

Itseohjautuvuus ja toimintakulttuurin yhtenäistäminen vammaispalveluissa ”Toteutetaan jatkuvan parantamisen kehää”

Kehittämishankkeen loppuraportti

2.5.2022

Harri Koivu, tulosityksiköpäällikkö

mail: harri.koivu@pshyky.fi

Päivi Kaukovuo-Nykanen, palveluvastaava

mail: paivi.kaukovuo-nykanen@pshyky.fi

Sisällysluettelo

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
8. Tiivistetysti
9. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymä järjestää sosiaali- ja terveystalvolut Päijät-Hämeen maakunnan asukkaille. Perhe- ja sosiaalipalveluihin sijoittuva vammaispalvelujen asumisen ja päiväaikaisen toiminnan tulosityksikkö tuottaa vammaisten henkilöiden asumisen, henkilökohtaisen avun ja päiväaikaisen toiminnan palvelut n. 1000:lle maakunnan asukkaalle omana tuotantona.

Hyvinvointikuntayhtymän vammaispalvelujen asumisen ja päiväaikaisen toiminnan palvelutuotannon toimintakulttuurin itseohjautuvuutta halutaan vahvistaa, jotta palveluja pystytään tuottamaan aiempaa paremmin asiakkaan ilmaiseman tarpeen mukaisina, työn motivoivuutta, palkitsevuutta ja hallinnan tunnetta vahvistaen. Mukaan pilottivaiheeseen lähti kokonainen tukiasumisen tiimi sekä osasta yksiköitä tiimensä edustajia. Toteutus tehtiin korona-ajan vaatimusten mukaisesti etäohjattuja työpajoja pilotoiden.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiiantuntijalle

Laatua meille on ensisijaisesti asiakaslähtöinen palveluilme. Se on meille kilpailutekijä. Asiakkaan ääni saadaan parhaiten esiin vahvistamalla työyhteisöjen itseohjautuvaa toimintatapaa ja sen toteuttamisedellytyksiä. Avainsana on joustavuus palvelutehtävässä.

Haluamme nostaa muutosagentteja muutostyön kärjeksi organisaation sisältä. Tämä on myös osa kehittämissuunnitelmaamme vv. 2021-24. Olemme olleet yhteydessä kuntayhtymän puolelta Filosofian Akatemiaan vahvojen ja hyvien kokemusten pohjalta. Hanketta on rahoittanut Työsuojelurahasto. Kuntarahoitusosuus sisältyi kuntayhtymän talousarvioon 2021-22.

Kehittämishanke on jatkoa jo aiemmin osassa yksiköistä käynnistetyille toiminnan itseohjautuvuutta vahvistavalle kehittämistyölle, josta on syntynyt pohja-aineistoa. Lisäksi tehty työ on kasvattanut henkilöstön motivaatiota itseohjautuvan työtavan jatkokehittämiseen. Vallitsevaa koronatilannetta on hyödynnetty pilotoimalla virtuaalista kehittämistapaa ja työpajoja koska lähikokoumukset eivät ole olleet mahdollisia.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kehittämiskumppanina toiminut Filosofian Akatemia Oy on tutkimus-, valmennus- ja konsultointiyritys, jonka asiantuntijuuden ytimessä on organisaatioiden uusiutumiskyky. Yrityksellä on vuosien kokemus itseohjautuvuuden kehitysprosesseista eri organisaatioissa sekä tutkimushankkeista tämän aiheen ympäriltä.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke toteutettiin Päijät-Hämeen Hyvinvointiyhtymän perhe- ja sosiaalipalvelujen toimialan vammaispalvelujen tulosalueen asumisen ja päiväaikaisen toiminnan tulosityksikössä. Tulosityksikkö tuottaa vammaisten henkilöiden tarvitsemat asumisen, henkilökohtaisen avun ja päiväaikaisen toiminnan palvelut n. 1000 henkilölle. Osallistuvat tiimit **olivat:**

