



**KOE!: Toimijuusjohtamisen vahvistaminen -
tuotteistamishankkeen pilotointi Pitkäniemen sairaalassa**

Loppuraportti

14.12.2018

Sari Lepistö, ylihoitaja PSHP

Salme Mahlakaarto, kouluttaja,
ID Mahlakaarto oy

Sisällys

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

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistymiseen

Suuret muutokset niin takana kuin edessä haastavat johdon osaamista. Aikuispsykiatrian sairaalapaikkoja on vähennetty Pirkanmaalla rajusti Kaivannon sairaalan lopetettua toimintansa 2015. Tällöin henkilökunta siirtyi pääsääntöisesti Pitkäniemen yksiköihin. Nämä muutokset ovat muuttaneet niin yksiköiden henkilöstöä kuin potilaiden tarpeitakin. Vuoden 2016 alusta Sastamalan psykiatrian yksiköt siirtyivät aluesairaалalta Taysin toimialueelle ja toivat lisää erilaisuutta toimintaan. Sastamalan alueella toiminnassa on mukana avohoito. Tällä hetkellä suunnitellaan aikuispsykiatrian uudistarkennusta Taysin alueelle, joten tulevat muutokset edellyttävät myös toiminnallisia muutoksia ja tähän tarvitaan johdon tukea.

Monissa yksiköissä lähiesimies eli osastonhoitaja on vaihtunut ja toiminta ollut suurissa muutoksissa. Lisäksi lääkäripulan vuoksi lähiesimiehiltä puuttuu moniammatillinen tuki johtamisessa. Muutokset kuormittavat henkilöstön työhyvinvointia ja tähän kaivataan tukea ja uusia toimintatapoja. Aiemmin kehitetyn KOE hankkeen tulokset osoittivat, että toimijuuden kehittämisessä on oleellista keskittyä toimijuutta vahvistavien käytäntöjen ja voimavaraistavan johtamisen luomiseen sekä ammatillisen identiteettityön tukemiseen. Keskeiseksi nousi lisäksi se, että tarvitaan sekä ylemmän johdon, lähiesimiestyön sekä työntekijöiden yhteistyötä ja sitoutumista aitoon muutokseen. Lisäksi tarvitaan toimijuutta tukevien menetelmien oppimista arjen johtamistilanteisiin. Nämä tukisivat hyvin työyhteisöjemme yhteisöllisyyttä ja toiminnan kehittämistä.

Kohdeorganisaationa olivat psykiatrisen toimialueen aikuispsykiatrian vastuualueen yksiköt, yksiköiden henkilöstö lähiesimiesten välityksellä ja näiden yksiköiden ylempi johto. Aikuispsykiatrian vastuualue muodostuu viidestä vastuuyksiköstä (akuuttipsykiatrian 5 osastoa ja

poliklinikka, neuro- ja vanhuspsykiatrian 3 osastoa ja toimenpidepoliklinikka, oikeuspsykiatrian kolme osastoa ja poliklinikka, Sastamalan aikuispsykiatrian kaksi osastoa ja kolme poliklinikkaa sekä yleissairaalapsykiatrian osasto ja poliklinikka). Nämä toimivat kolmessa eri paikassa eli yhteneväisten käytäntöjen kehittäminen on tärkeää. Samoin kuin johdon toiminnan yhtenevyys on tärkeää. Kohteena olivat siis näiden yksiköiden lähiesimiehet ja ylempi johto.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys hakijalle ja asiantuntijalle

