

**Päijät-Häme: Sosiaali- ja terveyspiirin esimiehet
Vuokko Niiranen, KU, 17.4.2007**

***Organisaatiouudistuksen ja toiminnan uudistusten haasteet
osaamisen johtamiselle***

Eteneminen:

12.30- >Tilannekatsaus, tavoitteet ja pieni henkilökohtainen
pohdintatyö

13.00 – 14.00: Osaamisen johtaminen, sen tavoitteet ja välineet

14.00 -14.15: kahvitauko

14:15 – 16:00: Keskustelu jatkuu: osaamisen avainkohtien ja
johtamisen välineiden työstäminen ja keskustelu sekä jatkosta
sopiminen

Johdatus iltapäivän aiheeseen

Pohdi seuraavaa aihetta ja kirjaa siitä 2-3 tärkeintä asiaa, kysymystä, ongelmaa.

- Miten johdan työntekijöiden osaamista: tavoitteet, tarve, välineet?
- Kuka johtaa minun osaamistani ja miten se tapahtuu?
- Mitkä ovat osaamisen kannalta palveluprosessin (omalla vastuulla olevan/ rajapinnoille sijoittuvan) hankalimmat, haasteellisemmat ja helpommat kohdat?
- > Ratkaisuihin palataan vielä lopussa, mutta kirjaa nekin ylös

OSAAMISEN JOHTAMINEN JA PERUSTEHTÄVÄ VÄLINEET, LIIKKUMA-ALA, TIETO: pohdintojen koonta

- Tarpeet:

- *toim.ymp. muutos* Ydinosaamisen lisäksi *vuorovaikutustaidot*
- asiakkaiden monialaisuus
- Tavoitteiden muutos
- Työntekijöiden koulutustasolle lisävaatimuksia
- *Välijohdon* asema tiedon pureskelijana (etsii, muokkaa, välittää, soveltaa)
>Aikaa, tilaa, foorumeita
- *Välineet*: keh. Keskustelut ja niiden jatkumo ja aktiivinen kahdenkeskinen vuorovaikutus, koulutussuunnittelu, perehdytys, palaute, asiakaspalautteet ja niiden tuottama tieto osaamisesta
- Tiedottaminen, palaverit
- Varhainen puuttuminen työyhteisössä: oppiminen ja tulevaisuusnäky

Oma osaaminen:

- Itsetuntemus, omat kehityskeskustelut, kehittämisalueiden priorisointi – lähtökohtana yhtymän tavoitteenasettelu
- Palaute ja tuki omilta työntekijöiltä

Osaamisen johtaminen/2/ryhmäpohdintojen koonta

- *Yleiset strategiset tavoitteet* saattavat jäädä jälkeen ja perustamisvaiheen alkuun; ne pitäisi arkipäiväistää/päivittää ja luoda ja tuoda tai luoda lähemmäs
- Välineitä: jatkuva kehityskeskustelu
- Mitä kokonaisuutta johtaa: > mitä osaamista työ vaatii ja mitä tulevaisuudessa osaamiselta edellytetään?
- TVA: osaamisen määrittely> osaamisen arviointi> työn vaativuus
- Strateginen osaamisen johtaminen ja tulevaisuusnäky!
- Kuka määrittää ja miten osallistetaan
- Osaamisen tarve ja alue kasvavat ja kasvu johtuu myös valtakunnallisista tai kv. ratkaisuksista
- > *Erikoistuminen* työntekijöiden osaamisessa ja tehtäväalueissa
- > kiinnostusten pohjalta; motivointi ja motivoituminen
- > tasapuolisuus
- *Omaa osaamistaan jäsentää itse*: sen peilaaminen suhteessa tavoitteisiin
- Vastuu työntekijöiden ja työyhteisön osaamisesta
- Tyky> jos resurssit vähenevät, koulutukseen pääsy saattaa vähentyä > vaikutus jaksamiseen
- Koulutuksen merkitys ja arvostus uudistuksessa
- Erilaiset koulutukset ja oppimisfoorumit
- Työssäoppiminen
- Rekrytointi

Osaamisen johtaminen ja organisaation uudistuminen

- Sisältö:
- Mitä osaamista uudistava tilanne edellyttää – ja keneltä? Strateginen rekrytointi ja tiedon luonne!
- Miten osaamisen uudistamiseen vastataan
- Tilanneanalyysi, säilytettävä, uudistettava tai pois jätettävä osaaminen ja asenteet
- Koulutukset, muu osaaminen – kuinka johdan?
- Aikaa ja tilaa oppimiselle - työkuultuurit?
- Vastaako organisaatioilmapiiri tulevaisuuden haasteisiin – tulevaisuuden polut

