



UNIVERSITY  
OF TAMPERE

# Kuulemista vai kumppanuutta - miten kuntien työntekijöiden ja johdon toimintatavat muuttuvat?

Osa 3. Yhteenvetoa: olemme johtamista ja ammattilaisuutta läpileikkaavan muutoksen äärellä



# 1. Kansalaiskumppanuus kohtaa viranomaisen maailman

- Asiakas – ja asukastiedon hyödyntäminen kestäväällä tavalla
  - Miten löytää olennaiset kehittämiskohteet yksittäisten toiveiden yli?
  - Kansalaisten kokemustiedon yhdistäminen professiotietoon
- Kokeilut kulttuurinmuutoksen tukena
  - Kumppanuus monelle uusi tapa toimia; viranomaisen ”lasit päässä”
  - Uusia ajattelutapoja, mutta myös tietoa menetelmistä ja kanavista (+jatkuva arviointi) sekä johdon tuki



## 2. Kansalaiskumppanuus kohtaa viranomaisen maailman

- Moniammatillinen verkostotyö apuna oppimisprosessissa
- Ammattilaisen uusi rooli mahdollistajana, ei ydintoimijana
  - Hakee muotoaan; tarvetta aktivoinnille ja tuelle on
  - Koordinointi ja meta-hallinta ytimessä
- Kaikkea ei tarvitse tehdä valmiiksi !!



## Haastetta vuorovaikutukseen...

- Ei sanelua, vaan vuoropuhelua
  - Aika, paikka, tapa?
- Viranomaiskieli ja motivoiminen?

”[...] Samalla luodaan eri tahojen yhteisöllisyyttä ja kumppanuutta syventäviä osallistumisratkaisuja ja uudenlaista toimintamallia alueen ja sen palveluiden kehittämiseksi sekä asukkaiden hyvinvointierojen vähentämiseksi. ”



# Toimintakulttuurin muutos koskettaa kaikkia

- Kumppanuuslogiikkaa haastaa julkisten organisaatioiden toimintatavat kokonaisvaltaisesti
  - Isossa roolissa ammattilaiset: normien ja arvojen sovittaminen uusiin kehyksiin?
- Muutos koskettaa myös kuntien ammatillista ja poliittista johtoa:
  - Tukea tulosten mittaamiseen: hyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden vahvistumisen mittaaminen? (vrt. LähiVoimala –hanke)
  - Realistiset odotukset ruohonjuuritasolle: kumppanuus ei synny itsestään
  - Riskit →



## Kansalaisukumppanuus on risky business?

- Uusissa toimintatavoissa ja kokeiluissa yllätysmomentteja
  - Ad hoc –kumppanuus vs sopimukseen perustuva ´kumppanuus
- Epäonnistumisen pelko virkavastuisille ammattilaisille esteenä toimintakulttuurin muutokselle
- **Riskien hallinta (risk governance):** vuorovaikutusta ja neuvottelua riskien sopivasta tasosta johdon, poliitikkojen, ammattilaisten sekä muiden sidosryhmien välillä

