

YHTEENSOVITTAVA  
JOHTAMINEN MONIALAISTA  
TUKEA TARVITSEVIEN  
ASIAKKAIDEN PALVELUISSA

Timo Salmisaari  
SOSKU  
5.11.2018

# *PÄIVÄN KATTAUS*

*6.11.2018*

*Alkupalat/ Intro*

*Siivuja Isosta Kuvasta*

*Toimintaympäristön kausituotekimara*

*Tulevaisuuden makukattaus*

*Valikoituja johtamisen tapaksia*

*Vahvistava taimikattaus*

*Voimaannuttavien jälkimakujen jättämistä*

*Makea leivos*

-----

*Makukokemusten jakamista läpi menuun*



# INTRO





### Palvelujärjestelmän haasteet

- Hyvinvointi- ja terveyserot lisääntyneet
- Painopiste korjaavissa palveluissa
- Lapsen, nuoren ja perheen osallisuus vähäistä
- Käytännöt vaihtelevat palvelukokonaisuudessa
- Käytetään menetelmiä, joiden vaikuttavuudesta ei ole tietoa
- Palvelut perheiden näkökulmasta hajanaisia
- Voimavarat niukkenevat
- Kehittämistyö hajanaista



### Palvelujärjestelmän tavoitteet

- Hyvinvointi- ja terveyserojen kasvu taittunut
- Painopiste siirtynyt ehkäiseviin palveluihin – Tuen tarpeisiin vastaaminen parantunut
- Lapsen, nuoren ja perheen osallisuus parantunut
- Käytännöt yhtenäisiä palvelukokonaisuudessa
- Enemmän vaikuttavia menetelmiä ja käytäntöjä käytössä
- Palvelut asiakaslähtöisempiä ja muodostavat kokonaisuuden
- Alueen toimijat yhdistäneet voimavarojaan palvelutuotannossa
- Kehittämistyö osana päivittäistä toimintaa

**MONIALAINEN TUKI ON RAITEIDEN ETSIMISTÄ JA NIILLE PALAUTTAMISTA**

**Palvelujen suurkuluttajat**

**Järjestelmäpudokkaat**

**Syrjäytymisvaarassa olevat**

**Syrjäytyneet**

**Puuttuvien palvelujen tarvitsijat**

**Riittämättömiä palveluja saavat**



## YHTEENSOVITTAVAN JOHTAMISEN ULOTTUVUUKSIA

- Kuljetus ruohonjuuritasolta johtamiseen läpi kaiken
- Löyhästä mosaiikista kokonaisuudeksi
- Kansalainen ja yhteiskunta
- Kansalainen ja palvelujärjestelmät
- Palvelujärjestelmät keskenään
- Palvelujärjestelmien sisäiset tekijät
- Toiminnallinen kokonaisuus
- Ekosysteemiset integraatiot
- Johtamisen teemat ja niiden modernisoituminen

A silhouette of a child standing on a hill, looking up at a sunset sky with an airplane flying in the distance. The child is positioned in the lower right quadrant, looking towards the upper left where an airplane is visible. The sky is filled with dramatic, golden clouds, and the sun is setting behind a horizon line, creating a bright glow. The foreground shows the dark silhouette of the child and some sparse vegetation.

**KAUKAA  
NÄKEE  
ENEMMÄN**

# YTIMESSÄ!

- 1980-luku - **For People**
- 1990-luku - **With People**
- 2010-luku -> **By People** ->

## AJANKOHTAISIA HAASTEITA:

### A. Tulevaisuuden järjestelmä ja psykososiaalinen tuki

- A. Governance
- B. Ohjausjärjestelmät
- C. Liiketaloudellinen kilpailu seurauksineen
- D. Toimintaa ohjaavien arvojen kohtalo
- E. Muuttuneet järjestöt muuttuneessa maailmassa

### B. Transitiossa tarvittavat voimat

- A. Haluamisen osaaminen
- B. Uusien mahdollisuuksien, kehittyvän järjestelmän ja ihmislähtöisyyden vuoropuhelu

### C. Yhteiskuntakoheesion ylläpito

- A. Palvelujen monimuotoisuus
- B. Ekosysteemiset ratkaisut
- C. Putoamisvaarassa olevien palvelut ja uuden mahdollistaminen
- D. Muutoksen tuki
- E. Uudessa maailmassa avustaminen