Substanssiosaaminen ja johtamistaidot

Asiantuntijalle on tyypillistä:

- kiinnostus omaan erityisalueeseensa
- itsenäiset työroolit
- halu kehittää omaa osaamistaan

Asiantuntijoiden johtajalta edellytetään:

- strategista kokonaisnäkemystä
- työyhteisön ja työntekijöiden strategista ohjausta
- kiinnostusta, aikaa ja tukea työntekijöille

Asiantuntijasta asiantuntijoiden johtajaksi siirtyminen edellyttää omien preferenssien tarkistamista

Asiantuntijuuden perustuvan työyhteisön yhteisön uudistustyön lähtökohdat

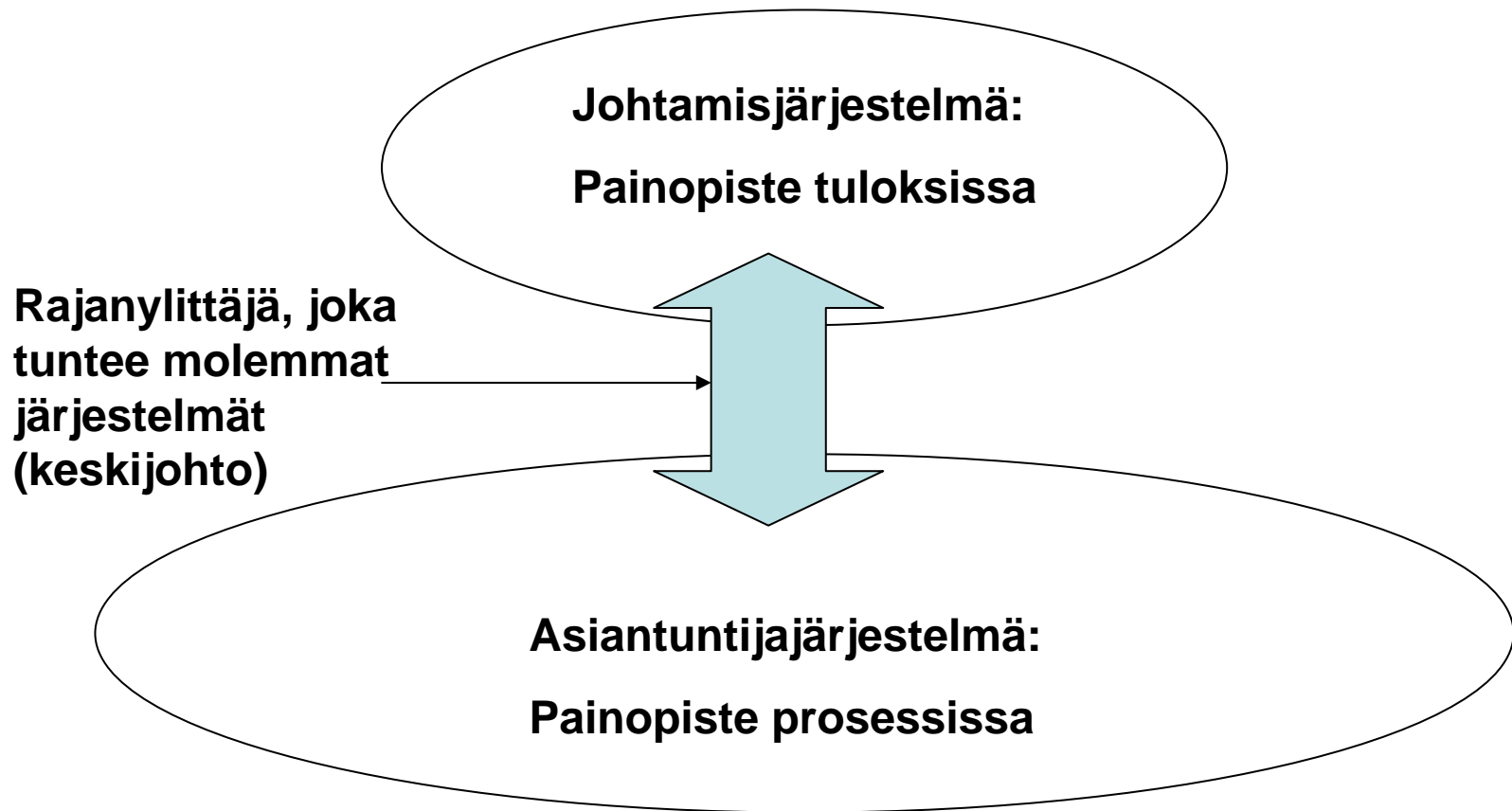
(lähde: Pirtilä & Eriksson-Piela 2004)

Asiantuntijan työn itseohjautuvuus (?)

