

**Kuntouttavien asumispalveluiden kulttuurikäännös - Vartijasta
valmentajaksi - AsKu-hanke**

Sisältö

Kuntouttavien asumispalveluiden kulttuurikäännös - Vartijasta valmentajaksi - AsKu-hanke.....	1
Sisältö	2
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen.....	3
2.Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiolle ja soveltajalle/asiantuntijalle	3
3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	6
6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....	7
7.Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	8
8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....	9

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Vuonna 2021 Suoja-Pirtti ry täytti 60 vuotta ja sen toimintaympäristössä oli tapahtumassa suuria haastavia muutoksia ja sisäiset toiminnot eivät vastanneet enää tulevaisuuden tarpeita. Suoja-Pirtin oli kehitettävä sisäistä toimintaansa tehokkaammaksi ja uudistettava sitä. Myös kriittinen verkoston huolto oli tekemättä. Erilaisissa kartoituksissa oli noussut esille runsaasti kehittämistarpeita, kuten henkilöstön jaksaminen, esimiestyö, voimavaratekijöiden lisääminen ja kokonaisvaltainen työelämän laadun parantaminen, autonominen työvuorosunnittelu ja osallistavat johtamismallit sekä työsuojelutoiminnan uudistaminen. Kehittämistarve oli noussut toistuvasti esille hallituksen, johtoryhmän ja henkilöstön keskusteluissa sekä kilpailutusten yhteydessä. Suoja-Pirtin rohkea päivittäminen oli välttämätöntä selviämisen kannalta.

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

Hankkeen tavoitteena oli uudistaa kokonaisvaltaisesti Suoja-Pirtin toimintaa ja kulttuuria. Kehittämiseen osallistui koko Suoja-Pirtti. Hanke kohdistui Kotkankadun, Leppävaaran ja Rukkilan yksiköiden henkilöstöön ja asiakkaisiin, johtoon ja hallitukseen. Kehittäminen tapahtui erilaisissa Terveorganisaatio -mallin mukaisissa teemoitetuissa pienryhmissä ja työpajoissa yksiköiden sisällä ja välillä. Erityisesti asiakkaiden kanssa käytettiin myös erilaisia luovia menetelmiä.

Hankkeessa luotiin valmentavaan vertaiskulttuuriin perustuvia uusia sisäisiä ja kuntoutumista tukevia toimintamalleja ja pilotoitiin alustavasti innovatiivista osallistavaa strategiaa. Lisäksi luotiin itseohjautuvan vertaisjohdetun organisaation valmiuksia sekä jatkuvan uudistumisen rakenteita ja työkaluja. Rakenteiden ja työkalujen avulla koko henkilöstö, asiakkaat ja verkostot ovat myös tulevaisuudessa systemaattisesti mukana toiminnan uudistamisessa.

Asiakkaan ääni haluttiin kuuluville koko prosessin ajan ja tarkasteltavia asioita haluttiin käsitellä myös heidän näkökulmastaan. Asiakkaille pyrittiin löytämään henkilökunnan lisäksi myös toisistaan vertaisvalmentajia sekä asumisen aikana ja sen jälkeen.

Hankkeella vahvistettiin henkilöstön jaksamista ja syvennettiin osaamista, lisättiin asiakkaiden edellytyksiä kuntoutua sekä parannettiin Suoja-Pirtin asemaa kilpailutuksissa ja sitä kautta säilytettiin

työpaikkoja. Verkostojen kautta viedään uutta kuntouttamista tukevaa- ja työelämän kehittämisosaamista myös muihin organisaatioihin. Suoja-Pirtti haluaa luoda kokonaan uuden kulttuurin ja toimia jälleen alan tiennäyttäjänä, kuten se perustamisensa yhteydessä pitkään oli.

Asiantuntijalle hanke konkretisoi yhdistysmuotoisen organisaation arvopohjan merkitystä ja haasteita, joita arvopohjaiseen toimintaan liittyy ennen kaikkea sen johtamisen kannalta. Hanke nosti esiin koko yhdistyskentän kannalta tärkeänä kehittämistarpeena arvopohjaisen osallistavan strategian mallin, jonka synnyttäminen muodostaa jatkumon nyt toteutetulle hankkeelle.

3.Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa sovelletut tutkimukset olivat:

Reinventing Organizations. Laloux, F, Wilber. K. 2014. Prosessissa pyritään luomaan TEAL tyyppinen organisaatio nostamalla eri menetelmin yhteistä tietoisuudentasoa ja itseorganisoitumista. Samalla kyseenalaistetaan ja luodaan uudelleen myös johtamisessa käytettäviä malleja ja työkaluja.

