

Kehittämistoiminnan johtaminen

Sosiaalialan kehittämissyksiköiden verkostotapaaminen 27.5.2008

Riitta Seppänen-Järvelä
Tutkimuspäällikkö, VTT, dos.
Stakes/ FinSoc
Pl 220, 00531 Helsinki
e-mail: riitta.seppanen@stakes.fi

Tavoitteet

1. Tarkastella kehittämistoiminnan moniulotteisuutta
2. Ymmärtää kehittämisen luonne: projekti ja prosessi
3. Tarkastella johtamisen tehtävää kehittämisessä



reformi

projekti

uudistus

kehittäminen

muutos

Kehittämisen muutuva luonne

| <u>Suunnittelurationalismi</u> | <u>Orastava New Public Management 1980-l</u> | <u>New Public Management 1990-l</u> | <u>Post managerismi 2000-l</u> |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • talousarviomenettelyt • kts ja pts-suunnitelmat • komitealaitos | <ul style="list-style-type: none"> • de-regulaatio ja de-sentralisaatio • sosiaali ja terveys yhdessä • kokeiluhankkeet (esim. vapaakuntakokeilu) • tulosjohtaminen | <ul style="list-style-type: none"> • EU • tieto-ohjaus • projektikehittäminen • verkostomaisuus, kumppanuus • laatu, benchmarking | <ul style="list-style-type: none"> • palvelujen modernisaatio • ohjelmat ohjausvälineinä • vaikuttavuus ja näyttö, arvioinnin läpimurto • laatusuositukset • hyvät käytännöt |

NYT

- ✓ kehittämisen strateginen merkitys
- ✓ toimijatahojen moninaisuus ja keskinäisriippuvuus

Kehittäminen on keino kohdata epävarmuutta

Kehittäminen; missä fokus, millainen pelipöytä?

kehittämisen ohjaus
strategiat, politiikat
ohjelmat, lait & normit
suositukset, oppaat

- kansallinen
- seudullinen
- alueellinen
- kunta/järjestökohtainen

sisältöä?
resursseja?

kehittämisen toimijoita

- poliittis-hallinnolliset
- tutkimus- ja opetus
- palveluiden tilaajat ja tuottajat
- järjestöt; kansal. & paikalliset
- osaamiskeskukset
- kehittämissyksiköt
- konsultit, yrittäjät
- yhteenliittymät