- Päätöksenteon koordinoitu delegointi
- Kirjoitettujen sääntöjen tasapuolisuus ja joustavuus (eri ammattilaisten itsenäisyys)
- Luova monimuotoisuus
- Kokeileva ja kollektiivinen itseoppivuus
- Uudenlainen asiantuntijoiden johtajuus
- Eri organisaatiotasolla riittävät resurssit ("turboahdettu" organisaatio ei ole luova)
- Uusiutuvien tehtävien edellyttämä osaaminen

Asiantuntijaorganisaatio ja sen johtaminen

(Bruijn 2001, Lähde: Terttu Pakarinen 2004)



Reformin osatekijät



Uudistuksen onnistumista edistää, mikäli

- *tavoitteet,*
- *tarpeet,*
- *organisaatio-*
ratkaisut
- *toimintatavat*
- *osaaminen*

vastaavat toisiaan

Avoin ja suljettu asiantuntijuus /1

Risto Eräsaaren artikkeli ”Avoimen asiantuntijuuden analytiikka”, julkaisussa Pirttilä & Eriksson: Asiantuntijuuden areenat, SoPhi 2002.

- *Säädely ja suljettu asiantuntijuus*
- Perustuu etukäteistietoon ja etukäteissopimukseen.
- Tiede, professiot ja instituutiot:
 - kokonaisuuksia jotka luovat omien valintojensa kautta perustan asiantuntijuudelle.
 - valintoja ovat esim. käsitteet, teoriat ja mallit joita pammattikunta, sen taustalla oleva tieteenala tai sitä edustava organisaatio käyttävät

Avoin ja suljettu asiantuntijuus /1

Risto Eräsaaren artikkeli ”Avoimen asiantuntijuuden analytiikka”, julkaisussa Pirttilä & Eriksson: Asiantuntijuuden areenat, SoPhi 2002.

- Asiantuntijuuden hämärtymisen tai uskottavuuskriisin taustalla:
- vakauteen perustuvien etukäteissääteilyjen purkautuminen,
 - ei niinkään ammattikunnan, tieteenalan tai instituution pätevyyden tai niitä kohtaan tunnetun luottamuksen menettäminen

Avoin ja suljettu asiantuntijuus /2

- **Avoimessa asiantuntijuudessa:**
 - tietoa käytetään usein tulkintaan.
- Ei ole jyrkkää eroa tieteen sisäisen ja ulkoisen yleistämisen ja käsitteellistämisen välillä – ei myöskään tieteensisäistä jyrkkyyttä
- Avoimet asiantuntijakäytännöt muovaavat yhteiskunnallisia puitteita ja elämäolosuhteita ja osallistuvat itse tähän prosessiin
- Painopiste on tietoprosesseja ja tietoa luovia toimintoja koskevalla kommunikoinnilla

Asiantuntijatiedon oikeuttamisen neljä tasoa (Berger ja Luckman 1991)

Neljäs taso

Laajoja, kokoavia viitekehyksiä ja symbolisten kokonaisjärjestelmien ymmärtäminen

Kolmas taso:

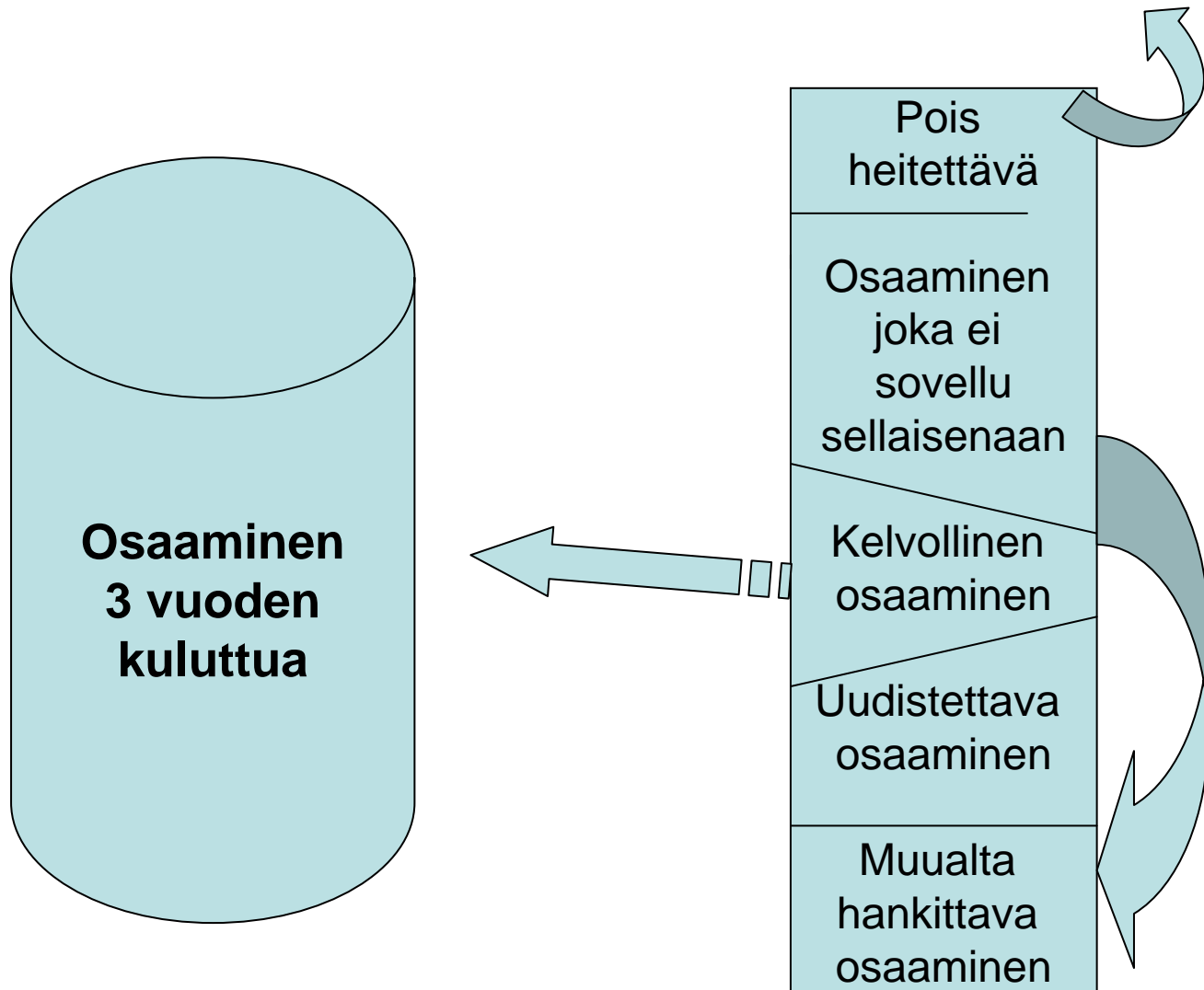
asiantuntijoiden vastuulla olevaa erityistietoa
- Tietäminen muuttuu asiantilojen toteamisesta metatasoiseksi vaikutusten ja mekanismien jäsentämiseksi.

Ensimmäinen ja toinen taso:

konkreettiset asiat ja toimintakäytännöt

Lopuksi pohdinnat ja tulkinnat siirretään takaisin konkreettiselle tasolle.

Osaamisen arviointi ja uudistettava osaaminen (Viitala 2006)



Tiedon käyttäminen oppimisen tukena - osaamisen johtaminen

(Viitala 2002, 187)