Työnimun ja ystävällisyyden siirtyminen työpareilla. Perhoniemi, R. &Hakanen, J. (2013). Hankkeessa pyritään luomaan uutta positiivista, turvallista, avointa, ystävällistä organisaatiokulttuuria, jolla tutkimuksen mukaan on merkittävä vaikutustyöntuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Erityisen tärkeää tämä on pienissä yksiköissä, tiimityössä ja työparityöskentelyssä.

Project Aristotle. What Google Learned from Its Quest to Build the Perfect Team. The New York Times, Charles Duhigg (2016): Hankkeessa luodaan ryhmiin psykologista turvallisuutta mm. tunnetasonkeskustelujen, erilaisuudenymmärtämisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen avulla.

Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Sirpa Syvänen; Kasvio; Kaija Loppena; Susanna Lundell; Sari Tappura; Kati Tikkamäki (2012). Hankkeessa vahvistetaan systemaattisesti valmiuksia ja rakenteita dialogiseen johtamiseen. Dialogisen johtamisen periaatteina ovat arvostava vuorovaikutus, kuuntelu sekä osapuolten tasavertainen osallistuminen toiminnan kehittämiseen.

Ulkopuolisena asiantuntijana toimipalvelut Skillmotor Finland Oy. Vastaava kehittäjä oli Tuula Eloranta, jolla on 20 vuoden kokemus laaja-alaisista syvällisistä työelämän tutkimus- ja kehityshankkeista. Toinen asiantuntija oli Iiro Jussila, joka on erikoistunut henkilöstön ja organisaation väliseen suhteeseen, strategiseen johtamiseen sekä hallitusten ja johtoryhmien valmentamiseen. Jussila on kansainvälistä tunnustusta saanut professori, jonka tutkimukset ovat edistäneet merkittävästi yhteisöllisyyden ja kollektiivisten ilmiöiden rakentumisen ymmärtämistä varsinkin tiimien ja työryhmien parissa. Taidokkaana tieteellisen tiedon jalkauttajana Jussilalle on myös myönnetty Tieteen kesyttäjä -palkinto. Asiantuntijoilla oli vahva teoreettinen ja työelämän tuntemus sekä alakohtaista osaamista.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hanke käynnistyi yksilötasoisilla tulevaisuuteen suuntautuneilla aikamatkoilla ja yhteisillä kehittämispäivillä portaittain yksikkö kerrallaan. Esimiesten kehitysryhmän toiminta käynnistyi heti hankkeen alussa. Myös hallitus oli hankkeessa mukana alusta saakka. Kokouksissa oli vakiona agendalla kehityshanke ja myöhemmin hankkeen edetessä hallituksella oli myös omia kehitysryhmiä. Kehitysryhmien kestot vaihtelivat 1,5 tunnista koko päivään. Asiakkaille luotiin omia foorumeita, kuten murina- ja yhteisökahvit ja erilaisia teemaryhmiä.

Henkilöstön ryhmissä aiheena oli mm. tulevaisuuden Suoja-Pirtti, vertaisorganisaation toiminta, omat arjen haasteet, lainsäädännön, talouden ja sopimusten reunaehdot, luovat menetelmät, kuntouttavien menetelmien uudistaminen, yksikön arki uudessa Suoja-Pirtissä, osallistava strategia ja vuosikello vertaisorganisaatiossa, vuorovaikutus, tunteet ja ystävällisyys, tulevaisuuden osaaminen ja keinot kehittää sitä, hyvän työyhteisön pelisäännöt, asiakkaiden ja verkostojen mukaan ottaminen, uudet johtamisen työkalut ja rakenteet jne. Aiheita käsiteltäessä haluttiin lisätä ymmärrystä erilaisista reunaehdoista ja kehitettäviä asioita peilattiin aina osallisuuden, vertaisuuden ja uuden Suoja-Pirtin kautta. Myöhemmässä vaiheessa käynnistettiin myös arvokeskustelu hallituksen ja henkilöstön kanssa. Käytännössä henkilöstö loi ja päivitti yhdessä rakenteet ja kuntouttamista tukevat työkalut. Työsuojelutoiminta ja työterveyshuolto sopimus uudistettiin perusteellisesti. Hallituksen toiminta uudistui merkittävästi tukemaan uutta Suoja-Pirttiä. Kokonaisuuden ohjattavuus, rakenteiden mallintaminen ja vieminen johtamisjärjestelmään ja vuosikelloon on vielä kesken ja vaatii jatkotyöstämistä – erityisesti arvojen sisällyttämisen kannalta.