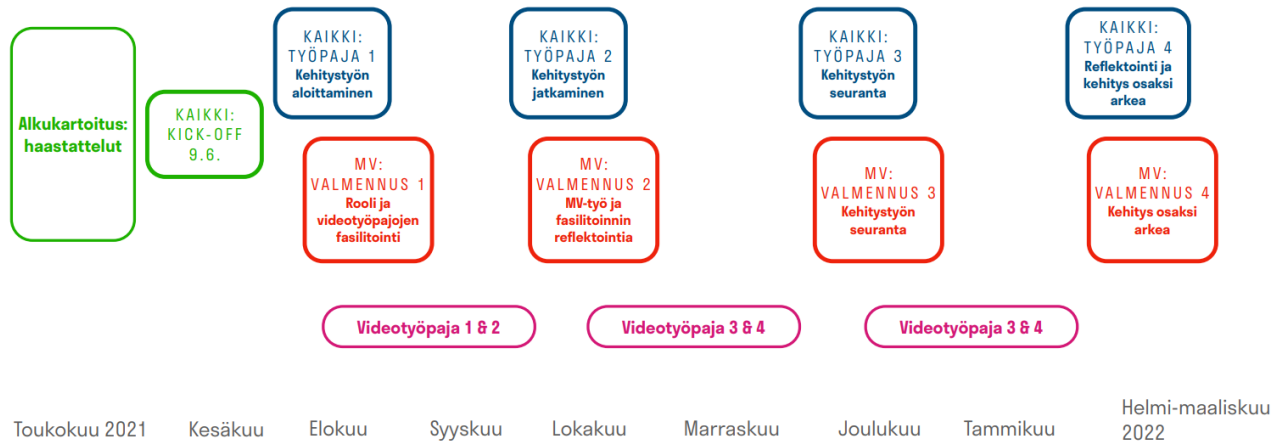
- Tuettu asuminen 10 työntekijää + esimies
- Kilpiäisten palvelukoti 2 työntekijää + esimies
- Visapuisto 2 työntekijää + esimies
- Sinivuokko 4 työntekijää + esimies
- Aarrekoti 24 työntekijää + esimies
- Kangaskukkulan alakerta 2 työntekijää + esimies

= yhteensä 50 henkilöä

Hanke toteutettiin hyödyntämällä Filosofian Akatemian tarjoamaa täysin virtuaalisesti toteutettavaa kehitysprosessia. Prosessi sisälsi virtuaalisia ja videomuotoisia työpajoja sekä etäyhteydellä toteutettavaa valmennusta. Vaiheistus sisälsi tilanteen kartoituksen tavoitteen suhteen, toteutuksen ja muutosten arvioinnin.

Hankkeen alussa Filosofian Akatemian toimesta tehtiin alkukartoitus ja järjestettiin kaikille pilottiryhmään osallistuville Kick Off-tilaisuus. Hankkeessa toteutettiin neljä koko pilottiryhmää koskevaa valmennusta sekä muutosvalmentajien valmennus viemään kehitystä eteenpäin myös hankkeen jälkeen. Muutosvalmentajat nousivat henkilöstön keskuudesta.

PROSESSIN KOKONAISKUVA



Muutosvalmentajien valmennuksia oli prosessin aika neljä. Näiden lisäksi muutosvalmentajat kokoontuivat Filosofian Akatemian johdolla prosessin aikana jakamaan kokemuksiaan fasilitoiduista videotyöpajoista. Ajatuksena oli arvioida videotyöpajojen toimivuutta, jakaa hyviä käytäntöjä sekä oppia toinen toisiltaan. Muutosvalmentajat fasilitoivat jokaisessa pilottiyksikössä kuusi Filosofian Akatemian tuottamaa videotyöpajaa. Työpajojen sisällöt olivat:

1. Mitä on itseohjautuvuus?
1. Kokeilemalla kehittäminen
2. Kehitystyön näkyväksi tekeminen
3. Itseohjautuvuus ja yhteisöllisyys
4. Itseohjautuvuus ja roolitukset
5. Reflektio

Videotyöpajat sisälsivät teoriaosuuden lisäksi aina työyhteisöjä osallistavaa tekemistä. Työpajojen aikana työyhteisöt ottivat käyttöön uusia työvälineitä kokeilusuunnitelman – ja kehittämiskanbanin muodoissa. Näiden avulla pilottiyksiköt veivät käytännön työstä nousseita ideoitaan arkeen.

