

## MENTESSÄ PANOSTETAAN OSAAMISEEN JA HYVINVOINTIIN SEKÄ JOHTAMISEN ETTÄ TYÖYHTEISÖJEN KETTERYYTTÄ JA TOIMINNAN SUJUVUUTTA KEHITTÄMÄLLÄ



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

10.4.2024

MENTESSÄ olimme havainneet, että esihenkilötyön vaateet ja jatkuvat toimintaympäristön muutokset haastavat eritoten Sote- alalla työskenteleviä esihenkilöitä. Esihenkilöiden ammattitaitoa punnitaan erilaisissa muutostilanteissa, joissa työn haasteita ratkaistaan yhdessä työntekijöiden ja työtiimien kanssa. Johtamisesta on tullut vahvasti jatkuvaa oppimisen, osaamisen ja kehittymisen johtamista muutoksessa. Yhteiselle lähijohtamisen pohdinnalle ja toiminnan kehittämiseksi on siis varattava aikaa ja resursseja, jotta löytäisimme aiempaa ketterämmän ja sujuvammin uudentilanteita johtamisen ja ratkaisuja erilaisiin työyhteisöjen arjen muutostilanteisiin.

Mentellä päätimme tutkia, voiko asialle tehdä jotain ja vuoden 2023 alussa käynnistettiin Työsuojelurahaston osittain tukema hanke, jonka tavoitteena on lähijohtamisen tukemisen ja kehittämisen kautta lisätä sekä yhteisöllistä hyvinvointia että erityisesti esihenkilöiden kykyä toimia jatkuvassa muutoksessa ja johtaa vaihtuvuutta. Keskeisenä ajatuksena on ollut pohtia mitä esim. IT-alojen työyhteisöissä sovellettu ketteryyssajattelu ja ketterä toiminta voisi hyödyttää hoivatyötä ja hoiva-alan työyhteisöä. Ketteryyden kehittäminen lähtee toiminnasta ja pohjaa kokeilukulttuuriin. Työyhteisössä tunnustetaan tekemisen sujuvuutta haastavia asioita ja sen sijaan, että käytetään aikaa pitkäkestoiseen kehittämishanke suunnitteluun ja pitkiin projekteihin, lähdetään kokeilemaan: tehdään oletus siitä, mikä tilanteessa saattaisi toimia ja kokeillaan.

### KETTERÄ ARJEN TOIMINTA PÄIVITTÄISESSÄ TYÖSSÄ

Ketteryydellä pyritään paitsi sujuvaan ja nopeaan arjen haasteiden ratkaisuihin myös hyvinvoinnin ja työnhallinnan tukemiseen ja työkuorman tasaiseen jakautumiseen yhteishjautuvuutta kehittämällä. Työterveyslaitoksen tutkimusten keskeinen havainto on se, että yhteinen vastuunkanto työmäärän suhteen vähentää yksilön kokemaa työpainetta. Ehtona on kuitenkin se, että tiimin työnjako ja vuorovaikutus on sujuvaa. Esimerkiksi Menten asumisyksiköissä on tunnustettu päivittäiset vuorojen vaihdot, raportit ja työnjako keskeisiksi arjen sujuvuutta ja organisoitumista tukeviksi rakenteiksi. Näissä tapahtuva vuorovaikutus, tiedonvaihto ja yhteisöllinen organisoituminen, eräänlainen päivittäinen ”minitiimiytyminen” läsnäolijoiden kesken ohjaa erittäin paljon sitä, miten työ sujuu, vastuuta kannetaan, miten osamista hyödynnetään päivittäisessä työssä ja miten laadukasta asukastyö on. Hankkeen myötä todettiin, että näitä arkea rakentavia vuorovaikutushetkiä on osallistavasti kehitettävä ja lähijohtamisella tuettava.

## OSAAVAT, OPPIVAT TIIMIT, KEHITTÄVÄ VUOROVAIKUTUS JA NÄIDEN JOHTAMINEN ON OLENNAINEN OSA KETTERYYTTÄ

Työskentely Mentellä perustuu vahvasti yhteisölliseen työotteeseen ja työkuultuuriin sekä tiimityöskentelyyn. Ketterä kehittäminen puolestaan edellyttää jatkuvaa omasta toiminnasta oppimista ja erilaisen osaamisen hyödyntämistä. Yhteisen kehittämisen tavoitteena onkin ollut entisestään vahvistaa sekä erilaisiin osaamisen vahvuuksiin perustuvaa työskentelyä erilaisissa arjen tilanteissa että laajempaa osaamisen tunnistamista ja hyödyntämistä ja näiden johtamista.

Työntekijöiden osaamisen, mielenkiinnonkohteiden ja vahvuuksien tunnistamisella ja paremmalla hyödyntämisellä saadaan aikaan merkittäviä parannuksia sekä työn laatuun sekä työn mielekkyyteen, työhyvinvointiin.