Pilotointihanke perustuu v. 2016–2017 Jyväskylän yliopiston ja yhteistyökumppaneiden ”KOE- toimijuusjohtamisen askeleet” tuotteistushankkeeseen, joka toteutettiin työsuojelelurahaston tuotteistamismäärärahalta. Myös Tampereen yliopistollinen sairaala osallistui hankkeeseen kehittämiskumppanina. Saatu palaute tästä oli hyvää ja samaan aikaan nousi tarve tukea lähiesimiesten johtajuutta ja saada lähiesimiehille myös ylemmän johdon tuki. Työnohjauksen ja perinteisen koulutuksen rinnalle kaivattiin uudenlaisia menetelmiä ja siksi tällaiseen yhteiseen hankkeeseen lähteminen nähtiin mahdollisuutena. Yhdessä toimien voidaan saavuttaa uusia tapoja, ja näin muutokset olisivat toivon mukaan pidempikestoisia. Tulevat 5-6 vuotta on aikaa valmistautua muuttoon uusiin tiloihin ja tämä aika tulisi käyttää hyvin hyödyksi toimintaa kehittämällä. Tähän nähtiin asiantuntija-avun kohdentaminen koko vastualueen johdolle merkittäväksi mahdollisuudeksi.

Toimijuuden vahvistamisen peruskriteereiksi esimiestyössä ”KOE! - toimijuusjohtamisen askeleet” tuotteistushankkeessa osoittautuivat kolme ydintekijää: Kohtaaminen, osallistaminen ja edistäminen (KOE). Pitkäniemen sairaalan kehittämistarpeet vastasivat erinomaisesti näiden osa-alueiden edistämisen tarpeeseen johtamistyössä. Henkilöstön työidentiteettien kehittyminen ja uudistuminen edellyttävät systemaattista edistämistä johtamistyössä ja toimijuuden johtamisen taitoja. Sairaalan toimintakulttuurin uudistuminen on välttämätöntä ja tämä hanke tarjosi siihen arjen työvälineitä.

Pilotointihankkeen tavoitteena oli soveltaa tuotteistamisessa syntyneitä valmennusaihioita niihin tarpeisiin, joita muuttuva toimintaympäristö, uudistuvat rakenteet ja työkäytännöt aiheuttavat psykiatristen yksiköiden henkilöstön työssä ja hyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tavoitteena oli edistää samanaikaisesti sekä tuottavuutta että hyvinvointia siten, että aito toimijuusjohtaminen saa sijaa arjen toiminnassa. Henkilöstön ammatti-identiteetin uudistumisen tukeminen edellyttää merkittävää muutosta myös johtamisen tavassa silloin, kun henkilöstön toimijuutta halutaan merkittävästi vahvistaa. Tavoitteena olikin rakentaa pitkäjänteistä tukea toimijuuden ja työyhteisöjen vahvistumiseen.

KOE! palvelukonseptin pilotointi kohdistui ylemmän johdon ja lähiesimiesten toimijuusjohtamisen vahvistamiseen siten, että henkilöstö osallistetaan esimiestyön kautta mukaan hankkeeseen. Sairaalan johto oli sitoutunut hankkeen tavoitteisiin ja kehittämistyöskentelyyn.

