

Liite

1.4.2020

KOEDIGI – toimijuusjohtamisen hanke Eskoon kuntayhtymä

Salme Mahlakaarto, ID Mahlakaarto oy, palveluntuottaja

## Kehittämishankkeen yhteenveto ja arviointi

### 1. Hankkeen tulokset päätavoitteiden näkökulmasta

*Hankkeen tavoitteena oli 1) koko henkilöstön **työhyvinvoinnin** ja **resilienssin** vahvistaminen KOE!-toimijuusjohtamisen periaattein 2) Organisaation uudistumiskykyisyyteen vaikuttavan **toimintakulttuurin mallintaminen toimijuusjohtamis pohjaiseksi** 3) Ketterän, uudistumiskykyisyyttä tukevan digitaalisen **kehityskeskustelutyökalun tuotteistamistyön käynnistäminen** 4) **Asiakastyön laadun** parantuminen 5) Toimintavoiman parantumisen johdosta luontaisesti **paraneva tuottavuus** 6) Tuoda johtamiseen tekstidokumenttien sijaan **audio-, kuva-, ja videodokumenttien käyttö.***

Hankkeen tavoitteet toteutuivat joiltakin osin erittäin hyvin. Osa hankkeelle astetuista tavoitteista puolestaan osoittautui vielä avautuvaksi mahdollisuudeksi rakentaa aitoa toimijuuskulttuuria organisaatioon. Huomioon ottaen hankkeen toteutusajan, 7 kk, sekä organisaatioissa samanaikaisesti tapahtuneet vahvat muutokset, voi todeta, että toimijuuden haltuunotto sekä arvopohjaisena että strategisena valintana osoittautui vahvasti etenevänä prosessina.

Toimintakulttuurin ja johtamisen rakenteiden muokkaaminen toimijuutta tukevaksi nousi merkittäväksi asiaksi hankkeessa. Muutoksia rakennettiin osallistamisen ja tarkoituksenmukaisuuden perusteella. Ylemmän johdon osalta erityisesti uudenlaisen johtamisen kulttuurin etsiminen oli keskiössä.

Toinen merkittävä muutos tapahtui palveluesimiesten johtajaidentiteettien uudistumisessa. Toimijuuden valmentava ja työidentiteettiä tukeva ote henkilöstön johtamisessa muutti osin johtamisen liittyvää ajattelua sekä suuntaa käytännön toiminnassa. Hallinnollisen johtamisen ja huolehtimisen agenda muuttui enemmän toimijuutta tukevaksi. Esimiehet edellyttivät enemmän vastuunottoa henkilöstöltä heidän työrooleissaan sekä pyrkivät vahvistamaan systemaattisia etenemisen polkuja yksilön ja työryhmien kehittymiseen.

Toimijuutta tukevien yhteistoiminnallisten työmenetelmien käyttöä harjoiteltiin käytännön johtamistyössä uudella tavalla. Valmentavalla otteella saavutettiin erityisesti osallistavaa johtamistyötä ja innostavia tuloksia ryhmissä. Panostamalla erityisesti palveluesimiesten toimijuusjohtamisen sparraamiseen saavutettiin oheistuloksena myös työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin tukemista. Hanke tuotti keskustelujen ja ideoiden muodossa myös avauksia toimijuuden kehittämiseen osana asiakkaiden toimijuuden tukemista.

Digitaalisen työkalujen käyttö oppimisen ja johtamisen välineenä oli organisaatioissa vielä osin muotoutumatta. Osalle henkilöstöä niihin liittyvä hyödyntäminen oli uutta ja hanke mahdollistikin etupäässä tutustumisen niiden käyttömahdollisuuksiin. ID Mosaic digitaalinen palvelu ja sen arviointi sekä kokeilu omassa työssä tuotti arvokasta palautetta ajatellen koko

henkilöstön johtamisen eri muotoja. Samalla ID Mosaic alustan kehittäminen ja muotoilu Eskoon käyttöön sekä laajemmin asiakastarpeisiin sai tärkeää kehittämispalautetta.

Kehityskeskustelut kohtaamona jäivät hankkeessa osalla osallistujista vielä pienimuotoisen kokeilun asteelle. Voidakseen rakentaa ID Mosaic alustan kokonaisvaltaiseksi johtamisen työkaluksi tarvitaan vielä jatkokehittämistä koko organisaatiotasolla.

Koko hankkeen **läpäiseväksi tulokseksi nousi koko johdon vahva halu sitoutua** toimintakulttuurin luomiseen toimijuutta tukevaksi myös jatkossa. Tämä kehittymisen voima vahvistuu edelleen Eskoon suunnitelmissa mm. voimavaraistaa organisaation toimijuutta vahvistamalla HR toimintaa tukemaan työkykyjohtamista toimijuuden suuntaan sekä kouluttamalla sisäisiä ID Valmentajia.