### KEHITTÄMISEN ASKELEITA JA TULOKSIA

Mentessä ketteryyden kehittämisen lähtökohta on perustunut ennen kaikkea esihenkilöiden tukemiseen työyhteisöjen toiminnan ja yhteisen johtamisen kehittämisessä. Tuki on perustunut sekä esihenkilöryhmän yhteisiin sparrauksiin että henkilökohtaisiin ohjauskeskusteluihin.

Konsultti on ollut myös mukana muutamissa asumisyksiköiden henkilöstötilaisuuksissa, joissa on yhteisöllisesti pohdittu työtä, tekemistä ja työn sujuvuutta ja yhteisön hyvinvointia tukevia toimintatapoja ja kehittämisen/kehittymisen haasteita. Työyhteisötapaamisten tavoite ja tarkoitus on ollut kuulla henkilöstön ajatuksia, pohtia ilmiöitä ja kehittämisen tarpeita yhdessä henkilöstön kanssa siten, että johtamisvastuu ja johtamisrooli säilyvät esihenkilöillä.

Ketteryyteen liittyy vahvasti myös jatkuva arviointi, tiedolla ohjaaminen. Vuoden vaihteessa esihenkilötiimi arvioi kehittämisen tuottamia tuloksia. He totesivat, että valmennukset ja johtamisen tuki on lisännyt yhteisöllisyyttä ja yhtenäisyyttä esihenkilöiden kesken, mikä tukee yhteistä hyvinvointia. Yhdessä tekeminen on lisääntynyt ja yhteiset johtamisen välineet (mm. vuosikello, toimintasuunnitelmapohja, esihenkilöiden tiimipalaverirakenteet) ovat nyt yhteisesti aktiivisessa käytössä ja ohjaavat yhteistä johtamista ja toiminnan suunnittelua. Lisäksi esihenkilöiden yksilöllisiä ja yhteisiä vastuita on tasapuolistettu ja selkeytetty ja työkuormaa tasattu. Esihenkilöt myös arvioivat, että yhteisen aktiivisen kehittämisen ansiosta henkilöstö on ollut jopa hieman pysyvämpää, vaihtuvuus on ollut maltillisempaa.

Johtamiseen panostaminen on todennäköisesti näkynyt myös SHQS laadunauditoinnin tuloksissa, joka meni yksiköissä hyvin. Auditoinnin tulosten mukaan perustyö on hyvällä tasolla.

### KETTERYYS ON AJATTELUTAPA JA SILMÄLASIT SEKÄ ANNOS TOIMINTAA TUKEVIA RAKENTEITA

Ketteryys edellyttää yhteisöllistä ja yksilöllistä kykyä yhteisohjautuvuuteen/itseohjautuvuuteen. Tämä puolestaan on ohjatun ja tavoitteellisen yhteisöllisen kasvu- ja oppimisprosessin tulos. Yhteisöllisyyden tietoinen rakentaminen ja tiimiytymisen edistäminen on myös ketterässä kulttuurissa ja sen johtamisessa keskeistä. Tämä syntyy siitä, että tarkastelemme toimintaa, päätöksentekoa ja erilaisia vaihtoehtoja sekä yhteisöllisen kulttuurin ja oppimisen silmälasien läpi: millaiset ratkaisut, päätökset, toimintatavat mahdollistavat yhteisöllistä innostusta ja kehittymistä – tällöin myös mahdollistamme ketterää toimintaa ja rohkeaa uudistumista.

Ketteryys edellyttää myös tiettyjä vahvoja rakenteita. Kun ihmiset vaihtuvat, vankat rakenteet ohjaavat toimintaa. Erityisen tärkeäksi rakenteeksi on hankkeen aikana todettu erilaiset vuorovaikutusrakenteet: tarvitaan tietoista pysähtymistä yhteiseen pohdintaan ja organisoitumiseen päivittäin, viikoittain, kuukausittain. Sen sijaan, että annamme tekemisen hajota ja pirstaloitua vahvistamme toimintaa ja yhteisöä tukevia vuorovaikutusrakenteita.

Näiden rakenteiden ja yhteisen tekemisen parissa työskentelemme vielä hetken, sillä hanke jatkuu toukokuun loppuun saakka 😊

#### Kirjoittajat:

Leena Leiponen, konsultti, kehittämisasiantuntija

Anu Toikka, henkilöstö- ja työhyvinvointipäällikkö, hankkeen projektipäällikkö, Mente Palvelut

#### Lähteet:

1. Työterveyslaitos 2013: Seppo Tuomivaara ja Marja Känsälä: Do Agile Principles and Practices Support the Well-being at Work of Agile Team Members?
2. Työterveyslaitos 2016: Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho A., Ylisassi, H., Valtanen, E. (Finnish Institute of Occupational Health):