



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Heli Trapp
Turun yliopiston Brahea-keskus

PEILIIN ON KATSOTTU

Uuden ajan esimies -kehittämishankkeen
tulokset



Turun yliopisto
University of Turku

Sisältö

OSA I Kehittämishankkeen tutkimus ja valmennus	5
1. Kehittämishankkeen taustateoriat	5
2. Tutkimusmenetelmät.....	7
3. Kehittämishankkeen toteutus.....	8
4. Alkumittaustulokset ja siihen liittyvä lokikirjatehtävä sekä tutkimustulosten hyödyntäminen kehittämisen tukena.....	10
5. Liedon loppumittauksen tulokset - esimiesten vastaukset.....	13
6. Raision tulokset.....	18
7. Tietoisuustaidot (mindfulness) esimiestyössä	23
8. Lokikirjatehtävän koonti	25
9. Yhteenveto	28
OSA II Kehittämishankkeen pilotit Raisiossa ja Liedossa	32
1. Taustaa	32
2. Raision pilotti.....	32
2.1. Prosessin kulku - kohti hyvinvoinnin elinkaarimallia	32
2.2. Tutkimustulokset	34
3. Liedon psykososiaalinen palvelukeskus Sarastus.....	35
3.1. Pilottiprosessin kulku	35
3.2. Tutkimustulokset	37
4. Keskeisiä havaintoja ja pohdintoja piloteista	38
LÄHTEET	40
LIITTEET.....	42

Johdanto

Raision kaupunki ja Liedon kunta käynnistivät vuonna 2014 Työsuojelurahaston tukemana Uuden ajan esimies -kehittämishankkeen, jonka tavoitteena oli vastata sosiaali- ja terveyspalvelujen esimiesten keskeisiin haasteisiin valmentamalla heitä muutoksen tilassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä toimimiseen. Hankkeen käynnistyessä sote-alueiden toimintaympäristölle esimiesten kannalta oli leimallista muun muassa taloudellisesta toimintaympäristöstä aiheutuvat paineet säästöihin ja toimintojen uudistamiseen sekä tuottavuuden parantamiseen, asiakasrakenteessa ja -kentässä tapahtuvien muutosten vaatimukset palvelujen kehittämiseksi sekä valtakunnalliseen sote-uudistuksen toteutukseen liittyvä epävarmuus.

Uuden ajan esimies -hanke muodostui tutkimuksesta, valmennuksesta sekä kahdesta, sektorirajat ylittävästä pilotista. Kehittämishankkeen tavoitteena oli tukea esimiesten taitoa tutkia ja konstruoida uudelleen omaa toimijuuttaan ja siihen nivoutuvaa esimiesidentiteettiään niin, että siitä muodostuu työn tekemistä ja jaksamista tukeva voimavara. Tutkimuksen lähtökohtana olivat aikaisemmat tutkimukset esimiesten ja alaisten vuorovaikutussuhteista (mm. LMX-teoria, autenttinen johtaminen, esimies- ja alaitaitotutkimukset). Tähän kehittämishankkeeseen liitettiin vuorovaikutteisen johtamisen ohella esimiesten toimijuuden arviointi ja kehittäminen. Uuden ajan esimies -hankkeessa kehitettiin uusi mittaristo vuorovaikutteisen johtamisen teorioiden sekä työstä palautumisen tutkimuksien pohjalta. Kyse-lytutkimus toteutettiin hankkeen alussa ja lopussa ja siihen osallistuivat sekä esimiehet että työntekijät. Lisäksi toimijuuden asemoimiseksi ja kehittämiseksi rakennettiin niin sanottuja lokikirjatehtäviä, joita purettiin yhteistoiminnallisesti sekä lähijaksoilla että pienemmissä ryhmissä (reflektiiokeitoissa).