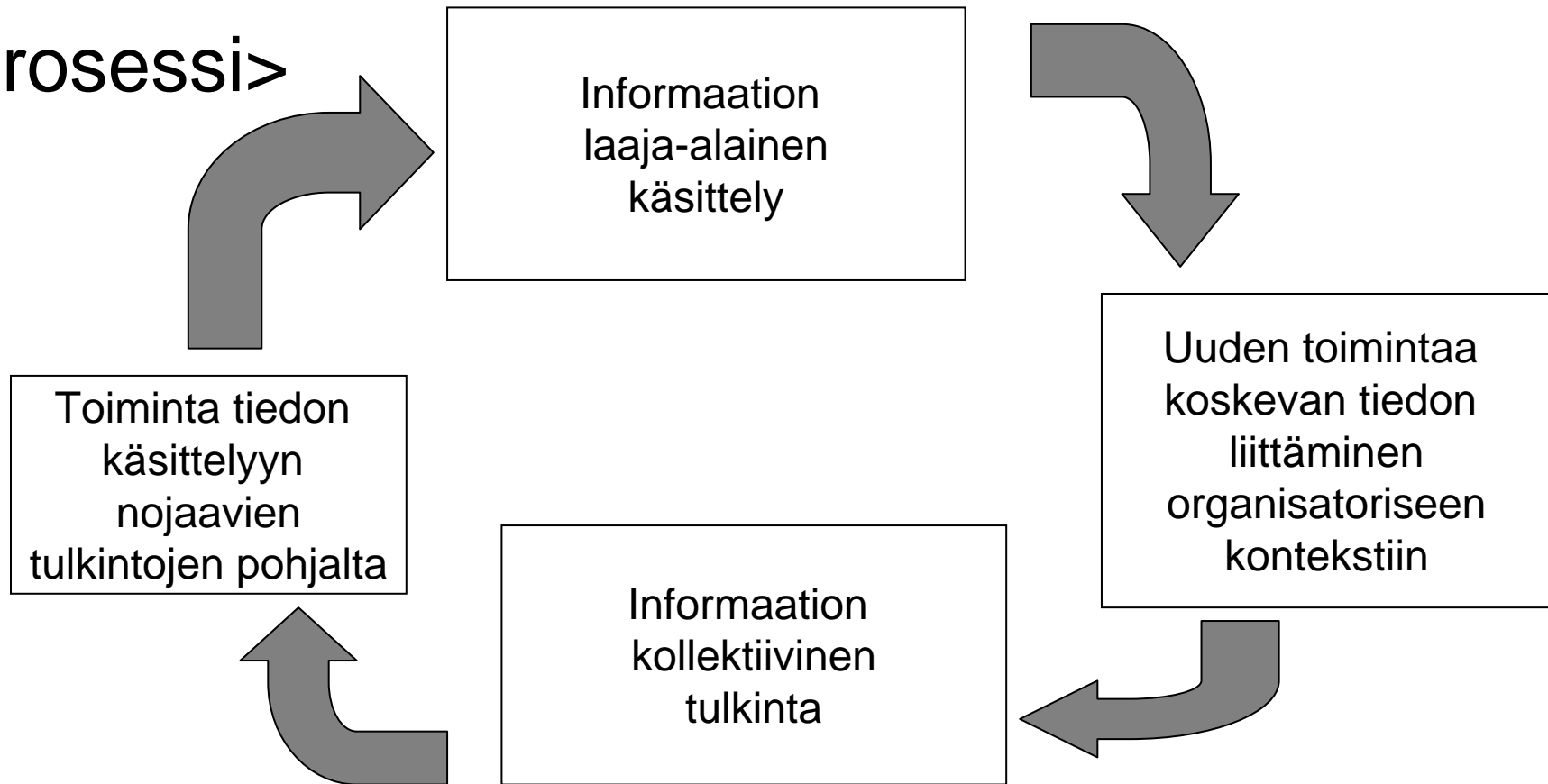
- Oppimisen suuntaamisessa - tiedon avulla selkiinnytetään toiminnan tavoitteita ja visioita
- Työyhteisön yhteisten ja työntekijöiden oppimisprosessien tukeminen
 - Rakenteet jotka mahdollistavat oman toiminnan arvioinnin ja työssä oppimisen
- Johtajan oma esimerkki tiedon tuottamisessa ja käyttämisessä
- Tiedon käyttämistä edistävä ilmapiiri (entä tiedon kaihtamista edesauttava ilmapiiri?)



Organisatorisen oppimisen kehä:

informaation laaja käsittely, uuden tiedon yhdistäminen toiminnassa aikaisempaan tietoon ja työorganisaatioon, tiedon yhteinen käsittely ja tulkinta sekä mahdollisuus toimia tehtyjen tulkintojen pohjalta
(Dixon 1999, 94)