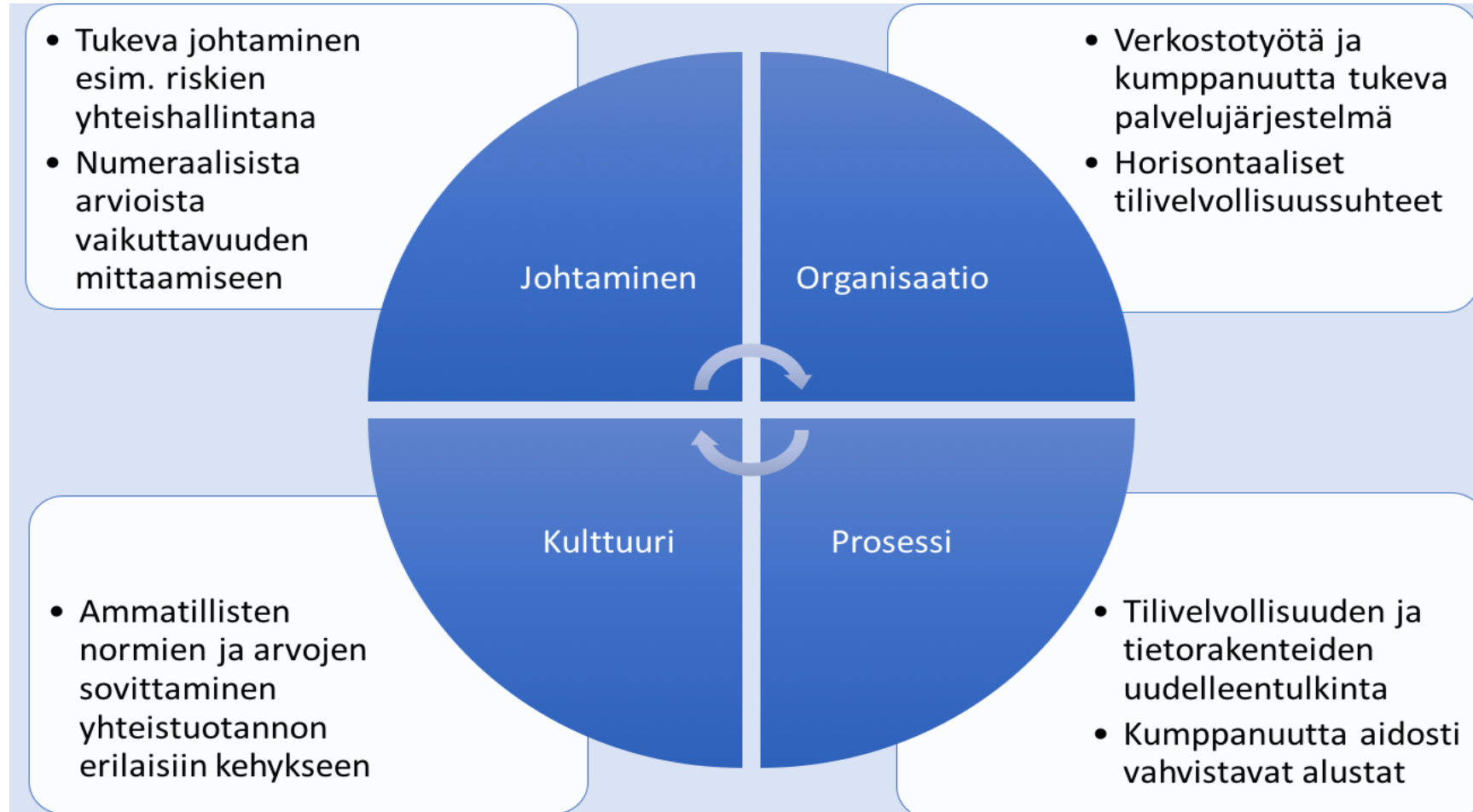


## Organisaatorakenteet muutoksen hidastajina tai edistäjinä

- Olennaista, että toimijat tietävät oman osuutensa ja merkityksen kokonaisuudelle ('process-centred accountability')
  - Vuorovaikutukselle oltava alustoja ja aikaa, myös ammattilaisten kesken
  - Pirstaloitunut palvelujärjestelmä este edistää ketteriä tapoja ja kumppanuutta
- "Sitä tehdään, mitä tilataan" → SOTE:ssa maakunnille iso vastuu kumppanuuskehityksen jatkumisesta!



# Organisaatioiden läpileikkaava muutos







# Osallistumisen ja kumppanuuden hankalat kysymykset

- Mikä on osallistamisen toivottu lopputulema: prosessi vai lopputulos?
- Erilaisten arvojen yhteensaattaminen vuorovaikutusprosessina ja julkisen arvon hallinta (+toiminnan läpinäkyvyys?)
  - *Kenelle* arvoa tuotetaan? *Kuka* arvoa tuottaa?
- Myös ideologinen valinta: miten sisällyttää esim. tasa-arvoisuus ydinarvona moniarvoiseen ja asiakaskeskeiseen järjestelmään?
- Yksilön saama arvo suhteessa julkiseen arvoon? → johdon ja ammattilaisten tulevaisuuden ydinkysymyksiä!



## Lopuksi

- Trendinä osallistuminen ja kumppanuusajattelu vahva ja voimistuu
- Kuulemisesta aitoon kumppanuuteen on vielä matkaa, kulttuuri muuttuu hitaasti
- Vaikeista kysymyksistä huolimatta...
  - Kansalaiskumppanuuden avulla erilaiset resurssit yhteen ja yhteiseksi hyödyksi
  - Vaikuttavuutta ja parempaa, ihmislähtöisempää hallintoa!



UNIVERSITY  
OF TAMPERE

# Kiitos!

Vielä kysymyksiä?

Sanna.tuurnas(at)uta.fi

Twitter: @SannaTuurnas