

KETTERÄ SOTE-POMO TYYTYVÄISEN TYÖYHTEISÖN KIPPARINA



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Työsuojelurahaston tukeman kehityshankkeen #220422 loppuraportti 24.5.2024

Raportin laatijat:

Leena Leiponen, T:mi Kokenet

Anu Toikka, Mente palvelut

SISÄLLYSLUETTELO

1. LÄHIJOHTAMINEN MUUTOKSESSA – KETTERÄ POMO – HANKKEEN TAUSTAT JA LÄHTÖTILANNE	3
1.1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEN HEIJASTUMINEN LÄHIJOHTAMISEEN	
1.2. Hankkeeseen osallistuvien yksiköiden tilanne	
2. KETTERÄ POMO HANKKEEN TAVOITTEET JA TOIMINTAMUODOT	5
2.1. Yksikkökohtaiset kehittämisprojektit	
2.2. Lähijohdon yhteiset sparraamiset	
2.3. Yksilöllinen kehittämisen tuki esimieheille	
2.4. Ohjausryhmä työskentely	
3. TEORIA- JA TUTKIMUSTIETO HANKKEEN TUKENA	7
3.1. Ketteryys arjessa, kehittämisessä ja osaamisen johtamisessa	
4. HANKKEEN ETENEMINEN	10
4.1. Esihenkilöiden sparraus ja tuki	
4.2. Kannuskadun palvelukeskus	
4.3. Viherlaakson palvelukeskus	
4.4. Kivistönmäen palvelukeskus ja tuettu asuminen	
4.5. Torikadun palvelukeskus	
4.6. Ravitsemispalvelut	
4.7. Toimintakeskus Osku	
5. HANKKEEN HAASTEET JA HAASTEIDEN VAIKUTUS ETENEMISEEN	18
5.1. Haasteiden vaikutus ajankäyttöön	
6. KETTERÄ SOTE-POMO HANKKEEN TULOKSIA JA VAIKUTUKSIA	19
7. POHDINTAA JA YHTEENVETOA	22
8. HANKKEEN ARVIOINTI, JATKOSUUNNITELMAT JA VIESTINTÄ	25

Liitteet: Liite 1: Ketterä sote- pomon hankkeen esihenkilökyselyn vastaukset

Liite 2: Blogi

1. LÄHIJOHTAMINEN MUUTOKSESSA – KETTERÄ SOTE POMO – HANKKEEN TAUSTAT JA LÄHTÖTILANNE

Muuttuva toimintaympäristö on haastanut Päijät-Hämeen sosiaalipsykiatrisen säätiön, eli Mente palveluiden (jatkossa säätiö, Mente) toimintaa monin tavoin. SOTE – uudistus ja hyvinvointialueuudistus sekä SOTE-sektorin taloushaasteet ovat tuoneet toimintaan heilahtelua ja epävakautta liittyen mm. Päijät-Hämeen alueen asiakasohjaukseen sekä ostopolitiikkaan – asiakasmäärät ja virrat eivät ole olleet vakioita, jolloin työn organisointi tuottavasti ja henkilöstömäärän optimointi nousevat haasteiksi. Säätiö on rahoituksen puolesta riippuvainen julkisen puolen ostoista.

Muita toimintaympäristöstä johtuvia muutoksia on asiakastarpeiden muutos. Väestö vanhenee, mikä heijastuu myös Menten asumisyksiköihin. Aasukkailla on yhä enemmän hoidollisia tarpeita. Toisaalta nuorten mielenterveyskuntoutujien tarpeet myös ovat vahvasti muutoksessa. Nuorten mielenterveysongelmissa näkyvät myös entistä vahvemmin sekä päihteet ja erilaiset neuropsykologiset tekijät.

1.1. TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUUTOSTEN HEIJASTUMINEN LÄHIJOHTAMISEEN

Lähijohtamista on erityisesti koskettanut henkilöstön saatavuus ja työn arjen organisointi vaihtuvassa tiimissä sekä henkilöstön osaamisen vastaaminen muuttuneisiin asukastarpeisiin.

Projektin alussa tilanne oli monissa yksiköissä haastava myös tiimien ja henkilöstön näkökulmasta: tiimien jäsenet vaihtuivat ja sijaisia oli ja on edelleen paljon. Perinteisen työryhmänä kehittymisen kaari ei vaihtuvuudessa välttämättä toteudu. Sijaiset eivät myöskään välttämättä osaa toimia parhaalla mahdollisella tavalla vieraassa toimintaympäristössä ja he tarvitsevat tukea työarjessa.

Työpäivän organisointi on ollut ajoittain haastavaa osaamisen ja kykenevyyden kirjavuuden takia, tiimi ikään kuin rakentuu uudestaan usein. Lähijohdon kokemuksen mukaan vaihtuvuus oli vähentänyt yhteisön kykyä yhteisöllisyyteen ja positiiviseen, tavoitteiden mukaiseen itseohjautuvuuteen ja oman työn tarkasteluun ja kehittämiseen. Työyhteisön vakinaiset kokivat kuormitusta tilanteesta ja perehdytys on jatkuvaa. Näihin ongelmiin ei ollut näkyvissä pikaisia ratkaisuja alan työvoimatilanteen takia, sillä henkilöstöpula ei tule lähitulevaisuudessa helpottamaan.

Vuonna 2022 toteutetussa työyhteisökyselyn tuloksissa työyhteisöissä näyttäytyi työelämään, toimintaympäristöön ja alaan liittyvien muutosten yhteisen käsittelyn, työn ja yhteisen tekemisen ja osaamisen kehittämisen tarpeet.

Oli siis erityisen tärkeää lähteä hakemaan uusia toimintatapoja muuttuneeseen tilanteeseen eli miten toimia ja johtaa vaihtuvaa tiimiä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja sopeuttaa ketterästi toimintaa kuitenkin niin, että työyhteisön psykologinen turvallisuus säilyy. Hankkeen

tavoitteena oli konsultti/asiantuntijatuen avulla lähteä etsimään eri yksiköissä ja tiimeissä keinoja, joilla vastata nousseisiin toiminnan ja johtamisen kehittämisen tarpeisiin ketteryyden, yhteisöllisyyden, toimivien rakenteiden kehittämisen ja uuden tyyppisen osaamisen johtamisen avulla.

1.2. HANKKEESEEN OSALLISTUVIEN YKSIKÖIDEN TILANNE

Hankkeeseen osallistuvia yksikön esihenkilöitä ja yksiköitä oli hankkeen alussa 6. Kannuskadun palvelukeskus, Kivistönmäen palvelukeskus ja Tuetun asumisen yksikkö, Viherlaakson palvelukeskus, Torikadun palvelukeskus, Toimintakeskus OSKU sekä Ravitsemispalvelut.

Eri yksiköiden haasteet ja lähtötilanteet olivat jossain määrin erilaisia. Oskun, Viherlaakson ja Ravitsemispalveluiden henkilöstön vaihtuvuus oli lähtötilanteessa huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi Kivistönmäen ja tuetun asumisen sekä Kannuskadun yksiköiden. Nämä erilaiset lähtökohdat heijastuvat myös hankkeen etenemiseen ja lopputuloksiin ja ovat todennettavissa myös hankkeen palautteessa. (KTS: Liite 1) Yhteisiä haasteita löytyi kuitenkin esimerkiksi asumisyksiköiden kesken sellaisista asioista kuten koettu kuormitus ja ajassa oleva osaaminen ja ammatillinen työote.

Taustalla vaikuttava korona-aika toiminnallisine rajoituksineen oli myös selvästi vaikuttanut rapauttavasti tiimien toimintaan ja yhteisöllisyyteen, samaan aikaan asukasprofiileissa oli tapahtunut muutosta liittyen ikääntymiseen. Asukkaat kolmessa asumisyksikössä Torikadulla, Kannuskadulla ja Viherlaaksossa olivat valtaosaltaan ikääntyneempiä. Tämä ilmiö on tuonut uudenlaista osaamisen haastetta henkilöstölle – mielenterveyskuntoutumiseen liittynyt ohjaustyö on saanut rinnalleen puhtaasti hoidollisia tarpeita kuten esimerkiksi katetroinnin.

Kivistönmäen profiili on lähtökohdaltaan toisenlainen sillä Kivistönmäki on ns. nuorten yksikkö, jossa toiminnan haasteet liittyvät nuorten elämän ja mielenterveyden yleisiin trendeihin (masennus, päihteiden sekakäyttö sekä vahvasti korostuvat neuropsykiatriset oireet,) Mielenterveysongelmista kärsivät nuoret ovat entistä moniongelmaisempia, jolloin osaamisen haasteet liikkuvat neuropsykiatrisesta osaamisesta, perinteisen mielenterveystyön, toipumiorientaatio-osaamisen ja päihdetyön kautta nuorisotyölliseen osaamiseen.

Lisäksi Mente on mielenterveyspalvelujen yksityisenä palveluntuottajana riippuvainen Päijät-Hämeen ostopolitiikasta ja kilpailutusten tuloksista. Tämä näkyi tämän hankkeen kuluessa erityisesti toimintakeskus OSKU:n osalta.

2. KETTERÄ POMO HANKKEEN TAVOITTEET JA TOIMINTAMUODOT

Tavoitteena on

- Kehittää jäsenistöltään paljon vaihtuvuutta sisältävien tiimien toimintaa ja johtamista ketterään ja mahdollisimman itseohjautuvaan toimintaan
- Tukea yhteisöllisyyttä ja päivittäistä arjen organisoitumista tukevia lähestymistapoja pienten kokeilujen avulla.
- Hakea uusia keinoja lähijohtamiseen muuttuvassa ympäristössä liittyen tiimin toiminnan fasilitointiin ja johtamisen keskeisiin lähestymistapoihin

2.1. Yksikkökohtaiset kehittämisprojektit ja työyhteisöjen kehittämistilaisuudet

Jokaiselle yksikölle valittiin pienen kartoituksen kautta keskeiset kehittämisen kärjet ja tavoitteet, nämä kehittämisen linjaukset sisällytettiin myös yksiköiden toimintasuunnitelmiin.

Tavoitteena kehittämisessä oli vahvasti se, että kehittäminen on arkeen sidottu yhteisöllinen jatkuvan oppimisen prosessi, joka tapahtuu työssä eikä levitoidu omaksi raiteekseen. Kaikki mitä tehdään, lähtee aidoista arjen, johtamisen ja toiminnan kehittämisen tarpeesta ja tukee suoraan, mahdollisimman nopealla syklillä tekemistä.