prosessi>



Sosiaali- ja terveystalveluiden uudistaminen -haasteita

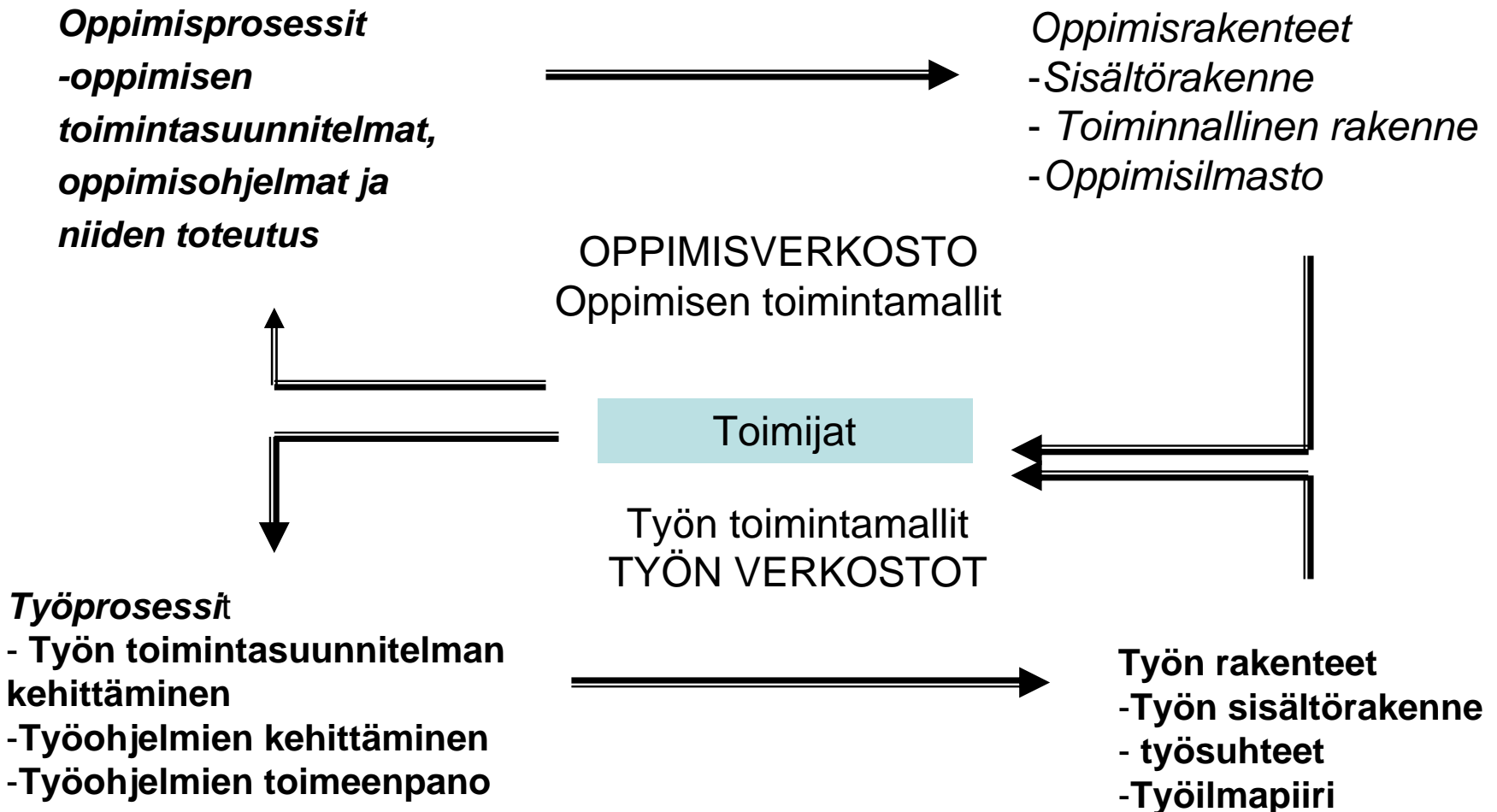
- Ymmärrys että prosessiin kuuluu myös hankaluuksia, kun siirrytään funktionaaliseen rakenteesta prosessimaiseen toimintamalliin
- Epävarma tilanne edellyttää että työntekijällä on liikkumavaraa (Brunsson 1995; Vartola 2004)!
- Moniammatillisten ja monitoimijajsten verkostojen johtaminen
- Kyky oman osaamisen jakamiseen
- Tiedon käyttäminen uudistuksen tukena
- Johtamiskompetenssien tukeminen ja johtajuuteen kasvaminen
- Johtamisen osiosta uudistuksen johtamiseen
- Muuta?

Uudistukseen liittyvissä tilanteissa voi syntyä ongelmia jossain näistä:

Informaatio vallan perustana
(Morgan 1989)