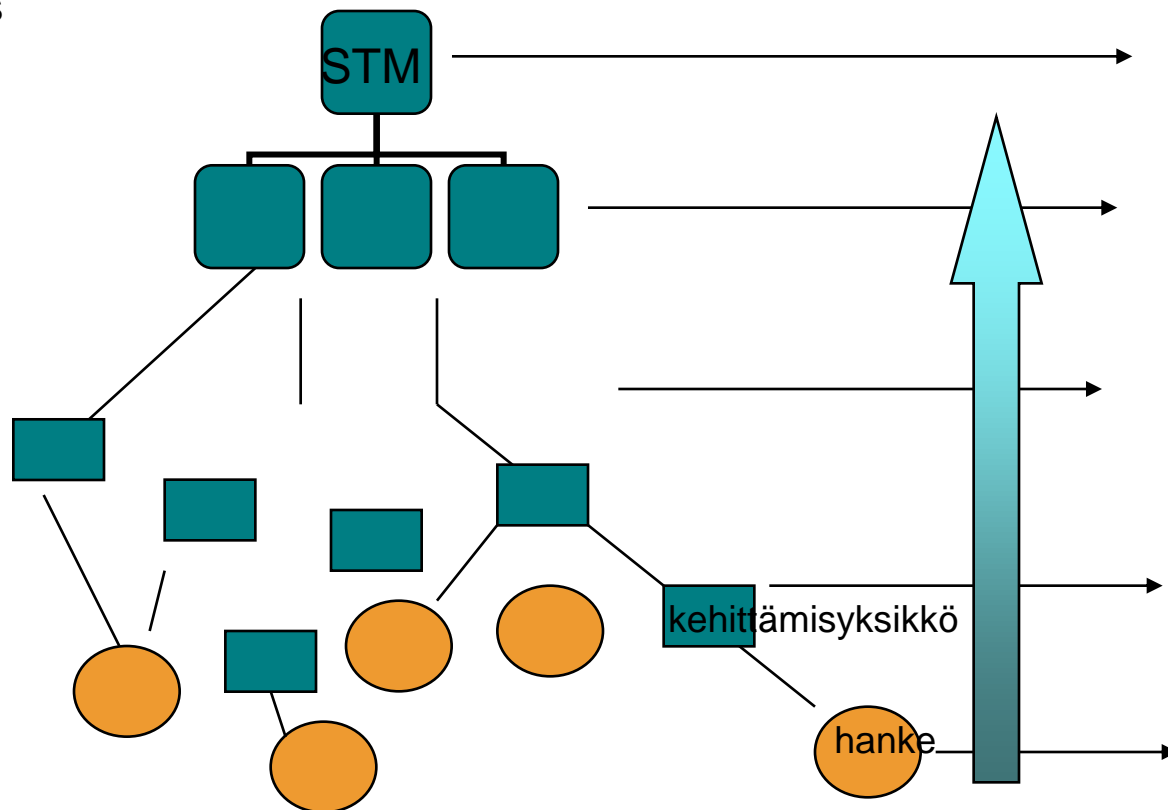
ASIAKASRAJAPINTA
TYÖNTEKIJÄ, TYÖYHTEISÖ

juurtuminen
leviäminen
käyttöönotto

Poliittis-hallinnollinen ohjaus & johtaminen

- hallitusohjelma
- politiikkaohjelmat
- KASTE
- Paras

tavoitteet & indikaattorit
▶ vaikutussuunta



kansalaisten
hyvinvoinnin
edistäminen



Keiden odotuksiin ja tarpeisiin kehittämisen tulisi vastata?

Esimerkki organisaation sidosryhmistä



Lusthaus ym. 1999

Level of Influence:



Strong



Medium



Little

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus

erilaisia kehittämisen toimintatapoja

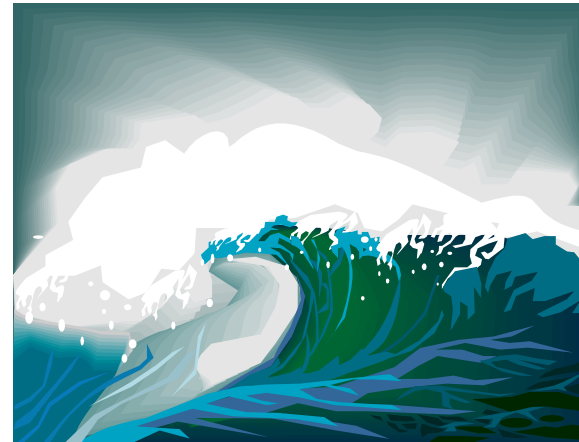
"aallonvire"



"akanvirta"



"poreallas"



"tsunami"

Terveyden edistäminen pelkää hankkeilla on ajatuksellisesti väärin

"Hanke ilman näkyviä tuloksia ei välttämättä ole epäonnistunut: on myös tärkeää tietää, mistä ei voi tulla hyvä käytäntö."

Helsingin Sanomat kirjoitti (4.4. ja 6.4.) kriittisesti terveyden edistämistä sivuvaivasta kehittämishankkeista ja niiden rahoituksesta. Yhdymme osin kritiikkiin hankkeiden tuloksista ja rahoituskäytännöistä. Ongelmat ovat kuitenkin paljon syvemmällä kuin terveyden edistämisen määrärahan käyttämisessä.

Terveyden edistäminen on mahdollisuuksien luomista, jotta jokainen voi huolehtia omasta ja lähiympäristönsä terveydestä jo ennen mahdollisten ongelmien syntymistä.

Koska terveyteen vaikuttavat monet tekijät, ovat myös kansalliset terveysohjelmat

usein laajoja ja väistämättä osittain päällekkäisiä. Laajuudesta johtuen ohjelmissa ei ole myöskään mahdollista keskittyä kaikkiin haasteisiin niiden painoarvon mukaisesti.

Osa ohjelmien päällekkäisyydestä voi myös olla perusteltua, jos se on ainoa tapa panostaa edes jossakin määrin erityisen haasteellisen asiakokonaisuuteen. Tästä huolimatta ohjelmien tavoitteiden terävöittäminen ja priorisointi sekä nykyistä suunnitelmallisempi työnjako voisivat parantaa tuloksellisuutta.

Osa ohjelmien ja hankkeiden tavoitteista on epärealistisia käytettävissä olevaan aikaan ja resursseihin nähden. Yksi hankkeiden epäonnistumisen perussyistä onkin, että tavoitteet on asetettu väärin ja siksi myös hankkeiden arvioinnissa käytetään väärä osoitimia. Ja myös unohdetaan samaan aikaan vaikuttaneet vastavoimat.

Hankkeen toimintaprosessin sekä tulosten ja vaikutusten arviointia on mahdollista tehdä

kohtuullisen lyhyelläkin ajalla järkevästi. Toiminnan lopullisen vaikutavuuden arviointi on sen sijaan haasteellisempää ja edellyttää tavallisimmin esimerkiksi väestötasolla vähintään 5-10 vuotta.

Tärkeimmät terveyden edistämisen ratkaisut tehdään kunnissa. Tällöin yleisin pulma on tuloksellisen toiminnan edellyttämien rakenteiden ja vastuutahon puuttuminen.

