

# JOHTAMISEN- JA TOIMINTAKULTTUURIN ALUEELLINEN MUUTOSHANKE MIELENTERVEYS- JA PÄIHDEASUMISEN TOIMIALALLA

## Kehittämishankkeen loppuraportti



**Susanna Lauhava, Attendo**

**Tanja Roininen, Työnohjaus ja konsultointi Näkymä**

**Annakaisa Ruonala, Työnohjaus ja konsultointi Näkymä**

# SISÄLLYS- LUETTELO

1. LÄHTÖKOHTATILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN .....	1
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA ASIAANTUNTIJALLE .....	2
3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUTKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA .....	3
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN .....	4
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET .....	6
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET ....	7
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISSA TYÖELÄMÄSSÄ .....	10
8. ORGANISAATION JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT .....	11

# 1. LÄHTÖKOHTATILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Attendo tuottaa hoiva-, kuntoutus- ja asumispalveluita ikäihmisille, mielenterveys- ja päihdekuntoutujille sekä kehitysvammaisille ja vammautuneille henkilöille yli 400 yksikössä ympäri Suomea. Kaksi vuotta sitten tehdyn organisaatiomuutoksen yhteydessä mielenterveys- ja päihdeasuminen muodostettiin omaksi liiketoiminnaksi. Mielenterveys- ja päihdeasumisen yksiköitä on viidellä maantieteellisellä alueella noin 80.

Uudistamisen yhteydessä syntyi uusi pohjoinen Mt alue, joka sai uuden aluepäällikön ja alueen johtajista muodostui uusi tiimi. Pohjoinen alue on maantieteellisesti suurin, välimatkat yksiköiden välillä isot. Yksiköitä pohjoisella alueella on Haapajärveltä Sallaan.

Hanke haluttiin käynnistää tähän nivelvaiheeseen tukemaan johtajien työnohjauksen tarvetta sekä vahvistamaan ja kehittämään johtamisen rakenteita.



## 2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS ORGANISAATIOLE JA ASIANTUNTIJALLE

Hanke käynnistyi tilanteeseen, jossa Attendon mielenterveys- ja päihdeasumisen organisaatiota uudistettiin. Osana Attendon muutosmatkaa lähdettiin synnyttämään yksiköiden johtajien vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta omana pohjoisen alueena ja kehittämään yhtenäistä johtamis- ja toimintakulttuuria. Hanke kohdistui Attendon pohjoisen mielenterveys- ja päihdeasumisen yksiköiden johtajiin, johtajia oli 10. Hankkeen tavoitteet liittyivät yhteisten toimintatapojen ja -käytänteiden vahvistamiseen ja kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin ennaltaehkäisevään tunnistamiseen ja parantamiseen.

- *Yhteisten toimintatapojen ja -käytänteiden tarkoituksenmukainen kehittäminen*
  - *Johtajan työn priorisointi ja oman työn tutkiminen*
  - *Luoda ja vahvistaa johtajaryhmän yhteistä identiteettiä*
  - *Tiivistää yksiköiden välistä vertaistukea*
  - *Löytää uusia yhteistyömalleja*
- *Pyrkiä tunnistamaan ennaltaehkäisevästi työhön kohdistuvia kuormitustekijöitä*
- *Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin parantaminen*
  - *Työhyvinvoinnin vahvistuminen ja lisääntyminen*
  - *Alan työn imun lisääminen*

Hankkeessa haluttiin vahvistaa kollegiaalista tukea johtajien välillä pitkistä välimatkoista huolimatta sekä löytää tähän mahdollisesti uusia toimintamahdollisuuksia. Hankkeen toivottiin vahvistavan johtajien työhyvinvointia ja sitä myötä vähentävän johtajien vaihtuvuutta. Asiantuntijat toivovat hankkeen kautta saavansa lisättyä organisaatioille tietoisuutta prosessikonsultoinnista ja Simol-mallista. Hankkeen toivotaan laajentavan Työnohjaus ja konsultointi Näkymän palvelukonseptia sekä mahdollisuutta kehittää johtajuutta ja työyhteisöjä eri toimijoiden kanssa samalla konseptilla.

