



Sateenkaari Koto

Palvelevaa johtamista ja työn tuunaamista

Kehittämishanke 114309

Sateenkaari Koto & konsortio*

Henna Junttila 16.12.2015

*Käpyrinne ry; Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen ky.; Päijät-Hämeen SOTEY; Ruskon kunta; Hattulan kunta; Rovaniemen kaupunki

Sisällysluettelo

[Tiivistelmä](#)

[Lähtötilanne Sateenkaari Kodossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen](#)

[Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolisen asiantuntija](#)

[Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys](#)

[Hankkeen toteutuminen ja eteneminen](#)

[Tulokset, hyödyt ja vaikutukset Sateenkaari Kodossa](#)

[Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet](#)

[Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä](#)

[Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot](#)

Tiivistelmä

Palvelevaa johtamista ja työn tuunaamista -hanke toteutettiin 7 eri organisaatiossa. Osallistuvat työpaikat toimivat sosiaali- ja terveysalalla, eri sektoreilla ja eri puolilla Suomea.

- Sateenkaari Koto Oy, Turku
- Käpyrinne ry, Helsinki
- Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen ky, laitos- ja välinehuoltopalvelut
- Päijät-Hämeen SOTEY
- Ruskon kunta, varhaiskasvatus
- Hattulan kunta, varhaiskasvatus
- Rovaniemen kaupunki, varhaiskasvatus

Hankkeen toteuttaja oli Työterveyslaitos. Käytettävät menetelmät perustuvat Työterveyslaitoksen tekemiin positiivisen työpsykologian tutkimuksiin, mm. Innostuksen spiraaliin (www.ttl.fi/inspi). Tavoitteena hakijaryhmän työpaikoilla oli lisätä työn imua, innostusta ja työn mielekkyyttä, sekä esimiehiä että henkilöstöä valmentamalla.

Hankkeen aikana työpaikoilla toteutettiin palvelevan johtamisen (PaJo) ja työn tuunaamisen valmennusprosessit.

Lähtötilanne Sateenkaari Kodossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Johtoryhmätyöskentely oli alkanut yhteisellä johtamiskoulutuksella vuonna 2007. Sen jälkeen sen tukena oli ollut työnohjaus. Edeltävät kaksi vuotta oli tiedostettu potentiaali, mutta sitä ei ollut osattu riittävästi hyödyntää. Usein itsenäiset johtajat tekivät talokohtaisesti päätöksiä, joiden seurauksena tasalaatuisuus ja henkilöstön tasavertainen kohtelu heikkenivät. Johtamistyö oli yksinäistä, vaikka haasteet olivat kullakin samankaltaisia. Tavoitteena oli saavuttaa johtoryhmässä työtävät, jotka palvelevat johtajan omaa työhyvinvointia ja hyvää tasapuolista henkilöstöjohtamista, jolloin turvataan organisaation kilpailukyvyn ja jatkuvuuden.

Sateenkaari Kodossa on itsenäisten työntekijöiden osaamiselle ja kehittämisehdotuksille annettu paljon painoarvoa. Vähitellen organisaation kasvaessa ja päiväkotien työyhteisöjen keskittyessä omiin taloihinsa vanhoille työntekijöille on jäänyt tämä työote, mutta uusille ei ollut osattu antaa yhtä paljon mahdollisuuksia, eivätkä uusien ehdotukset olleet päässeet kuuluviin tai ne olivat jääneet yksittäiseen päiväkotiin hyödyntämättä koko organisaatiota.

Samalla työntekijöiden erilaiset ryhmittymät olivat saaneet ääniä, jotka eivät välttämättä enää palvelleetkaan työhyvinvointia ja innostusta kehittää omaa työtään. Tavoitteena oli hyvä järjestelmä, jossa vuoropuhelua syntyy työntekijän tarpeesta alkaen ja säännöllisesti.

Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolisen asiantuntija

Kehittämishankkeen taustalla oli Työterveyslaitoksen toteuttama Innostuksen spiraali (INSPI) – tutkimus- ja kehittämishanke. Hankkeessa kartoitetaan ja pyritään lisäämään positiivisen työ- ja organisaatiopsykologian hengessä suomalaisten työpaikkojen voimavaroja. Hankkeen tähänastiset tulokset ja kokemukset tukevat oletusta, että voimavaroja – mukaan lukien palvelevaa johtamista ja työn tuunaamista - vahvistamalla voidaan työpaikoilla lisätä työn imua ja kukoistusta.