Monissa hankkeissa on tuotettu käyttökelpoisia toimintatapoja ja muita työkaluja kunnille, jotka eivät ole ehkä juuri rakenteiden ja vastuutahon puuttumisesta johtuen ottaneet näitä kehittämistyön tuloksia käyttöönsä.

Terveyden edistäminen on sisällyntynyt juhlapuheisiin ja erilaisiin asiakirjoihin viimeisten vuosien aikana. Tästä huolimatta itse toiminnan resursointi on vielä kaukana sen haasteiden ja mahdollisuuksien edellyttämästä tasosta.

Myönteistä on kuitenkin, että eduskunta on lisännyt val-

tion talous- terveyden edistämiseen rahaa parin v. na.

Terveyden kys ry (Tekryn) perusteeveysministeriön ohjeistuksen

sen terveyden määrärahan den käytöstä.

käytetään vi ulkopuolisen viota jokaisen

Hakijajärjes Tekryn jäseny viointiin tai i

tävään esity vioidaan haki mis- ja toi kehittämistyö päätösvalta t

töstä on kuita terveysminis t. Päosa kehi on monivuit viositain voi kea vain rajatu

määrälle usia hankkeita. Tekryn oma osuus määrä-

Hankkeetko ainoa tapa tuoda osaamista terveydenhuoltoon?

Helsingin Sanomissa on aiheellisesti kritisoitu sosiaali- ja terveydenhuollon hankkeita (HS 4.4. ja 6.4.). Sekä hankkeita tehneinä että hankeha-

keita toteuttaneina haluamme esittää muutaman näkökantoja.

Hankerahoitus syntyi tarpeesta ohjata kuitenkin ja järjestöjen toimintaa, kun keskus-

johtoisuus purettiin eikä informaatio-ohjauksia puuttanut. Kunnat ja järjestöt akkivat mahdollisuuden ylimääräiseen rahoitukseen.

Hankkeet yleistyivät ja yhteiskälyä on syntynyt monien perustettuja tekemien "hankkeiden" kutsuna ilmi.

Hankkeiden arviointi on usein turhauttavaa asiain- tuntejalle. Uusien hankkeiden

suoritusvaiheissa ei juuri sivuille tai taakse vilkuilla: paikallinen, alueellinen tai valtakunnallinen asiantuntijajärjestö ja tutkimus jäävät hyödynnettämiin suunnittelussa kuin toteutuksessa.

Hankkeet sopii uusien menetelmien kehittämiseen ja joskus testaamiseen, mutta siihen on hoidettava useita varjopuolia.

Se on hidasta ja vie paljon voimavaroja. Hankkeissa työskentelevät henkilöt ovat usein perustustyön ammattilaisia, joilla on intoa kehittämiseen, mutta kokemattomuus kuluu ajan hankkeen opetteluun kehittämisen sijasta.

Ulkoiset rahoitus luomielikuvauksen hankkeen edullisuudesta. Ei laavaa, että omia resursseja usein kuluu enemmän kuin on saatu rahoitusta. Todellisia syntyviä kustannuksia kun ei identifioi eikä investointiin tuloksellisuutta mitata.

Omia resursseja otetaan perustoiminnasta, joka kuitenkin tuottaa ns. tulokseen. Jos perustustyö ei toistu hankkeen jälkeen, on kannettu sivuilla vettä katvoon.

Hankkeiden ilmeiksi on lyhyt ja organisaatioiden sitoutuminen on helkoa. Syitä on monia. Hanke lihtee usein viiranomaisen esittämistä laajoista tavoitteista, joihin yksittäisillä pistaloituneilla hankkeilla ei ole mahdollista päästä.

Perustustyö tekevät ovat mukana omien työnsä välissä tai ohessa.

Odotukset saattavat olla jo hankkeen alussa matalalla. Aiemmistä hankkeista kun ei

ole jäänyt mitään tukea perustustyöhön, koska hyödyntämiseen ei ole systemaattista toimintamallia tai järjestelmää.

Kun kaikki kehittämisen on hankkeistettu, uhkana on, että sille ei ensi löydy omistajaa hankkeiden ulkopuolelta eikä kehittämistyötä nähti investoimista.

On vaikea nähdä, miten terveydenhuollon yksiköt voivat jatkossa menestyä ilman rakenteita, joilla turvataan toimintakäytäntöjen ja työvälineiden juurruttaminen perustustyöhön. Joka organisaation omaan toimintansa kehittämisen tai palvelujen ostamisen kautta.

Rakenteen pitäisi tukea mahdollisuutta olla mukana verkostomaisissa toimintamallissa, tuoda muutospainetta ulkopuolelta kehitettyä nopeuttamaan sekä tarjota järjestelmät toiminnan arviointiin. Hanke voi olla avuksi, mutta ei onnistuessaankaan yksin riittä.