### 3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUTKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Työsuojelurahaston osaksi rahoittamassa hankkeessa toimi ulkopuolisena asiantuntijana Työnohjaus ja konsultointi Näkymä.

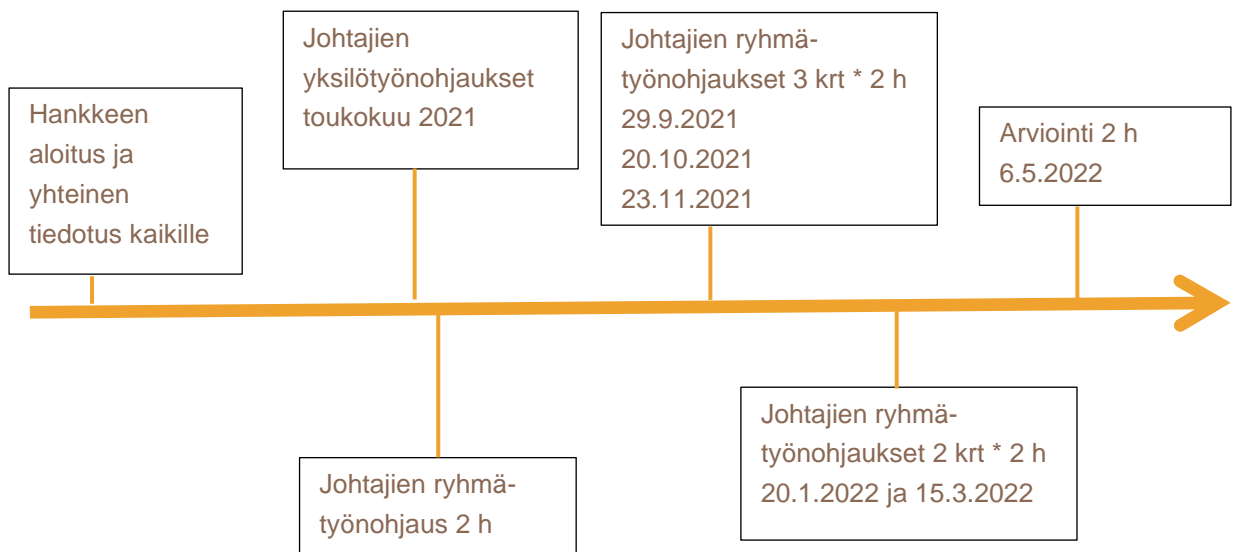
Työnohjaus ja konsultointi Näkymän yrittäjillä Tanja Roinisella ja Annakaisa Ruonalalla on 20 vuoden kokemus henkilöstön johtamisesta omissa yrityksissään. Heiltä löytyi tuore koulutus ja tämän myötä ajankohtainen tietämys johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Hankkeen asiantuntijoilla on kokemusta johtajien ja suurten henkilöstöryhmien ohjauksista. Heidän omakohtainen johtamistyönsä antoi vahvan pohjan yritystoiminnan laaja-alaiselle tarkastelulle yrittäjähenkisesti.

Heidän käyttämänsä prosessikonsultaatio antoi mahdollisuuden tarkastella asioita rintarinnan johtajien kanssa sekä jakaa asiantuntijuutta. Hankkeessa sovellettiin Satu Koiviston ja Ritva Rannan teosta ”Näin motivoin yhteistyöhön - ryhmän johtamisen käsikirja”. Teoksessa esitellyn Simol-mallin avulla pureuduttiin yhteistyöhön ja sen johtamiseen.