Kehittämiskohteen kriteerit olivat seuraavanlaiset

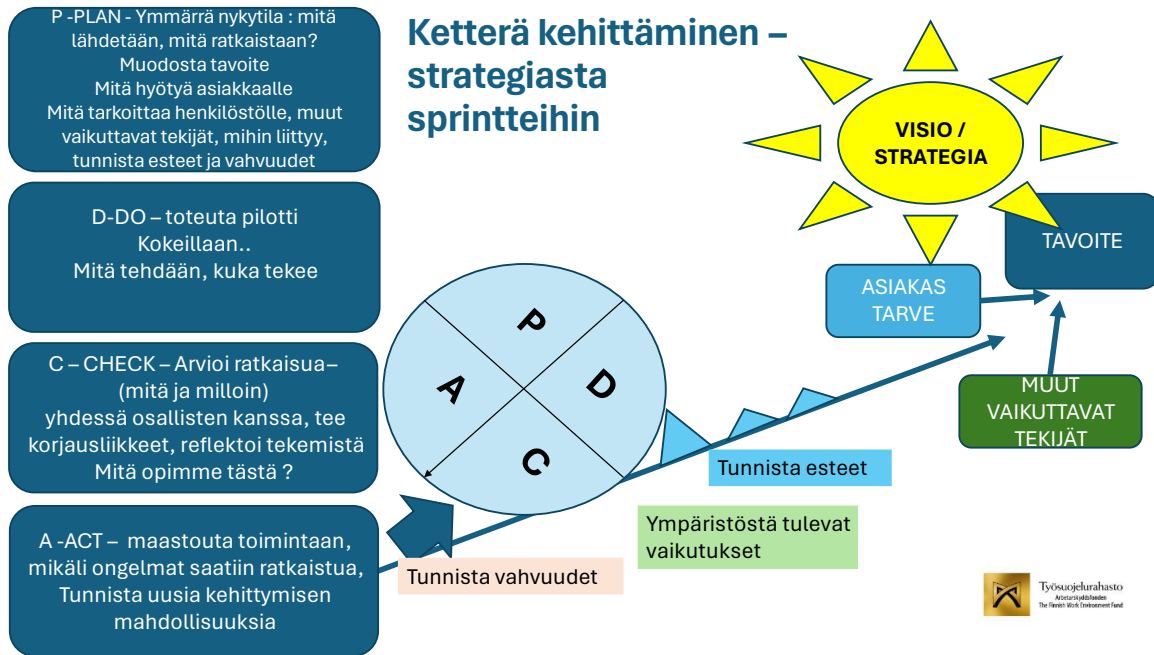
- Tukee työn ja arjen toiminnan sekä perustehtävän selkeyttä ja lisää yhteisöllistä välittävää kulttuuria
- Tukee sekä yhteisön että esimiehen työssä jaksamista
- Lisää ketteriä, joustavia toimintatapoja ja tukee sekä itseohjautuvuutta että yhteisohjautuvuutta tiimeissä

Työyhteisöjen kehittämistilaisuudet

Kehittämishanke sisälsi myös pientä konsulttitukea kehittämisen työyhteisöissä ja tiimeissä tapahtuvaan käynnistämiseen, läpivientiin ja tulosten arviointiin. Muuten työyhteisön käytännön työskentely on tapahtunut lähijohdon ohjauksessa.

2.2. Lähijohdon yhteinen sparraus

Menten lähijohtajat kokoontuvat kerran kuukaudessa joko yhteiseen tilaisuuteen joko ohjatusti konsultin kanssa tai ilman konsulttia. **Tapaamisten tavoitteena oli varmistaa yhteinen suunta, luoda yhteistä johtamisen kulttuuria, kehittää yhteisiä johtamisen ja fasilitoinnin lähestymistapoja ja jakaa parhaita käytäntöjä sekä tarjota vertaistukea** sillä itseohjautuvan ja yhteisohjautuvan tiimityön kehittäminen muuttaa lähijohdon roolia entistä lähemmäksi tekemisen ja osaamisen fasilitoijan ja valmentajan roolia. Samaan aikaan on kuitenkin varmistettava, että kehittäminen vie strategisten tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaiseen suuntaan eikä kokonaisuus sirpaloidu. Johtamisella on myös tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden ylläpitäjänä. (KUVA, ketterä kehittäminen)



2.3. YKSILÖLLINEN KEHITTÄMISEN TUKI ESIMIEHEILLE

Hankkeeseen kuului myös kullekin esihenkilölle oman yksikön kehittämiseen liittyvää henkilökohtaista konsulttitukea oman yksikön tavoitteiden eteenpäin viemiseen sekä oman roolin vahvistamiseen ja kehittämiseen.

2.4. OHJAUSRYHMÄ TYÖSKENTELY

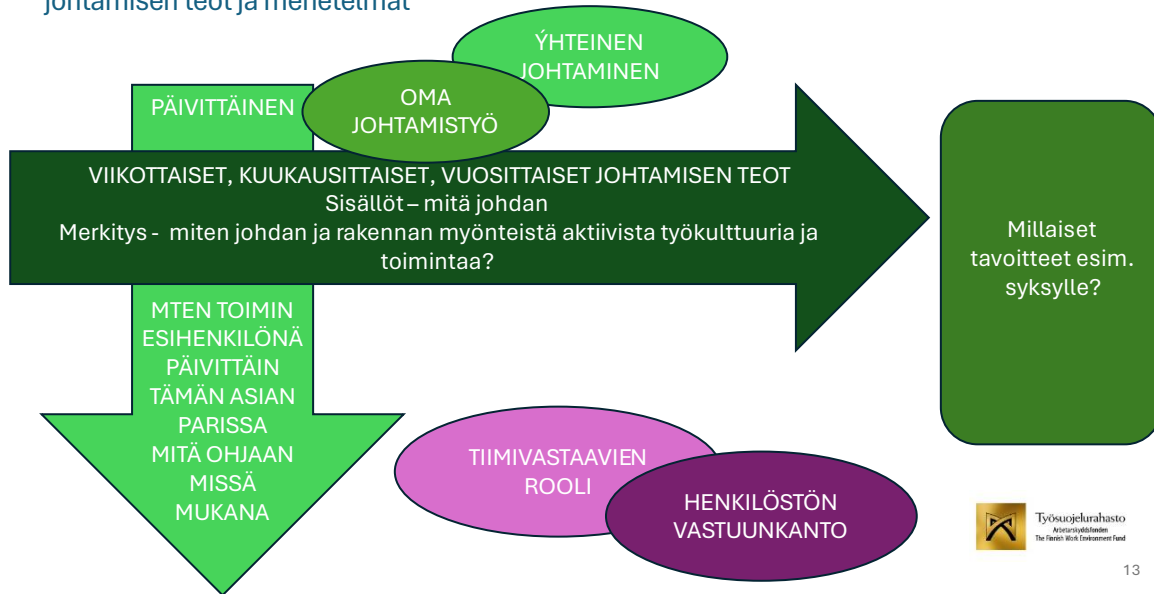
Ohjausryhmä työskentelyyn on osallistunut Menten ylemmän johdon edustajat sekä konsultti. Tavoitteena on ollut pitää huolta kehittämisen yhteydestä Menten henkilöstö- ja hyvinvointistrategiaan, ohjata työskentelyä ja olla lähijohdon tukena tarvittaessa.

Ohjausryhmätyöskentely on varmistanut myös sisäistä viestintää sekä yhteistä suuntaa hankkeen eri osa-alueiden kehittämisen osalta.

Konsultti on tapaamisissa esitellyt ja raportoinut hankkeen toteutumisen edistymisestä omalta osaltaan ohjausryhmälle.

Tarkat tiedot hankkeen aikaisista konsultointi ja ulkopuolisen vetämistä kehittämistilaisuuksista liitteessä (KTS LIITE). Näiden lisäksi esihenkilöt ovat itse toteuttaneet erilaisia omien johtamisen tavoitteiden ja toimintasuunnitelmien mukaisia kehittämistilaisuuksia ja ohjanneet toimintaa arjessa päivätasolla ja pidemmällä aikavälillä. (KTS. KUVA)

Kehittämistavoitteet, eri tasojen vastuut ja esihenkilön johtamisen teot (mitä ja miten):
Ottakaa jokin johtamiseen liittyvä tavoite jota viedään ja ylläpidetään toiminnassa kuvatkaa johtamisen teot ja menetelmät



3. TEORIA- JA TUTKIMUSTIETO HANKKEEN TUKENA

Työterveyslaitoksella tehdyn tutkimuksen mukaan ketteryydellä on positiivinen vaikutus motivaatioon ja työssä viihtymiseen. Ketteryys myös lisää uusien ideoiden hyödyntämistä, tavoitteisiin pääsyä. Lisäksi ketteryys tasoittaa parhaimmillaan työkuormia. Työkuorman tasaaminen ja kuormittumista vähentävä jakautuminen tapahtuu yhteisohjautuvuutta kehittämällä. Tutkimuksen havainto on se, että yhteinen vastuunkanto työmäärän suhteen vähentää yksilön kokemaa työpainetta. Ehtona on kuitenkin se, että tiimin työnjako ja vuorovaikutus on sujuvaa. (Työterveyslaitos 2013: Seppo Tuomivaara ja Marja Känsälä: *Do Agile Principles and Practices Support the Well-being at Work of Agile Team Members?*)

Myös myöhempi vuonna 2016 julkaistu tutkimus vahvistaa ketteryyden ja yhteisöllisyyden välistä yhteyttä. Sen mukaan jatkuva parantaminen, positiiviset kokemukset työstä, yhteinen onnistuminen lisäävät tiimien koheesiota ja työhyvinvointia (Työterveyslaitos 2016: Tuomivaara, S., Ala-Laurinaho A., Ylisassi, H., Valtanen, E. (Finnish Institute of Occupational Health): *Connections between agile way of working, team coherence and well-being at work*)

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa seurattiin asiantuntijatiimejä, joten lähtökohdat ja kohderyhmä tässä kehittämishankkeessa ei ollut täsmälleen sama mutta ajatuksena oli pohtia ja tutkia, miten ketteryyttä, kokeilukulttuuria kehittämällä tuetaan hyvinvointia myös SOTE-alan työssä.

Ketteryys on paitsi silmälasit, joiden läpi tarkastellaan työyhteisöä, myös tapa organisoida rakenteita ja toimintatapoja, jotka tukevat tekemistä ja yhteisöllisyyden rakentumista.

Hankkeessa on ollut tarkoitus tunnistaa, kehittää ja kokeilla joustavuutta, ketteryyttä ja itseohjautuvuutta lisääviä työmuotoja ja seurata näiden vaikutusta koettuun työhyvinvointiin, tiimin toimintaan ja yhteiseen tekemiseen sitoutumiseen. Tutkimus ja tutkimuksen lisäksi erilaisten aiheeseen liittyvien artikkeleiden merkitys on hankkeessa ollut tukea tavoitteiden kannalta olennaisten, erityisesti arjen sujuvuutta, yhteisöllisyyden vahvistumista, työn merkityksellisyyttä ja toiminnan ketteryyttä ja ammatilliseen kyvykkyyttä vahvistavien toimintatapojen tunnistamisessa, pohdinnassa ja kehittämisessä.