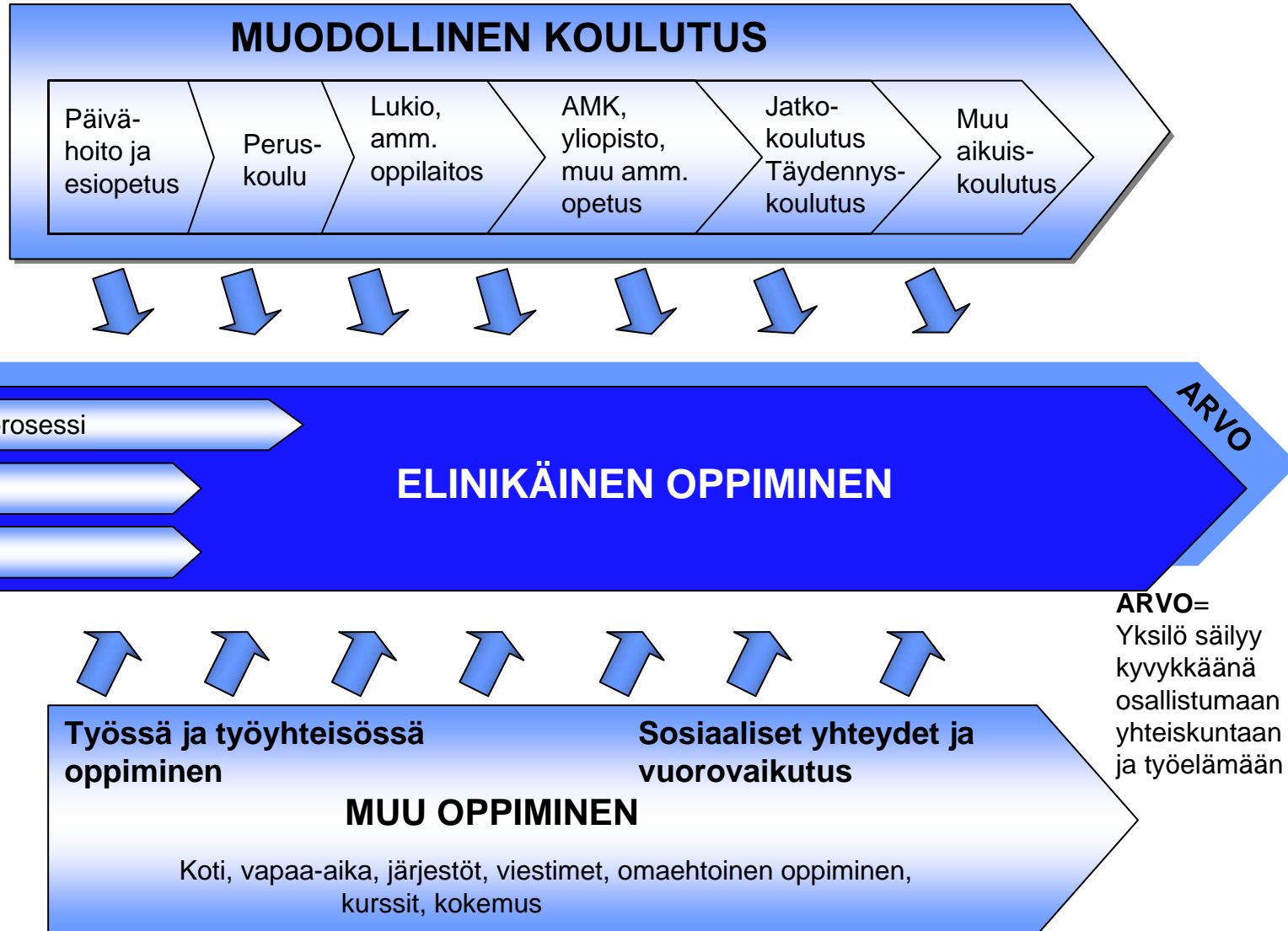
- a) muodollinen valta-asema**
- b) organisaatorakenne, säädökset ja määräykset**
- c) niukkojen voimavarojen kontrolli**
- d) päätöksenteon ja siihen liittyvien prosessien kontrolli**
- e) informaation kontrolli**

Oppimisen verkostomalli (Järvinen et al 2002, 159-163)