Piiviikki Absetz psykologian toht., erikoistutkija Kristiina Patja lääketiet. toht., erikoistutkija Helsingin

Mika Pyykkö toiminnanjohtaja Terveyden edistämisen keskus ry

Terveyden edistämisen keskus ry

Projekteissa on myös paljon epävarmuutta.

Ne ovat joskus itsetarkoitettu eivätkä kytkeydy oikeisiin tarpeisiin.

Projekti voi olla myös keino vetäytyä vastuusta ja siirtää asiat projektin hoidettavaksi, muualle muihuan, jotta näyt-

televät henkilöt ovat usein perustustyön ammattilaisia, joilla on intoa kehittämiseen, mutta kokemattomuus kuluu ajan hankkeen opetteluun kehittämisen sijasta.

Ulkoiset rahoitus luomielikuvauksen hankkeen edullisuudesta. Ei laavaa, että omia resursseja usein kuluu enemmän kuin on saatu rahoitusta. Todellisia syntyviä kustannuksia kun ei identifioi eikä investointiin tuloksellisuutta mitata.

Omia resursseja otetaan perustoiminnasta, joka kuitenkin tuottaa ns. tulokseen. Jos perustustyö ei toistu hankkeen jälkeen, on kannettu sivuilla vettä katvoon.

Hankkeiden ilmeiksi on lyhyt ja organisaatioiden sitoutuminen on helkoa. Syitä on monia. Hanke lihtee usein viiranomaisen esittämistä laajoista tavoitteista, joihin yksittäisillä pistaloituneilla hankkeilla ei ole mahdollista päästä.

Perustustyö tekevät ovat mukana omien työnsä välissä tai ohessa.

Odotukset saattavat olla jo hankkeen alussa matalalla. Aiemmistä hankkeista kun ei

ole jäänyt mitään tukea perustustyöhön, koska hyödyntämiseen ei ole systemaattista toimintamallia tai järjestelmää.

Kun kaikki kehittämisen on hankkeistettu, uhkana on, että sille ei ensi löydy omistajaa hankkeiden ulkopuolelta eikä kehittämistyötä nähti investoimista.

On vaikea nähdä, miten terveydenhuollon yksiköt voivat jatkossa menestyä ilman rakenteita, joilla turvataan toimintakäytäntöjen ja työvälineiden juurruttaminen perustustyöhön. Joka organisaation omaan toimintansa kehittämisen tai palvelujen ostamisen kautta.

Rakenteen pitäisi tukea mahdollisuutta olla mukana verkostomaisissa toimintamallissa, tuoda muutospainetta ulkopuolelta kehitettyä nopeuttamaan sekä tarjota järjestelmät toiminnan arviointiin. Hanke voi olla avuksi, mutta ei onnistuessaankaan yksin riittä.

Piiviikki Absetz psykologian toht., erikoistutkija Kristiina Patja lääketiet. toht., erikoistutkija Helsingin

MAAN PINNALLTA

Projekti on kätevä tapa ohjaila asioita

Projekti" ja "hanke" ovat määrääntäviä erityisistömiä.

Yhteiskunnalliset ja poliittikkojen päättämät projektit kestävät vuoden, pari tai yleensä korkeintaan yhden hallituskauden.

Uudet päättäjät päättävät aina omista projekteistaan. Kun projekti polkaistaan käyntiin, sille yleensä annetaan alkurahoitus, mutta alkuinnostuksen laannuttua jatkurahoitusta joudutaan useita taistelemaan.

Parhaassa tapauksessa projekti voi tulla muuttua hyväksi pysyväksi toiminnaksi, tai sen tuloksia hyödynnetään käytän-

nön toiminnassa.

Usein projektin taustalla on jokin äkillisesti ilmaantunut tai aikojen saatossa kehittynyt ongelma.

Wikipedian mukaan "projekteihin liittyy usein jotain monimutkaista, esimerkiksi vaikeasti ennakoitavia riskejä tai erityistä luovuuva ja erikoisosaamista vaativia tehtäviä".

Projekti ja urakka ovat käsitteinä läheisiä. Projekti on vähän kuin yhteiskunnan patkutyö.

Projektityöskentely muistuttaa myös liike-elämän toimintatapa, jossa kiinteät kulut py-

ritään minimoimaan, jotta yritys pystyy nopeasti sopeutumaan markkinoiden muutoksiin.

"Projektityöskentelyyn" siirtymisen on arvioitu olevan vuosikymmeniä jopa suurin yhteiskunnallinen muutos, joka ravastelee demokratiaa ja valtarakenteita. Esimerkiksi sektoriministeriöt ja julkiset laitokset saavat projektien avulla enemmän sananvaltaa ja ohjauskeinoja kuin toimittaisessa pelkistään lain ohjaamana. Projekti on kätevä tapa ohjaila asioita, sanotaan.