## 2. Hankkeen toteutus ja sisällöt

Hankkeen valmennus/kehittämisfoorumit toteutuivat suunnitellun mukaisesti lukuun ottamatta **palveluesimiesten kehittämöitä, jotka toteutettiin parisparrauksena**. Syynä tähän oli kesken hanketta tapahtunut organisaatiomuutos, jossa kaksi/kolme palveluesimiestä muodostivat yhteisen johtamisen alueen. Parivalmennus/sparraus toimijuuteen toteutettiin kullekin parille yhteensä 7 kertaa.

Näiden kehittämisfoorumeiden teemat koostuivat henkilökohtaisesta johtajaidentiteetin muokkaamisesta toimijuuteen, toimijuutta tukevien menetelmien oppimisesta, omalle henkilöstölle rakennetusta toimijuuden valmennuskokonaisuudesta ja työidentiteetteihin liittyvistä kysymyksistä.

Hankkeessa toteutettiin **hallituksen perehdytys** toimijuudesta strategisena valintana ja sen toteuttamisen ehdoista. **Johtoryhmä** kokoontui yhteensä neljä kertaa **kehittämistyöpajaan** sekä työsti etätehtävinä **toimijuutta tukevan toimintaympäristön rakentamista**.

**Ylin johto ja palveluesimiehet perehdytettiin yhdessä toimijuuden teoriaan, menetelmiin ja työidentiteettien johtamiseen** neljänä päivänä ja niihin liittyvinä työskentelyfoorumeina.

**Digikehittäjä** toteutettiin neljä kertaa ja siihen osallistui johtoa ja asiantuntijoita organisaatiosta.

**ID Mosaic digipalvelua toteutettiin ja arvioitiin hankkeessa** osana palveluesimiesten johtamistyötä yhteensä neljänä päivänä ja niihin liittyvinä työskentelyfoorumeina

## 3. Hankkeen arviointi

### Arvioinnin kohteet ja arviointimenetelmät

Arviointi toteutettiin erilaisin menetelmin 1) Kyselylomake kaikille johdon osallistujille 2) Henkilökohtaiset keskustelut johdon kanssa 3) Nauhoitukset arviointikeskusteluista palveluesimiesten kanssa 4) Jyväskylän yliopiston tuottama toimijuuskysely koko henkilöstölle alkumittauksena, jonka uusintamittaus tehdään syys-lokakuussa 2020.

## **Kehittämishanke prosessina**

Hanke sijoittui organisaation kehitysvaiheena tilanteeseen, jossa palvelumuotoilua oli tehty tiiviisti ja koko organisaation toiminta oli uudistumassa. Hankkeen ajan myös muut toimintaympäristöön liittyvät muutokset, mm henkilömuutokset johtamisessa haastoivat jossakin määrin hankkeen edistymistä. Organisaation muutokset osoittautuivat tiiviiksi ja monipolviseksi. Vaikka muutokset jossakin määrin haittasivat edistymistä, se myös mahdollisti uuden luomista ”tyhjässä tilassa”- vuorokuuntelu haastavassakin tilanteessa toimi hyvin.

Organisaation johtamisjärjestelmä ”säröili” hankkeen aikana. Johto aloitti hankkeen aikana henkilövaihdosten jälkeen uuden, toimijuutta aidosti tukevan johtamisen luomisen. Samalla keskusteluvirratt pyritään jatkossa rakentamaan uudella tavalla, jotta kollektiivinen johtajuus voisi todentua. Hankkeen päättyessä tämä prosessi organisaatiossa oli kesken.

Palautteissa korostuu jonkin verran epävarmuus ja epätietoisuus tulevasta. Palautteiden pohjalta nähtiin kuitenkin arvokkaana asiana uuden luominen. Hankkeessa koettiin tärkeäksi olla mukana ja sen tavoitteet nähtiin erittäin tavoiteltaviksi. Palveluesimiehet kokivat suuresti arvoa sillä, että ylin johto osallistui yhdessä heidän kanssaan yhteisiin työpajoihin.

Itse hankkeen osalta sisällöt ja niiden toteuttaminen koettiin tarpeellisina ja sisällöltään rikkaina. Digityöpajat koettiin jossakin määrin haasteellisina, koska organisaation toimintaympäristö oli vielä digitaalisuuden alkuvaiheessa.