Hankkeen aikana kokoontui myös hankkeen ohjausryhmä, johon kuului jäseniä vammaispalvelun palvelutuotannon johdosta, palveluvastaava sekä toteuttavan tahon (Filosofian Akatemian) edustajista.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kehittämishanke on luonut pohjaa koko vammaispalvelun palvelutuotannon jatkokehittämiseen. Pilottiin osallistuvien yksiköiden osalta itseohjautuvuus on vahvistunut ja prosessissa käyttöön otettujen työvälineiden hyödyntäminen on jatkunut myös hankkeen jälkeen. Osa pilottiin osallistuneista muutosvalmentajista on jatkanut toimintaa laajentuneessa verkostossa hankkeen päätyttyä.

Hankkeen myötä pilottiyksiköissä toteutettiin kehittämiskokeiluja, jotka nousivat jokaisen yksikön omista tarpeista. Kehittämiskokeilujen suunnitteluun ja toteutukseen hyödynnettiin valmennuksessa esiteltyjä työvälineitä, kokeilusuunnitelma- ja kehittämiskanban -pohjia. Kokeiluja pilotin aikana syntyi paljon, mm. autonominen työvuorosuunnittelu, yhteisön käyttöbudjetti, yhteistyön lisääminen toisen yksikön kanssa, asiakkaiden liikunnan lisääminen arkeen, lääkkeenjaon huomioiminen työvuorosuunnittelussa, omaisyhteistyön pelisäännöt, Teams-kalenterin käyttöönotto, asiakkaiden osallisuus keittiö- ja siivoustöihin, sähköisen Titania-työvuorosuunnittelun käyttöönotto ja esimerkiksi tiimin pelisääntöjen luominen. Hankkeen myötä tuotoksina syntyi Filosofian Akatemian laatima Fasilitoijan käsikirja ja kuusi tallennettua videotyöpajaa.

Hankkeen vaikutuksena yksiköiden asiakkaiden osallistuminen toiminnan kehittämiseen on lisääntynyt. Yhteisöjen jäsenet ovat oppineet hyödyntämään uudenlaista toimintaa – ja kehittämisen mallia, joka on antanut kaikille vapauden kertoa omista ajatuksistaan ja kehittämideoistaan. Työyhteisöjen pelisäännöt ja työnjaolliset roolit ovat selkiytyneet. Työyhteisöt ovat tiimiytyneet ja yhteistyö on parantunut. Myös työhyvinvoinnin ja työn mielekkyyden lisääntyminen on mainittu. Kehittämiskokeilujen myötä on innostuttu itse kehittämisestä ja asioita on viety eteenpäin. ”Kehittämideoista on tullut jokapäiväistä arkea työssämme. Olemme ottaneet käyttöön ideoiden pohjalta arkea helpottavia käytänteitä. Ideoita uskalletaan nostaa esille”