Hankkeen valmennuskonseptissa kytkeytyivät yhteen samanaikaisesti tietoisuustaidot (mindfulness), uusin tieto muutoksessa johtamisesta sekä vuorovaikutteisesta johtamisesta, kokemuksellisuus (esimiesten oma toiminta) sekä toimijuuden vahvistaminen tutkimuksen että valmennukseen sisältyvien tehtävien ja keskustelujen avulla. Valmennusprossia ohjasi ajatus siitä, että parhaimmillaan uudenlainen johtajuus parantaa johtajan ja työyhteisön suoriutumista arjen työtehtävissä ja sekä lisää osaamisen jakamista, yhteisöllistä kehittämistä, työntekijöiden vastuullisuutta sekä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä. Valmennuksesta vastaavien näkemyksen mukaan uuden ajan esimiehisyudessa korostuu taito yhteisen ymmärryksen luomiseen asioiden ja ihmisten johtamisen rinnalla. Valmennus tarjosikin monia oppimisfoorumeita vuorovaikutteisen johtamisen työkalujen käyttöönottamiseksi sekä edisti ennen kaikkea uudenlaisen, osallistavaa johtajuutta tukevan ajattelun halttuunottoa.

Kehittämishankkeeseen sisältyi myös kaksi johtoryhmien valitsemaa pilottia, joiden tavoitteena oli tukea esimiehiä sellaisiin innovaatioihin ja työtapojen muutoksiin, jotka ylittävät perinteisiä toiminta-alueiden rajoja ja lisäävät mm. asiakaslähtöisen palveluketjun rakentumista. Raision pilotiksi valittiin lasten ja nuorten hyvinvointia edistävä ryhmä, jossa oli laajasti edustajia eri toimialoilta ja Liedossa kehittämiskohteeksi valittiin psyko-sosiaalinen palvelukeskus Sarastus. Tässä raportissa kuvataan teki-joita, jotka edistävät tai ehkäisevät uudenlaista, sektorirajat ylittäviä palveluja.

Tämä kehittämishanke mahdollistui Työsuojelurahaston sekä Raision ja Liedon sote-johtajien ja johdoryhmien nähdessä esimiesten osaamisen kehittämisen keskeiseksi voimavaraksi sote-palvelujen kehittämisessä ja sote-muutoksessa. Tästä lausun kiitokset erityisesti sote-johtajille, Juha Sandbergille ja Tarja Miikkulaiselle. Tutkimuksen vahvana voimavarana toimi hankkeen aikana Turun yliopiston professori emerita Soili Keskinen, joka rakensi hankkeelle uuden mittariston, analysoi tuloksia sekä ohjasi tutkimustyötä. Valmennuskonseptin rakentamisessa Brahea-keskus ja Avision valmentajat Juha ja Mervi Herranen sekä Elina Honkasalo muodostivat toimivan ja innostavan kumppanuuden valmennuksen konseptoinnissa ja valmentamisessa. Hankkeeseen osallistuneet esimiehet puolestaan pitivät huolta siitä, että kehittämistoiminta tuki vuorovaikutuksellista johtamista sekä yhteisöllistä työskentelytapaa niin työyhteisöissä kuin piloteissakin.

Vuoden mittainen prosessi on kehittämistyössä kuitenkin varsin lyhyt aika. Matka kohti vuorovaikutteista johtamiskulttuuria jatkuu hankkeen jälkeenkin. Nyt on kuitenkin luotu yhteistä näkemystä siitä, mitä uuden ajan esimiehisyyden on ja mihin suuntaan omia esimiestaitoja tulisi kehittää.