Kouluttajien toiminta nähtiin ammattimaisena ja sisällöt sekä menetelmät hyvin toteutettuna. Toimijuuden teoria ja työidentiteettien käsitteet koettiin ymmärretyn syvällisesti. Osallistujat kokivat, että jokainen tuli kuulluksi omasta näkökulmastaan ja sai osallisuuden kokemusta. Haasteiksi koettiin tiedottamisen ketjujen hankaluus ja ajoittain tehtävien moniulotteisuus sekä vaativuus. Arjen kiireiden keskellä ne tuntuivat haastavilta toteuttaa.

## **Henkilökohtainen toimijuusjohtamisen kehittyminen: palveluesimiehet**

Hankkeessa annettiin hyvin myönteistä palautetta omasta kehitymisestä. Se sanoitettiin monella eri tavalla. Hankkeen erilaisilla kehittämistyön muodoilla näytti olleen merkittävä osuus palveluesimiesten kokemuksissa. Toimijuusjohtamisen kehittymisen kokemukset voidaan tiivistää seuraaviin näkökulmiin:

### **1) Ajattelumaailman muotoutuminen toimijuutta tukemaan**

*”Omat ajattelumallit ovat saaneet haastetta”*

*”On syntynyt vahvaa näkemystä toimijuudesta”*

*”Tämä on rikkonut rutiiniajatteluaani”*

*”On tapahtunut peruuttamatonta ”käännytystyötä”, pikkuhiljaa mutta varmasti”*

*”Olen saanut herätyksen tehdä uudella tavalla”*

*”Johtajuutta täytyy luoda ja sopia toimijuuden tilatyöryhmän ja yksilön kanssa”*

### **2) Oma johtajaidentiteetin kehittyminen**

*”Varmuus omasta tekemisestä on vahvistunut, ongelmat tuntuvat nykyään pienemmiltä kuin aiemmin”*

*”Kiinnitän huomiota entistä enemmän siihen, miten vastuuttaminen ja toimijuuden herättely toimii, ja jos ei toimi, osaan miettiä siinä omaa panostani”*

*"Johtamiseni on ammattimaisempaa. Tietoisuus siitä, mitä esimiehenä tekee on vahvuutta ja auttaa jaksamaan"*

*"Olen pystynyt näkemään ja tukemaan henkilöstöni toimijuutta aivan uudella tavalla"*

*"Aiemmin oli hallinnollista sanelutekniikkaa, nyt otan puheeksi ja keskustellaan"*

*"Näen enemmän ihmisten kykyjä ja piilossa olevia potentiaaleja"*

*"Asioita ei tarvitse käsitellä kerralla, vaan tehdään pala kerrallaan"*

*"Henkilöstö pystyy toimimaan, kun annan tilaa ja edellytän heiltä sitä"*

*"Otan haltuun asioita enemmän"*

## **2) Rohkeus tehdä uudella tavalla**

*"Uskallan tehdä ratkaisuja"*

*"Ei ole selviytymisen pakkoa"*

*"Ei kaikkea tarvitse tietää, vaan synnyttää oppimista"*

*"Ei tarvitse puuttua kaikkeen"*

*"Voi tehdä asioita niin monella tavalla"*

*"Menetelmät vaativat vielä harjoittelua"*

*"Osallistan ja vastuutan ihmisiä, se vahvistaa henkisesti ja tekee vapaaksi"*

## **3) Itsetuntemuksen lisääntyminen ja oman jaksaminen**

*"Olen kasvanut ihmisenä"*

*"Minusta on tullut jäməkämpä"*

*"Olen armollisempi itseäni kohtaan"*

*"En syytä itseäni, vaan tutkin asioita eri näkökulmista ja rakennan tietoisesti toimijuutta"*

*"En ota ongelmia itselle, vaan tuotan ne yhteiseen keskusteluun ja ratkaisuihin"*

*"En koe itseäni enää huonoksi"*

*"Saan olla aito ja rehellinen oma itseni"*

*"Olen saanut uskoa uusista haasteista selviytymiseen ja omien pelkojeni ylittämistä"*

*"Sosiaalinen suotuisena oleminen on vähentynyt"*

## **5) Asioiden jakaminen ja oppiminen yhdessä kollegojen kanssa**

*"Olen saanut tuulettaa asioita, peilata omia asioita ja kokemuksia"*

*"Olen saada vertaistukea"*

*"Tämä on ollut kollektiivinen kokemus, yhteistyön rakentumista uutena kollektiivina"*

*"Olen saanut tutustua toisiin palveluesimiehiin, kohdata heidät ihmisinä"*

## **ID Mosaic palvelu osana hanketta**

Hankkeen yhtenä keskeisenä kehittämisen kohteena oli digitaalisen toimijuutta tukevan ID Mosaic oppimisalustan kokeilu/kehittäminen osana toimijuuskulttuuria. Samalla keskiössä oli

virtuaalisen oppimisympäristön kautta kehityskeskustelujen toteuttaminen uudella tavalla.