Vaikutusten osalta pilottiin osallistuneiden yksiköiden välillä huomattiin eroa. Toiset yksiköt olivat selkeästi innokkaampia ja sitoutuneimpia viemään oman yksikön kehittämistyötä eteenpäin. Tähän on voinut vaikuttaa mm. alueellamme suuri henkilöstöpula, joka osin vaikeutti yhteisöjen sitoutumista ja prosessin käytännön toteuttamista, kun henkilöstöä ei ole ollut riittävästi. Myös yksiköiden lähtötilanteet olivat erilaisia ja tämä on voinut vaikuttaa myös sitoutumisen tasoon.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen arviointia on toteutettu yhteistyössä Filosofian Akatemian kanssa prosessin edetessä. Kehittämisprosessin kokonaisuutta on säännöllisesti arvioitu hankkeen ympärille kootussa ohjausryhmässä. Arvioinnin kohteena on ollut hankkeen aikataulussa pysyminen, osallistuvien yksiköiden käytännön kehittämiskokeilujen määrät ja niiden etenemiset sekä hankkeen tavoitteet ja käytännön toteutus. Hanketta on arvioitu myös muutosvalmentajien verkostossa, joka kokoontui Filosofian Akatemian toimesta neljä kertaa. Lisäksi hanketta ja sen vaikuttavuutta on arvioitu keväällä 2022 toteutetussa Webropol-kyselyssä.

Arvioinneissa tuli esiin, että videotyöpajamuotoiset valmennukset olivat erinomainen väline työyksiköiden kehittämiseen. Pääosin pilottiyksiköt kokivat saaneensa uusia työvälaineitä käyttöönsä ja kokeilemalla kehittämisen -mallia pystyttiin hyödyntämään oman työyksikön kehittämisessä. Hankkeen käytännön toteutuksen aikataulu oli tiivis ja osin suunnitellussa aikataulussa ei pystytty etenemään. Videotyöpajojen fasilitoinnin aikataulut oli sovittu yksikön ja muutosvalmentajien kesken, ja niihin tuli jonkin verran muutoksia ja peruuntumisia. Kaikkien yksiköiden osalta saatiin kuitenkin videotyöpajat läpikäytyä syksyn 2021 ja kevään 2022 aikana.

Ohjausryhmän ja muutosvalmentajien arviointien perusteella videotyöpajamuotoista kehittämisvalmennusta päätettiin laajentaa vammaispalvelun palvelutuotannon kaikkia yksiköitä koskevaksi joulukuussa 2021. Pilottihankkeen onnistumisia haluttiin levittää ja mallia hyödyntää myös laajemmin. Käytännössä laajentaminen koskee yli 20 yksikköä, joissa työskentelee noin 300 työntekijää. Ajatuksena on rakentaa hankkeessa kehitettyä mallia eteenpäin ja mallintaa sitä myös yleisempään käyttöön hyödyntäen mm. Pätevä-alustaa, joka toimii koko Hyvinvointiyhtymän oppimisverkkoalustana. Toimintamallin eteenpäin viemisen edistämiseksi on yhtymän vammaispalveluun palkattu palveluvastaava, jonka vastuutehtäviin kuuluu itseohjautuvuus -prosessin kehittäminen ja laajentaminen. Mallin kehityttyä edelleen, voidaan sitä jakaa esimerkiksi Innokylään kansallisesti hyödynnettäväksi. Kehittämiskumppanuus on edelleen Filosofian Akatemian kanssa.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Suomalainen työelämä on ennennäkemättömässä murroksessa etätyöskentelyn ja etävuorovaikutuksen lisääntyneen radikaalisti. Tarve itseohjautuvuudelle on suurempi kuin koskaan, ja virtuaaliset vuorovaikutuksen muodot ja teknologiset ratkaisut ovat olleet ainoa mahdollinen tapa saada työelämän kehitys pysymään käynnissä koronapandemian aikana. Todennäköisesti uudet työn tekemisen ja kehittämisen tavat jäävät vakiintuneiksi toimintatavoiksi myös jatkossa. Toivomme hankkeen hyödyttävän koko suomalaista työelämää yhtäältä siten, että hankkeesta syntyviä oppeja etänä tapahtuvasta itseohjautuvuuden kehittämisestä jaetaan myös muille organisaatioille (erityisesti sote-ala ja palveluasumisen/tuetun asumisen yksiköt) sekä toisaalta siten, että Filosofian Akatemia voi tarjota vastaavaa virtuaalista kehitysprosessia jatkossa myös muille organisaatioille.