Turussa 30.10.2016

Heli Trapp

Kehittämishankkeen tutkija ja valmentaja, Turun yliopiston Brahea-keskus

OSA I Kehittämishankkeen tutkimus ja valmennus

1. Kehittämishankkeen taustateoriat

Toimijuus ja esimiesidentiteetti

Tässä hankkeessa keskeisiksi käsitteiksi valittiin toimijuus ja esimiesidentiteetin kehittäminen identiteettityön avulla. Toimijuuden käsite on noussut tutkimusalueeksi työelämän monien muutoksien myötä. Toimijuutta koskevan tutkimuksen taustalla on mm. sosiaalisen konstruktivismin suuntaus, jossa keskeistä on ajatus, että yksilön tiedonmuodostus ja oppiminen ovat perusteiltaan sosiaalisia ilmiöitä, joita ei voi tarkastella irrallaan niiden sosiaalisesta, kulttuurisesta ja historiallisesta kehyksestä (Tynjälä 1999, 44). Oppimista tarkastellaan kokonaisvaltaisena ja dynaamisena prosessina, jossa yksilö kasvaa osaksi kulttuuria, sen toimintakokonaisuutta ja välineistöä. Kulttuuri puolestaan kehittyy yksilön toimijuuden ja osallistumisen myötä (Syrjäläinen 1994, 77). Toimijuus viittaa Vehviläisen mukaan (2014) yksilön tai kollektiivin aloitteellisuuteen ja kykyyn ottaa paikka ja asema. Toimijuuteen kytkeytyy oman toiminnan aktiivinen suunnittelu ja valintojen tekeminen sekä vastuullisuus omasta kehittymisestä. Myös käsitteet osallisuus, tekijyys, aktiivinen vaikuttaminen ja asianomistajuus liitetään toimijuuden käsitteeseen (Vehviläinen 2014) samoin kuin luovuus, motivaatio ja hyvinvointi (Eteläpelto, Vähäsantanen et al. 2013, 45-46.).

Sosiokulttuuriset tekijät vaikuttavat sekä identiteetin että toimijuuden rakentamiseen. Esimiesten identiteetin konstruoiminen sekä osaamisen kehittyminen on sidoksissa yhteisölliseen toimintaan ja erilaisiin vuorovaikutusprosesseihin tiimeissä, työyhteisössä ja laajemmissa verkostoissa sekä vallitseviin kulttuurisiin käytäntöihin. Hankkeessa haettiin menetelmiä, jotka auttavat esimiehiä tunnistamaan omaa osaamistaan, vahvuuksiaan, tietojaan, taitojaan ja toimintapojaan sekä uudistamaan työkäytäntöjään sosiokulttuurinen konteksti huomioiden. (vrt. Vehviläinen 2014, 21-22). Tässä hankkeessa pyrittiin tekemään näkyväksi myös sosiokulttuurisia tekijöitä, jotka edistävät tai ehkäisevät toimijuuden vahvistumista.

Toimijuuden kehittymistä tuettiin rakentamalla erilaisia ohjausfoorumeita, joita tuki narratiivinen, rinnallinen identiteettityö lokikirjan muodossa. Toimijuuden vahvistamiseksi tietojen ja taitojen kehittämisen rinnalla tuetaan siten ammatillisen identiteetin reflektointia ("minä"-projekti/identiteettiprojekti). Identiteetin ja toimijuuden kehittäminen edellyttää esimiesten subjektiivisuuden, arvojen, omien tuntemusten ja priorisointien sekä yksilöllisen "äänen" huomioimista (vrt. Eteläpelto, Vähäsantanen et al. 2013). Toimijuutta rakennettiin konstruoimalla tietoa refleksiivisillä prosesseilla, joita tässä koulutuskonseptissa tuetaan myös työyhteisökyselyn ja itsearviointin avulla sekä valmennuksen muissa eri oppimisympäristöissä: reflektiiokeitaissa, lähijaksoilla sekä esimiesten mindfulnessin avulla. Toimijuuden ja esimiesidentiteetin muovaamisessa olivat myös keskeisessä roolissa omassa työyhteisössä toteutettavat esimiesteot.

Tietoisuustaidot – Mindfulness esimiestyössä

Mervi Herranen ja Elina Honkasalo

Mindfulnessilla eli tietoisuustaidoilla tarkoitetaan kokemuksellista ymmärrystä mielen toiminnoista: ajatuksista, tunteista ja tuntemuksista sekä niitä seuraavista reaktioista ja toimintatavoista. Tietoisuustaitojen avulla opetellaan hyväksyvää tietoa läsnäoloa ja kartutetaan kykyä tarkkailla arvostelematta havainnoinnin piiriin nousevia ajatuksia, kokemuksia ja tulkintoja niistä. Tietoisuustaitojen harjoittamisen hyödyistä on tehty monenlaista neuro- ja käyttäytymistieteen tutkimusta ja tieteellisesti dokumentoitua näyttöä on kerätty jo yli 30 vuoden ajalta. Tietoisuustaitojen harjoittamisen on todettu esimerkiksi vähentävän terveydenhuoltohenkilöstön kokemaa stressiä sekä lisäävän yleistä hyvinvointia