3.1. KETTERYYS ARJESSA, KEHITTÄMISESSÄ JA OSAAMISEN JOHTAMISESSA

Arjessa ketteryys on vaihtuviin työtilanteisiin liittyvää joustavaa ja sujuvaa toimintaa. Yhteistä asioiden ratkaisua nopeasti liikkuvassa arjessa siten, että asiat eivät ajaudu kaaokseen vaan jokainen tietää pelipaikkansa. Tämän mahdollistaa hyvin pohdittu vuorovaikutusrakenne.

Ketteryysajattelussa ja kokeilukulttuurissa korostuu yhteisöllisyys, yhteisohjautuvuus ja näiden kehittäminen ennen kaikkea toimivan jatkuvan oppimista ja organisoitumista sekä yhteistä ammatillisuutta rakentavan vuorovaikutuksen avulla.

Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että päivittäisen vuorovaikutuksen lisäksi tarvitaan yhteisen pohdinnan, kehittämisen ja työn tarkastelun foorumeita myös pidemmällä aikavälillä.

Klassiset vuorovaikutusrakenteet koostuvat päivittäisistä seisomapalavereista, tarkentavista suunnittelupalavereista ja arvioiviin, reflektoiiviin palavereihin.

1. Päivittäiset seisomapalaverit, tilannekatsaukset / DAILY

Dailyjen keskeinen tarkoitus liittyy priorisointiin ja organisoitumiseen, siihen mikä on tänään ja tässä olennaista. Asumisyksikön työssä DAILY voi olla esim. vuorovaihtotilanne. Uusi vuoro rakentuu sillä osaamisella, joka on läsnä, yhdessä pohditaan, miten organisoidutaan

2. Tarkentavat, suunnittelut – RETROT

Retro on workshoppalaveri, jossa tarkastellaan tekemisen ja projektin onnistumista työtapojen kannalta ja pyritään löytämään prosessiin kehityskohteita.

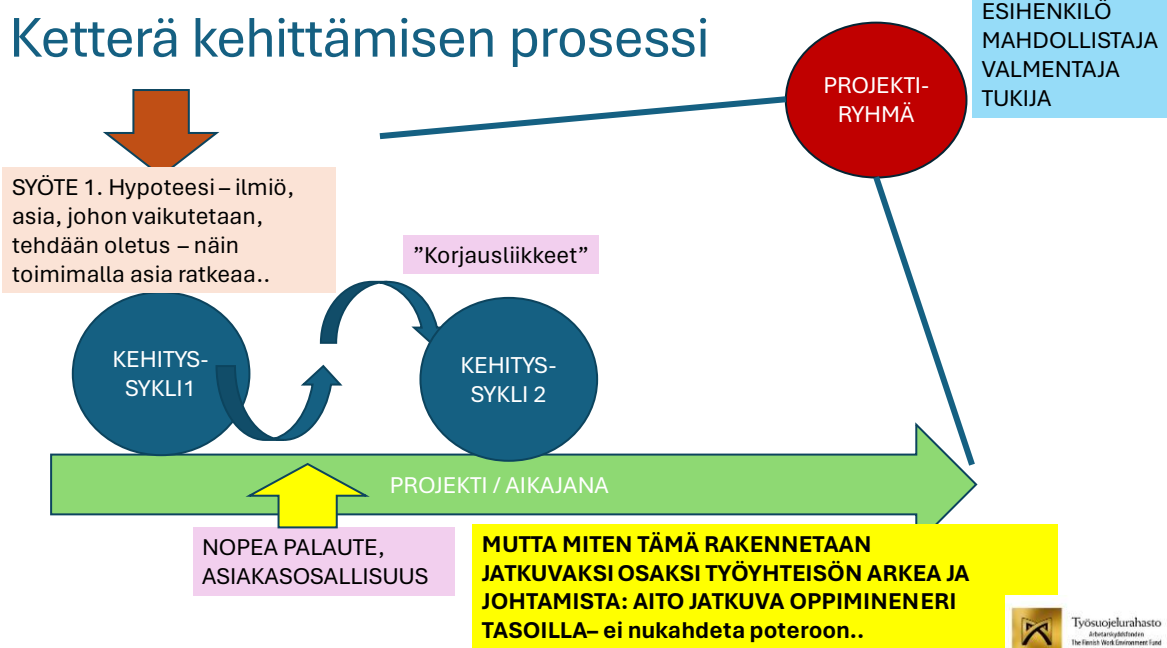
Suunnittelussa säilytetään tarkka näkö lähelle. Jossain kaukana tulevaisuudessa siintää joku visio, mitä kohti ollaan menossa. (Esim. millainen tiimi me olemme vuoden päästä ja miten meidän asukkaamme voi). Tavoitteena on keskittyä koko ajan "kaikkein tärkeimpään juttuun" asioiden edetessä ja toisaalta kaiken turhan tekemistä vältetään.

3. Arvioivat, reflektovat palaverit

Ketteryys tiivistyy siihen, että asioita pyritään tekemään niin lyhyillä palautesykleillä kuin mahdollista. Tiimin palavereissa pohditaan toimintaa ja palautetta eri suunnista: Havainnot, mittarit, asiakaspalautte, keskinäinen keskustelu – missä on onnistuttu. Menten yksiköissä on käytössä sekä tiimien viikkopalaverit että yksikkökokoukset, joita voidaan tarkastella retroina ja arviointipalavereina kun taas vuoronaloitukset/vaihdot edustavat päivittäistä vuorovaikutusta.

Yhtä olennaista kuin näiden rakenteiden olemassaolo ja nopea syklisen jatkuvan kehittämisen mahdollistuminen, on työskentelytapa. Vuorovaikutuksen tavoitteena on mahdollistaa yhteinen ajattelu, yhteinen asioiden tarkastelu, reflektio, yhteinen työtä ja tekemistä koskeva vastuunjako ja päätöksenteko. Erityisesti asiakastyöhön liittyvän pohdinnan ja päätöksenteon tavoitteena on askeleittain kasvava työyhteisön vastuunotto, itse/yhteisöhjautuvuuden kasvu.

Kehittämisessä puolestaan ketteryys ei lähde projektiajattelusta vaan kohdeajattelusta. Valitaan kehitettävä kohde. Kohde -esimerkiksi päivittäinen työnjako. Sen sijaan, että mietitään ja suunnitellaan, tehdään oletus. Näin tämä toimisi paremmin ja kokeillaan. Kokeilu on lyhyt pyrkähdys, jota riittävän nopeasti arvioidaan ja johon tehdään tarpeelliset korjaukset, jonka jälkeen kokeillaan uudelleen. (KTS. KUVA)



Isossa roolissa Mentessä on ollut muuttuvien asukatarpeiden luomat haasteet. Organisaationa Mente on lähtenyt vastaamaan näihin mm. hankkeen aikana läpiviedyn Toipumisorientaatio – koulutuksen ja erilaisten hoitotyöhön liittyvien koulutusten kautta. Näihin työyhteisöstä onkin kiitettävästi osallistuttu.

Kuitenkin on niin, että kun tiimissä on vaihtuvuutta perinteiset osaamisen johtamisen keinot – koulutukset, vuosittaiset kehityskeskustelut eivät välttämättä täysin toimi tai toimivat vain osittain. Muuttuvassa tilanteessa on löydettävä lyhytsyklisempiä ketterämpiä keinoja yhteisen (monimuotoiseen) ammatillisuuden ja kyvykkyyden ylläpitämiseen ja kehittämiseen. Tämä on yksi keskeisimmistä kysymyksistä yleisemminkin koko SOTE – alalla.

Mentessä ei vielä näy monikulttuurisuus ja siihen liittyvät osaamisen ja toiminnan tai asukastyön kysymykset. Mutta esim. pääkaupunkiseudulla muualta tulevat työntekijät ovat monissa organisaatioissa merkittävä osa työyhteisöä. Moniammatillisuus on kuitenkin ajankohtainen osaamisen kysymys myös Mentessä. Miten tekeminen organisoidaan niin, että erilaiset

ammattiryhmät, ammattilaiset (esim. lähihoitajat, sosionomit, sairaanhoitajat) ja erilainen osaaminen saadaan parhaaseen käyttöön asukkaan parhaaksi ja toisaalta millaiset työyhteisön toimintatavat tukevat esimerkiksi sijaisten tai uusien henkilöiden työyhteisöön tuloa, osaamisen hyödyntämistä sujuvuutta tukevalla tavalla

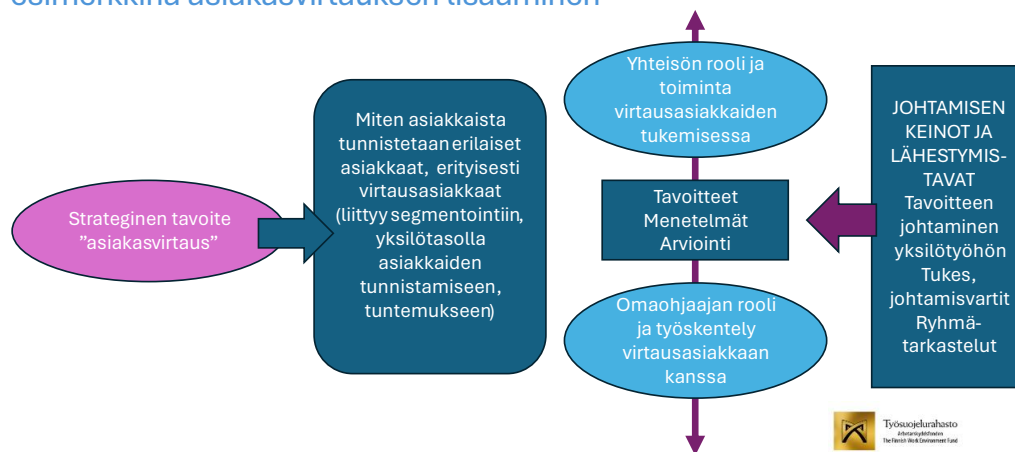
Millaisia toimintatapoja, työn rakenteita ja johtamisen käytäntöjä siis tarvitaan viikkotasolla, päivittäin, pidemmällä aikavälillä, jotta vaihtuvuuden haitat suhteessa yhteisön, yhteisen vastuun kantamiseen minimoituvat ja myös lyhytaikainen sitoutuminen mahdollistuu.