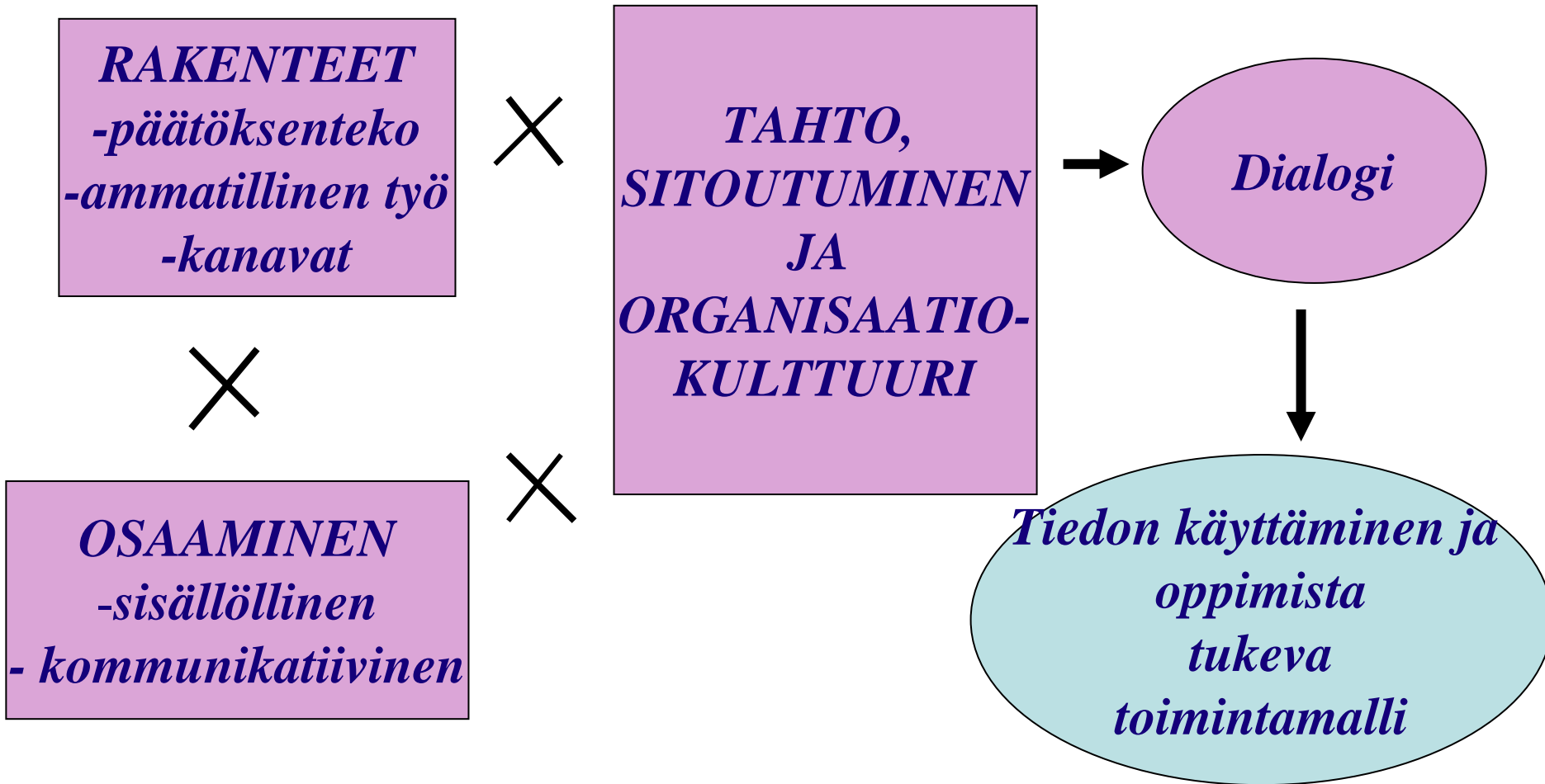
OSAAMISEN ARVOKETJU

Lähde: Leenamajja Ojala : Oppimisen etu - kilpailukykyä muutoksessa. WSOY, Porvoo 1997, 82 (muk./VN, tot. UP)



Tiedon tuottamista ja käyttämistä tukevan toimintatavan elementit työyhteisössä (Niiranen

2002, sov, Lehtonen 1997)



Henkilöstöjohtamisen haasteita ja näkökulmia

©Vuokko Niiranen (taustalähde: Franz Strehlin esitelmä, Milano 2006)

Organisaatiotason haasteet



Henkilöstötason johtajan haasteet



Osaamisen johtamisessa kohtaavat johtajan omat arvot, toimialan arvot, yhteiskunnalliset tavoitteet ja muutoksen arvomaailma

Odotukset johtajia kohtaan:

- kyky ennakoida kehitystä
- näkemyksellinen johtajuus
- kyky johtaa ja tukea asiantuntijoiden työtä
- muutosten toteuttaminen esimerkillisesti

Muutoksen suunnan, johtamisen arvojen ja oman ammatillisen arvoperustan jännitteet näkyvät arkipäivän työssä ja valinnoissa

Tutkimustieto ja metatason jäsennykset auttavat näkemään valintojen seurauksia, vaikuttavuutta ja ratkaisujen keskinäisiä sidoksia

Odotuksia ja kehittämisen tarpeita

- ***Johtaja ei voi jakaa muille sellaista mitä hänellä ei ole***
- ***Aikaa ja tilaa johtamiselle***
- ***Mistä saan tuen omalle työlleni?***
- ***Johtamiskoulutuksen ja mentoroinnin merkitys – miten kehitämme itse omaa työtämme?***