Koulutus, terveydenhoito ja sosiaalipalvelut ovat kuitenkin

yhteiskunnan perustoimintaa, joka on hoidettava aina ja ensin, sitten vasta muu.

Projektityyppinen toiminta esimerkiksi nuorten syrjäytymisen estämiseksi ja mielen-terveyspotilaiden hoitamiseksi on laajasti käytettyä kestävä-

Helsingin Sanomien selvityksen mukaan hyvin monissa terveys- ja sosiaaliprojekteissa asetettavat tavoitteet ovat jääneet saavuttamatta.

Kouluterveydenhoitoon liittyvät laajat kyselytynk rahoitetaan hankerahoituksella.

Valtava määrä kouluja vastaa Stakesin kyselyyn, jonka tu-

loket voidaan yleistää koko maahan. Tällaisenaan kysely on erittäin tuloksellinen projekti ja hanke.

Hyöty on kuitenkin kyseenalaista. Yleisesti tiedetään, että monet kunnat eivät tiedä koko kyselystä, ja monet niistä, jotka tietävät, eivät käytä tietoja hyödykseen.

Projekteissa on myös paljon epävarmuutta.

Ne ovat joskus itsetarkoitettu eivätkä kytkeydy oikeisiin tarpeisiin.

Projekti voi olla myös keino vetäytyä vastuusta ja siirtää asiat projektin hoidettavaksi, muualle muihuan, jotta näyt-



Riitta Vainio
riitta.vainio@helsinki.fi
Kirjoittaja on Helsingin Sanomien kotimaan toimittaja.

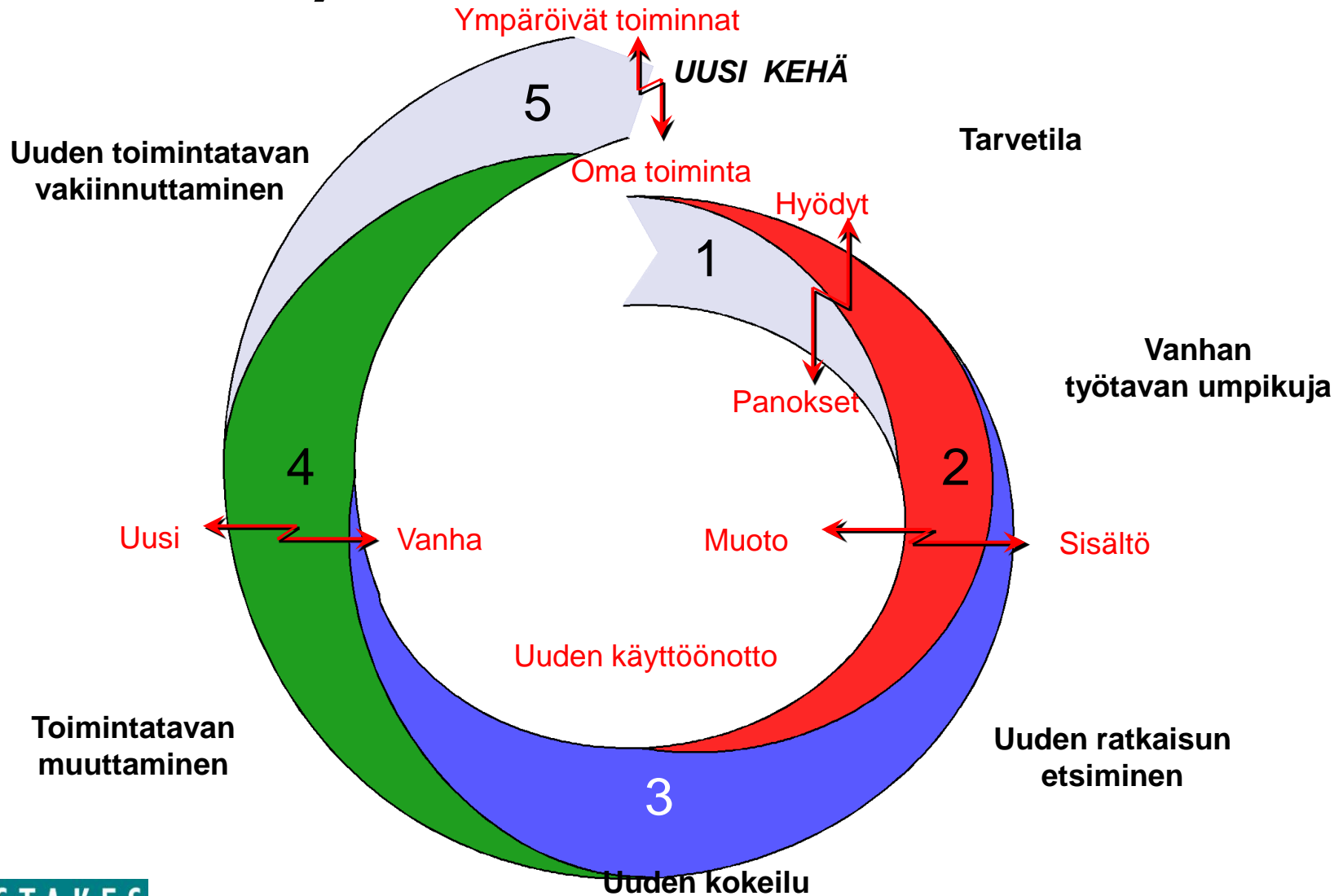
| | |
|---|--|
| projektiformaatin piirteitä | kehittämistoiminnan piirteitä |
| määräaikaisuus, lyhytkestoisuus | prosessit pitkäkestoisia |
| lineaarisuus | meanderoivuus |
| tavoite- ja tehtäväkeskeisyys | visionäärisyys |
| rationaalinen suunnittelu | tilanne-ehtoisuus, vaikea ennakoitavuus |
| suunniteltu muutos projektin tuloksena | muutoksen viivästyminen, vaikutusten sirottuminen |
| kontrolloitavuus | joustavuus |
| organisaatio suppea | monitoimijaisuus, rajojen ylittäminen |