4. HANKKEEN ETENEMINEN

Hanketyöskentely aloitettiin suunnitelmien mukaan tammikuussa 2023 esihenkilöiden sparrauksella. Lisäksi helmikuussa käytiin esihenkilöiden kanssa henkilökohtaiset valmennus- ja konsultaatiokeskustelut liittyen kunkin oman yksikön tarpeisiin ja henkilökohtaiseen johtamisen kehittämiseen.

Konsultoinnissa käytiin läpi hankkeen pääperiaatteet, kulku ja eteneminen, pohdittiin yhdessä ja erikseen ketteryyttä ja työyhteisöjen johtamiseen liittyviä tarpeita sekä johtamisen prosessia strategiasta arjen ohjaamiseen – miten jostain tietystä strategisesti tärkeästä tavoitteesta johdetaan arkista toimintaa sekä yhteisön, että yksilötasolla. (KUVA 1.)

Strategisesta tavoitteesta yhteisöllisiin, yksilöllisiin tavoitteisiin – esimerkkinä asiakasvirtauksen lisääminen



Lisäksi pohdittiin, mikä tavoitteellisessa johtamisessa on yksilön näkökulmasta tärkeää henkilöstön sitoutumisen ja hyvinvoinnin kannalta: miten arkea tulisi ohjata siten, että työskentely on sujuvaa ja myös työhyvinvointia tukevaa. Kovat mittarit ja tavoitteet koetaan helposti luotaantyöntäviksi. Olennaista on se, miten asioita sanoitetaan arkeen, miten tavoitteet ymmärretään, miten käännytty ajattelussa ja askeleissa arjen toiminnaksi ja miten tavoitteet yhdistyvät siihen minkä henkilöstö kokee merkitykselliseksi. Lisäksi on erityisen tärkeää varmistaa se, että kaikki toimivat samoin. (KUVA 2)

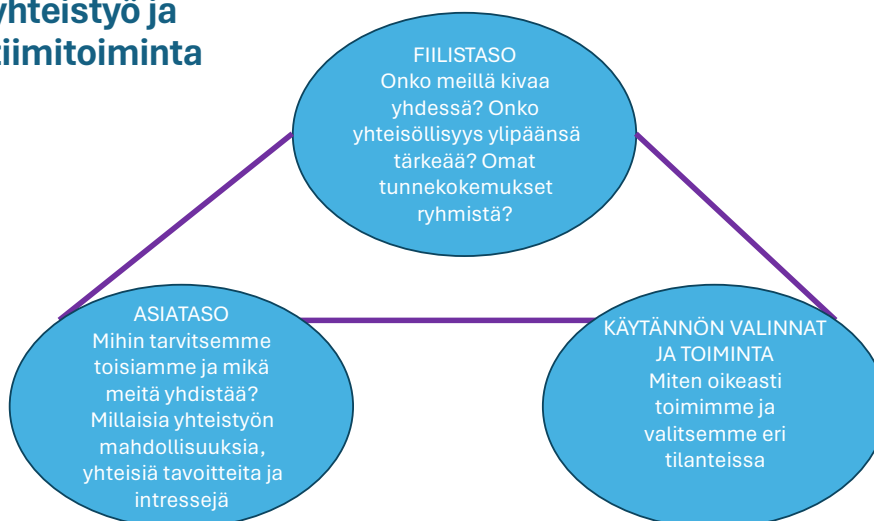
Tavoitteilla johtaminen on SELKEYDEN, TUNTEIDEN JA AJATTELUN johtamista



4.1. KETTERÄÄ JA YHTEISTÄ JOHTAMISTA VAHVISTAVAT TAVOITTEET

Esihenkilöryhmän omassa toiminnassa ja yhteisessä johtamistehtävässä todettiin ja tunnistettiin olennaiseksi tarpeiksi aito tiimiytyminen – yhteisten johtamishaasteiden tunnistaminen ja tiettyjen asioiden yhteinen johtaminen. Pohdittiin, mikä tuottaa hyvää tiimitoimintaa ja mitä se sisältää – olipa kysymys sitten Esihenkilötiimistä tai työyhteisön sisäisestä tiimistä. Tiimiytymistä mietittiin seuraavista näkökulmista: Fiilis, asiat ja käytännön toiminta.

Yhteisöllisyys, yhteistyö ja tiimitoiminta



Keskinäisessä johtamisessa tunnistettiin seuraavia kehittämisen ja vahvistamisen tarpeita

- Yhteisesti valmisteltavien ja suunniteltavien, kaikkia koskettavien johtamisen sisältöjen parempi johtaminen ja kehittäminen yhdessä mm. loma-aikoihin valmistautuminen, osaamisen ja varahenkilöstön liikkumisen kehittäminen, keskinäinen tuki ja parempi vastuunjako, yhteisten koko organisaatiota koskevien prosessien ja toimintatapojen (esim. lääkehoito) yhteinen kehittäminen jne.
- Yhteisten johtamisen välineiden ja lähestymistapojen aito käyttäminen johtamisen tukena: toimintasuunnitelmat ja vuosikellon päivittäminen ja aito hyödyntäminen johtamista ohjaamaan ja yhteisten kehittämistarpeiden tunnistaminen, esihenkilötiimin oma valmistelu- ja suunnittelu-aika joka kuukaudelle, kvartaaliraportoinnin kehittäminen palveluyksiköiden johtamista paremmin palvelevaksi
- Yhteishengen, tiimifiiloksen – yhdessä tekemisen meiningin kehittäminen: kun lähdetään kehittämään johtamista – yhteistä johtamista ja oman yksikön johtamista: tehdään se hyvällä fiiliksellä ja varmistetaan, että on myös naurua.

4.2. TYÖYHTEISÖJEN SUJUVAN ARJEN JOHTAMINEN

Maaliskuussa toteutettiin hankesuunnitelman mukaiset ensimmäiset työyhteisöjen kartoittavat sparraukset, joissa tavoitteena oli niin ikään hankkeen avaaminen henkilöstölle, kartoittaa johtamiseen ja kehittämiseen ja työhyvinvointiin – työn sujuvuuteen liittyviä tarpeita henkilöstön näkökulmasta.

4.3. YKSIKÖIDEN KEHITTÄMISEN JA KOKEILUJEN KOHTEET

Edellisten pohjalta eri yksiköille näytti siltä, että ketteryyttä tukisivat yleisellä tasolla seuraavien asioiden johtaminen arkeen:

- Vaihtuvuutta kestävien rakenteiden tunnistaminen ja kehittäminen
- Yhteisöllisyyttä tukeva vuorovaikutus ja vuorovaikutusrakenteet eri aikajäniteillä
- Ammatillisuutta ja osaamista tukevat toimintatavat ja johtaminen

Näitä yhteisiä yleisiä kehittämisen kohteita kuitenkin lähdettiin viemään eri yksiköissä erilaisilla painopisteillä ja prioriteeteilla ja aikatauluilla johtuen yksinkertaisesti siitä, että eri yksiköiden lähtötilanne oli erilainen ja akuutit tarpeet erilaiset.

4.4. KANNUSKADUN PALVELUKESKUS

Kannuskadulla tilanne oli ollut ennen hanketta muutoksessa sillä asiakasmäärät olivat vähentyneet, joka johti jossain vaiheessa tiimien purkautumiseen ja rakenteiden hajoamiseen. Kannuskadulla toimii iso yhteisö monessa kerroksessa, jolloin toiminnan rakenteet, viestintä ja päivittäisjohtamiseen liittyvät ohjaustavat ovat erityisen tärkeitä. Yhteisö kyllä pyrki toimimaan hyvinkin itseohjautuvasti mutta iso määrä vaihtuvia henkilöitä kuormitti ja aiheutti kaaosta. Lisäksi tällaista joukkiota oli erittäin haasteellista johtaa.

Kuormittuminen johtaa myös helposti yhteisöllisen positiivisen työkuulttuurin rapautumiseen. Hankkeessa olemme puhuneet ”annoskateudesta”. Itselle tai omalle tiimille tuntuvat aina osuvan hankalimmat asiakkaat tai työtoverit. Väärät tyypit, väärässä paikassa. Kuitenkin kysymys on usein oikeasti rakenteiden huojumisesta, osaamisvajeen tuomasta voimattomuuden tunteesta ja yhteisöllisuuden hajoamisesta.

Kiire ja kuormittuminen olivat johtaneet myös tietynlaiseen suorittamiseen. Ihmiset näyttäytyivät ennen kaikkea hoitotoimenpiteinä ja tehtävinä, osittain myös Kannuskadun ikä- ja asukasrakenteen takia. Kuitenkin ikääntyvä ihminen ansaitsee myös aktiivisen ihmisarvoisen arjen. Mitä siis on ihmislähtöinen, hyvinvointia ylläpitävä, kohtaamiseen perustuva työskentely vanhenevan mielenterveysasukkaan kanssa?

Kannuskadun keskeisin ja ensisijaisin kehittämisen kärki liittyen ketteryyteen ja ketterään organisoitumisen mahdollistamiseen löytyi kuitenkin tässä vaiheessa erilaisten rakenteiden kehittämisessä ja vahvistamisessa sekä rakenteiden puitteissa toimimiseen ohjaamisessa sekä esihenkilön että perustettujen tiimivastaavien toimesta.

Kannuskadulla kehittämisen keskeisiksi kulmakiviksi nousivat:

1. Asukastyötä tukeva tiimirakenne.

- Tiimejä muodostettiin kolme ja näille on valittu tiimivastaavat. Tiimien toimintamalli pohjautuu siihen, että tiimivastaavuus on rooli muiden joukossa ja tiimissä on muitakin vastuurooleja. Tavoitteena on työn tasainen jakautuminen eli se, että kaikki organisointi ja vastuunkanto eivät kaadu tiimivastaavan päälle.
- Tavoitteena toisaalta turvata paitsi vastuunkannon selkeys myös osaamisen kasvattaminen arjessa tiimin sisällä. Esimerkiksi kirjaamisvastaava tukee muita tiimiläisiä laadukkaassa kirjaamisessa ja varmistaa, että kirjaamisen käytännöt tiimissä toimivat.
- Tiimivastaavat ohjaavat jatkossa esihenkilön tukena arkea ja arjen organisoitumista, erityisenä kehittämiskohteena mm. työvuorojen, työnjaon ja raporttikäytäntöjen toimivuuden varmistaminen myös silloin kun on vaihtuvuutta.
- Työskentelyn tavoitteena on aito yhteisohjautuva ja joustava, ketterä tiimitoiminta, jossa erilaiset toisiaan täydentävät vastuut, roolit ja osaaminen mahdollistavat laadukkaan työskentelyn ja tiiminä onnistumisen.

2. Itseohjautuvuutta tukeva päivittäisjohtaminen ja siihen liittyvät välineet.

- Tähän liittyi vastuiden ja työnjaon sekä asukastyön päivittäisten, viikoittaisten ja pidempien rytmien selkeyttäminen.