Organisaatiossa digitaalinen osaaminen johtamisen välineenä oli osalle esimiehistä täysin uusi asia. Sen saaminen osaksi toimijuusjohtamisen luontaista prosessia vaati orientoitumista ja aluksi toimijuuden ja työidentiteettien tukemisen prosessin oppimista. Hankkeen aika osoittautui haasteeksi: kukaan ei ehtinyt toteuttaa henkilöstölleen kehityskeskustelun laajasti uudella työkalulla. Sen sijaan kaikki tutustuivat ID Mosaic kokonaisuuteen ja osa pilotoi sitä myös henkilöstönsä kanssa.

ID Mosaic palvelusta saadut palautteet olivat erittäin rohkaisevia. Palautteista nousevat keskeisinä seuraavat asiat:

### **1) ID Mosaic käyttötarkoitus**

ID Mosaic alusta ja sisällöt on rakennettu WORDPRESS pohjaan, joka toimii myös puhelimesta. Johtamisen työvälineenä virtuaalinen työskentelykenttä nähtiin hyvin positiivisena ja innostavana. Alkuaan sisältö oli suunniteltu erityisesti yksilön itseohjautuvana oppimisprosessina omaan toimijuuteen ja oman työidentiteetin vahvistumiseen. Hanke osoitti kuitenkin sen mahdollisuudet monipuolisena oppimis- ja kehittämisympäristönä. Se nähtiin myös mahdollisuutena oman valmentavan johtajuuden käyttöön pidemmälläkin ajalla, kehityskeskusteluissa, kehittämispäivien rakentamisessa, ammatillisen kehittymisen ohjaamisessa, työryhmissä erilaisten teemojen oppimiseen ja työstämiseen ja rekrytoinnin tueksi.

### **2) Toimivuus ja tekniset ominaisuudet**

ID Mosaic alusta sai palautetta hyvästä visuaalisuudesta, hyvästä toimivuudesta ja hyvin rakennetusta kokonaisuudesta ja emotionaalisesta virittämisestä. Teknisiä puutteita todettiin jonkin verran. Käyttäjät arvostivat sitä, että kaikki materiaali on henkilön omaa aineistoa, joka kerätään omalle tietokoneelle eikä tallenneta verkkoon. Tekniset puutteet ovat aika helposti korjattavissa.

### **3) Sisällöt ja materiaalit**

Sisältö koostuu videoista, teksteistä, podcasteista ja eri tavoin toteutettavista oppimistehtävistä. Sisällöt ja niiden rakenne sai erittäin hyvää palautetta. Sisältökokonaisuuden koettiin olevan looginen ja puhuttelevan ja myönteisiä tunteita ja arvotusta herättävä ”juuri sinulle tehty”.

Oppimiskokonaisuus todettiin osittain turhankin laajaksi ja se koettiin joissakin kohdissa liian vaativaksi osalle käyttäjistä. Osa materiaaleista on syytä palautteen pohjalta supistaa/jäsentää pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Samalla tavalla tehtäviä on syytä ”helpottaa” jonkin verran. Oppimiskokonaisuudet sisältävät myös henkilökohtaista, identiteettiin liittyvää syvällistä aineistoa, jonka psykologista vaikuttavuutta/vaikuttamista pohdittiin.

Oppimisen prosessin ohjaaminen verkossa vaatii vielä palautteiden pohjalta lisäohjeistusta esim. podcastien muodossa, jotta käyttäjä pääsee prosessiin mukaan parhaalla mahdollisella tavalla. Myös teemojen ja oman oppimisen ja oivallusten pohjalta on tärkeää rakentaa työskentelyn oheen kohtaamisia ja reflektointia mm. työkavereiden, esimiehen tai tiimin kanssa.

### **4) Jatkokehittäminen**

Hanke osoitti, että virtuaalinen oppimisympäristö on yksi, erittäin mahdollinen ja tärkeä osa modernin johtamisen työkaluja, jossa voidaan tukea toimijuuden kehittymistä. ID

Mosaic kehittäminen jatkuu sisältöjen osalta ID Mahlakaarrossa johtamisen tukimateriaalin rakentamisena ja kehityskeskustelufoorumin (Kohtaamo) muotoiluun palautteen pohjalta. Eskoon kuntayhtymässä jatketaan ID Mosaicin soveltamista ja rakentamista johtamisen tueksi.