Kehityshankkeen toteutus ja toimintamallien vakiinnuttaminen systemaattisesti oli hyvän alun jälkeen haasteellista. Yhdistyksessä oli runsaasti ristiriitoja ja henkilövaihdoksia sekä henkilöstössä että esimiestasolla. Myös hallituksessa oli henkilöstövaihdoksia. Erityisesti yllättävät henkilöstövaihdokset hidastivat etenemistä ja työn alla olevia kehitysasioita jouduttiin toistamaan ja aloittamaan alusta. Runsaat sairauspoissaolot aiheuttivat omalta osaltaan lisähaasteita hankkeelle. Tilanteen helpottamiseksi mm. kehittämisfoorumeita muutettiin joustavammiksi (esim. yksiköiden yhteiset kehitysryhmät työvuorossa olijoille toteutettiin Teams -sovelluksella). Myös historian taakkojen purkaminen vei oletettua enemmän aikaa. Työskentelyä verkoston kanssa rajoitettiin koronan takia. Verkostoyhteistyö on vasta hankkeen loppuvaiheessa käynnistymässä uudelleen. Uuden verkostotyön mallin luominen ja systematisointi on vielä alkutekijöissään. Hankkeen aikana keskityttiin uusiin sisäisiin osallistaviin toimintamalleihin, asiakkaiden osallistamiseen ja uusien kuntouttavien toimintamallien luomiseen. Toimintamallit ja foorumit vaativat vielä osittain mallintamista, dokumentointia ja mittarointia, vakiinnuttamista sekä johtamisjärjestelmään ja vuosikelloon liittämistä pysyvästi. Osallistavaa strategiaa on pilotoitu, mutta se vaatii vielä jatkotyöstämistä. Osallistavaan strategiaan liittyen esimiestyön muutos kohti valmentavaa vertaistyötä on menossa. Kulttuurimuutos vartijasta valmentajaksi ja aidoksi vertaistaloksi etenee.

Kehittäjistä Hanne Teräslehdon panosta ei ole tarvittu. Yksilötason tapaamisille oli oletettua vähemmän tarvetta henkilöstön kanssa. Asiat olivat pääosin työyhteisötasoisia ja yksilötason tapaamiset kohdistuivat johtoon.

Oppilaitosyhteistyötä on tehty erityisesti Omnian kanssa. Myös pysyvää oppilaitosyhteistyötä on aktivoitu. Kuntoutumista tukevaan työhön on lisätty uusia ulottuvuuksia. Mm. musiikki on tullut aktiivisemmaksi osaksi kuntoutusta. Valokuvaterapian käyttöä uuden identiteetin luomisessa on suunniteltu. Teatterin eri muodot ja siihen sopivat kumppanit ovat etsinnässä.

5.Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Hankkeen tavoitteena oli luoda valmentavaan vertaiskulttuuriin perustuvia sisäisiä ja kuntoutumista tukevia toimintamalleja ja pilotoida innovatiivista osallistavaa strategiaa. Lisäksi tavoitteena oli luoda itseohjautuvan vertaisjohdetun organisaation valmiuksia sekä jatkuvan uudistumisen rakenteita ja työkaluja. Näiden avulla koko henkilöstö, asiakkaat ja verkostot ovat myös tulevaisuudessa systemaattisesti mukana toiminnan uudistamisessa.

Asiakkaiden osallisuuden rakentamisessa nivelvaiheiden ja vertaistuen suuri merkitys tunnistettiin. Toverikunnan rakentaminen asiakkaille on käynnistymässä. Yksiköiden arki muuttui aktiivisemmaksi ja osallisuuden kokemus lisääntyi asukkailla. Asumispalveluissa lisätään edelleen osallisuutta, harjoitellaan sitä ja saadaan taitoja itsenäiseen asumiseen siirtymistä varten. Myös luonnon, musiikin ja luovien menetelmien käyttöä kuntouttamista tukevassa työssä lisättiin.

Hankkeessa nousi esiin myös arvopohjan tärkeys. Historiallisia, tavoiteltuja ja toiminnassa nyt ilmentyviä arvoja pohdittiin hallituksen, johdon, henkilöstön ja asiakkaiden kesken. Tähän prosessiin osallistui koko organisaatio ja asiakkaat. Arvot on nyt uudistettu ja seuraava askel on arvojen sisällyttäminen systemaattisesti organisaation eri ulottuvuuksiin johtamisen eri tasoilla.

Tavoitteet on saavutettu osittain. Kaikki osa-alueet ovat edenneet, mutta vaativat vielä jossain määrin jatkotyöstämistä, mallintamista, mittarointia ja vakiinnuttamista. Henkilöstöstä huolehditaan paremmin, kaikki välittämisen keinot on aktivoitu ja vakiintuneesti käytössä, itsenäisyys ja vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet. Työsuojelu on uudistettu. Hallitustyö ja rakenteet on uudistettu. Asiakastyö on uusilla malleilla aktiivisempaa ja tuottaa tulosta niin työn mielekkyytenä kuin asiakkaiden tilanteen paranemisena.