3. Yhteisöllisyyttä tukeva vuorovaikutus

- Yhteisöllisyyden ja työnorganisoinnin keskeisin asia on toimiva työyhteisön sisäinen vuorovaikutusrakenne päivittäisellä, viikoittaisella ja kuukausittaisella tasolla.

Lisäksi yhteistyötä on lähdetty hakemaan samassa rakennuksessa toimivan ravitsemispalvelutiimin kanssa.

4.5. VIHERLAAKSON PALVELUKESKUS

Viherlaakson palveluyksikön lähtötilanne oli aloittaessa hieman helpompi kuin Kannuskadulla. Täällä ei ollut tapahtunut yhtä radikaalia asukasmäärän muutosta ja tiimissäkin oli ollut vähemmän vaihtuvuutta. Esihenkilö hyödynsi ripeästi tilannetta ja lähti vahvasti viemään yhteisöään hankkeen keskeisten tavoitteiden suunnassa eteenpäin. Esihenkilö laati hanketta tukevan toimintasuunnitelman sekä askeleet ja keskeisimmät aikataulut. Viherlaakson painopisteet olivat tässä vaiheessa seuraavanlaisia:

- Vastuuohjaajuuden ja tiimivastuiden sekä tiimikäytäntöjen selkeyttäminen,
- Vuorovaikutuskäytäntöjen vahvistaminen päivittäisellä tasolla ja pidemmällä aikavälillä
- Yhteisen ammatillisuuden ja toipumisorientaation perustuvan työtteen ja osaamisen vahvistaminen – aktiivisen ohjaavan asukastyön kehittäminen

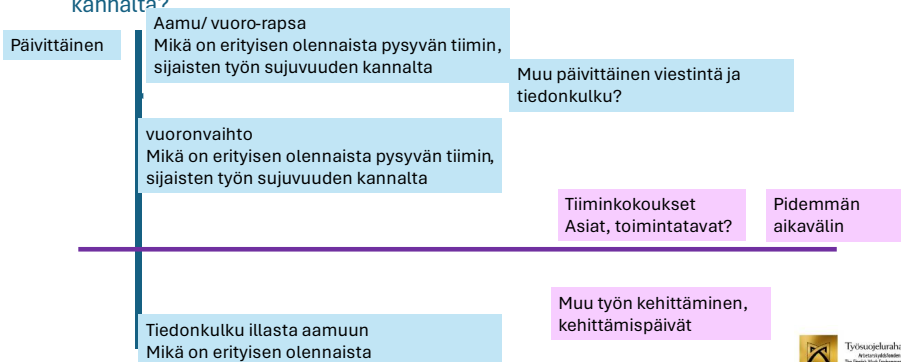
4.6. KIVISTÖNMÄEN PALVELUKESKUS JA TUETUN ASUMISEN PALVELU

Hankkeen alussa Kivistönmäen tiimin osalta tiimi oli juuri vaihtunut ja vakiintumassa. Kivistönmäen palvelukeskuksessa ja erityisesti Tuetussa asumisessa vaihtuvuus on ollut erityisen voimakasta sekä henkilöstön että asukkaiden osalta. Kehittämistapaamisissa ja johtamistyöskentelyssä lähdettiin edistämään vakiintumista – selkeyttä ja työtteen vakautta vastuunjaon, tiedonkulun (erityisesti arjen hiljainen tieto) selkeyttämisen kautta.

Arjesta identifioitiin ydinkohdat, joissa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, perehdytystä kehittämällä (sisällöt ja toimintatapa) yhteisön ja sijaisten on helpompi työskennellä asukkaiden hyväksi. (KUVA)

Sujuvaa arkea tukeva viestintä ja vuorovaikutus työyhteisössä :

Tavoitteet, sisällöt, toimintatavat - mitä kehitettävää? Mikä erityisen tärkeää, asukkaan, tiimin ja työn sujuvuuden, vahvuuksien hyödyntämisen ja kehittymisen kannalta?



Työn tueksi tehtiin ns. pikaperehdytys – kortti sijaisille ja sovittiin, että vuorojen aloituksessa huomioidaan paremmin sijaiset (esittäytyminen, minitiimiytyminen, tekemisen ja asukkaiden tilanteiden läpikäyminen) jotta työyhteisön uudet jäsenet pääsevät mahdollisimman hyvin mukaan arjen tekemiseen. Tiimissä lähdettiin myös vahvasti pohtimaan asukastyön laatua, sekä palvelu- ja kuntoutussuunnitelmien mukaista yksilöllisen ohjaamisen turvaamista sekä ryhmätoiminnan ja aktiivisen arjen vahvistamista.



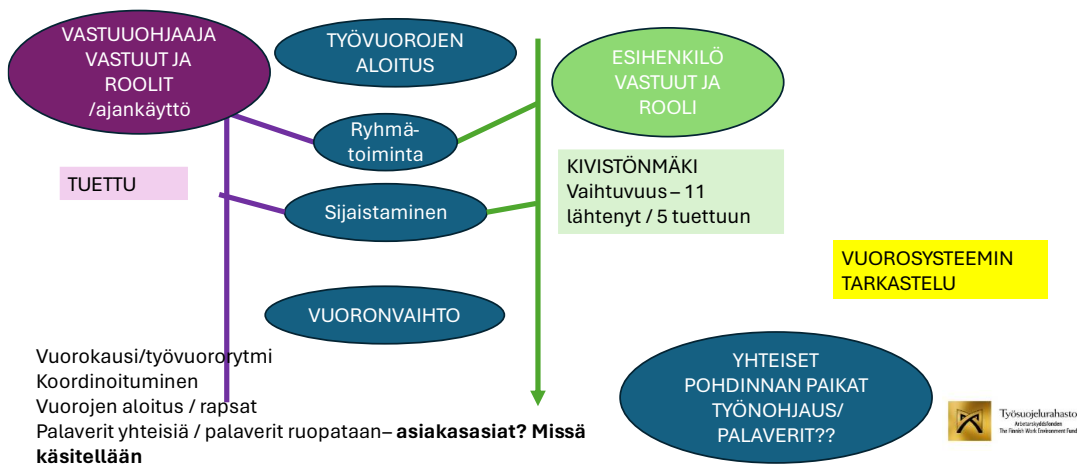
Yhteisön keskeiset erityisen osaamisen ja toiminnan kehittämisen tarpeet liittyvät ohjaajien aktiiviseen palvelusuunnitelman mukaiseen arjen ohjaamiseen. Esihenkilötyössä tämä tarkoittaa ohjaavan työn ja toipumisorientaation varmistavien arjen toimintatapojen johtamista. Etenkin Tuetun asumisen toiminnan varmistaminen edellyttää jatkuvaa vahvaa ohjaamista, hyvää perehdytystä sekä rakenteiden ylläpitämistä.

Asukkaiden palvelun tarpeiden muutokset tarkoittavat esihenkilölle jatkuvaa tilaajayhteistyötä sekä asukkaisiin liittyvää hallinnollista tekemistä ja työyhteisön tiedonkulun ylläpitämistä. Näistä syistä hankkeen aikana Kivistönmäen ja Tuetun asumisen palveluun päätettiin perustaa vastaavan ohjaajan rooli tukemaan lähijohtamista ja arjen sujuvuuden ohjaamista.

Hankkeen edetessä on myös pohdittu missä asioissa Kivistönmäen ja Tuetun tiimien kannattaisi tehdä tiiviimmin yhteistyötä ja näin lisätä myös sisäistä ketteryyttä, jotta mahdolliset muutokset eivät aiheuttaisi yhtä isoja ongelmia työn organisoinnissa.

Lisäksi yhteistyö saattaisi tukea kummankin tiimin osaamista. (KTS. KUVA)

Kivistönmäki / Tuettu



Tammikuussa 2024 Kivistönmäelle tuli uudenlaisia asiakkaita, joiden tukemiseen tarvittiin uuden tyyppistä lähestymistä. Uuden tilanteen edessä lähdettiin sekä konsulttitapaamisissa että johtamisessa nopeasti rakentamaan tiimiä uudelleen ja vahvistamaan kuntouttavaa työotetta.

4.7. TORIKADUN PALVELUKESKUS

Torikadulla lähdettiin kehittämään työyhteisön yhteishenkeä sekä asukastyöhön liittyvää ajankäyttöä ja ikääntyvien asukkaiden hoivan tarpeen muutoksia työotteessa ja työkäytänteissä. Alkuvaiheessa pohdittiin asukatarpeita, asukasprofiileja ja asukatarpeisiin liittyvää työotetta.

Kevään kuluessa hankkeen etenemistä vaikeutti henkilöstöresurssiin liittyvät haasteet. Lisäksi asukkaiden ikärakenne hieman nuorentui.

Tilanteen selkiytyttyä keskeisiksi kehittämisen ja selkiyttämisen kohteiksi muotouivat

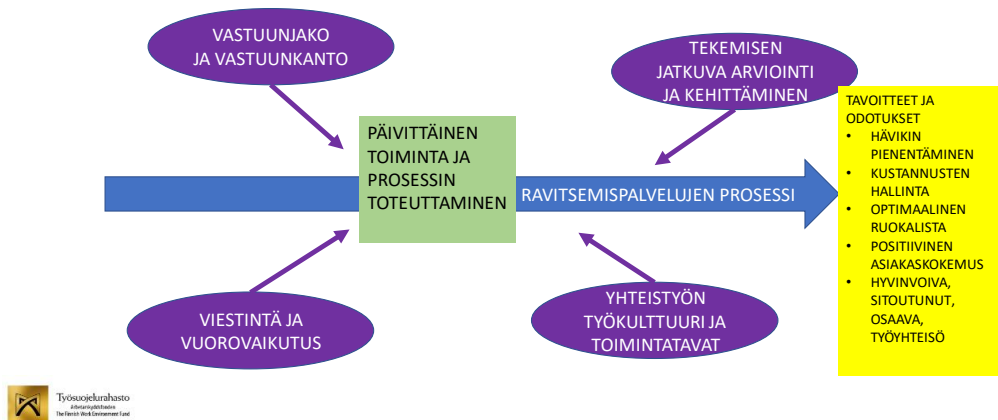
- Keskeisten työnkulkujen ja päivittäisen työn rakenteiden selkiyttäminen ja arjen sujuvoittaminen (turvallisuus, lääkehoito, työnjako valkotaulun äärellä, lääkkeiden jaon sujuvoittaminen, omaohjaaja ajan varmistaminen ja aktiivisen arjen vahvistaminen)
- Asukatarpeiden tunnistaminen ja asukatarvelähtöinen työskentelyote ja tämän kehittäminen eli palvelukuvauksen mukainen sekä toipumisorientaation mukainen asukastyö asukasryhmissä.
- Yhteisöllisyyden ja rakentavan vuorovaikutuksen vahvistaminen, ketteryyttä lisäävien säännöllisten palaverikäytäntöjen kehittäminen

4.8. RAVITSEMISPALVELUT

Ravitsemispalveluiden keskeiset kehittämisen kohdat liittyvät Ravitsemispalvelujen näkökulmasta toiminnan kannattavuuteen ja palvelukeskusten – eli sisäisten asiakkaiden näkökulmasta ravinnon laatuun ja ravitsemispalvelujen rooliin asumispalvelussa osana kuntoutumista. Näistä näkökulmista lähtien erityisen keskeiseksi kehittämisen kohteiksi tunnistettiin erityisesti

- Hävikin ja ruokajätteen määrän pienentäminen
- Palvelun laadun ja kustannusten hallinta optimaalisen ruokalistan avulla
- Sisäisen että ulkoisen viestinnän, tiedonkulun ja yhteistyön kehittäminen

Toiminnan kokonaisuus, ravitsemispalvelut



Viestintä ja yhteistyö vahvistavat mahdollisuutta toiminnalliseen ennakkointiin, joka puolestaan lisää mahdollisuutta kustannusten hallintaan, palvelun laadun kehittämiseen ja sujuvaan työyhteisön hyvinvointia tukevaan ketterään toimintaan.