(Irving, Dopkin & Park, 2009; Weinstein, Brown & Ryana 2009) sekä tekevän hyvää ihmisten psyykkiselle terveydelle (Shian-Ling, Smoski & Robins 2011). Harjoittelun on myös todettu parantavan keskittymiskykyä (Moore, Gruber & Malinowski 2012; Kerr et. al. 2011) ja muistia (Zeidana, Johnson, Diamond & Goolkasian 2010) sekä kykyä parantaa ihmissuhteiden laatua (Carson, Carson, Gil & Baucom 2004).

Psykologisen joustavuuden käsite nousee hyväksymis- ja omistautumisterapian tutkimusperinteestä ja sillä tarkoitetaan kykyä toimia eri tilanteissa tietoisesti, avoimesti ja läsnäolevasti. Joustavuudella on suora kytkentä työn hallinnan, työssä suoriutumisen ja psyykkisen terveyden vahvistumiseen sekä uuden oppimiseen työssä. Psykologinen joustavuus on muuttuva ja sitä voidaan kehittää toisin kuin monia muita työterveyteen liittyviä tekijöitä. (Bond 2006; Bond ja Bunce 2003; Pietikäinen 2010).

Tässä kehittämishankkeessa tietoisuustaitoja ja niiden harjoittelua toteutettiin työelämään ja esimiestyöhön sovellettavalla tavalla. Tietoisuustaitoja harjoitettiin keväällä 2015 kuutena tapaamiskertana, joiden kesto oli kaksi tuntia. Ryhmien koko oli 12-15 henkilöä. Ryhmiä vetivät kokeneet tietoisuustaito-ohjaajat Mervi Herranen, PsL, työ- ja organisaatiopsykologi, työn- ja mf-ohjaaja, Avisio ja Elina Honkasalo, MsC, työhyvinvointivalmentaja, ms-ohjaaja. Tietoisuustaitojen harjoittamisen avulla esimies oppii lisää psykologista joustavuutta ja stressinhallintaa sekä parantaa kykyään keskittyä ja havaita ympäristöä tarkasti. Näin hän pystyy havaintojen perusteella tekemään tietoisempia ja harkitumpia päätöksiä haasteellisissakin tilanteissa. Tietoisuustaidot ovat keskeisiä työkaluja sekä esimiesidentiteetin konstruoinnissa että dialogisten vuorovaikutustaitojen kehittämisessä. Uuden ajan esimies kykenee valjastamaan nämä taidot osaksi esimiestyötä sekä säätelemään omaa ja parhaimmillaan myös alaistensa psyykkistä kuormittumista työssä.

Vuorovaikutteisen johtamisen lähestymistavat

Uuden ajan esimies -hankkeen viitekehys perustuu vuorovaikutteisiin johtamisteorioihin, joiden mukaan johtajuus rakentuu esimiesten ja työntekijöiden keskinäisessä yhteistoiminnassa ja vuorovaikutuksessa (Uhl-Bien 2006). Vuorovaikutteisessa johtamisessa ydintaidoksi nousee esimiehen taito toimia dialogisesti yhteisen ymmärryksen luomiseksi. Dialogin syntyminen vuorovaikutussuhteessa edellyttää luottamuksellista ja arvostavaa ilmapiiriä, aitoa läsnäoloa, avoimuutta, itsensä ilmaisemista ja kuuntelemista. Vuorovaikutteinen johtaminen voimaannuttaa henkilöstöä (empowerment) ja tukee jaettava johtajuutta. (Cowden ym. 2011; Juuti 2013; Mattila 2007).