## 4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hanke suunniteltiin toteutettavaksi 4/21–2/22 välisenä aikana. Hankkeen aloittaminen venyi suunniteltua myöhemmäksi ja hanke pääsi käyntiin 5/21. Korona-aika on vaikuttanut myös tapaamisten siirtymisiin ja näin omalta osaltaan aikataulujen venymiseen. Hanke saatiin toteutettua 5/21–5/22 välisenä aikana.



Kaavio 1. Hankkeen toteutuminen

Hankkeen tavoitteena oli yhtenäistää uuden pohjoisen mielenterveys ja päihdealueen johtamis- ja toimintakulttuuri. Työskentelymenetelminä käytettiin yksilö- ja ryhmätyönohjauksia sekä sovellettiin Simol-mallissa olevia yhteistyön johtamisen työkaluja.

Työnohjausten tarkoituksena oli saavuttaa vuorovaikutuksellinen ja avoin keskustelukulttuuri, johon kaikki johtajat osallistuisivat omalla panoksellaan. Haluttiin, että jokainen johtaja ymmärtäisi oman hiljaisen tiedon jakamisen merkityksen sekä sen, että johtajaryhmään kuulumisen edellyttää tiivistä yhteistyötä ja vuorovaikutusta sen jäsenten välillä.

Hanke aloitettiin johtajien oman työn tutkimisella käyttäen pohjalla Simol-mallin yhteistyön johtamisen itsearviointia. Yksilöohjausten ja ensimmäisten ryhmätyönohjausten aikana löytyivät ryhmän kehittämistavoitteet, jotka tukivat hyvin hankkeen tavoitteita.



Kaavio 2. Rakenteiden tarkoituksenmukainen kehittäminen

Työnohjauksissa käytettiin pohjalla Simol-mallin yhteistyön johtamisen mallia. Jotta saataisiin tunne "meistä", ensimmäisissä työnohjauksissa luotiin ryhmälle kivijalkaa arvokeskusteluilla ja yhteisen identiteetin rakentamisella. Muissa työnohjauksissa keskityttiin johtajien keskinäiseen vuorovaikutukseen, vertaistuen merkitykseen sekä yhteistyön ja tarkoituksenmukaisten toimintatapojen kehittämiseen. Erityisen tärkeäksi nähtiin johtajien välisen kollegiaalisen tuen vahvistaminen pitkistä välimatkoista huolimatta.

## 5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hankkeen aikana ja sen jälkeen aluepäällikkö pystyi omassa roolissaan seuraamaan hankkeen vaikuttavuutta sekä oman alueensa että koko organisaation näkökulmasta.

Hankkeen tulokset alkoivat näkyä nopeasti arjessa. Jo muutaman tapaamisen jälkeen alkoi syntyä keskustelua johtajien välillä laajemmin. Kynnys kysyä pieniä arjen asioita madaltui selvästi ja yhteydenpitoa varten luotu sähköpostiryhmä alkoi elämään. Kaikki eivät koe tarvitsevansa tukea ja apua, mutta hankkeen myötä selkeästi nousi esille, että nekin, jotka eivät koe sitä itse tarvitsevansa, voivat antaa sitä muille ja yhdessä jaetut keskustelut vahvistavat myös omaa osaamista.

Hankkeen aikana otettiin käyttöön myös viikoittaiset kahvihetket teamsin välityksellä. Kahvihetki on vapaaehtoinen foorumi ajatusten vaihtoon viikon keskellä. Jokainen voi tulla tapaamiseen oman pulmansa tai onnistumisen kanssa ja jakaa ne muille.

Työ erillään kollegoista on yksinäistä ja moni kokee sen yhtenä kuormittavimpana asiana. Hankkeella saatiin vahvistettua johtaja ryhmään kuulumista ja tunnetta siitä, että ei ole asioiden kanssa yksin.





## 6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hanke toteutettiin osana Attendon muutosmatkaa. Tavoitteena oli yhteisten toimintatapojen ja käytänteiden tarkoituksenmukainen kehittäminen sekä ennaltaehkäisevästi tunnistaa työhön kohdistuvat kuormitustekijät ja kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin parantaminen.