KehittämisenPROSESSI

- aikaan sidottu ja ajassa etenevä jatkumo
- toisiinsa liittyvistä paloista/elementeistä koostuva kokonaisuus
- kehittämistä koskevien tapahtumien, päätösten ja tekojen ketju
- vuorovaikutteinen
- tilanne-ehtoinen
- uniikki, voi tuottaa generatiivisia tuloksia
- prosessi tuottaa itsensä

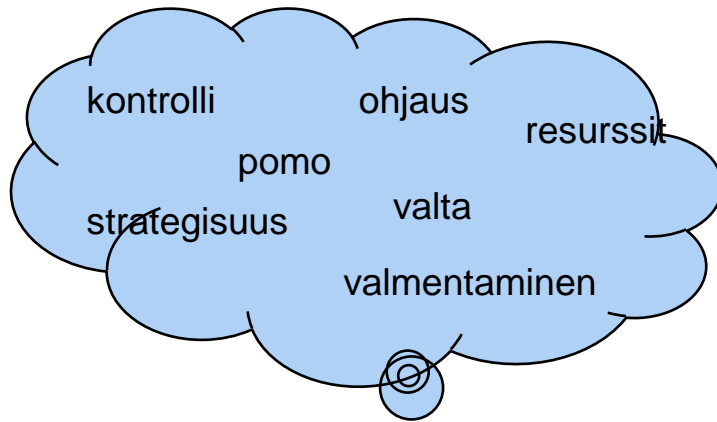


Muutoksen sykli

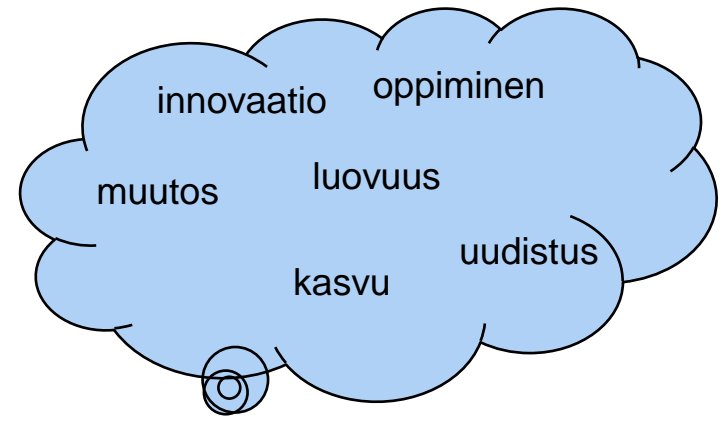
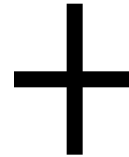


Kehittämisprosessien paikannus

- kehittämisprosesseja löytyy eri tasoilta eri muodoissaan
- tasot eivät irrallisia vaan takasinkytkeytyviä
- toimijoiden roolit limittäisiä, kaikilla intressejä
- kehittämisen poliittisuus ja normatiivisuus
- arviointikysymykset ja intressit mukautuvat kehittämisprosessin fokuksen mukaan