Hankkeessa oli tarkoitus luoda yksikköön uutta, identiteettityöhön perustuvaa tapaa toimia niin johtamisessa, työyhteisössä kuin työssäkin sekä vahvistaa kaikkien johtamistyötä tekevien johtajaidentiteettiä. Uuden luomiseen osallistuivat kaikki johtamisen toimijat: esimiehet (osastonhoitajat) sekä johtoryhmän jäsenet. Uudistustyö tehtiin sekä työpajoissa että niiden väliin jäävissä kehitystehtävissä. Hanke toteutettiin helmi - marraskuussa 2018 siten, että siinä oli kaksi säiettä, jotka yhdistyivät marraskuussa pidettävässä synteesipajassa. Lisäksi prosessin alussa ulkopuolinen toimija piti jokaisen osallistujan kanssa orientaatiokeskustelun, joiden pohjalta toimija kykeni määrittämään työpajoissa työstettävät teemat. Ensimmäinen säie muodostui osastonhoitajien työpajoista. Osastonhoitajat jaettiin kahteen kahdeksan hengen ryhmään ja kullekin pidettiin kuusi työpajaa. Kunkin työpajan jälkeinen kehittämistehtävä toimi sekä syventävänä että seuraavaan pajaan orientoivana tehtävänä. Toisena säikeenä johtoryhmä työskenteli neljässä työpajassa vastaavin periaattein. Viimeinen, kaikille yhteinen työpaja marraskuussa oli synteesin muodostava työpaja.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Pilottihanke perustuu pitkäaikaiseen ammatillisen identiteettityön ja toimijuuden tutkimus- ja kehittämistyöhön, jota Jyväskylän yliopiston aikuiskasvatuksen tutkijaryhmä on tehnyt. Näissä tutkimuksissa ja hankkeissa Salme Mahlakaarto on ollut mukana kehittäjä- ja valmentajakumppanina (mm. ”Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen- Luovia voimavaroja työhön 2016”, työsuojelurahaston osarahoittamana Suomen Akatemian Proagent hankkeessa). Hankkeen tulokset osoittivat, että toimijuuden kehittämisessä on oleellista keskittyä toimijuutta vahvistavien käytäntöjen ja voimavaraistavan johtamisen luomiseen sekä ammatillisen identiteettityön tukemiseen. Keskeiseksi nousi lisäksi se, että tarvitaan sekä ylemmän johdon, lähiesimiestyön sekä työntekijöiden yhteistyötä ja sitoutumista aitoon muutokseen. Lisäksi tarvitaan toimijuutta tukevien menetelmien oppimista arjen johtamistilanteisiin.

Pilotointihankkeen asiantuntijoina toimivat KT, tutkija Päivi Hökkä (1 toimijuusjohtajatyöpaja ylemmälle johdolle sekä palauteanalyysi), FT, THM, PDO, työnohjaaja Salme Mahlakaarto (kaikki työpajat) sekä johdon konsultti Risto Salminen (4 toimijuusjohtajatyöpajaa ylemmälle johdolle). Päivi Hökkä on toiminut KOE hankkeen tutkijana ja hänen erityisosaamisensa on toimijuuden tutkimuksellisen näkökulman soveltaminen hankkeessa.

Salme Mahlakaarto vastasi hankkeesta ja sen eri osien nivoutumisesta yhteen sekä KOE menetelmien ja sisältöjen ohjaamisesta esimiehille. Risto Salmi toimi asiantuntijana johtamisen rakenteiden ja toimintaympäristön kehittämisen osalta.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Toimijuusjohtamisen työpajat – ylempi johto

Kokonaisuuteen osallistui laajennettu Pitkäniemen sairaalan aikuispsykiatrian vastuualuejohto. Kokonaisuuden tavoitteena oli 1) perehdyttää johto toimijuutta tukevan johtamisen teoriaan ja toimijuuskulttuuriseen lähestymistapaan johtamistyössä, 2) rakentaa yhteistä toimijuusjohtamisen arvopohjaa, periaatteita ja toimijuutta edistäviä yhteisiä käytäntöjä organisaatiossa ja 3) vahvistaa osallistujien omaa johtajaidentiteettiä.

Kokonaisuus toteutettiin neljänä puolen päivän laajuisina työpajoina ja niihin liittyvinä kehittämistehtävinä. Lisäksi kokonaisuus sisälsi yhden orientaatiokeskustelun (a 30 min) kunkin osallistujan kanssa ennen valmennuksen alkua sekä yhden yhteisen työpajan lähiesimiesten kanssa. Haastattelut nostivat esiin sairaalaorganisaation johtamiseen liittyviä siiloja: kaventuneet keskusteluvirrat, kohtaamiseen liittyvän vuorokuuntelun ohuus kiireen ja muutosten keskellä sekä yhteisen johtamisfilosofian puute. Erilaisia käytännön kokous- ja neuvottelutilanteita koettiin tarvetta muuttaa yhteistoiminnallisemmaksi ja osallisuuden kokemusta vahvistavaksi.