”Osallisuus on kuulumista ja kuulluksi tulemistä. Osallinen ihminen voi vaikuttaa oman elämänsä kulkuun, palveluihin ja joihinkin yhteisiin asioihin.” Olipa kyse sitten asiakkaasta tai henkilökunnasta.

6.Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Henkilöstön vaihtuvuuden takia ennen ja jälkeen mittarit eivät ole vertailukelpoisia. Kehitysryhmissä jatkuvasti tehtävissä itsearvioinneissa kulttuurin muutos on edennyt, positiivisuus, ystävällisyys, vertaisuus ja aktiivisuus on lisääntynyt ja kehitysideoita tulee runsaasti. Koko henkilöstö ja asiakkaat osallistuvat toimintaan uusien rakenteiden ja työkalujen avulla. Osallistavaa strategiaa on harjoiteltu. Asiakkaiden arki, kuntoutuminen, integroituminen yhteiskuntaan ja tilanne palveluketjussa on parantunut.

Jatkotoimenpiteitä ovat uusien osaamisen kehittämismallien luomisen jatkaminen, rakenteiden viimeistely ja arvopohjaisen strategian ja toiminnan systemaattinen luominen tätä tukevina johtamistyökaluineen. Myös taiteen, valokuvauksen, kulttuurin, musiikin ja luovien menetelmien käyttöä kuntouttamista tukevassa työssä ja kulttuurimuutoksessa jatketaan.

Arvopohjainen osallistava strategia ja kuntoutumista tukeva työ sekä niiden läpi organisaation vieminen läpinäkyvästi ja johdettavasti on erittäin mielenkiintoinen ja tärkeä aihe jatko työstä. Uusi osallisuuden kulttuuri on vasta muodostumassa ja vaatii vielä harjoittelua sekä tukea.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Viestintää uudesta Suoja-Pirtistä on tulossa merkittävästi kesäkuuhun siirtyneiden syntymäpäiväjuhlien ja juhlaulkaisun merkeissä. Viestintää hyvistä käytännöistä tullaan tekemään monikanavaisesti verkostotyön käynnistymisen yhteydessä. Sosiaalisen median käyttöä on lisätty aktiivisesti ja Suoja-Pirtin esitemateriaalia on uudistettu viestimään paremmin uudesta Suoja-Pirtistä. Uudet mallit tullaan esittelemään alan tapahtumissa. Yksi lehtiartikkeli on julkaistu tähän mennessä. Hankkeesta tehtävä opinnäytetyö on vielä kesken sen tekijän opintojen viivästymisen takia.

Uudet toimintamallit ovat arvokkaita periaatteiltaan erityisesti päihdehoitoon ja sote- sektorille, mutta myös yli toimialarajojen. Hankkeessa on luotu aidosti arvolähtöistä hallituksesta asiakkaalle menevää läpinäkyvää itseohjautuvaa vertaisorganisaatiota, jota voidaan myös systemaattisesti johtaa.

Myös koko henkilöstön ja asiakkaiden osallistaminen vertaismallilla kaikkeen organisaation tekemiseen omaa suuren sovelluspotentiaalin.

Kuntouttamistyötä voitaisiin alalla tehdä huomattavasti rohkeammin ja aktiivisemmalla otteella vertaisina asiakkaiden kanssa. Henkilöstön osaamisen monipuolistaminen ja arvopohjaisuus ovat tässä avainasemassa.

Peruskoulutusten riittävyys nousi vahvasti esiin hankkeen aikana. Hankkeen tunnistettiin merkittäviä henkilöstön koulutustarpeita ja niiden pohjalta on tulossa uudentyyppinen koulutussuunnitelma, jossa on myös runsaasti vertaissparrausta ja asiakkaiden kanssa yhteisiä koulutuksia.

Luonnon, taiteen, valokuvauksen, kulttuurin, musiikin ja luovien menetelmien käyttöä kuntouttamista tukevassa työssä ja kulttuurimuutoksessa jatketaan ja niitä voisi yleisesti huomattavasti laajemmin hyödyntää kuntouttavissa asumispalveluissa sekä kulttuuri- ja identiteetinmuutoksissa.

8. Organisaation ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Suoja-Pirrtti ry, Pia Miettinen, pia.miettinen@suoja-pirrtti.fi, puh. 0447545455

Skillmotor Finland Oy, Tuula Eloranta, tuula.eloranta@skillmotor.com puh. 0505550234

Skillmotor Finland Oy, Iiro Jussila, iiro.jussila@skillmotor.com, puh. 0504659899