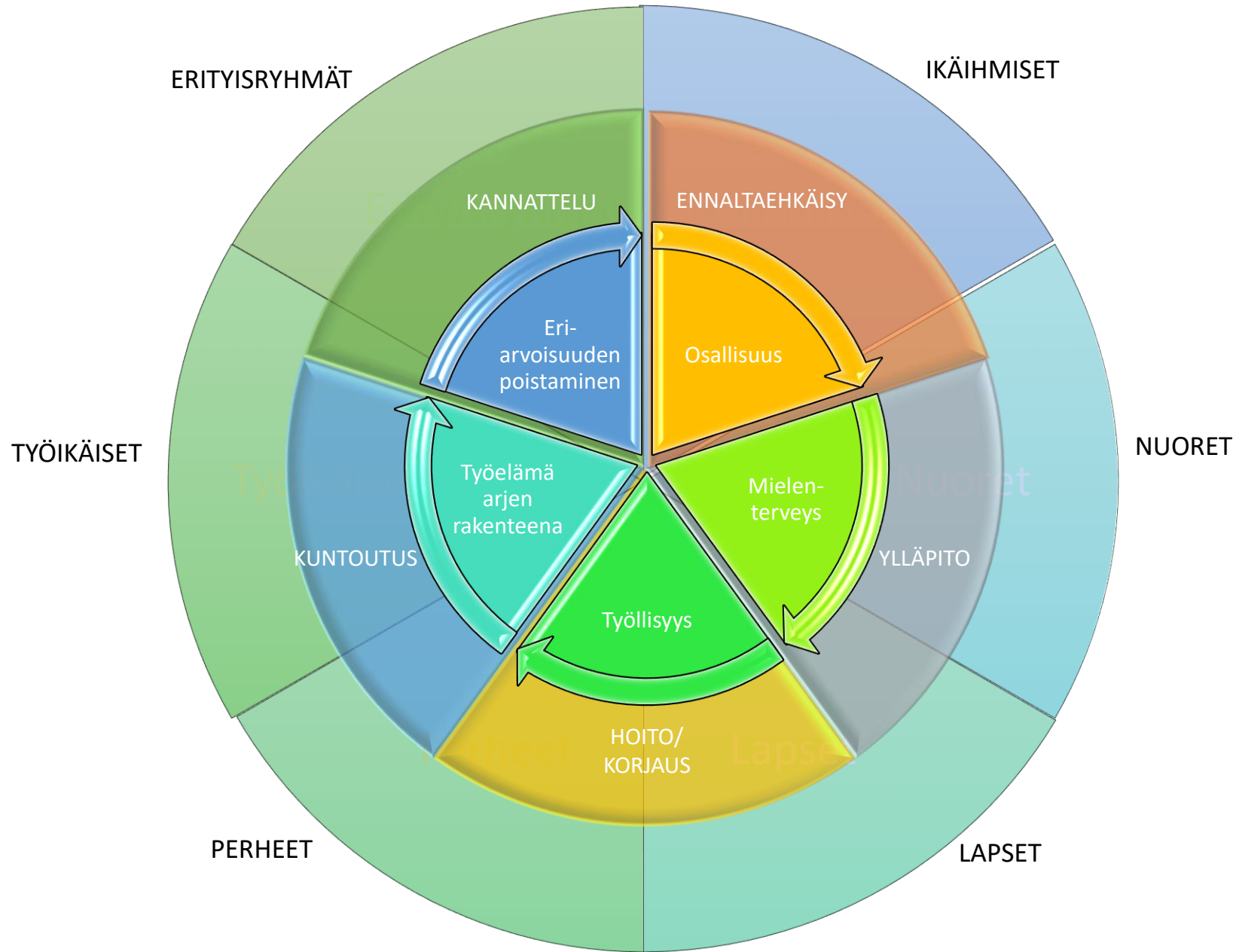


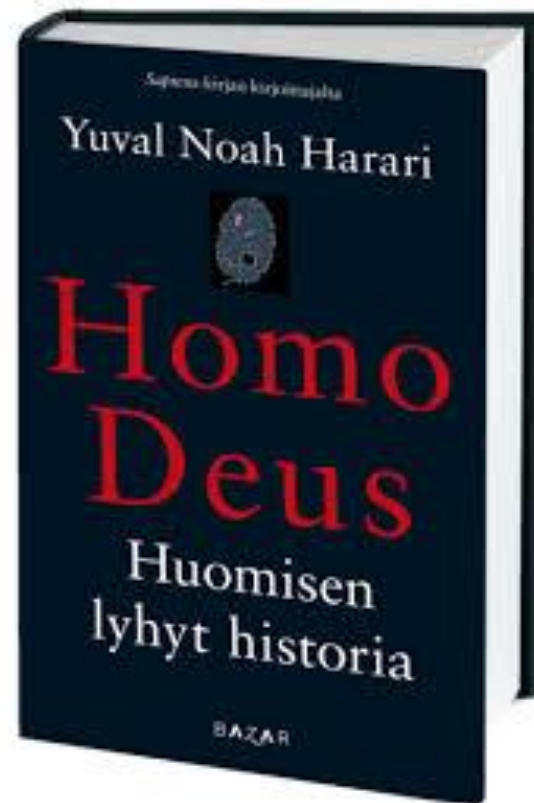
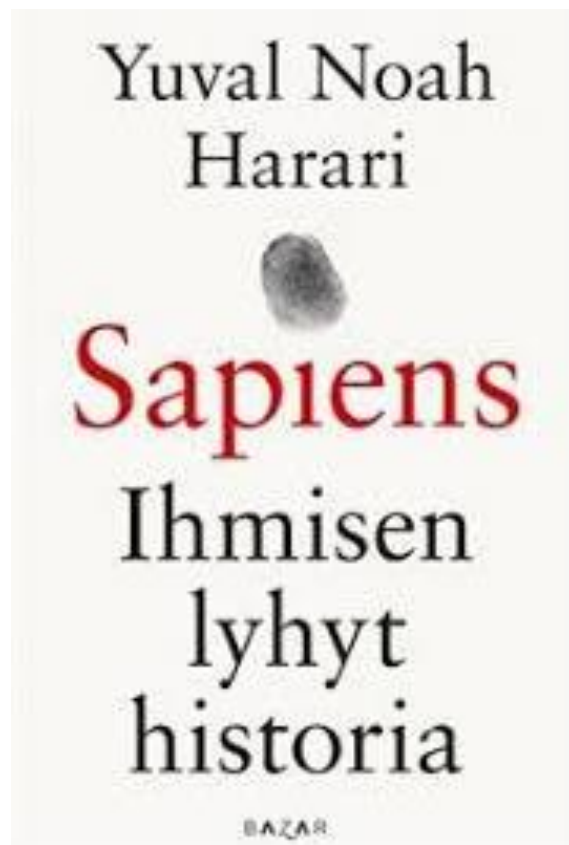
# SOTE JA IHMINEN,

*Integroitavien kontekstien kirjosta*

KOHDE	TAVOITE	VÄLINE	KRIITTISET TEKIJÄT	JOHTAMISEN HAASTE
KANSALAINEN	Hyvinvointivaltio, <b>PERUSTURVA</b>	Yhteiskunnan rakenteet, Keskushallinto	Hallittavuus, Turvallisuus, Luotettavuus	Ison kuvan ylläpito ja siihen integroituminen
VERONMAKSAJA	Verojen kohtuullisuus, <b>VASTETTA VEROILLE</b>	Tuottavuuden lisääminen, Kustannuslaskennan hyödyntäminen	Tuottavuus, Kustannustietoisuus, Positiivinen priorisointi	Tuottava ja tehokas toiminta, Samalla rahalla enemmän
ÄÄNESTÄJÄ	<b>DEMOKRATIAN</b> toteutuminen	Kansalaisaktiivisuus, Vaikuttamisen mahdollisuuden kokemus	Oikeudenmukaisuus, Tasavertaisuus, Uskottavuus,	Lupausten lunastaminen, Omassa roolissa pitäytyminen
ASIAKAS	<b>PALVELUT/</b> Palvelujärjestelmä	Saavutettavat ja toimivat palvelut	Saattavuus, Kattavuus, Joustavuus Palvelualttius	Rajapintojen hallinta, Matalan kynnyksen palvelut, Ketteryys
POTILAS/ ASIAKAS	Sosiaali- ja terveydenhuollon <b>JÄRJESTELMÄN</b> toimivuus, Korkeatasoinen lääketieteellinen/asioiden <b>HOITO</b>	Oikeaan diagnoosiin perustuva tehokas hoito, Kokonaisvaltainen tarpeisiin vastaaminen	Vaikuttavuus	Professioiden tukeminen, Prosessien ylläpito
YKSIÖ	<b>YKSILÖLLISYYS,</b> Räätälöinti, Kohtaaminen	Toivomusten ja odotusten kohtaaminen, Henkilökohtaisten kokemusten huomioiminen	Kokemuksellisuus, Subjektivistien merkitysten kohtaaminen, Selvytyvyys Tarvitsevuus	Asiakaslähtöisyys, Tervetuloa –ideologia, Organisatorinen ketteryys
LAINSÄÄDÄNTÖ	Yhteiskunnan tukirakenne, Lakisäätöiset tehtävät, <b>VIRANOMAIS</b> vastuu	Viranomaisjärjestelmä, Valvontajärjestelmä	Oikeudenmukaisuus, Uskottavuus, Tasavertaisuus, Tasa-arvoisuus	Toteutuksen päivittyminen, Sisäinen valvonta
LÄHIMMÄINEN	Lähimmäisyyden tuki, <b>OSALLISUUDEN</b> ylläpito	Hyvinvoinnin uhan signaalien tunnistaminen, Pudokkaiden palauttaminen järjestelmään, Toisenlaisen kohtalon mahdollistaminen	Välittäminen, Vastuullisuus, Huolenpito, Turva	Yhteiskunnallinen integraatio, Ideologian toteutuminen, Organisaatiokulttuuri, Itsekiittäikki,

# MT-strategian Iso Kuva ja monikontekstuaalisuus

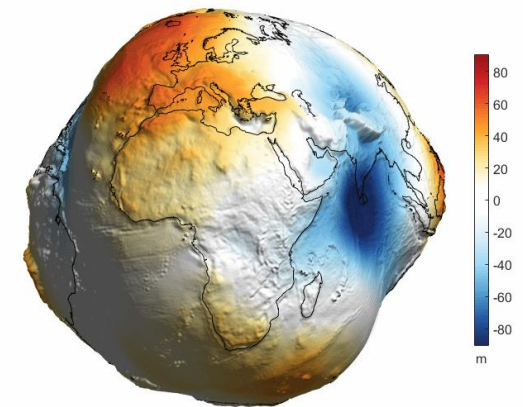




## NYKYAIKAA YMMÄRTÄMÄSSÄ

---

Missä menemme  
nyt?



Geoid height (EGM2008, nmax=500)

# SOTE-NÄKYMÄ

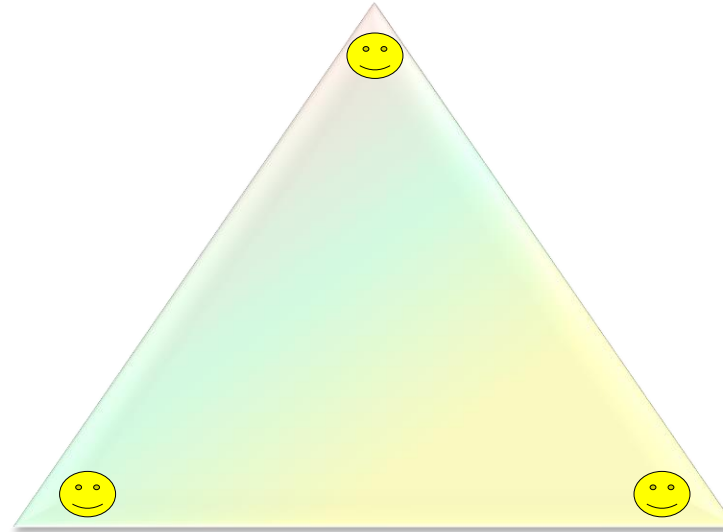




# MODERNI PYHÄ KOLMINAISUUS

*Tasa-arvoisuus*  
*Tasavertaisuus*  
*Oikeudenmukaisuus*  
*Huolenpito*

## **LÄHIMMÄISYYS**



## **TUOTTAVUUS**

*Tiedolla johtaminen (Know Your Numbers)*  
*Vastuullisuus*  
*Samalla rahalla enemmän, mitä hankitaan?*  
*Yhteisen kansallinen pääoman vaaliminen*

## **DIGITALISAATIO**

*Virtuaalisuus/ Virtualisoituvuus*  
*Autonomia*  
*Valinnanvapaus*  
*Palveluvalikon monipuolisuus*  
*Applikaatioista elinpiiriksi*



AIKUISTEN PSYKOSOSIAALISTEN PALVELUJEN  
PALVELUJÄRJESTELMÄN  
TULEE PALVELLA JOKAISTA

KÄYTTÄJÄT EIVÄT OLE MIKÄÄN ERILLINEN IHMISRYHMÄ

**SE ON MEITÄ KAIKKIA VARTEN,  
TERVETULOA!**



Timo Salmisaari, Finsote Consulting



... TOISINPÄIN:

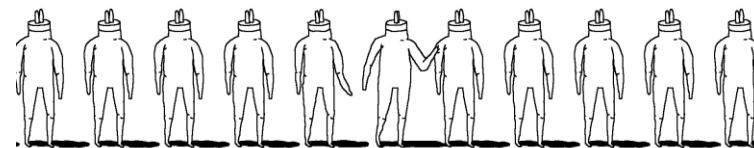
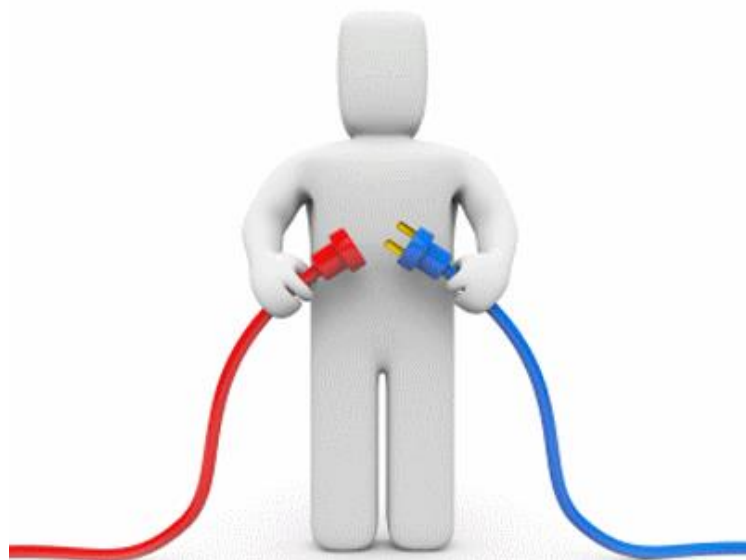
***Ketkä eivät saa tulla?***



***Miten, miksi ja millä kriteereillä tämä  
tehdään?***

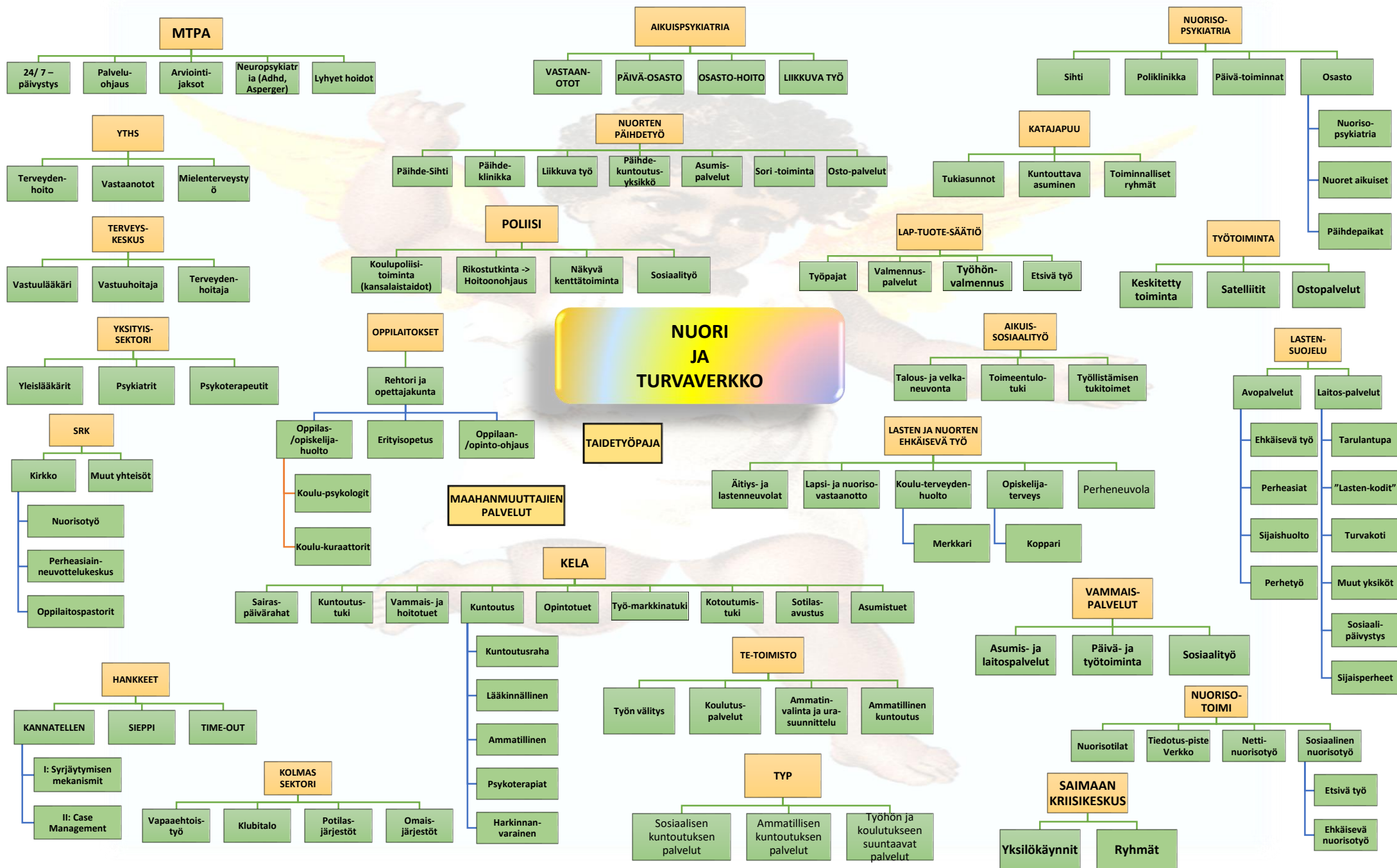
Timo Salmisaari, Finsote Consulting





# VASTINPAREISTA KETJUJEN KAUTTA KOKONAISUUKSIKSI

---

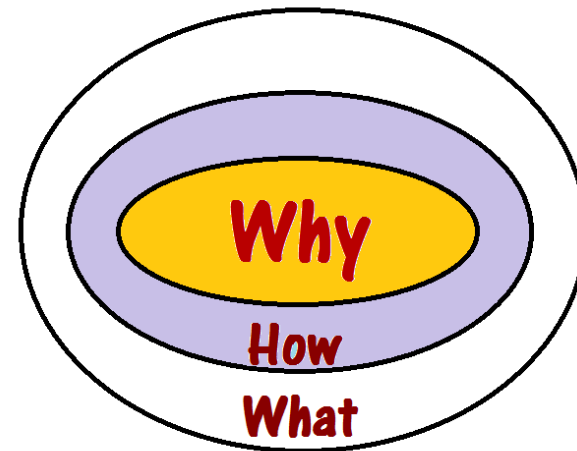




# MIKÄ RATKAISUKSI?

Timo Salmisaari ©

**START**  
HOW GREAT LEADERS INSPIRE EVERYONE TO TAKE ACTION  
**WITH**  
READ BY THE AUTHOR SIMON SINEK UNABRIDGED  
**WHY**



MIKSI?