Ylemmän johdon työpajojen teemat rakennettiin koskemaan yhteisen johtamisen periaatteita ja keskinäisen yhteistyön ja keskustelujen johtajaidentiteetistä. Sen lisäksi jäsenettiin ja analysoitiin nykyisiä johtamiskäytäntöjä. Työskentelymenetelminä käytettiin toimijuutta ja vuorovaikutusta edistäviä menetelmiä niiltä osin kuin se oli mahdollista.

Toimijuusjohtamisen työpajat – lähiesimiehet

Valmennukseen osallistuivat aikuispsykiatrian yksiköiden osastonhoitajat. Kokonaisuuden tavoitteena oli 1) auttaa osallistujia rakentamaan arjen johtamistyöhönsä toimijuutta tukevia ratkaisuja, 2) voimavaraistaa osallistujia oman johtajaidentiteetin vahvistumisessa sekä 3) auttaa rakentamaan erilaisia metodeja identiteettityön johtamiseen.

Kokonaisuus toteutettiin kerran kuukaudessa puolen päivän työpajana (kaksi ryhmää), jotka tukivat ja rakensivat systemaattisesti toimijuusjohtamista osallistuvien työyhteisöihin. Ylihoitajat osallistuivat heidän kanssaan yhteen työpajaan, jolloin työstettiin yhteistä toimijuuden pohjaa arjen johtamisen tueksi.

Lähijohdon työpajat keskittyivät oman henkilöstön toimijuuden vahvistamiseen

henkilökohtaisen toimijuushankkeen kautta. Sen lisäksi lähijohto työsti omaa johtajaidentiteettiään ja toimijuuden teorian soveltamista suhteessa henkilöstöön: ryhmän näkökulma, yksilön näkökulma ja toimijuuskulttuurin rakentamisen vaiheet. Työskentelymenetelminä olivat keskustelut, yhteistoiminnalliset jäsenyykset ja oman hankkeen eri vaiheiden työstäminen.

Koe Toimijuuskulttuuri! - yhteinen toimijuustyöpaja

Hanke päättyi yhteistapaamiseen, jossa esiteltiin osastonhoitajain kehittämistöitä, niiden vaiheita sekä käytiin vuorovaikutuksellista keskustelua yhteisestä toimijuusjohtamisesta ja sen edellytyksistä rakentaa koko organisaation voimavaraksi. Työpajaan osallistuivat ylempi johto ja lähiesimiehet yhdessä. Työpajan tavoitteena oli jakaa, reflektoida ja syventää yhteistä oppimista toimijuusjohtamisen kulttuurisessa rakentamisessa organisaation pitkäaikaiseksi voimavaraksi.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Toimijuuden valmennusprosessi koettiin haastavana erityisesti ajan, tilan ja resurssien puutteen vuoksi. Systemaattinen toimijuusjohtaminen oli haurasta, arjen työn ja hallinnon sekä resurssien johtaminen oli johtamistyön keskiössä. Kasvuprosessit olivat hyvin yksilöllisiä lähijohdon hankkeiden osalta, osa pääsi hyvin konkreettiseen toimintaan toimijuuden edistämässä, osa taas koki turhautumista oman johtamisnäkemysten joutuessa ristiriitaan arjen toteuttamismahdollisuuksien kanssa. Kaikilla oli selkeä kokemus siitä, että edistytään kohtaamisessa, mutta tarve suurempaan yhteiseen työskentelyyn nousi esiin.

Ylimmän johdon toimijuusjohtamisen valmennuksen oleellisena antina koettiin oman työn tarkastelu ja mahdollisuus keskustella siitä toisten kanssa, oman johtajuuden rakentumisen pohdinta sekä ymmärryksen lisääntyminen toisia kohtaan.

Merkittävin muutos koko hankkeen osalta oli ”särön” syntyminen henkilökohtaiseen ajatusmalliin ja sen laajeneminen koskemaan identiteettityön ja toimijuuden kehittämistä systemaattisena työnä. Myös yhteisen tavoitetilan löytyminen, halu nähdä asian laajenevan koskemaan koko työyhteisöä, rakentui tärkeäksi tulokseksi toimijuuden jatkokehittämisessä.