Transformationalista johtamista on tutkittu erityisesti organisaatioiden muutoksen johtamisen yhteydessä. Avolion ja Bassin (1988) mukaan transformationaalinen johtajuus koostuu neljästä eri osa-alueesta, jotka ovat karisma, inspiroiminen, alaisten yksilöllinen kohtelu sekä alaisten kannustamien ajatteluun. Johtaja pystyy luomaan yhdessä henkilöstön kanssa innostavan vision, joka suuntaa arjen toimintaa ja jonka henkilöstö kokee omakseen. Pelkkä visio ei riitä, vaan johtajalla on myös konkreettisia tavoitteita vision saavuttamiseksi. Transformationaaliset johtajat mahdollistavat henkilöstön osallistamisen aktiivisesti toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä kannustavat ja rohkaisevat henkilöstöä muutoksessa.

LMX-teoria (Leader-Member Exchange) viittaa esimiehen ja alaisen välisiin, yksilöllisiin vuorovaikutussuhteisiin. Esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta kuvaa luottamus, ammatillinen kunnioitus, vastavuoroisuus ja panostaminen työhön (Yukl 2010). Esimies-alaisuus suhteiden vuorovaikutuksen laatu riippuu siitä, miten paljon kumpikin osapuoli on siihen valmis panostamaan (Maslyn & Uhl-Bien 2001).

Nuutisen (2013) mukaan vuorovaikutteinen esimies-alaisuus suhde ja oikeudenmukainen johtajuus synnyttävät luottamusta esimieheen ja antavat työntekijälle mahdollisuuksia osallistumiseen oman työn suunnitteluun. Vuorovaikutteisen johtamisen lisäksi on tärkeitä kiinnittää huomiota työntekijöiden työyhteisötaitoihin, joihin kuuluvat auttaminen ja tukeminen, yhteistyö työkalujen ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaiseminen sekä aktiivinen osallistuminen työpaikan toimintaan. (Keskinen 2005;

Manka 2010; Ruutu & Salmimies 2015). Merkittävää on, että useissa tutkimuksissa on todettu vaihtosuhteen laadun positiivinen vaikutus työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin (Schyns & Wolfram 2008).

Hankkeen kolmantena teoreettisena viitekehystenä on autenttinen johtaminen, jossa korostuvat tunnepitoiset elementit sekä esimiehen vahva arvotietoisuus ja arvojen mukainen toiminta (Bass & Riggio 2006). Autenttinen johtaja johtaa omalla esimerkillään sekä osoittaa yksilöllisesti tukea ja huomiota alaisille. (Avolio & Gardner 2005). Keskeisiä tekijöitä autenttisessa johtamisessa ovat:

- ✓ itsensä tiedostaminen (engl. self-awareness): kyky tunnistaa omat vahvuudet ja heikkoudet,
- ✓ oma yksilöllinen tapa tehdä tulkintoja tosiasioista,
- ✓ esimiehen vaikutus toisiin ihmisiin.

Autenttiselle johtajuudelle on luonteenomaista avoin tiedon jakaminen ja omien ajatusten sekä tunteiden ilmaiseminen avoimella, mutta tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtaja on myös valmis ottamaan tutkittavaksi omasta näkökannasta eriäviä näkemyksiä. Nämä edistävät luottamuksen syntyä henkilössä. (Tavast 2012).

2. Tutkimusmenetelmät

Esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta tutkittiin webropol-kyselyjen (alku- ja loppumittaukset työyhteisölle) sekä itsearviointin (alku- ja loppumittaus) avulla. Tätä hanketta varten suunniteltiin oma mittaristo, joka perustuu mm. LMX-teoriaan sekä esimies-alaistaito -mittareiden kehittelyyn (Rehnbäck & Keskinen 2005). Lisäksi tutkittiin esimiesten stressistä palautumisen strategioita uuden mittariston avulla sekä esimiesten hyvinvointia jo olemassa olevien hyvinvointimittareiden avulla (alku- ja loppumittaus). Alkumittaus toteutettiin maaliskuussa 2015 ja loppumittaus maaliskuun 2016 alussa.