INSPI:n ensimmäisessä vaiheessa (2011–2013) toteutettiin laaja kyselytutkimus 87 suomalaisella työpaikalla (n=11 468). Kyselyllä kartoitettiin erilaisia yksilöä, työtehtävää, työryhmää ja organisaatiota koskevia työn voimavaroja. Erityisinä voimavaroina ja uusina työelämäkäsitteinä tarkasteltiin palvelevan johtamisen ja työn yksilöllisen muokkaamisen eli työn tuunaamisen roolia työntekijöitä ja työryhmiä koskevinä menestystekijöinä.

Kyselyn tulokset osoittivat muun muassa, että työn imun kokeminen on työpaikoilla yleistä, eri ikäryhmät ovat yhtä sitoutuneita työhönsä eikä organisaatiomuutokseen välttämättä ole kukoistuksen este, jos työn voimavaroista huolehditaan muutosten aikana. Työn tuunaaminen ei vielä ollut kovin yleistä, mutta sitä tehtiin erityisesti pyrkimällä huolehtimaan uuden oppimisesta ja ammattitaidon kehittämisestä. Vastaajat arvioivat työryhmiensä toiminnan tuloksellisuutta varsin myönteisesti, mutta työryhmien uudistushakuisessa toiminnassa on vielä selvästi parantamisen varaa.

Tutkimuksen perusteella kunta-organisaatioiden rakenteellisilla piirteillä (mm. henkilöstörakenne ja ikä), vakaudella (taloudellinen tilanne, muutokset), työntekijän asemalla ja työsuhteella ja hänen yksilöllisillä ominaisuuksillaan (ikä, sukupuoli jne.) ja jopa työn vaatimuksilla oli melko rajallinen merkitys työntekijöiden kokeman työn imun tasolle. Sen sijaan työn voimavarat (palveleva johtaminen, työn monipuolisuus ja ystävällinen vuorovaikutus työpaikalla) sekä työn tuunaaminen selittivät ylivoimaisesti eniten, peräti 26,2 prosenttia kaikesta työn imun vaihtelusta kuntatyöntekijöillä. Samalla tavalla työn voimavarat ja työn tuunaaminen selittivät suurimman osan työryhmien uudistushakuisuudesta.

INSPI:n toisessa vaiheessa (2013–2015) on kehitetty ja arvioitu voimavaralähtöisiä kehittämispalveluja, joiden avulla organisaatioiden työtapoja ja toimintakulttuuria voidaan muokata myönteisemmäksi ja onnistumiskeskeisemmäksi.

INSPI-hankkeen verkkosivut:

www.ttl.fi/InspI

- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Innostuksen Spiraali – Innostavat ja menestyvät työyhteisöt tutkimus- ja kehittämishankkeen tuloksia.
- <http://www.ttl.fi/partner/inspi/inspi-tuloksia/Documents/INSPI%20raportti.pdf>
- Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P. & Pahkin, K. (2014). Työn imua ja innostuksen spiraaleja. Pakarinen & Mäki (Toim): Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen, uudistumisen sykettä palveluihin.

Tutkimustausta:

Palveleva johtaminen

- Greenleaf, R. (1977). *Servant-leadership: a journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey (SLS): development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26, 249-267.
- Van Dierendonck, D., Nuijten, I., & Heeren, I. (2009). Servant-leadership, key to follower well-being. In D. Tjosvold & B. Wisse (Eds.). *Power and interdependence in organizations*, 319-337, Cambridge: Cambridge University Press.
- Hakanen, J. & Van Dierendonck, D (2013). Servant leadership and life satisfaction: The mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 7, 251-262.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Työn tuunaaminen

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Tims, M. & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Positiivinen työ- ja organisaatiopsykologia

- Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). *Positive organizational scholarship: Foundation of a new discipline*. (Eds.).

Työn vaatimukset ja voimavarat

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309-328.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487.

Työn imu

- Hakanen, J. (2002). Työuupumuksesta työn imuun – positiivisen työhyvinvointi-käsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatiossa. *Työ ja ihminen*, 16, 42–58.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki, Työterveyslaitos.

Hankkeen ulkopuolisena asiantuntijana ja kouluttajana toimi Työterveyslaitos. Työterveyslaitos on monitieteinen tutkimus- ja asiantuntijalaitos, joka edistää työn terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työntekijöiden hyvinvointia.

Työterveyslaitos etsii ratkaisuja asiakkaittensa ja työelämän tarpeisiin tutkimuksen, koulutuksen, asiantuntijapalveluiden ja tiedonvälityksen keinoin. Tavoittemme on, että työn tekeminen on terveellistä ja turvallista koko työuran ajan. Työolot ja työ edistävät terveyttä ja toimintakykyä, eivät vaaranna niitä.

Sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalalla toimiva laitos toimii kuudella paikkakunnalla, Helsingissä, Kuopiossa, Oulussa, Tampereella ja Turussa. Päätoimipiste on Helsingissä. Laitos on perustettu 1945.

Työterveyslaitoksen Asiakasratkaisut-toiminta-alue tarjoaa työpaikoille, työterveyshuolloille ja muille välittäjäorganisaatioille kokonaisvaltaisia työhyvinvoinnin ratkaisuja. Ratkaisuilla hoidamme Työterveyslaitoksen lakisääteiset velvoitteet, vakavat riskit, muutoshallintaan sekä työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyviä tarpeita kestäväällä tavalla ennakointia ja suunnittelua painottaen. Ratkaisulähtöisyys tarkoittaa tutkimuspohjaista ja toimivaksi todettua yhteistoimintaa.

Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys

Työpaikoilla ilmenee haasteita työn mielekkyyden, työhyvinvoinnin, työn tekemistä tukevan esimiestyön, innovatiivisuuden ja jatkuvien muutosten kanssa. Työyhteisöjä kehitettäessä perinteinen työn vaatimuksien ja kuormitustekijöiden minimointi ei aina johda tarpeeksi hyvään ja riittävään lopputulokseen. Voimavaroja tukemiseen tietoisesti pyrkivillä työn, työyhteisön ja esimiestyön kehittämismenetelmillä vahvistetaan tietoisuutta työssä ja työyhteisössä olevista voimavaroista sekä onnistumisista. Tätä kautta lisätään työhyvinvointia, toiminnan tuloksellisuutta ja työn imua.

Hankkeen tavoitteet olivat:

- lisätä työn imua, innostusta ja työn mielekkyyttä
- tunnistaa ja vahvistaa työn ja työyhteisöjen voimavaroja
- kehittää esimiestyötä palvelevan johtajuuden tekijöitä tiedostamalla ja lisäämällä uudenlaisia toimintatapoja omaan toimintaan
- kehittää ja vahvistaa johtamisesta tavoitteena tasapuolisuus, yhdessä tekeminen ja hyvinvointi, erityisesti muutostilanteiden haasteissa
- lisätä vuoropuhelua organisaation sisällä ja kannustaa omien ideoiden hyödyntämiseen oman työn kehittämisessä
- vahvistaa työntekijöiden voimavaroja muutostilanteissa - vaikutusmahdollisuuksien hyödyntäminen lisää motivaatiota ja rohkeutta muutostilanteissa
- vahvistaa positiivisuutta työyhteisössä
- työpaikan esimiesten / esimiesryhmän kehittäessä yhdessä palvelevaa kulttuuria samanaikaisesti tapahtuvan tuunaamisen rinnalla saadaan aikaiseksi tavoiteltuja muutoksia

Hankkeen tavoitteena oli myös laajemmin levittää työpaikoille uudenlaista myönteistä ja ratkaisukeskeistä ajattelutapaa ja voimavaralähtöistä johtamis- ja toimintakulttuuria.

Palvelevan johtamisen – kehittämisprosessin (PaJo) tavoitteena oli vahvistaa sellaisia johtamisen elementtejä, joiden tuloksena työntekijä energisoituu ja motivoituu omassa työssään. Prosessi koostui neljästä 3h esimiesten valmennuksesta. Tilaisuudet sisälsivät lyhyitä alustuksia, keskusteluja sekä ryhmä- ja yksilöpohdintoja. Ennen ensimmäistä valmennusta esimiehet tekivät ennakkotehtävän, joka liittyi omiin vahvuuksiin ja haasteisiin esimiestyössä. Tapaamisten välillä tehtiin pieniä välitehtäviä yksin ja työyhteisön kanssa.

Työn tuunaamisen –prosessi koostui kahdesta valmennuksesta á 3 h ja ennako- ja välitehtävästä. Työntekijöille suunnatulla kehittämisosuudella tavoiteltiin työntekijöistä lähteviä, työn imua, voimavaroja vahvistavia, työn tuloksellisuutta ja työn laatua parantavia uusia työskentelytapoja. Tarkoituksena oli kannustaa työntekijöitä tunnistamaan sekä omat yksilölliset että työnsä voimavarat, vahvuudet ja motivaation lähteet sekä ohjata heitä pohtimaan keinoja, joiden avulla he saattoivat muokata (tuunata) omaa työtään ja toimintatapojaan oman työn imun lisäämiseksi.

Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Valmennusprosessit etenivät eri työpaikoilla hieman eri tahdissa, ensimmäiset alkoivat syksyllä 2014 ja viimeiset päättyivät syksyllä 2015. Hanke toteutui suunnitellulla tavalla.

Pääsääntöisesti kaikissa hakijaorganisaatioissa toteutettiin sekä Työn tuunaamisen - että Palvelevan johtamisen -kehittämisprosessit. Poikkeuksena oli Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä, jossa toteutettiin vain Palvelevan johtamisen -prosessi. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä toteutettiin sen sijaan kaksi Palvelevan johtamisen -kehittämisprosessia.

Tulokset, hyödyt ja vaikutukset Sateenkaari Kodossa

Valmennusprosessien myötä organisaatioon ja työyhteisöihin on tullut vahvemmin yhteinen kieli ja käsitys työhyvinvointiin liittyvistä asioista, myös omista vaikutusmahdollisuuksista. Työn tuunaamisen menetelmä vahvisti yksittäisen työntekijän tietoisuutta omista vaikutusmahdollisuuksistaan oman työnsä ja oman tiiminsä kehittämisen suhteen. Antoisaa oli kuulla eri tiimien samankaltaisia, eri tavalla ratkottuja esimerkkejä kuten myös huomata, miten samankaltaisia pulmat eri päiväkodeissa olivat. Tämän osuuden työntekijät olisivat toivoneet kestävän pidempään.

Esimiestyön kehittämisen osalta kunkin yksikön esimiehen käsitykset oman johtamisensa merkityksestä työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi paranivat. Johtamistyön menetelmät avautuivat ja päästiin yhdessä rakentamaan tietoisempaa toimintaa. Tässä saavutettiin yksi tärkeä tavoite; koko organisaation yhteisen johtamiskulttuurin rakentaminen alkoi. Pajon seurauksena

kiinnostus johtamistyötä kohtaan vahvistui entisestään. Pajon jälkeen olemme jatkaneet mm. yhteisen työajaseurannalla, jolloin avaamme itsellemme ja toisillemme työajan käyttöämme. Keskustelemme havainnoista ja jatkamme työtä vielä keväällä kaksi yhteisesti sovittavaa kuukautta.

Työntekijöiden tasavertaisen kohtelun merkitys palautui jälleen keskusteluun. Samalla aloimme tietoisesti kiinnittää huomiota puheen sävyyn, mm. mitä haluamme tiimeissämme vahvistaa. Prosessin aikana mahdollistui oman toiminnan ja johtajuuden reflektointi ja tulimme yhä tietoisemmaksi persoonamme vaikutuksista ja mahdollisuuksista johtajuudessa.

Harjoittelimme varhaista välittämistä ja puheeksi ottamista haastavissa tilanteissa. Ystävällisyyden ja huumorin merkitys välittyi kouluttajien kautta kokemuksena johtoryhmällemme.

Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hanketta arvioitiin yhteisesti mukana olleiden organisaatioiden edustajista koostuneen ohjausryhmän toimesta 4.5.2015.

Arviointia tehtiin erikseen kunkin organisaation kanssa erikseen, myös pitkin matkaa valmennuspäivien välillä.

Kukin työpaikka on voinut poimia käytäntöihinsä (mm. kehityskeskustelut, kokoukset, varhainen välittäminen jne.) uusia toimintatapoja. Mahdolliset jatkotoimenpiteet ovat organisaatiokohtaisia, yhteisesti konsortion nimissä sellaisia ei ehdoteta.

Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Tutkimusprofessori Jari Hakasen ja INSPI-hankkeen työ suomalaisen työelämän ja työpaikkojen voimavarojen vahvistamiseksi jatkuu. Käsillä olevan hankkeen kokemukset hyödynnetään myös tätä kautta.

Hankkeesta viestittiin työpaikkojen sisällä: intraneteissa, koulutuskalentereissa, sähköpostein sekä henkilöstötilaisuuksissa ja johdon sekä esimiesten kokoontumisissa.

Hankkeeseen liittyen uutisoitiin myös paikallislehdessä Ruskon kunnan osalta (Turun tienoo 27.11.2014).

Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Henna Junttila, Sateenkaari Koto Oy, Virusmäentie 65, 20300 Turku

Anna Vanhala, Työterveyslaitos, Topeliuksenkatu 41 a A, 00250 Helsinki