Valmennuksen toteuttaminen koettiin osittain liian työlääksi kiireisen arjen keskellä. Ylimmän johdon keskuudessa oli kovin vähän aikaa työstää pajojen tuotoksia, mutta muutoksia jäi elämään. Isompia muutoksia on tulossa johtamisen rakenteiden muutosten myötä, samoin kuin uuteen sairaalaan suuntaaminen on käynnistynyt hyvin konkreettisesti. Osalla lähijohdon osallistujista oli tarve oman hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvien ja työnohjauksellisten teemojen työstäminen enemmän kuin ohjelma tarjosi.

Yhteinen synteesityöpaja koettiin erittäin tärkeänä alkuna yhteiselle vuorokuuntelulle ja tämän asian edistämiseksi tulevat yhteistyön rakenteet ja työskentelytavat päätettiin huomioida toimijuutta ja osallisuutta paremmin mahdollistavaksi.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Muuttuvassa työelämässä terveydenhuollon toimintamallit ja toimintakulttuuri ovat monien toisiinsa kietoutuvien muutospaineiden kohteena. Kun ne yhdistetään taloudellisten realiteettien kiristymiseen ja kehittämispaineisiin, rakentuu vahva selviytymisen ja uuden luomisen haaste. Tässä pilotointihankkeessa olivat mukana ylilääkärit, ylihoitajat ja osastonhoitajat, jotka vaikuttavat keskeisesti työntekijöiden toimijuuden vahvistumisen edellytyksiin. Terveydenhuollon perinteisesti hierarkkisessa toimintaympäristössä hanke palvelee myös uudenlaisen toimintakulttuurin rakentamista. Hankkeessa mallinnettiin myös toimijuutta vahvistavien prosessien kytkemistä tavalla, jota voidaan hyödyntää mm. terveys- ja sosiaalialan uudistuksissa (SOTE uudistus).

Pilottitoteutus oli luonteva jatko KOE- tuotteistamishankkeelle ja sen tulokset ovat skaalautuvia toimijuusjohtamiseen myös monilla muilla kuin sosiaali- ja terveysaloilla. Esimerkiksi järjestöalan, valtionhallinnon ja kuntien johtamiseen toimijuusjohtamisen mallintaminen käytännössä tuo arvokkaan lisän ja mahdollistaa henkilöstön paremmat vaikuttamismahdollisuudet oman työn kehittämiseen. Hanke antoi erityisesti näkökulmaa toimijuuden prosessin ja vaiheiden rakentamiseen. Organisaatioiden on ylitettävä erityisesti kulttuurisia ja rakenteisiin liittyviä esteitä ja siiloja, jotta aito toimijuus voi toteutua organisaation eri tasoilla.

Suunniteltujen tulosten osalta voidaan todeta toimijuuteen, työidentiteetteihin ja toimijuuskulttuurin rakentamiseen liittyvän teorian ja keskeisten asioiden oppimisen sujuneen hyvin. Toimijuuden omaksuminen jokapäiväiseen työhön ja suunnitelmalliseen kehittämiseen ja toteuttamiseen sen sijaan osoittautui haastavaksi. Sairaalaorganisaation toimintaympäristö ja vakiintuneet toimintatavat eivät tukeneet toimijuuden rakentumista. Arvokkaaksi voidaan nähdä ajattelun muutos, joka johtanee jatkossa toimijuutta tukeviin valintoihin.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Hankkeen prosessista, arvioinneista ja tuotoksista kirjoitetaan kevään 2019 aikana 1-2 artikkelia yhteistyössä Jyväskylän Yliopiston asiantuntijoiden kanssa.

8. Hakijan ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Sari Lepistö, ylihoitaja PSHP, TA5, sari.lepisto@pshp.fi, gsm +358 50 911 3289

Salme Mahlakaarto, kouluttaja ID Mahlakaarto oy, salme@mahlakaarto.fi, gsm +358 40 571 9260