### Yhteisten toimintatapojen ja-käytänteiden tarkoituksenmukainen kehittäminen

Korona-aika on selkeästi hankaloittanut johtajaryhmän ryhmäytymistä. Lähes kaikki tapaamiset ovat olleet etänä. Lisäksi hankkeen alkaessa ja sen aikana johtajaryhmässä on tapahtunut muutoksia. Hanke on edennyt korona-aikana etänä lukuun ottamatta ensimmäistä tapaamista toukokuussa 2021.

Hankkeen aikana johtajat pääsivät pohtimaan omaa tapaansa tehdä työtä sekä peilaamaan sitä muiden johtajien työskentelytapoihin. Näistä pohdinnoista syntyi syvempi ymmärrys erilaisten persoonien tavoista työskennellä sekä huomattiin, millaisia vahvuuksia johtajista löytyikään.

Jo yksilöohjausten aikana kävi selvästi ilmi, että johtajaryhmä ei ole yhdessä päässyt yhteisten keskustelujen ja yhteistyömuotojen kehittämisen äärelle. Hankkeen aikana korostui ymmärrys siitä, että johtajien tapaamiset ovat usein hyvin palaverikeskeisiä ja yhteisille keskusteluille ei ole juurikaan aikaa. Palaverikeskeisyys ei itsessään vahvasta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja menneä. Yhteisten keskustelujen tärkeys tunnistettiin. Jotta saataisiin tunne ”meistä” tarvitaan arvokeskusteluja ja yhteisen identiteetin tarkastelua.

Hankkeen yhtenä tärkeänä tavoitteena oli luoda johtajaryhmälle yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiivistää yksiköiden välistä vertaistukea. Yksikköjen maantieteellisten etäisyyksien ja yhteisten foorumien puuttumisen todettiin usein olevan esteenä tiiviille yhteistyölle. Yhteistyön arviointien kautta ryhmälle alkoi kasvamaan ymmärrys yhtenäisen ryhmän merkityksestä. Vaikka työnohjaukset olivat pääsääntöisesti etäyhteyksin, johtajat kokivat niiden

kuitenkin lähentäneen ryhmää ja koronan jälkeen ensimmäisissä live-tapaamisissa toiset tuntuivat jo eri tavalla tutuilta. Vuoden aikana johtajaryhmän tuntemus toisista kasvoi selkeästi, minkä seurauksena yksiköiden välinen vertaistuki kasvoi ja vahvistui.

Johtajat pääsivät vaihtamaan ajatuksiaan ja hyväksi koettuja ideoita erilaisista käytänteistä yksiköissä. Näiden keskustelujen tueksi käytettiin erilaisia harjoituksia, joita johtajat pystyvät hyödyntämään myös omissa yksiköissään. Yhteisten keskustelujen aikana ei varsinaisesti löydetty uusia yhteistyömalleja. Hankkeen aikana päästiin kuitenkin hyviin keskusteluihin jo olemassa olevista toimintamalleista. Merkittävää oli se, että jo olemassa olevat toimintamallit aktivoituivat, ne pääsivät uudelleen käyttöön tai niitä lähdetään kehittämään tulevaisuudessa. Kehittämistoiveet liittyivät selkeästi yhteistyön rakenteisiin, joihin raamit annetaan jo koko organisaation tasolta.

### **Pyrkiä tunnistamaan ennaltaehkäisevästi työhön kohdistuvia kuormitustekijöitä**

Työnohjauksissa nousivat esille erilaiset kuormitustekijät. Yhteisten keskustelujen kautta kasvoi ymmärrys, että nämä tekijät myös yhdistävät johtajaryhmää sekä yhdessä näiden asioiden sanoittaminen ja jakaminen ovat kuormitustekijöitä helpottavia asioita.