Kvalitatiivista tietoa kerättiin osallistujien valmennuksen aikana tekemistä lokikirjatehtävistä, työnohjaustyyppisesti toteutetuista reflektioketusta sekä lähijaksoilla tehdyistä ryhmätehtävistä. Seuraavassa kuvataan tarkemmin narratiivisuuteen perustuvan lokikirjan keskeisiä tavoitteita:

Narratiivinen lokikirja esimiesidentiteetin kasvun välineenä pohjautuu narratiiviseen (narratiivinen lat. narrare = kertoa) tutkimusperinteeseen, jossa kiinnostuksen kohteena on esimiestoiminnan tarkastelu hänen omien kertomustensa, narratiivien, kautta. Lokikirja oli tässä hankkeessa identiteettityön väline. Siihen osallistujat kirjasiivat erilaisia kertomuksia itsestään eri työkonteksteissa, esimerkiksi millaisia he ovat tai haluaisivat olla työssään ja esimiesroolissaan, miten toimivat vuorovaikutustilanteissa tai millaiset arvot toteutuvat heidän toiminnassaan. Näin tuettiin yksilöllistä johtajuusidentiteetin rakentamista.

Narratiivinen Lokikirja toimi kokemuksellisenä oppimismetodinä, jonka avulla pyrittiin:

- ✓ tekemään näkyväksi esimiesten työhistoriaa ja -kokemuksia sekä kompetensseja, jotka tukevat toimijuuden kehittymistä
- ✓ tukemaan esimiesten mahdollisuuksia integroida esimiesidentiteettinsä eri puolia ja tulla tietoiseksi omista vahvuuksistaan sekä kehittymishaasteistaan
- ✓ tekemään näkyväksi ammatillista identiteettiä (millainen minä olen esimiehenä, arvot, motivaatio, kiinnostuksen kohteet jne.)
- ✓ tukemaan omien tavoitteiden ja päämäärien rakentamista
- ✓ tukemaan esimiesten oman toiminnan aktiivista, toimijuutta tukevaa suunnittelua
- ✓ tekemään tietoiseksi esimiesten omia työtapojen muutoksiin liittyviä valintoja

- ✓ havainnollistamaan esimiesidentiteetin ajallista muutosta
- ✓ tukemaan esimiesten osallistavaa toimintaa työyhteisössä ja esimiesten keskinäisessä yhteistyössä
- ✓ tukemaan esimiesten identiteetin rakentumista ja toimijuutta, joilla on suora yhteys paitsi esimiesten hyvinvointiin myös työyhteisön hyvinvointiin
- ✓ esimiesten näkemysten, ”äänen” huomioonottamista koko kehittämisprosessin ajan

(Mukaillen Vehviläinen, Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä ja Paloniemi 2014)

Lokikirjan sisältöjä purettiin valmennuksen aikana yhteistoiminnallisesti reflektiokeitaissa, joissa nostettiin yhteisen tarkastelun kohteeksi erilaisia johtajuuden ja esimiestyön kysymyksiä. Näin esimiehet saivat myös kollegiaalista vertaistukea toisiltaan. Reflektiokeitaissa tutkija-valmentaja teki muistiinpanoja osallistujien esiintuomista tarinoista, kokemuksista, ajatuksista sekä tunteista. Nämä muistiinpanot toimivat kvalitatiivisen tutkimuksen aineistona, jonka tutkija-valmentaja luokitteli teemakohtaisiksi kategorioiksi.

3. Kehittämishankkeen toteutus

Valmennuksen tavoitteena oli rakentaa oppimisympäristö, jossa osallistujien tietoisuus omasta toiminnastaan kasvaa ja jossa yhdessä kollegoiden kanssa voi tutkia ja kehittää toimijuutta kohti tietoista, läsnäolevaa, valmentavaa ja osallistavaa esimiesotetta. Valmennuksen rakenne (liite 1) suunniteltiin siten, että se tarjosi runsaasti mahdollisuuksia tietoisuuden kasvuun lähijaksoilla, tietoisuustaitoharjoituksissa, kirjallisuuden ja Lokikirjatehtävien sekä reflektiokeitaiden avulla. Valmennusprosessien perusajatuksena oli mahdollistaa oman esimiestoiminnan reflektointi valmennuksen eri oppimisforumeissa: lähijaksoilla, kirjallisuuden ja lokikirjatehtävien (tehtävät sisälsivät myös ennakkotehtävät lähijaksoille) sekä reflektiokeitaiden avulla. Reflektiokeitaiden ideana oli syventää lähijakson teemoja pienryhmässä. Osallistujia ohjattiin keskustelemaan työyhteisön kanssa kyselyn esiin nostamista teemoista