**I HAVE A DREAM**



# Times They're A-Changing...

Bob Dylan, 1964

TOIMINTAKULTTURI



TEKNISET RATKAISUT

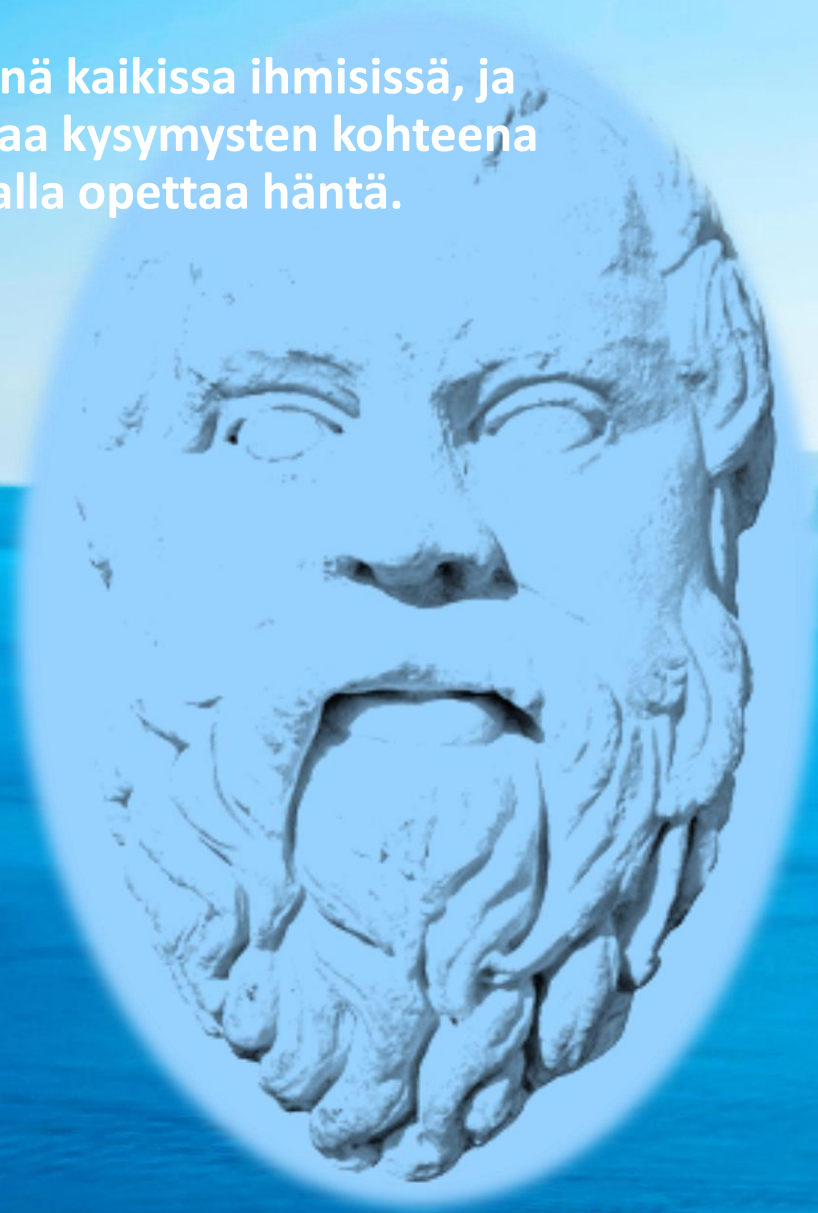
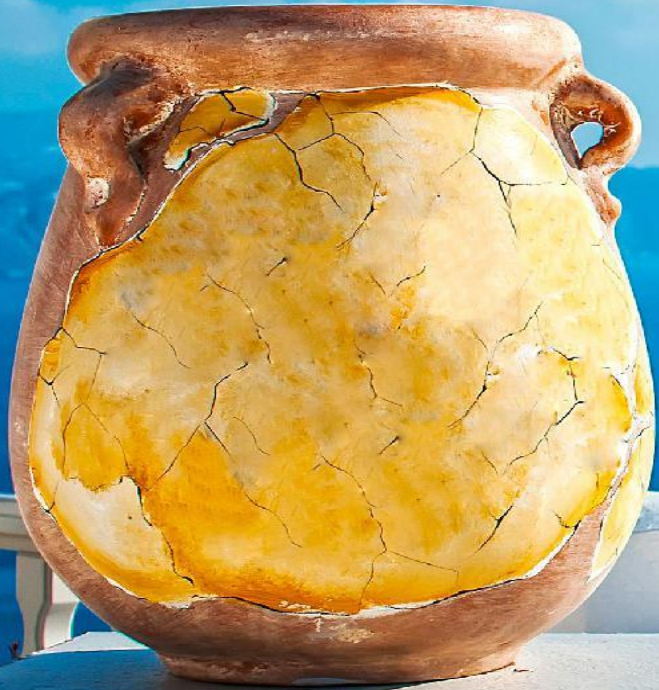


TOIMINTAMALLI

# DIALOGIA ETSIMÄSSÄ

Sokrateen ajattelun mukaan tietämys totuudesta on piilevänä kaikissa ihmisissä, ja kysymysten ja annettujen vastausten kautta kyselijä voi auttaa kysymysten kohteena olevaa ”synnyttämään” ajatukset itsestään ja tällä tavalla opettaa häntä.

(Wikipedia)

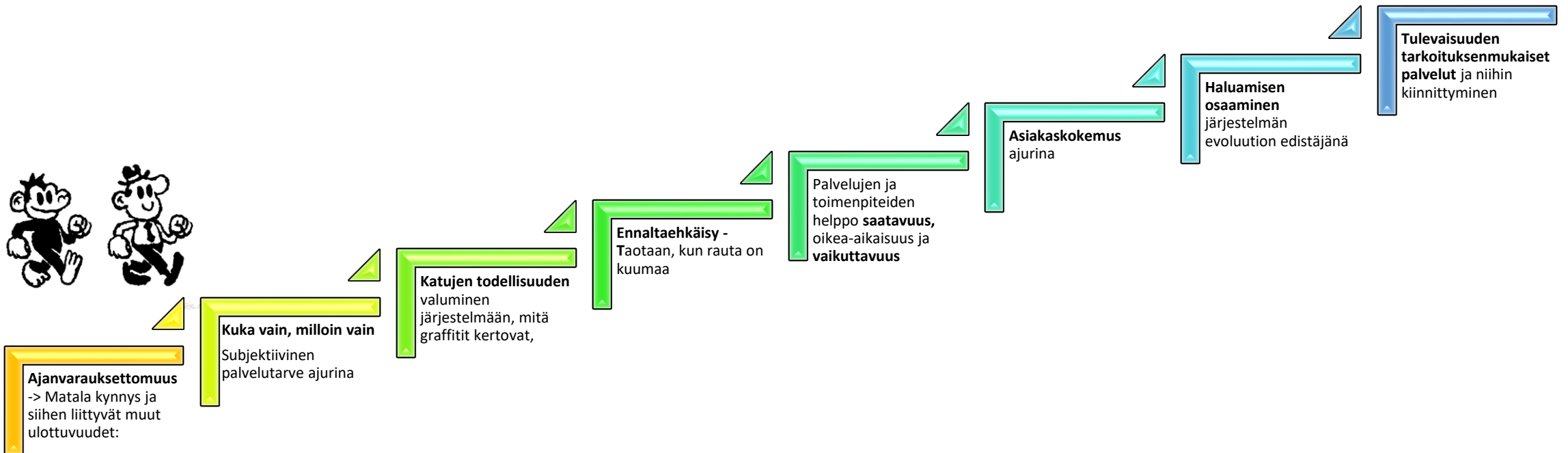


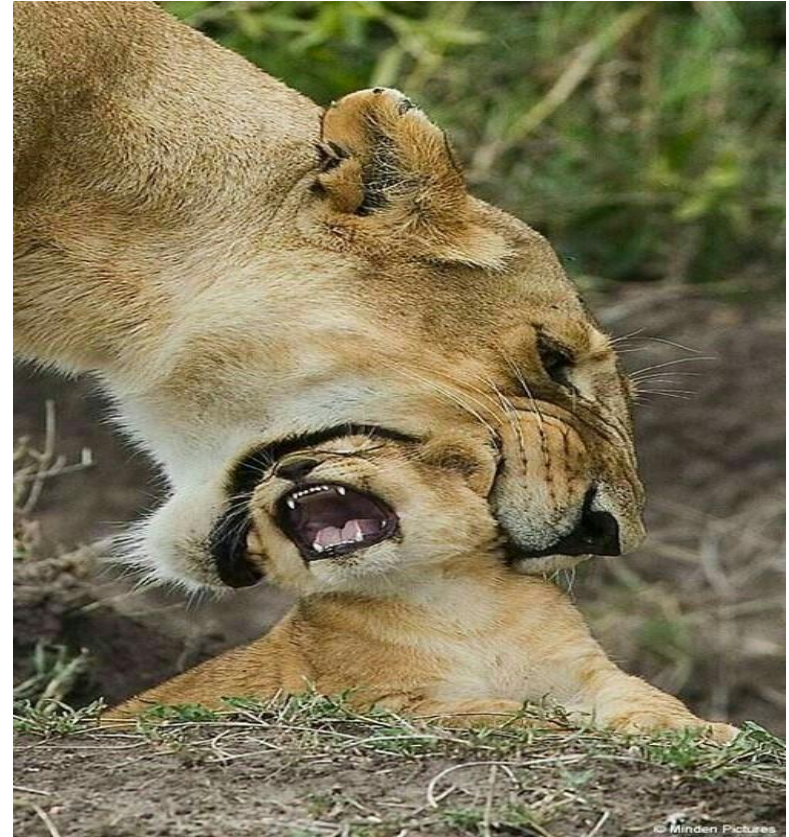
ASIAT VOI TEHDÄ MONELLA TAVALLA!