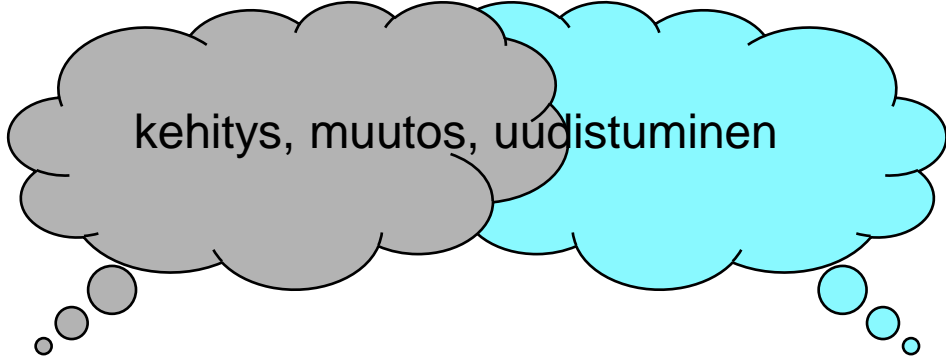


JOHTAMINEN

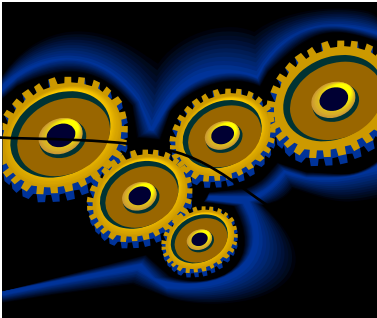


KEHITTÄMINEN



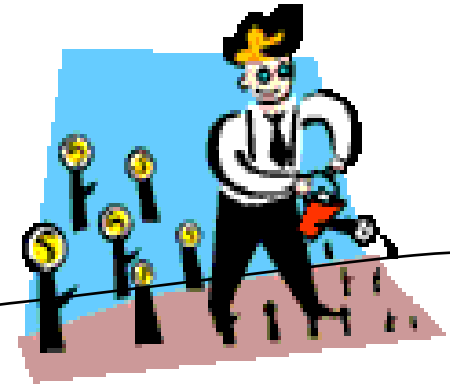


kehitys, muutos, uudistuminen



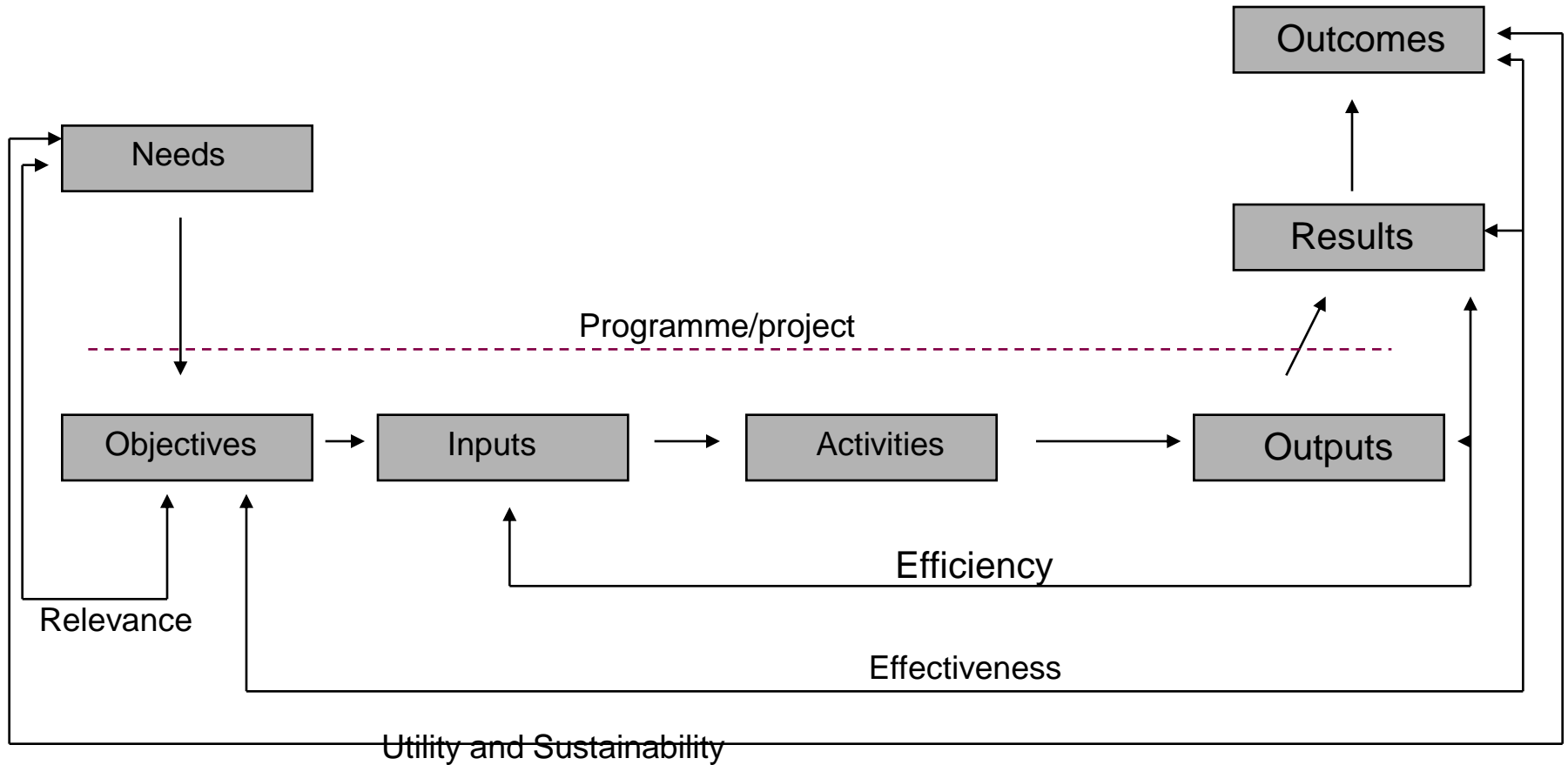
uudistus/reformi

- rationalistinen
- toimeenpanoa ja omaksumista
- lineaarinen
- strategisuus: ylhäältä alas



uudistus/reformi

- epäjatkuvuus
- irrationaalisuus
- epälineaarisuus
- strategisuus: paikallisuus

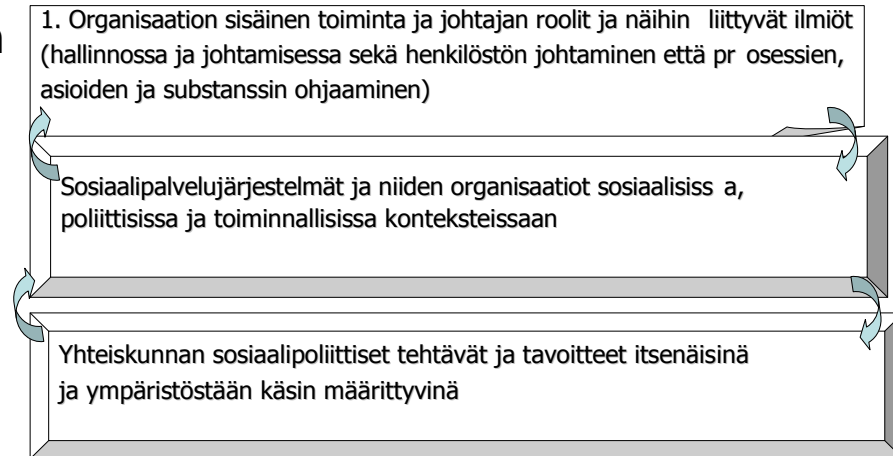


http://ec.europa.eu/budget/library/publications/financial_pub/guide_eval_en.pdf

Kehittämisen johtamisen tehtävä ja odotukset

- ✓ muutos/uudistus ei tapahdu itsestään: johtamista tarvitaan
- ✓ tarkastelun taso ja näkökulma vaikuttavat
- ✓ kehittämisen lähijohtaja vs. strateginen johtaja

- ✓ kokonaiskuvan hahmottaminen "the big picture"
- ✓ prosessin ohjaaminen
- ✓ rajapinnoilla toimiminen
- ✓ resurssien erit. osaamisen johtaminen
- ✓ jatkuvuuden ja kestävyuden rakentaminen
- ✓ seuranta ja arviointi



Reformi/uudistus & johtaminen

1. reformissa johtaminen