Tämän hankkeen rinnalla Ravitsemispalveluissa suoritettiin lisäksi palvelun kannattavuusarviointi. Arvioinnin perusteella Menten oma ravitsemistoiminta toimii kannattavammin tuottaen laadukkaampaa ravintoa kuin mahdollinen ulkoistaminen isolle toimijalle.

4.9. TOIMINTAKESKUS OSKU

Toimintakeskus OSKU:n osalta hanke ei lopulta jatkunut hankkeen loppuun saakka Mentestä riippumatonten tekijöiden takia. OSKUN toiminta ajettiin alas syksyn 2023 kuluessa.

5. HANKKEEN HAASTEET JA HAASTEIDEN VAIKUTUS ETENEMISEEN

Hankkeen haasteet liittyvät hankkeen käynnistämisen syihin: henkilöstön ja esihenkilöidenvaihtuvuuteen, vaihtuvuudella on aina vaikutuksia. Lisäksi avainhenkilömuutokset (esihenkilöt) sekä vaihtuvuus vaikuttaa aina merkittävästi palvelun tuottamiseen, johtamisen ja työyhteisöjen rakenteeseen.

Hankkeen käynnistäneen palvelupäällikön irtisanoutuminen aiheutti jonkin verran kupruilua etenemisessä. Arvostetun ja osaavan päällikön lähtö oli esihenkilöille pettymys ja aiheutti hetkellisen lamaannuksen. Hankkeen etenemisen kannattelu jäi joksikin aikaa henkilöstöpäällikön sekä konsultin varaan. Tilanteesta päästiin kuitenkin eteenpäin ja toisaalta se, että esihenkilötiimi lopulta otti asioita omalle vastuulleen osaltaan, vauhditti tiimiytymistä ja myös tuki ketteryttä. Myös yhden esihenkilön irtisanoutuminen vaikutti hankkeen etenemiseen hetkellisesti.

5.1. HAASTEIDEN VAIKUTUS AJANKÄYTTÖÖN

Muutokset ja heilahdukset ovat vaikuttaneet ennen kaikkea suunniteltuun ajankäyttöön ja konsulttituntien jakautumiseen. Toisaalta aikaa on sitten käytetty enemmän muiden tukemiseen, mikä on tukenut kuitenkin kokonaisuudessaan hankkeen etenemistä (KTS. Tarkempi toteuma liitteenä)

6. KETTERÄ SOTE-POMO HANKKEEN TULOKSIA JA VAIKUTUKSIA

Hankkeen aikana tapahtuneiden muutosten ja haasteiden takia hankkeessa on monessa kohtaa otettu sekä askelia eteenpäin että sivulle ja taakse. Yksiköiden tilanteet ovat vaihdelleet ja näin ollen tulokset ovat myös eri kohdassa organisaatiota erilaisia. Kaikki yksiköt ovat kuitenkin liikkuneet eteenpäin.

Lähijohtamisen osalta on hankkeen aikana saavutettu selkeitä tuloksia. Joulukuussa 2023 lähijohtamisen tiimi kokosi alustavia vaikutuksia ja aikaansaannoksia hankkeen tiimoilta ja silloin listattiin seuraavia asioita:

- Yhtenäinen sote-esihenkilöjoukko, yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteistyö esihenkilötiimin kesken lisääntynyt, yhteinen ongelmanratkaisu on aktiivista ja yleisesti ottaen yhdessä tekeminen on lisääntynyt.
- Kvartaaliesittelyt ovat onnistuneet uudella tavalla, asumisyksiköiden esittelyjen sisällöt hyödyllisempiä ja tuloksena on ollut parempi kommunikaatio organisaation eri tahojen kesken, osallisuuden ja yhteisen pohdinnan lisääntyminen kvartaalokokouksessa
- Konkreettisia esihenkilötyön ja johtamisen työkaluja ja näihin liittyviä lähestymistapoja on uudistettu ja otettu paremmin käyttöön: vuosikello, toimintasuunnitelmapohja, esihenkilöiden tiimipalaverirakenteet.
- Esihenkilötiimin vastuualueiden selkeyttäminen ja vastuiden tasapuolinen jakaminen.

- Esihenkilöiden toimenkuvat saatiin valmiiksi ja tiimi oli aktiivisesti kommentoimassa ja kehittämässä niitä.
- Henkilöstö on ollut hieman pysyvämpää, vaihtuvuus on ollut maltillisempaa.
- SHQS laadunauditointi meni yksiköissä hyvin eli perustyö on hyvällä tasolla ja homma hoituu. Yksiköiden valvontakäynnit sujuivat myös hyvin ja tilaaja on tyytyväinen palveluun ja sen tasoon.

Palvelukeskusten osalta voi yleisesti ottaen todeta, että hanke on edistänyt työn sujuvuutta kaikissa yksiköissä. Henkilöstö ja esihenkilöt ovat ennen kaikkea tietoisempia omaan toimintaansa vaikuttavista voimista ja siitä mihin itse kukin näiden keskellä voi vaikuttaa. Rakenteiden ja toimintatapojen aktiivinen kehittäminen ja ylläpitäminen on lisääntynyt.

Kannuskadun tiimitoiminta on saatu käyntiin, tiimivetoiset vaikuttavat innostuneilta uudesta roolistaan ja tiimit miettivät aktiivisesti omaa työtötään. Seuraavana haasteena on vahvistaa myös tiimien välistä työskentelyä – työnkiertoa, sijaistamista ja naapuritiimin tukemista puutostilanteessa.

Lisäksi tueksi on otettu työnorganisointia ja päivittäisjohtamista tukemaan ns. valkotaulutyöskentely. Valkotaulutyöskentely on lähtöisin alun perin LEAN ajattelusta, jossa sitä on kutsuttu KANBAN – tauluksi. LEAN – ajattelusta KANBAN on siirtynyt osaksi sekä ketterän kehittämisen sprintti-kehittämistä että yleisemmin päivittäisjohtamisen välineistöä.

KANBAN taulun tavoitteena ja tarkoituksena on visualisoida tiimin keskeiset työtehtävät, työnjako, toimia tekemisen seurannan, arvioinnin ja akuutin tiedonhallinnan ja päivittäisen, viikoittaisen arvioinnin tukena. Valkotaulut on otettu hankkeen myötä keväällä 2024 käyttöön kaikissa Menten asumisyksiköissä ja niihin liittyviä sisältöjä ja toimintatapoja ollaan jatkokehittämässä. (KTS.KUVA, esimerkki)

Päivittäinen arjen rakentuminen, valkotaulutyöskentely (esimerkki - kehittäminen jatkuu tiimeissä, päivittäinen vs. viikottainen suunnittelu)

Asukas ja olennaiset tavoitteet	perushoito	Omaohjaaja	Fyssari/ryhmä/sosionomi	Seurantatiedot / johtamisen tuki?
Pekka • Kerran kuussa kahvilla, • Lääkkeet Xyz, • Katsotaan, että käy suihkussa • Musaryhmä...	Kuka, mitä	Mitä , milloin		
Maija				
Matti				
Yhteiset vastuut/tehtävät	Huomioita, yhteisten vastuiden jakoa, reflektointi: miten onnistuttiin esim. jokaisen viikonlopussa, nostot esim. tiimipalaveriin? Asiat tiimipalaverista arjen työskentelyyn			

Viherlaakson yksikössä tiimit ovat ottaneet vahvemmin vastuuta työsuunnittelusta, tekemisestä, työn ja osaamisen jakamisesta Viherlaakson kohdalla tiimien, tiimien sisäisen ja välisen toiminnan vastuunjako ja päivittäisen toiminnan rakenteet onnistuttiin selkeyttämään vuoden 2023 aikana. Tällä hetkellä tiimit toimivat pääsääntöisesti kohtuullisen itseohjautuvasti, omaa toimintaansa kehittäen. Tiimeillä on varsin ketterät sekä asukastyötä että tiimin toimintaa tukevat säännölliset päivittäiset, viikoittaiset ja kuukausittaiset vuorovaikutusrakenteet.

Esihenkilön johdolla on jo syksyllä kehitetty työnkiertoa tutustumisvuorojen merkeissä yhteisön sisällä ja jatkossa pyritään entisestään alentamaan kynnyksiä siirtymiseen tiimistä toiseen ja myös toisiin yksiköihin.

Yhteisöllistä ammatillista työskentelyä, asukastyön tavoitteellisuutta ja asiakastyön osaamista ja osaamisen jakamista vahvistaa keväällä 2024 esihenkilön vetämät "keissikeskiviikot", joissa yhteisö pohtii ohjatusti työhön liittyviä teemoja ja asukaskeisijä.

Kivistönmäellä ja Tuetussa asumisessa uudet nuoret asiakkaat toivat mukanaan jälleen uuden kysymyksen: mikä osa tämän kohderyhmän kanssa tehtävästä työstä edellyttää nuorisotyöllistä osaamista, mikä on päihdetyön ja neuropsykiatrisen osaamisen merkitys jatkossa? Se osa nuorista, joka ei välttämättä tarvitse ympärivuorokautista asumista tuo kuitenkin mielenterveystyöhön ja toipumisen edistämiseen Kivistönmäelle uutta osaamistarvetta, johon on syytä jatkossa pohtia ratkaisuja.