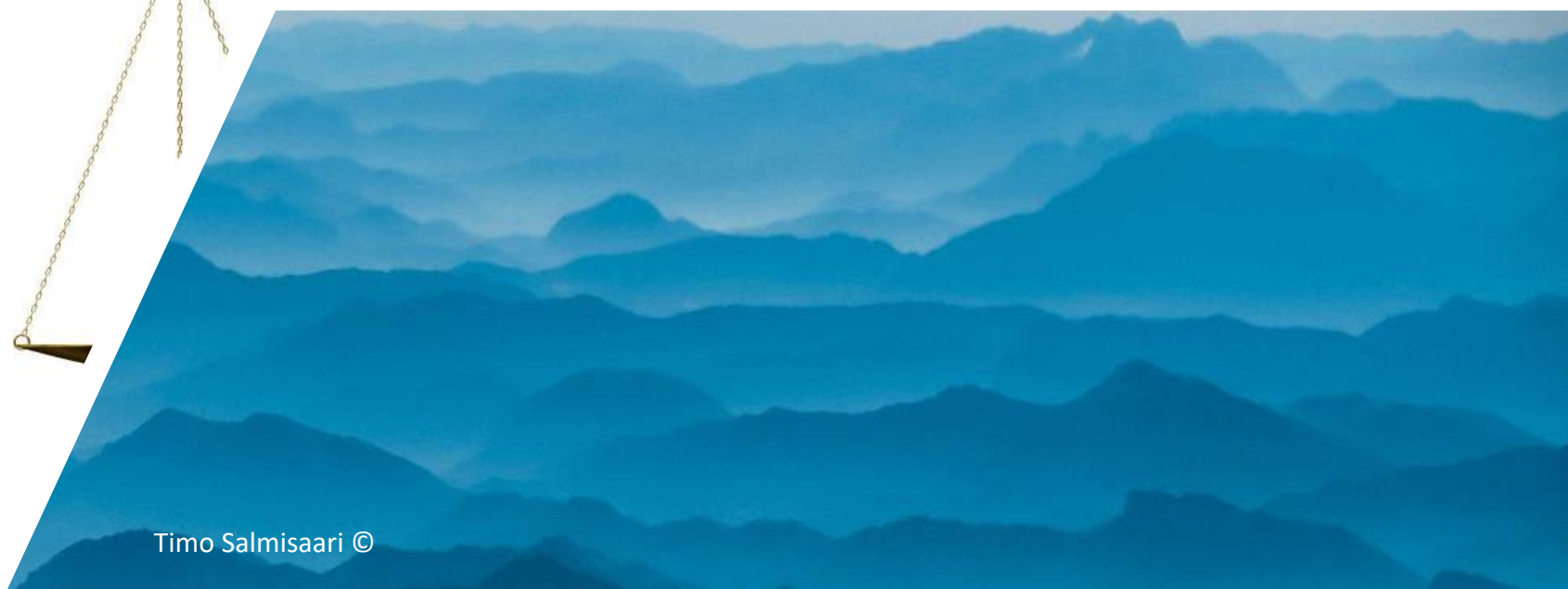
# TOIMINTAKULTTUURI - TOIMINTAMALLIT - TEKNISET RATKAISUT ja palvelujärjestelmän transformaatio






# JOHTAMISEN HAASTEET MUUTTUVASSA MAAILMASSA

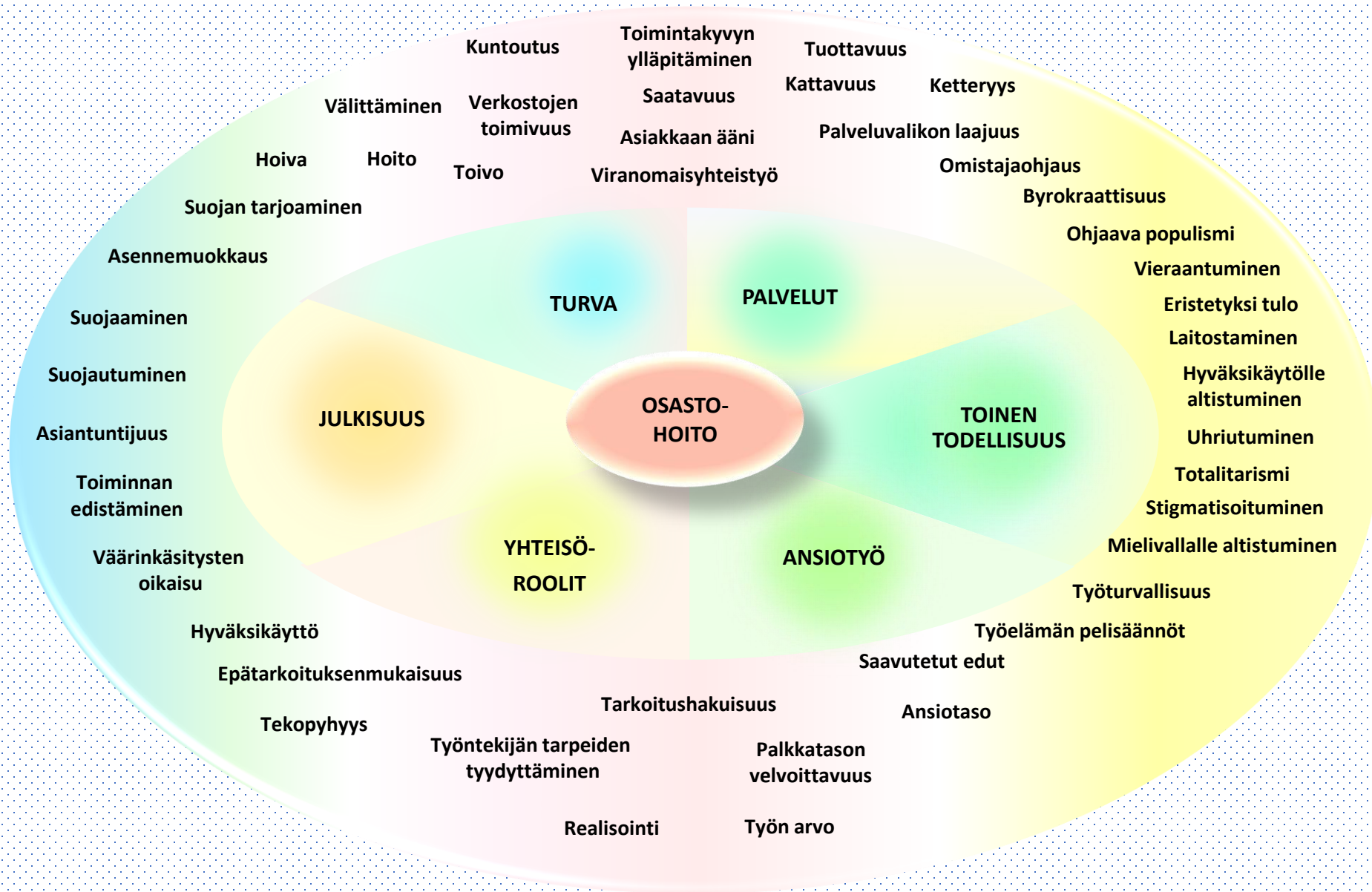
---





**"JOHTAMISEN  
PERUSTEHTÄVÄ ON  
SAADA ASIAT  
TAPAHTUMAAN"**

# MUUTOKSEN TEON KOMPLEKSISUUS, esimerkkinä psyk. osastohoito



# JOHTAJA VAI PERUSTEHTÄVÄ?



# TULEVAISUUDEN ORGANISAATION JOHTAMISEN TEEMOJA

## 1) USKOTTAVUUS

- Kaikki toimenpiteet tai niiden puute on pystyttävä perustelemaan.
- Johtamisen nojautuminen tietoon.

## 2) NÖYRYYS

- Johtaja johtamisjärjestelmineen on havainnoija ja mahdollistaja. Kollektiivinen kokija.
- Asiantuntijaorganisaation johtaja auttaa työntekijöitään toimimaan asiantuntijana eli asiakkaan edun mukaisesti.
- Hän ei ole osaavin, vaan osaamisen ja osaajien työn taitava mahdollistaja.

## 3) ANSAINTALOGIIKKA

- Johtajuus ei ole etuoikeus, vaan sovittu rooli ja työtehtävä yhteisössä.
- Johtajuus ansaitaan kerta toisensa jälkeen eri tilanteessa.
- Ei ole oikeita tai väärinä ratkaisuja, vaan sellaisia, joiden jälkeen jatkaminen on helpompaa tai vaikeampaa.
- Asemaan vetoaminen ja sillä perustelu pitäisivät olla jo ohi menneitä kulttuureita.



# SOTE-UUDISTUKSEN ONNISTUMISEN EDELLYTYKSET

1. SOTE-malli pystyy tuottamaan ja mahdollistamaan **uudenlaisen johtamisen**;
  - Kansalainen on hyvinvointinsa asiantuntija ja henkilöstö tämän asiantuntijan käytössä olevia asiantuntijoita -> Kaksi asiantuntijaa kohtaa.
  - Keskeinen johtamisen haaste on siten asiantuntijaorganisaation johtaminen periaatteineen.
2. Vain **henkilöstön** toteuttamilla muutoksilla on lopulta merkitystä ->
  - Johtamisen ja erityisesti lähiesimiestyön merkitys!
  - Uusiin toimintatapoihin motivointi sekä niiden hyväksyminen ja sisäistäminen.
  - Kehittäminen yhdessä henkilöstön kanssa ja heidän havaintoihinsa nojautuen..
3. **Kansalaisten on päästävä palveluihin** ->
  - Matalan kynnyksen palvelut
  - Palvelutarpeen arvio ja palveluohjaus – Pienten purojen suuret virrat
  - Autonomiaa tukeva toiminta, kuten kattavat sähköiset palvelut
  - Elämän mukainen hoito ja elinympäristöön tehtävä työ
  - Räätylöidyt ratkaisut ja ketterät organisaatiot



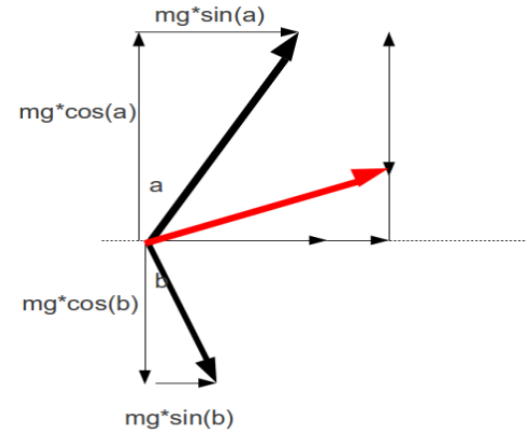
# KONFLIKTIT - MUUTOKSEN MAHDOLLISUUS



- **KONFLIKTIEN AIKANA VOI OLLA NÄKYVISSÄ SELLAISTA, JOKA EI MUUTOIN NÄYTTÄYDY.**
- **KONFLIKTEISSA ON AINA LIIKKEELLÄ SUURIA VOIMIA, VOISIKO NE KÄÄNTÄÄ LIIKKEEKSI?**
- **VAIETUSTA EI VOI PUHUA, NÄKYMÄTTÖMÄÄN EI VOI TARTTUA.**