Työsuojelurahaston, Raision kaupungin ja Liedon kunnan rahoittamaan valmennukseen liittyy myös tutkimus, jonka tavoitteena oli edistää esimiesten oman toiminnan arviointia, henkilökohtaisten tavoitteiden rakentamista ja niiden seuraamista. Esimiesten ja alaisten välistä vuorovaikutussuhdetta, esimiesten hyvinvointia sekä stressistä palautumisen tapoja tutkittiin käytännössä sähköisten webropol-kyselyjen (alku- ja loppumittaukset työyhteisölle) sekä itsearvioinnin (alku- ja loppumittaus) avulla. Alkumittaus toteutettiin helmi- maaliskuussa 2015 ja loppumittaus maaliskuussa 2016.

Kehittämishankkeeseen osallistuivat esimiehet ja johtoryhmä (N=32 osallistujaa) ja Liedossa samoin sekä esimiehet että johtoryhmä (N=26). Lisäksi hankkeeseen osallistui suuri määrä työntekijöitä: Raisiossa 349 työntekijää ja Liedossa 190 työntekijää. Kehittämishankkeen kyselytulokset tarjosivat osallistujille tietopohjaa omasta esimiestyöstä työntekijöiden näkemänä sekä tietoa oman itsearvioinnin ja työntekijöiden antaman arvion eroista ja yhtäläisyyksistä. Muut esimiehet saivat käyttöönsä sekä alkua että loppumittaukseen liittyvät tutkimustulokset koko kaupungin tai kunnan osalta, joissa tulokset esitettiin keskiarvoina. Tutkimukseen liittyvä kvalitatiivinen aineiston keruu tuki myös hankkeeseen osallistuvien esimiesten toimijuuden ja identiteetin rakentumista tarjoamalla ennakkotehtäviä (lokikirjatehtäviä) lähijaksoille ja reflektiokeitaisiin vuorovaikutteisen esimiestoiminnan kehittämiseksi.

Kehittämishankkeen valmennuksen osaamistavoitteena oli vahvistaa esimiesten taitoja ja edellytyksiä toimia tehokkaasti ja joustavasti muuttuvassa sote-alan toimintaympäristössä, ja tällä tavalla ylläpitää esimiesten ja myös työyhteisöjen työhyvinvointia. Valmennus koostuu kolmesta teema-alueesta:

1. Tietoisuustaidot esimiestyössä
2. Esimiesrooli ja -identiteetti sekä toimijuus muutoksessa
3. Vuorovaikutteinen ja osallistava johtaminen

Tietoisuustaidoilla tarkoitetaan kokemuksellista ymmärrystä mielen toiminnoista: ajatuksista, tunteista ja tuntemuksista sekä niitä seuraavista reaktioista. Tietoisuustaitojen avulla opeteltiin hyväksyvää tietoa läsnäoloa ja tuettiin kykyä tarkkailla arvostelematta havainnoinnin piiriin nousevia ajatuksia, kokemuksia ja tulkintojamme niistä. Tavoitteena oli edistää hankkeeseen osallistuvien esimiesten psyykkistä joustavuutta, stressinhallintaa ja sada näin vapautettua luovia voimavaroja ongelmien ratkaisemiseksi sekä hyvinvoinnin lisäämiseksi.

Jatkuvat muutokset ja uudenlaiset, verkostomaiset ja moniammatilliset palvelun tuottamisen tavat haastavat esimiehen oman roolin, esimiesidentiteetin ja toimijuuden tutkimiseen. Valmennuksessa tutkittiin seuraavia teemoja: Millainen esimies olen ja millainen minun tulisi olla? Mihin toimintani perustuu ja miten muut näkevät minut? Miten pääsen niihin tavoitteisiin? Mitkä ovat kehittymiskohteeni? Mitkä tekijät estävät / edistävät toimijuuteni kasvua.