Ravitsemispalveluissa työyhteisö oli jo lähtökohtaisesti varsin itsenäinen ja kykenevä itseohjautuvaan toimintaan. Viestintää ja vuorovaikutusta on kehitetty ja 2023 aikana sekä tämä lisäksi toteutettiin ruokahävikin seuranta. Lisäksi on kehitetty yhteistyötä erityisesti Kannuskadun asumisyksikön kanssa. Esimerkiksi kesällä 2023 Kannuskadulla oli henkilöstövajeesta johtuva kriisitilanne, jonka aikana Ravitsemispalveluiden henkilöstö mukautti omaa toimintaansa tukien Kannuskadun ohjaajien työskentelyä ja jaksamista. Yhteistyön kehittämistä jatketaan.

Torikadulla sairaspöissaolot, henkilöstön ja esihenkilön vaihdokset ovat hidastaneet kehittämistyötä. Työyhteisö on kuitenkin pyrkinyt ainakin osittain painottamaan työskentelyään eri tavoin eri asukkaiden kanssa. Työn perusrakenteita ja palaverikäytäntöjä selkeytetään edelleen ja yhteisössä on otettu valkotaulutyöskentely käyttöön tämän tueksi.

7. POHDINTAA JA YHTEENVETOA HANKKEEN KIRKASTAMISTA KETTERÄN JOHTAMISEN YDINKOHDISTA MENTELLÄ JA JOHTOPÄÄTÖKSET YLEISEMPÄÄN SOVELTAMISEEN

Johtamisen näkökulmasta keskeisintä on oivallus ja ennen kaikkea sen hyväksyminen, että nykypäivän lähijohtaminen on jatkuvaa aktiivista työyhteisön ohjaamista, perehdyttämistä, rakenteiden ylläpitoa on lähijohtamisessa kautta linjan. Mentessä hanke on vahvistanut sekä perinteisten johtamisvälineiden että uusien lähestymistapojen käyttöä.

Hankkeen keskeinen ajatus on ollut se, että esihenkilöt säilyttävät johtajuutensa kaikissa tilanteissa, he ovat keskeisiä toimijoita hankkeen aikana ja sen jälkeen. Tällä pyritään ehkäisemään

sitä, että aikaansaannokset eivät kävele konsultin mukana ulos hankkeen päätyttyä. On pyritty siihen, että asiat ovat niin lähellä käytäntöä ja arkea - sanoituksia ja lähestymistapoja myöten kuin mahdollista. Konsultin roolina on ollut tukeminen, lähestymistapojen ja menetelmien kehittämisessä auttaminen, johtamisroolin ja yhteisen johtamisen tuki ja esihenkilöryhmän tiimimäisen toiminnan vahvistaminen.

Hankkeen aikana tunnistetuista ilmiöistä, kehitetyistä asioista, vastoinkäymisistä voi tiivistää muutamia yleisemminkin organisaatioissa ja työyhteisöissä sovellettavia johtopäätöksiä:

1. Lähijohtamisen merkitys vaihtuvassa ympäristössä on entistä tärkeämpi – lähijohtamiselle tarvitaan uudella tavalla aikaa silloin kun tiimin jäsenet vaihtuvat, jotta itseohjautuvuutta/yhteisohjautuvuutta voidaan tavoitella.

Kun tiimi vaihtuu ja yhteisö on jatkuvassa muutoksessa, on lähijohdon oivallettava tilanteen haltuunotto, jatkuva aktiivinen tiimiyttäminen sekä asiakastyön peruskehikon rakenteiden ja toimintatapojen aktiivinen ylläpitäminen. Tämä tarkoittaa myös sitä, että itseohjautuvaan/yhteisohjautuvaan toimintaa kasvetaan ohjatusti ja jos tiimi vaihtuu, tarvitaan myös lähijohtajan tai esim. tiiminvetäjän tai vaikkapa vuorovastaavan ohjaavaa läsnäoloa arjen työskentelyn ydinkohdissa. Mentessä kuten tällaiset tällaisia arjen ydinkohtia ovat valkotaulun äärellä päivittäiset työnjaot, organisoitumisen ja raportoinnin hetket. (Vrt. Agile-menetelmien dailyt)

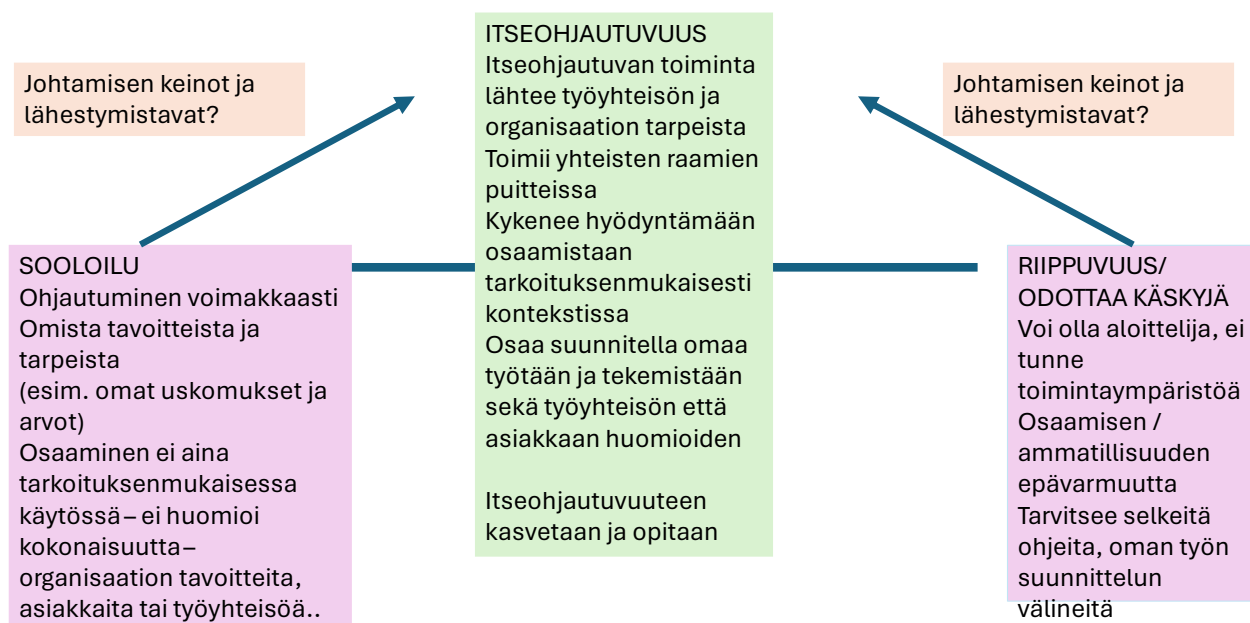
Lähijohtajuus tai lähijohtajuutta edustavan on liikuttava ketterästi erilaisissa tilanteissa tiimin lähelle ja työskentelyn sujuessa taas vähän kauemmaksi.

Erityisen vaikuttava ja jossain määrin suorastaan innovatiivinen on hankkeen aikana Viherlaakson yksikön esihenkilön kehittämä lähijohtamisen toimintamalli Keissikeskiviikko, joka näyttää hyvin nopeasti lisännen yhteisöllistä reflektiota, tukeneen yhteisön ongelmanratkaisuosaa, jatkuvaa oppimista ja ylipäänsä yhteisen ammatillisuuden kehittymistä ja työyhteisöön sitoutumista. Keissikeskiviikot ovat jo muutamassa kuukaudessa vahvistaneet yhteisöllistä näkökulmaa sekä asukastyöhön että tekemiseen. Henkilöstön palaute on ollut erityisen kiittävää, jopa niin, että henkilöstöstä osa on pyrkinyt järjestämään vapaansa siten, että pystyy osallistumaan keissikeskiviikkoihin. Keissikeskiviikkojen vetäminen puolestaan on esihenkilön osalta entisestään vahvistanut valmentavaa osaamista ja valmentavaa ohjaamisotetta.

2. Rakenteet ja rakenteiden aktiivinen ylläpitäminen tukee tiimin turvallisuutta vaihtuvuudessa.

Kehikko, joka tukee toiminnan selkeyttä, on ehtona myös yhteisohjautuvuuden ja itseohjautuvuuden kehittymiselle. Itseohjautuvuutta/yhteisohjautuvuutta voidaan kuvata siten, että yksilö tai tiimi kykenee varsin itsenäisesti työskentelemään, suunnittelemaan ja toimimaan. Autonomia tai itseohjautuminen työkontekstissa ei kuitenkaan ole avoin kenttä, vaan sitä rajaavat erilaiset reunaehdot ja määrittelyt, joita johtamisen teoilla ja linjauksilla ylläpidetään. (KTS. KUVA)

Itseohjautuvuutta vai sooloilua?



Erytisen tärkeitä ovat vuorovaikutusrakenteet ja vuorovaikutuksen johtaminen: vuorovaikutuksen sisällöt ja vuorovaikutukseen liittyvät dialogisuudesta, päätöksentekoon ja toimintaan sekä toiminnan jatkuvan arvioinnin varmistava prosessi päivittäin, viikoittain ja pidemmällä aikavälillä vrt. ”Ketterän” tiimin: dailyt, retrot ja arviointipalaverit. Mentessä näitä edustavat työnjaot ja raportoinnit, erilaiset tiimi/yksikköpalaverit sekä kvartaalipalaverit. Erytisen tärkeää on se, että asiat liikkuvat myös palaverien välillä. Arjen työskentelystä tehdään olennaisia nostoja, joita käsitellään esim. tiimipalaverissa. (KTS. KUVA)

Ketterät vuorovaikutuskäytännöt: teoria ja ratkaisut

Päivittaiset seisomapalaverit, tilannekatsaukset / DAILY

- Priorisoinnit, mikä on tänään ja tässä olennaista
- Työnjaot –vuorovaihdot – rapsat: miten näissä toimitaan, mitä keskustelua, miten päivittäintiimiäydytään työn äärelle

Tarkentavat suunnittelut – RETRO

- Retro on workshoppalaveri, jossa tarkastellaan tekemisen ja projektin onnistumista työtapojen kannalta ja pyritään löytämään prosessiin kehityskohteita.
- Suunnittelussa säilytetään tarkka näkö lähelle. Jossain kaukana tulevaisuudessa siintää joku visio, mitä kohti ollaan menossa..
- Projektissa keskitytään koko ajan ”kaikkein tärkeimpään juttuun” ja toisaalta kaiken turhan tekemistä vältetään.

Arvioivat palaverit

- Tiimin jäsenten mukaan ketteryys tiivistyy siihen, että asioita pyritään tekemään niin lyhyillä palautesykleillä kuin mahdollista.