## MUUTOSVASTARINNASTA – ”MIELEN G-VOIMAT”

- Muutoksen **kitkaa**, mutta ilman kitkaa ei ole liikettä.
- Muutosvastarinta edustaa yritystä **korjata** voimien ja vastavoimien välisen suhteen muutosta.
- Omalta mukavuusalueelta poisjoutumisen luonnollinen ja osin välttämätön **reaktio**.
- Lähtökohtaisesti **positiivinen** asia. Edustaa **perinnettä**, jatkuvuutta, täydentyvää tarinaa jne.
- Termin eteen voidaan laittaa **monenlaisia adjektiiveja**, mutta näitä ei saa sotkea itse ilmiöön. ”Se vain on”.
- Jos sitä ei esiinny, niin tasapaino ei ole muuttumassa eli **muutos ei ole todellista**.
- Muutoksen teon **paradokseja**:
  - Jos vastustetaan sujuvuutta, päällekkäisyyksien poistoa, asiakaslähtöisyyden lisäämistä jne, mitä lopulta vastustetaan?
  - Kun tällöin neuvotellaan, niin mistä neuvotellaan?



...ORGANISAATIO TEHDÄÄN SIINÄ OLEVILLA IHMISILLÄ...

...Ei paha ole kenkään ihminen,

vaan toinen on heikompi toista.

Paljon hyvää on rinnassa jokaisen,

vaikk'ei aina esille loista...

Eino Leino: Aurinkolaulu



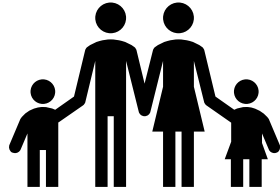
# JOHTAMISEN REALISMIA





**KOHTI YKSILÖLLISIÄ  
RATKAISUJA**

# KONSEPTIN TOIMINNALLINEN SYNOPSIS



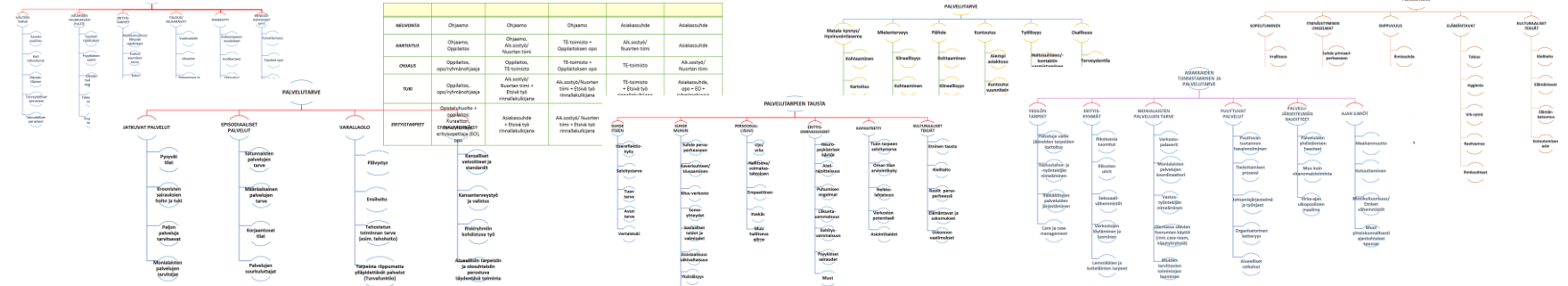
SUBJEKTIIVINEN  
PALVELUTARVE



- Strategian toteutus
- Ekosysteemien rakentaminen ja ylläpito
- Prosessien ohjaus
- Tarjoaman ylläpito
- Valvontatehtävät



INTERVENTION TAVUJ/ KOHDIE	PSYKO-EDUKAATIO	PERHE-TAPAAMISET	ELINYMPÄRISTÖÖN TEHTÄVÄ TYÖ	ARJEN TUEN TARVE	VERKOSTO-TYÖSKENTELYN TARVE	VERTAISUEN TARVE	VIRANOMAIS-TOIMIEN TARVE	MUUT TOIMET
PUOLISO	Asiakas- suhde	Asiakassuhde/ Perhettiimi	Asiakassuhde/ Perhettiimi	Elites, Lasten ja nuorten talo	Asiakassuhde/ Perhettiimi	Heikintalo, Järjestöt	Asiakassuhde	Asiakas- suhde/ Perhettiimi
PERHE	Asiakas- suhde	Perhettiimi	Asiakas- suhde	Elites, Lasten ja nuorten talo	Asiakassuhde, Lasten ja nuorten talo	Heikintalo, Järjestöt	Asiakassuhde, Lasten ja nuorten talo	Asiakas- suhde/ Perhettiimi
MUUT OMAISET	Asiakas- suhde	x	Elites, Lasten ja nuorten talo	Elites, Lasten ja nuorten talo	Asiakassuhde/ Perhettiimi	Heikintalo, Järjestöt	Asiakassuhde, Lasten ja nuorten talo	Tapaus- kohtaisuus
TYÖYHTEISÖN EDUSTAIA	Asiakassuhde, Työth	Asiakassuhde, Työth	Työth	Asiakassuhde, Työth	Asiakassuhde, Työth, Järjestöt	Asiakassuhde, Työth, Järjestöt	Työth	Asiakassuhde, Työth, Järjestöt
MUU VERKOSTO	Asiakas- suhde	Asiakassuhde	Asiakas- suhde, Elites	Asiakassuhde	Asiakassuhde/ Perhettiimi	Heikintalo, Järjestöt	Asiakassuhde, Viranomaisten edustajat	Asiakassuhde / Perhettiimi
MUUT VIRANOMAISET	Asiakassuhde, Viran-omaisten edustajat	Asiakassuhde, Viranomaisten edustajat	Asiakas- suhde, Viranomaisten edustajat	Asiakassuhde, Viranomaisten edustajat	Asiakassuhde, Viranomaisten edustajat	Viranomaisten edustajat, Järjestöt	Asiakassuhde, Viranomaisten edustajat	Tapaus- kohtaisuus



