) .
- Whitmore, John 2017. Coaching for Performance. The principles and practice of coaching and leadership. 5th. Edition. Nicholas Brealey Publishing, London.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Viitala, Riitta & Koivunen, Niina 2014. Lähijohtaja henkilöstötyössä. Teoksessa Viitala, Riitta & Järström Maria (toim.). Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasa: Vaasan yliopisto. 151-171. [https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-537-4.pdf](https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-537-4.pdf) .
- Viitala, Riitta 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja. Universitas Wasaensis. <https://osuva.uwasa.fi/handle/10024/7813> .
- Viitala, Riitta 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtamisen teoriasta käytäntöön. E-kirja. [https://www.researchgate.net/publication/275097041\\_Johda\\_osaamista\\_Osaamisen\\_johtamisen\\_teorista\\_kaytantoon](https://www.researchgate.net/publication/275097041_Johda_osaamista_Osaamisen_johtamisen_teorista_kaytantoon) .
- Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, Petri & Tammeaid, Marika 2020. Developing Public Sector Leadership. New Rationale, Best Practices and Tools. Springer.
- Virtanen, Petri & Smedberg, Jari & Nykänen, Pirkko & Stenval, Jari 2017. Palvelu- ja asiakastietojärjestelmien integraation vaikutukset sosiaali- ja terveyspalveluissa. Valtioneuvoston selvitys ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2/2017. [https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/2\\_Palvelu-+ja+asiakastietoj%C3%A4rjestelmien+integraation+vaikutukset+sosiaali-+ja+terveyspalveluissa/](https://tietokayttoon.fi/documents/10616/3866814/2_Palvelu-+ja+asiakastietoj%C3%A4rjestelmien+integraation+vaikutukset+sosiaali-+ja+terveyspalveluissa/) .
- Virtanen, Petri & Suoheimo, Maria & Lamminmäki, Sara & Aho, Päivi & Suokas, Markku 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveyspalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281/2011. Tekes.
- Visti, Annaliisa & Härkönen, Leena-Kaisa 2005. Mosaiikki-erilaisuus vahvuudeksi-. Diversity for strenght. Tasa-arvo- ja moninaisuustyön ABC. Loppuraportti. Tykes. Raportteja 42. <http://www.psykosoft.com/pdf/Tasa-arvo-%20ja%20moninaisuustyon%20ABC.pdf> .
- VKK-Metro-hanke 2009-2011. [http://www.socca.fi/kehittaminen/aiempaa\\_kehittamista/varhaiskasvatus\\_vkk-metro](http://www.socca.fi/kehittaminen/aiempaa_kehittamista/varhaiskasvatus_vkk-metro) .
- Womack, J.P., Jones, D.T., & Roos, D. (1990). The machine that changed the world. New York: Rawson Associates.
- Vuori, Johanna & Salovaara, Perttu & Kostamo, Tuukka & Koistinen, Joonas & Mäkkeli, Jori & Martela, Frank &
- Reima Launonen 25.3.2021. MODE – tutkimustulokset. Maineen saavottaminen itseohjautuvuus? –webinaarin materiaalit. <http://www.moderesearch.fi/materiaalit/> .
- Väärämäki, Heidi 2021. Pandemia paljasti onnemme. Artikkel. Helsingin Sanomat. <https://www.hs.fi/elama/art-2000007688483.html> .
- Yhdyspinnat hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä –THL:n sivusto. <https://thl.fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/hyvinvointijohtaminen/yhdyspinnat-hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisessa> .
- Yhteiskuntavastuu. Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/yhteiskuntavastuu> .
- Ylitalo-Katajisto, Kirsti. 2019. Paljon palveluita tarvitsevien asiakkaiden yksilöity ja sosiaali- ja terveyspalvelujen yhteen kokoaminen. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto. Juvenes Print; Tampere. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789526224084.pdf> .
- Åhman, Helena 2019. Keskusteluälykyys painetilanteissa. Helsinki: Alma Talent Oy.

## Lainsäädäntö

Ammattihenkilölaki (Laki sosiaalihuollon ammattihenkilöistä) 817/2015.

Asiakaslaki (Laki sosiaalihuollon asiakkaan asemasta ja oikeuksista) 812/2000.

Asiakasmaksulaki (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon asiakasmaksuista) 734/1992.

Hallintolaki 434/2003.

Hankintalaki (Laki julkisista hankinnoista ja käyttöoikeussopimuksista) 1397/2016.