Päivittäisjohtamisen, päivittäisen työnjaon kehittäminen –
valkotaulutyöskentely

Tiimipalaverit, Yksikkökokoukset, kehittämisspäivät, keissikeskiviikot

Jatkuva arviointi: tiimit, valkotaulun äärellä, rapsat, yksikkökokoukset, asukasyhteisökokoukset, Kvartaalokokoukset

T I E D O N V I R T A U S

3. Tiimiytyminen on jatkuva systeeminen prosessi

Tiimiytyminen ei tapahdu vastuita määrittelemällä tai tiimipalavereissa sillä päivittäisten työskentelymallien ja toiminnan pitää heijastella tiimityön ja tiimikulttuurin periaatteita myös ja erityisesti silloin kun työyhteisössä on paljon vaihtuvuutta. Esimerkiksi työnjaon yhteydessä käydyn keskustelun tulee huomioida mahdolliset sijaiset, uudet työyhteisön jäsenet ja heidän osaamisensa – työnjaot, rapsat ovat SOTE-alalla eräänlainen päivittäinen ”minitiimiitymisen” hetki, joka tukee ko. työvuoron tiimimäistä ja moniammatillista työskentelyä.

4. Hanke vahvisti Työterveyslaitoksen tutkimushavaintoa tasaisen vastuunjaon ja yhteisöllisyyden merkityksestä työhyvinvoinnin tukena

Pidempään toimineen tiimin itseohjautuvuutta/yhteisohjautuvuutta rakennetaan ja yksilöllistä työnhyvinvointia sekä tiimin osaamisen kehittymistä tuetaan aktiivisella vastuiden tarkastelulla ja työn jakamisella esim. tiimin vastaavuus on rooli muiden joukossa. Tiimin työskentelyssä on varmistettava, ettei tekeminen kasaudu vetäjälle vaan erinäiset vastuut jakautuvat tai mahdollisesti myös kiertävät ja tukevat tiimin jäsenten tasaista oppimista ja ammatillista kasvua.

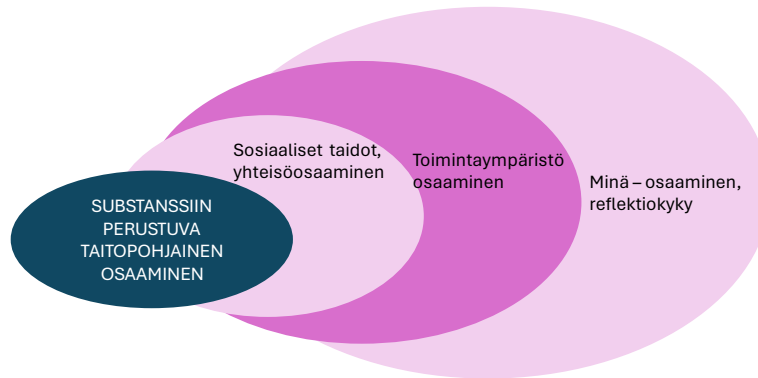
5. Perinteiset osaamisen johtamisen välineet (kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset) eivät vaihtuvuudessa toimi tai toimivat vain osittain sillä osaamisen johtamisen pitää olla jatkuvaa valmentavaa ja ketterää vuorovaikutuksellista prosessia, jota käydään sekä osana arkista työnpohtimista että mahdollisesti organisaatio tasoisesti rullaavana yhteisenä koulutuksena, työpajoina tms.

Osaamista on johdettava ja tuettava yhteisöllisesti päivittäin esim. työnjaoissa ja arjessa, jolloin yhteisö varmistaa, että kukin työvuoron toteutukseen osallistuva pääsee tekemään osaamisensa mukaisesti asiakastyötä ja toisaalta saa tukea niihin missä sitä tarvitsee (valkotaulutyöskentely).

Valmentava johtaminen edellyttää työyhteisöltä valmennuksellista otetta suhteessa kollegaan ja valmentavaa kokonaiskulttuuria (perehdytys on koko yhteisön vastuulla, osana perehdytystä tulee varmistaa, miten uusi tulija tulee osaksi yhteisöä)

Ammatillisuuden ja osaamisen kasvua suhteessa osaamisen eri osa-alueisiin eli asiakastyöhön (substanssiosaaminen), yhteisiin toimintatapoihin (yhteisöosaaminen ja vuorovaikutus) ja organisaation tavoitteisiin (ns. toimintaympäristöosaaminen) sekä oman tekemisen ja ammatillisuuden reflektointiin (KTS. KUVA), voidaan ja olisi hyvä myös suunnitelmallisesti vahvistaa työnohjauksen ohella esim. esihenkilön tai ryhmän jäsenten ohjaamalla valmennusvarteilla/ keissien, toimintatapojen, rakenteiden pohdintahetkillä, tiimin sisäisen osaamisen jakamisella suhteessa näihin.

Osaamisen ulottuvuudet



19

Osaamisen tarpeita on osattava katsoa ennakkoiden ja ennakkoluulottomasti ja tuleviin asukas/toimintaympäristöntarpeisiin peilaten ja hiljaisia signaaleja lukien. Osaamiskeskustelujen olisi hyvä olla jossain määrin jatkuvia ja tapahtua monessa eri kontekstissa:

- esihenkilö -yksilö – keskustelut
- esihenkilö - yhteisökeskustelut
- organisaation ja yhteisön ennakoivat sisäiset pohdinnat

8. HANKKEEN ARVIOINTI, JATKOSUUNNITELMAT JA VIESTINTÄ

Hankeeseen osallistuvilla esihenkilöillä ja tiiminvetäjillä tehtiin kysely, missä pyydettiin vastaajia arvioimaan hankkeen vaikutuksia esihenkilötyön kokonaisuudesta sekä työtiimien/ työyhteisöjen toiminnan kokonaisuudesta. Kysymykset valikoituivat hankehakemukseen kirjatusta tavoitteista. (Liite:1)

Vastausten osalta oli hajontaa koskien työtiimien toiminnan kokonaisuudessa mm. ketterien kokeilujen sekä tiimien itseohjautuvuuden toteutumisessa. Vaihteluväli osoittaa sen, että työtiimit lähtivät hankeeseen eri tilanteista. Esimerkiksi suuren vaihtuvuuden yksioissa työtiimien muodostuminen ja työkäytänteiden selkiyttäminen priorisoitui ketteryyttä tai itseohjautuvuutta tärkeämmiksi kehittämiskohteiksi, kun taas toisissa yksiköissä rakenteiden ja tiimityömaisen työtteen osalta oltiin jo vakiintuneemmassa tilanteessa. Hankkeen vaikutus työtiimien toimintaan kategorian kokonaiskeskiarvo oli 3,4 asteikolla 1-5.

Kyselyn mukaan hanke koettiin vaikuttavan esihenkilötyöhön paljon. Vaihteluväli esihenkilötyön vastauksissa oli asteikolla 3–5. Hankkeen vaikutus esihenkilötyön kategorian kokonaiskeskiarvo oli 3,81 asteikolla 1-5.

Esihenkilöiden vastauksissa hanke koettiin vahvistavan yksilöllistä kehittämistä sekä esihenkilöiden keskinäistä vastuunkantoa. Yksilöllinen tuki on jäsentänyt ajatuksia, tuonut uusia ketteriä toimintamalleja ja työkaluja omaan työhön sekä työyhteisön johtamiseen. Esihenkilötyössä

kokemus oman työn vaikutusmahdollisuuksista sekä oman työn hallinta koettiin vahvistuneen. Ylemmän johdon rooli johtamisessa koettiin joissain vastauksissa irralliseksi osaksi, joten jatkossa tulemme tarkastelemaan ylemmän johdon ja esihenkilöiden vuorovaikutus- ja johtamisrakenteita.

Hankeen aikana on otettu käyttöön uusia työkaluja sekä työyhteisöjen rakenteita on uudistettu. Muutosten myötä henkilöstön vaihtuvuus on vähentynyt merkittävästi. Työyhteisöjen itseohjautuvuus sekä ketterien kokeilujen kynnyksen madaltuminen ja työyhteisöjen itseohjautuvuus on vahvistunut osassa yksiköitä. Jatkossa on tärkeää ylläpitää näitä jo luotuja rakenteita sekä ylläpitää psykologista turvallisuutta työyhteisöissä sekä jatkaa määrätietoista kehittämistyötä niissä yksiköissä, joissa rakenteet ja toimintamallit on saatu juuri käyttöön tai niitä vielä haetaan.

Hanke vahvistaa sen, että oikoteitä ei ole. Ihmisen tarpeet – merkityksellisyyden tarpeet, tarve yhteisöllisyyteen ja rakenteiden luomaan turvallisuuteen ovat tärkeitä huomioida johtamisessa, jotta syntyy sitoutumista ja työhyvinvointia. Toisaalta samaan aikaan on tärkeää ylläpitää jatkuvaa oppimista ja mahdollistaa muutosta yhteisellä reflektoinnilla. Tämä vaatii aikaa lähijohtamiseen ja huolellisuutta yhteisölliseen vuorovaikutukseen. Tätä ei voi kiertää, vaikka kuinka halutaan tehostaa.

Hankeen päättymisen jälkeen konsultin ja Menten johdon tuella jatketaan hankkeen toimenpiteiden seuranta ja juurruttamista syksyn 2024 aikana. Nyt on sovittu, että Leena Leiponen jatkaa Mentellä ainakin syksyllä 2024 jolloin pidetään kaksi esihenkilöiden ryhmätilaisuutta ja jokaiselle esihenkilölle yksi yksilövalmennus. Lisäksi lisätään tilaisuuksia, joissa voidaan käydä yhteistä keskustelua ja suunnittelua johtoryhmän ja esihenkilöiden kesken. Osaamisen johtamisen keskusteluja tulemme käymään syksyn 2024 aikana.

Hankkeesta on kirjoitettu Blogi (liitteenä) sekä hankkeen etenemisestä on tiedotettu organisaation sisäisesti. Ohjausryhmä on saanut tietoa hankkeen etenemisestä ohjausryhmätapaamisissa, jotka toteutuivat hankesuunnitelman mukaisesti. Lisäksi konsultti ja palvelujohtaja sekä projektia vetänyt henkilöstöpäällikkö ovat viestineet hankkeen etenemisestä koko hankkeen ajan Menten sisäisillä viestintäkanavilla hankkeesta aina tarpeen mukaan. Hankkeeseen osallistuville esihenkilöille ja tiiminvetäjät ovat vastanneet hankeen arvointikyselyyn. Kyselyn tulokset sekä hankeraportti on käyty läpi johtoryhmässä sekä se tullaan käymään läpi esihenkilökokouksessa.

Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Anu Toikka, Henkilöstö- ja työhyvinvointipäällikkö, Mente palvelut, anu.toikka@mente.fi p. 040 1801523

Leena Leiponen, konsultti, Tmi Kokenet, lleiponen@gmail.com