# OSALLISUUS; Palveluprosessit ja teemat

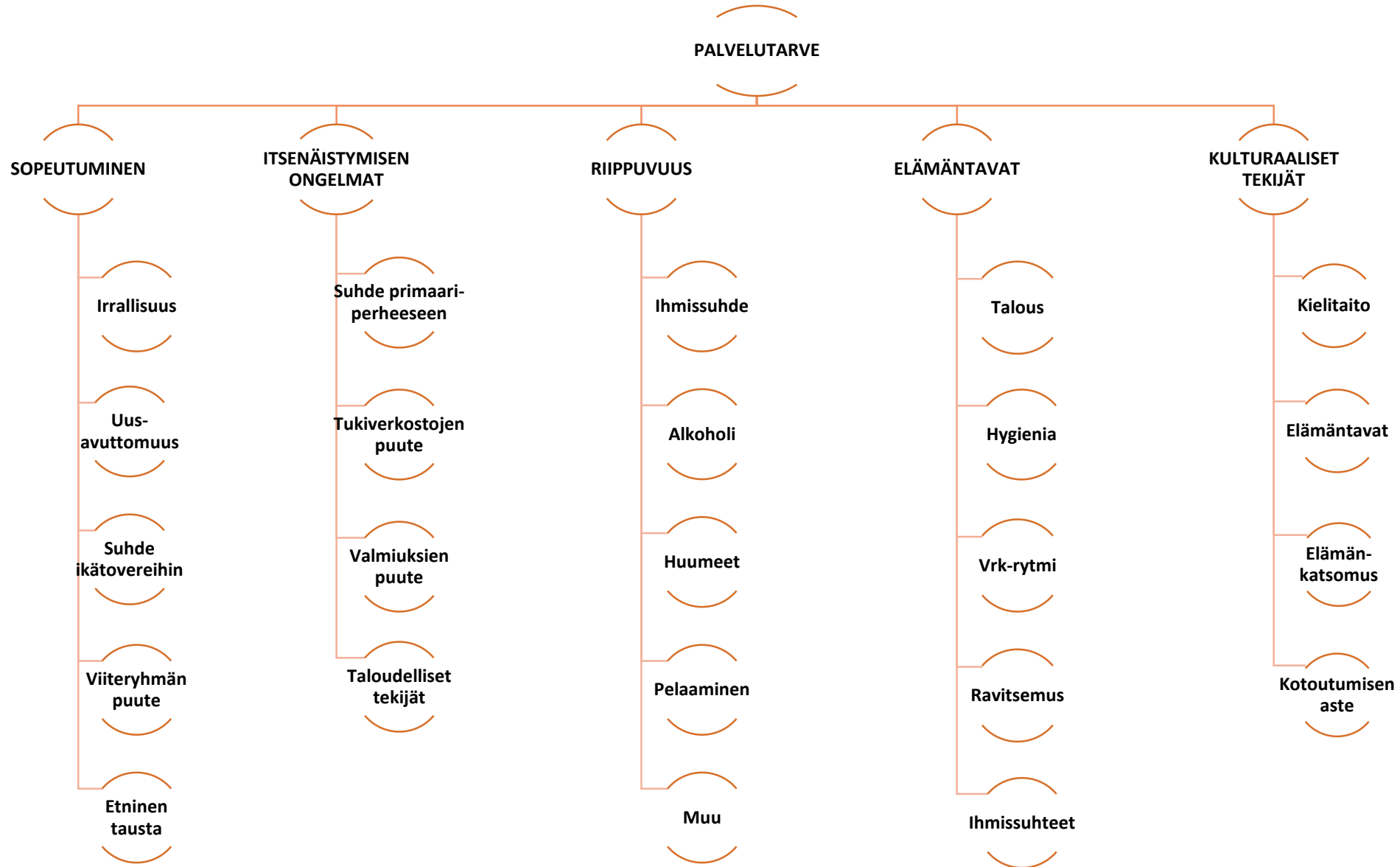
OSALLISUUDEN TEEMA/ TOIMINTO	TERVEYS	MT JA PÄIHTEET	TYÖLLISYYS JA TYÖKYKY	TALOUS	ASUMINEN	PERHE JA IHMISSUHTEET	OPISKELU JA KOULUTUS	ELÄMÄNHALLINNAN VALMIUDET JA KANSALAISTAIDOT	SOSIAALISET TAIDOT JA VALMIUDET	MUUT TEEMAT
MATALA KYNNYS										
NEUVONTA										
PALVELUNEUVONTA										
ASIAKASNEUVONTA										
PALVELUTARPEEN ARVIO ml. Hoidon tarpeen arvio										
ASIAKAS- SEGMENTOINTI										
PALVELU- OHJAUS										
LOGISTIIKKA										
PALVELUTUOTANNON PROSESSIT										
ELINYMPÄRISTÖÖN TEHTÄVÄ TYÖ										

Ruutua klikkaamalla avautuvat ko. toiminnon ja teeman yhteen sitovat:

- Sisällöt ja palvelukuvaukset
- Prosessit
- Toimijat
- Yhteystiedot
- Lähettämiskäytännöt

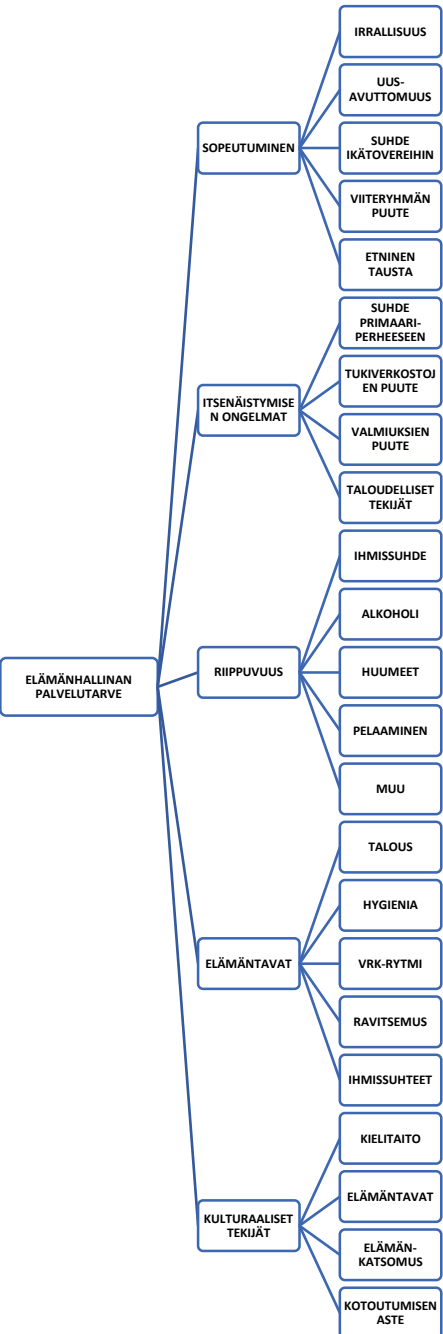
**Samalla syntyy palvelulupausta ylläpitävä alueellinen palvelu- ja prosessikartta, joka ylläpitää henkilöstön organisaatiotuntemusta**

# OSALLISUUS: Elämänhallinnan valmiudet ja kansalaistaidot

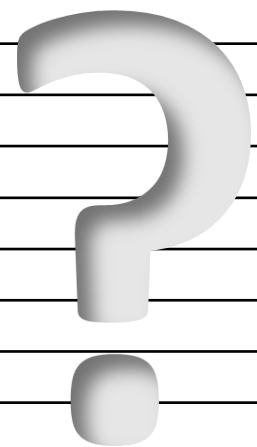




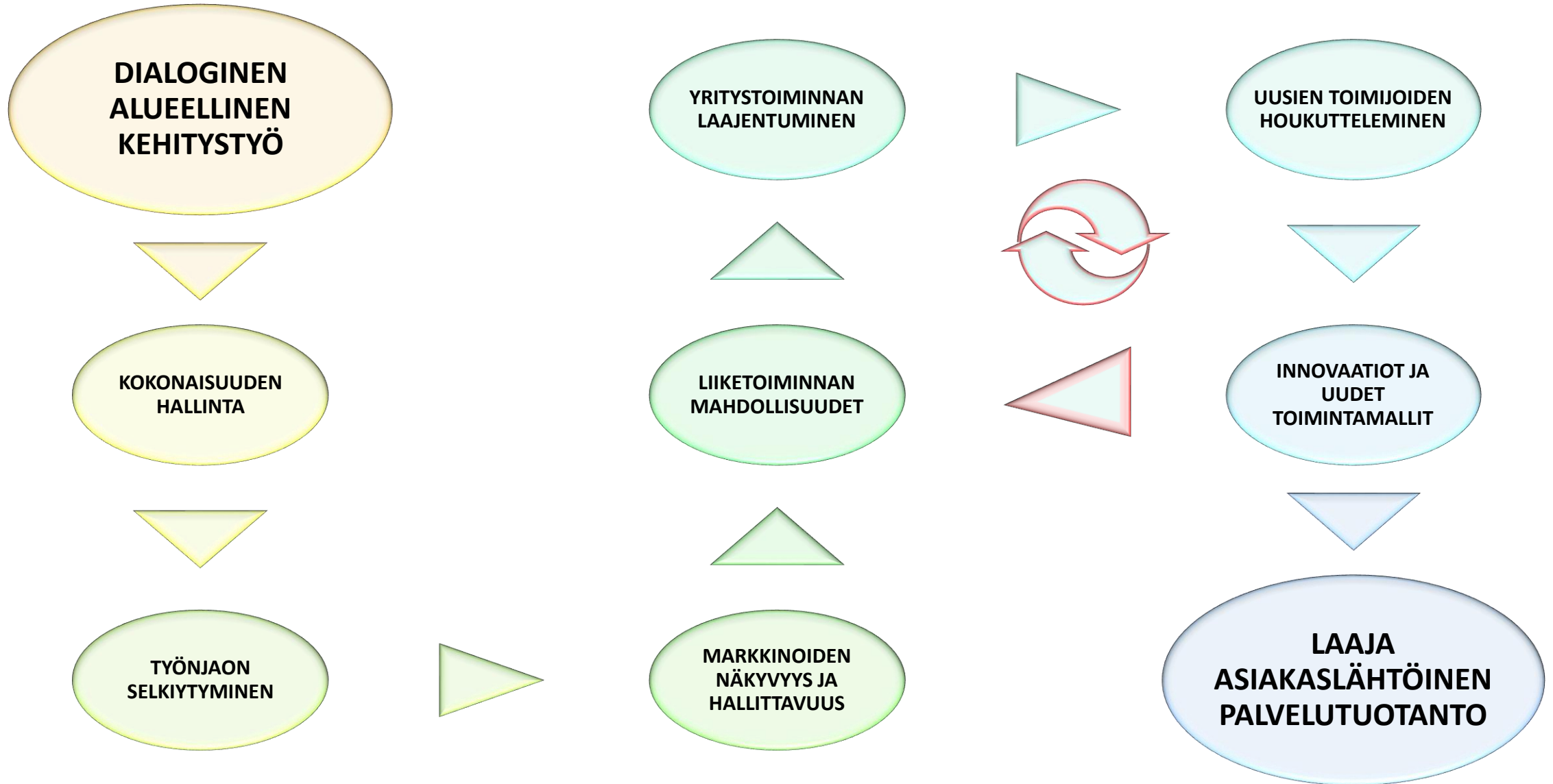
# ALHAALTA YLÖS – Kohti alustataloutta: Elämönhallinta