2. reformiin johtaminen
3. reformilla johtaminen



Niiranen, 2006

**Arviointi
johtamisen
keinona**

- ✓ "mustan laatikon" avaaminen: toiminnan ohjaaminen tietoperustalta
- ✓ vaikutusoletusten/teorian tunnistaminen
- ✓ toiminnan näkyväksi tekeminen
- ✓ päätösten ja ratkaisujen vaikutukset
- ✓ jatkuva palaute
- ✓ dokumentaatio edellytyksenä siirrettävyydelle
- ✓ sisäistä ja ulkoista arviointia
- ✓ ei ainoastaan projektiarviointia

kehittäminen

Kehittämisprosessien johtaminen

- projektijohtaminen — organisaation kokonaisuuden johtaminen
- strateginen ja operatiivinen johtaminen
- kehittämisen johtaminen kytkeytyy yhteisöviestintään, valtaan, vuorovaikutukseen eli organisaatiokulttuuriin
- resurssien johtaminen — henkilöstöjohtaminen
- osaamisen johtaminen: yksilö (taidot), ryhmä (kyvykkyydet) ja organisaatiotaso (osaaminen)
- tiedon ja osaamisen kumuloituminen
- sirpaleisuus vs verkostomaisuus
- yksilöllisyys vs yhteisöllisyys & kumppanuus
- hyöty, tuottavuus ja vaikuttavuus
- kuka omistaa kehittämisen tulokset tai prosessin? kuka on tilaaja?