### **Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin parantaminen**

Hankkeessa haluttiin panostaa johtajien omaan osaamiseen ja jaksamiseen. Ymmärrys siitä, että johtajien työhyvinvoinnin parantuessa esim. työnohjausten avulla, sen vaikutukset heijastuvat myös yksikkötasolle. Kuulluksi tulemisen merkitys ja omat vaikutusmahdollisuudet lisäävät innovatiivisuutta ja halua kehittää omaa työtä. Lisäksi työhyvinvointiin panostaminen lisää organisaation vetovoimaa ja sitä myötä myös henkilöstön pitovoimaa.

Hankkeessa aloitettua työtä tullaan jatkamaan myös tulevaisuudessa. Koronan väistyttyä päästään myös säännöllisiin tapaamisiin kasvokkain. Jatkossa tavataan parin kuukauden välein kasvokkain sekä jatketaan teams tapaamisia. Palaverien sisältöä ja aikataulutusta on pitkinmatkaa kehitetty vastamaan johtajien tarvetta. Kuukausittaisten aluekokousten rakennetta on muutettu niin, että iltapäivät on varattu vapaalle keskustelulle. Hyödynnetään tapaamisissa hankkeessa aloitettua tapaa pohtia jonkun tuomaa casea yhdessä esimerkiksi minitalkoilla.

## 7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Organisaatioissa tapahtuu usein rakenteellisia muutoksia. Laajemmista alueista eriytyy pienempiä alueyksiköitä, muodostuu uusia tiimejä ja erilaisia ryhmiä. Hankkeessa keskityttiin siihen, kuinka näiden ryhmien muodostumisen alkuvaiheessa on tärkeää lähteä rakentamaan ryhmälle yhteistä identiteettiä, eli vahvaa "Me"-henkeä. Se, että ryhmä pohti, mikä on juuri meille tärkeää, miksi me olemme olemassa ja millaisena ryhmänä me haluamme näyttäytyä, luo ryhmälle yhteistä identiteettiä. Jokaisella ryhmällä on omaleimaisuutensa pohjautuen mm. alueeseen, omaan alaan tai muuhun erityisyyteen. Ryhmä voi olla tiiviisti yhdessä toimiva tai vaikka etäyhteyksin toimiva ryhmä. On mielekästä kehittää juuri kyseiselle ryhmälle sopivaa toiminta- ja hyvinvointikulttuuria.

Vahvan yhteenkuuluvuuden tunteen myötä vastuu työkaverista, työn sujumisesta, sekä tuloksellisuudesta koetaan tärkeäksi ja omakohtaiseksi. Tämän myötä työhyvinvointi lisääntyy ja tämä vähentää poissaoloja ja vaihtuvuutta työn kentällä. Hankkeen pohjalla olevan mallin avulla johtajat oivalsivat, mikä merkitys on ryhmän yhteistyön ja merkityksellisyyden johtamisella ja mitä se johtajalta vaatii. Tavoitteena oli, että työyhteisössä opitaan hyödyntämään tätä mallia aina uusien ryhmien syntyessä tai dynamiikan muuttuessa ryhmässä. Tätä mallia on mahdollista käyttää suomalaisen työelämän jokaisessa, niin pienemmässä kuin suuremmassakin organisaatiossa ja yksikössä.

Kehittämishankkeen etenemisestä ja tuloksista on tiedotettu kohteena olevan organisaation sisällä. Tiedottaminen on tapahtunut lähinnä erilaisilla yrityksen sisällä olleilla foorumeilla. Hankkeen tulokset ja loppuraportti tullaan käymään läpi vielä mielenterveyskuntoutujien asumispalveluiden aluejohtoryhmässä elokuussa 2022.

## **8. ORGANISAATION JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT**

### **Hakijan yhteystiedot:**

Attendo

Susanna Lauhava

Aluepäällikkö

Puh. 044 4072 255

susanna.lauhava@attendo.fi

### **Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:**

Työnohjaus ja konsultointi Näkymä

Tanja Roininen

Annakaisa Ruonala

Puh. 040 5673 703

info@tyonohjausnakyma.fi