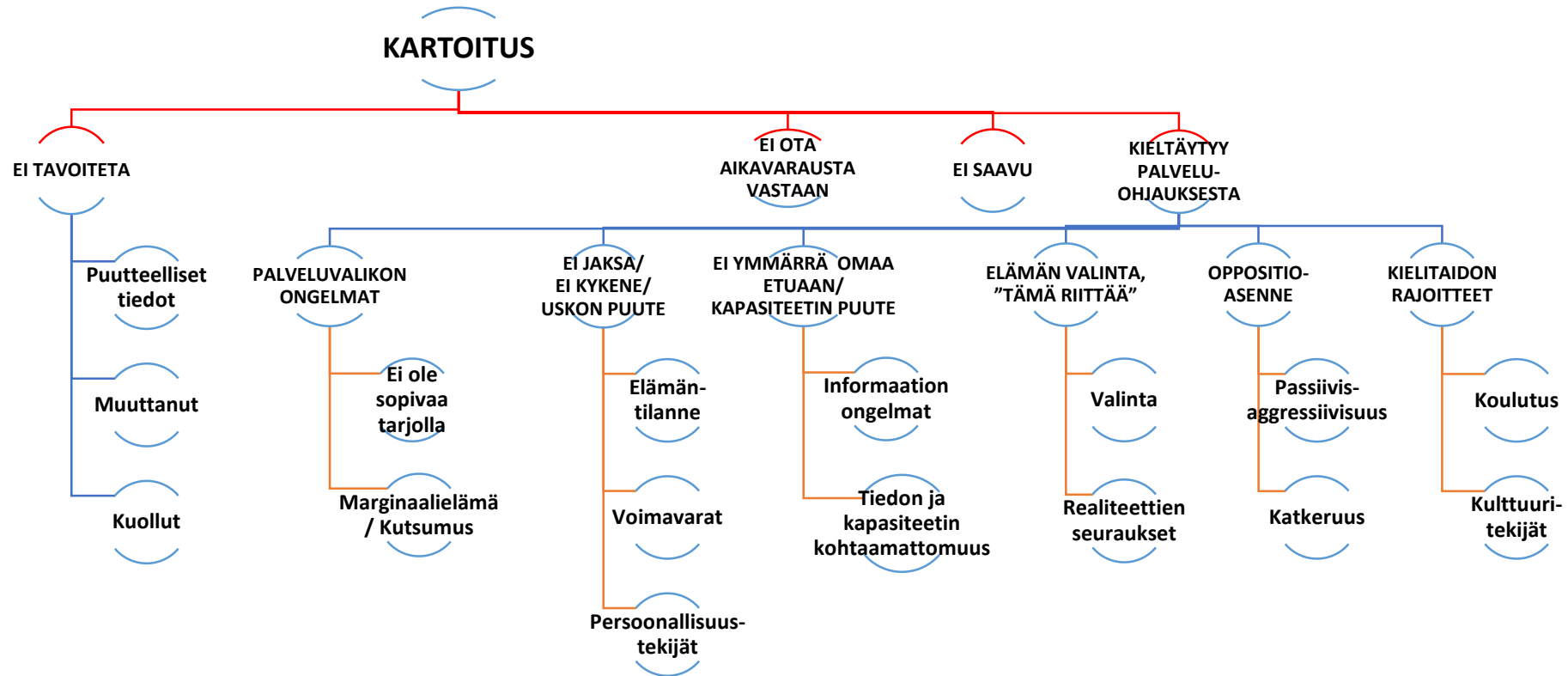
TEEMA	ALATEEMA	TOIMIJA	PALVELUINTEGRAATIO JA ALUELLINEN TYÖNJAKO (SOPIMUKSET)
<b>SOPEUTUMINEN</b>	Irrallisuus	Diakoniatyö	
	Uusavuttomuus	SPR, Martat, Vapaaehtoistyö	
	Suhde ikätovereihin	SPR, Vertaistuki, Ystäväpalvelu	
	Viiteryhmän puute	SPR, Vertaistuki, diakoniatyö, järjestö x	
	Etninen tausta	Järjestöt, Vertaistuki, SPR	
<b>ITSENÄISTYMISEN ONGELMAT</b>	Suhde primaariperheisiin	Järjestöt, Diakoniatyö, Vamos	
	Tukiverkoston puute	Vertaistuki, Diakoniatyö	
	Valmiuksien puute	Vertaistuki, Diakoniatyö, Martat	
	Taloudelliset tekijät	Järjestöt	
<b>RIIPPUUUS</b>	Ihmissuhde	Perheasiain neuvottelukeskus	
	Tupakka	Filha, Hengitysliitto	
	Alkoholi	AA, A-klinikkasäätiö	
	Huumeet	Irti Huumeista ry	
	Pelaaminen	Peluuri, A-Klinikkasäätiö	
	Muut	Järjestöt x ja y	
<b>ELÄMÄNTAVAT</b>	Talous	Takuusäätiö	
	Hygienia	Järjestöt, kuten martat	
	Vrk-rytmi	Vertaistuki, kokemusasiantuntijat	
	Ravitsemus	Martat, Potilasjärjestöt	
	Ihmissuhteet	Perheasiain neuvottelukeskus	
<b>KULTURAALISEN TEKIJÄT</b>	Kielitaito	Vertaistuki, Paikalliset toimijat	
	Elämätavat	Vertaistuki, Srk:t, Diakonissalaitos	
	Elämän katsomus	Srk:t, järjestöt	
	Kotoutumisen aste	Järjestöt, Vapaaehtoistyö Vertaistuki	



# DIALOGINEN EKOSYSTEEMI JÄRJESTELMÄN MUOTOUTTAJANA



# OSALLISUUS: Pudokkaiden kartoitus, toimenpiteiden ulkopuolelle jäävät



JÄRJESTELMÄPUDOKKAAT							
SEGMENTIN TEEMA	TAVOITETTAVUUS	PALVELUVALIKON HAASTEET	KANNUSTUS JA MOTIVOINTI	OMA ETU JA VOIMAVARAT	KOHTALON TYYTYMINEN	ASENTEEN HAASTAMINEN	KOTOUTUMINEN
<b>Toimenpiteet</b>	Henkilörekisterien luotettavuuden parantaminen	"Katujen todellisuuden kohtaaminen"	Teeman tunnistaminen, Luottamus	Luottamus, Todellisuuden tulkkipalvelu	Varmistus, Kunniointus, Arvostus	Kohtaaminen, Attunement, Motivointi	Kunniointus, Turvan luonti, Kannustava tuki
<b>Vastuutaho/-henkilö</b>	Rekisterien ylläpitäjät, Organisaation sisäänkäynti	Jokainen työntekijä, Johtamisjärjestelmä	Koordinaattorit, Vertaistuki	Sosiaalityöntekijä Vertaistuki	Sosiaalityöntekijä Vertaistuki	Sosiaalityö, Ryhmätoiminnat, Vertaistuki	Sosiaalityö, Vertaistuki

A close-up photograph of a rusty metal chain against a rusted metal background. The chain is made of several thick, dark brown links, showing signs of wear and oxidation. The background is a textured surface of rusted metal, with patches of yellowish-brown and dark brown. The lighting is dramatic, highlighting the textures of the metal.

MITEN OLEMME VAHVEMPIÄ?



# TULEVAISUUDEN OSAAMISTARPEET - MIKÄ ON TÄRKEINTÄ?

VÄLITTÄMINEN –  
LÄHIMMÄINEN LÄHIMMÄISELLE

HYVÄ JOHTAMINEN JA SEN  
ANSAITSEMINEN

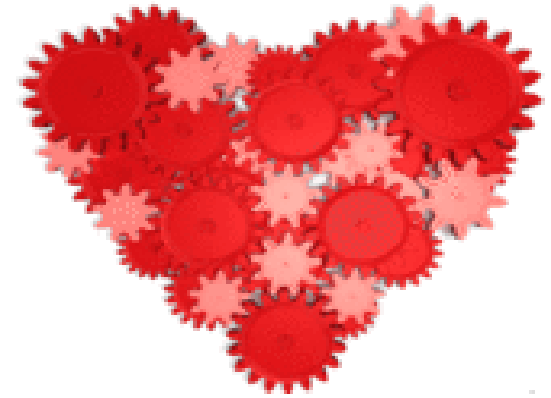


SELKEÄSTI MÄÄRITELTY PERUSTEHTÄVÄ  
JA SEN TOTEUTTAMISEN MAHDOLLISUUDET

KOHDATAAN KANSALAINEN ELINYMPÄRISTÖSSÄÄN,  
KOKEMUKSINEEN JA MERKITYKSINEEN

PÄIVITTYVÄ VASTUULLINEN  
YHTEISKUNNAN YMMÄRTÄMINEN

# LÄHIMMÄISYYDEN ALUEET VASTINPAREISTA EKOSYSTEMIKSI



**KIITOS  
MIELEN-  
KÄNNÖSTÄNNE!**