Hankkeesta toteutettiin aivan uudenlainen kehitysprosessi, sillä se toteutettiin täysin virtuaalisesti. Filosofian Akatemian toteuttamat kaikki aiemmat vastaavat kehitysprosessit ovat sisältäneet lähitilaisuuksina toteutettavia työpajoja, ja kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen on tähän asti katsottu olevan edellytys laadukkaalle kehitystyölle.

Koronapandemian vuoksi kehityksen muotoja kuitenkin sovellettiin ja vaikka yritys on toteuttanut lukuisia verkkoluentoja ja -valmennuksia, eivät he ole aiemmin toteuttaneet vastaavanlaista organisaation kehitysprosessia kokonaan verkon yli tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Tämä hanke oli uudenlainen yhdistelmä etäyhteydellä tapahtuvia reaaliaikaisia työpajoja sekä ennakkoon nauhoitettuja videotyöpajoja. Virtuaalinen toteutustapa sekä ennakkoon nauhoitetut videotyöpajat edellyttivät uudenlaisia osallistamisen ja fasilitoinnin muotoja verrattuna lähitilaisuuksiin, ja näitä uusia tapoja yrityksen asiantuntijat kehittävät hankkeessa.

Hankkeen viestintää on kehitetty hankkeen edetessä. Viestintä on pääsääntöisesti pilotin aikana ollut vammaispalvelun sisäistä viestintää. Ennen hankkeen käynnistymistä toteutusta valmisteltiin sekä esimieskokouksissa että osassa osallistuvia tiimejä. Osa osallistuvia tiimejä myös vahvasti odotti pilottihankkeen käynnistymistä. Hankkeen etenemisestä on sen keston ajan säännöllisesti tiedotettu vammaispalvelun palvelutuotannon laajassa tiimissä ja myös koko vammaispalvelun kehittämispäivillä. Viestinnän tukena on ollut mm. sähköinen Teams-alusta.

28.4.2022 tulosityksikköpäällikkö Harri Koivu on esitellyt hanketta Aran webinaarissa: Asukas on ykkönen. Tarpeenmukaista asumista kehitysvammaisille ihmisille.

8. Tiivistetysti

Itseohjautuvuus ja toimintakulttuurin yhtenäistäminen vammaispalveluissa ” Toteutetaan jatkuvan parantamisen kehää” - pilottihankkeessa on kehitetty uudenlaista tapaa kehittää työyhteisöjä itseohjautuvampaan suuntaan hyödyntäen asiantuntijapohjaisia valmiita videotyöpajoja sekä muutosvalmentajuutta.

Osana hanketta työyhteisöille tarjottiin valmennusta prosessin edetessä. Käytännön toteutuksen, eli videotyöpajojen fasilitoinnin toteuttivat yhteisöistä vapaaehtoisiksi ilmoittautuneet muutosvalmentajat. Heidän innostuneisuutensa on ollut onnistumisen edellytys. Tärkeää on ollut lähtökohta että kokeilemme erilaisia asioita ja siltä osin kun ne eivät toimi tehdään parannuksia. Toteutetaan jatkuvan parantamisen kehää. Muutoksen ydin on asiakkaan lähitiimi ja asiakas. Siitä jatkuvan parantamisen kehä lähtee - spontaanisti ja sitä pitää tukea jotta se jatkuu.

Näkemyksemme mukaan tätä uudenlaista tapaa pystyttäisiin hyödyntämään suomalaisessa yhteiskunnassa laajemminkin kuin sosiaali- ja terveysalalla. Mallina kehittämisen tapa on helppo kuvata ja toteuttaa.

9. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Päijät-Hämeen Hyvinvointikuntayhtymä
Keskussairaalankatu 7, 15850 Lahti
Puh: 0381911
www.phhyky.fi
mail: etunimi.sukunimi@phhyky.fi

Filosofian Akatemia Oy
www.filosofianakatemia.fi
mail: info@filosofianakatemia.fi
Fredrikinkatu 34 B 20 00100 Helsinki
Nummikatu 18-20 B 90100 Oulu