Julkisuuslaki (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta) 621/1999.

Kuntalaki 410/2015.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 609/1986.

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004.

Osakeyhtiölaki 624/2006.

Palvelusetelilaki (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon palvelusetelistä) 569/2009.

Perustuslaki (Suomen perustuslaki) 732/1999.

Sosiaalihuoltolaki 1301/2014.

STVOL (Laki sosiaali- ja terveydenhuollon suunnittelusta ja valtionavustuksesta) 733/1992.

Säätiölaki 487/2015.

Terveydenhuoltolaki 1326/2010.

Työaikalaki 872/2019.

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Työsopimuslaki 55/2001.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Vanhuspalvelulaki (Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystaloudesta) 980/2012.

Valtioneuvoston asetus 596/2015 kuntatalouden ja -hallinnon neuvottelukunnasta.

Yhdistyslaki 5003/1989.

Yksityiset sosiaalipalvelut (Laki yksityisistä sosiaalipalveluista) 922/2011.

## Lisämateriaalia: Johtamista käsitteleviä verkkosivuja

### Brossa

<https://www.brossa.fi/blogi/>.

### Filosofian Akatemia

<https://filosofianakatemia.fi/blogi/>.

### Hallintoakatemia

<https://hallintoakatemia.fi/blogi/>.

### Henry

<https://www.henry.fi/ajankohtaista/tyon-tuuli.html>.

### Humap

<https://www.humap.com/blogi/>.

### Karoliina Jarenko

<http://karoliinajarenko.fi/blogi/>.

### Kollega.fi -verkkolehti

<https://kollega.fi/-etusivu/>.

### Metropolia blogit / Uudistuva sosiaalialan osaaminen

<https://blogit.metropolia.fi/uudistuva-sosiaalialan-osaaminen>.

### Ossi Aura - Auran faktat -blogi

<https://www.ossiaura.com/auran-faktat-blogi/category/johtaminen>.

### Peruspeliä johtaja 2.o.

<https://peruspelijaohtaja.com/>.

### Sitra

<https://www.sitra.fi/>.

### Tarjaturtio

<https://tarjaturtio.fi/blogs/>.

### Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen blogit

<https://thl.fi/fi/ajankohtaista/blogit>.

### Timanttia Consulting

<http://etajohtaminen.fi/>.

### Työterveyslaitos

<https://www.ttl.fi/blogi/>.

Sirkka Rousu & Minna Lanne-Eriksson (toim.)

# Lähijohtaminen sosiaalialalla

Tämä on sosiaalialan johtamisen oppikirja. Vastaavaa osaamisperustaista yhtenäistä oppikirjaa ei ole ollut käytettävissä sosiaalialan korkeakoulututkintojen johtamisopetukseen.

Julkaisu koostuu työelämän osaamisvalmiuksien kannalta aihekokonaisuuksiin ryhmitellyistä artikkeleista. Tekijät ovat Metropolia Ammattikorkeakoulun henkilöstöä, ja julkaisu on Metropolian omaa opetustuotantoa.

Julkaisu on sisällöltään geneerinen johtamisosaamisen oppikirja ja kohdentuu vahvasti sosiaalialan kontekstiin. Johtamisen perusydin on läsnä, vaikka esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon hallinnolliset rakenteet ovat parhaillaan muutoksessa - tämä otetaan huomioon artikkeleissa.

Eri artikkeleissa seurataan kuvitteellisen palvelujohtajan arjen johtamista. Johtamisen teoreettinen sisältö konkretisoituu hänen käytännön työnsä esimerkkien kautta. Toiminnallisuus elävöittää, ja tarinaan voi samaistua. Lukija saa parhaimmillaan oivalluksia ja osaamista työyhteisössä toimimiseen ja sen johtamiseen.

Oppikirja soveltuu opiskeltavaksi myös ilman lähiopetusta, joka kuitenkin rikastaa tiedon soveltamista ja innostaa oppimaan toisilta. Julkaisu soveltuu hyvin myös opiskelijan työharjoittelujaksoilla toimiville ohjaajille sekä sosiaalialan opettajille. Sitä voi hyödyntää myös täydennyskoulutuksessa.

*Lähijohtaminen sosiaalialalla* -julkaisu on saatavilla maksutta ammattikorkeakoulujen Theseus-tietokannasta ja on painettuna tilattavissa Metropolia omakustannushintaisena.

[www.metropolia.fi/julkaisut](http://www.metropolia.fi/julkaisut)