Kolmas teema kytkeytyy edellisiin teemoihin. Valmennuksessa haettiin erityisesti vuorovaikutteisen ja osallistavan johtamisen lähtökohtia ja oman toimijuuden kasvua osallistamalla työntekijöitä yhteiseen keskusteluun ja ymmärryksen löytämiseen esimiesten ja alaisten yhteistoiminnan odotuksista, tavoitteista ja toimintamalleista. Toisin sanoen valmennuksen tavoitteena oli vahvistaa esimiehen dialogitaitoja; taitoa kuunnella läsnäolevasti sekä taitoa tehdä kysymyksiä työyhteisön ja yksittäisen työntekijän omien oivallusten löytämiseksi. Valmentajien taustaoletuksena oli, että parhaimmillaan uudenlainen johtajuus parantaa johtajan ja työyhteisön suoriutumista arjen työtehtävissä ja sekä lisää osaamisen jakamista, yhteisöllistä kehittämistä, työntekijöiden vastuullisuutta sekä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä.

Kuten edellä kuvattiin alku- ja loppumittauksen lisäksi kehittämishankkeeseen kuului oleellisena osana Lokikirjatehtävät, joiden tavoitteena oli syventää ja tehdä näkyväksi esimiesidentiteetin ja toimijuuden kehittymistä. Valmennuksen aikana osallistujat useita Lokikirjatehtäviä, joita käsiteltiin yhteistoiminnallisesti sekä lähipäivillä että valmennuksen reflektioketiaissa.

Valmennuksen alussa osallistujat pohtivat omia vahvuuksiaan sekä kehittämiskohteitaan annetun kirjallisuuden ja kokemuksiansa pohjalta. Lokikirjatehtävän tavoitteena oli kirkastaa jo olemassa olevaa osaamista sekä tarvittavaa uutta osaamista. Toinen Lokikirjatehtävä liittyi oman esimiesidentiteetin ja toimijuuden kehittämiseen. Teemaa jatkettiin työpajapäivässä alustuksen pohjalta. Valmentajien tavoitteena oli vahvistaa edelleen esimiesten tietoisuutta ammatillisesta identiteetistä ja omasta toiminnasta.

Aloitusjaksojen aikana keväällä 2015 toteutettiin myös hankkeen tutkimuksen ensimmäinen mittaus, jossa esimiehet arvioivat omaa toimintaansa ja työntekijät esimiestoimintaa ja keskinäistä yhteistoimintaa. Kevätkaudella valmennukseen sisältyi myös esimiehille suunnattu Mindfulness -jakso, johon liitettiin niin ikään reflektiota edistäviä ennakkotehtäviä. Lisäksi keväällä valmennusteemoina olivat osallistavat menetelmät ja vastuullinen itsensä johtaminen. Kevään valmennus painottui oman esimiesidentiteetin vahvistamiseen ja toimijuuteen sekä tietoisuustaitojen lisääntymiseen arjen työssä.

Valmennuksen syyskausi 2015 ja kevätkausi 2016 painottuivat enemmän esimiesten ja heidän työyhteisöjensä kehittämiseen. Teemoina olivat muun muassa toimivan työyhteisön peruspilarit, haastavat tilanteet työyhteisössä sekä muutoksessa johtaminen.

4. Alkumittaustulokset ja siihen liittyvä lokikirjatehtävä sekä tutkimustulosten hyödyntäminen kehittämisen tukena

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset pohjautuivat vuorovaikutteisiin johtamisteorioihin sekä työssä jakamiseen ja työstä palautumiseen liittyviin tutkimuksiin. Toimijuuteen liittyvät tutkimustulokset perustuvat sen sijaan pitkälti kvalitatiiviseen aineistoon, jota tutkija keräsi Lokikirjatehtävien sekä reflektioketaiden ja lähijaksojen keskustelujen ja ryhmätöiden pohjalta.

Ensimmäisen mittauksen tutkimustuloksien valmistuttua ne palautettiin esimiehille kesäkuun työpaikassa. Osa esimiehistä sai henkilökohtaisen palautteen työntekijöiltä, mikäli vastauksia oli enemmän kuin viisi. Muut esimiehet peilasivat tuloksia kaupungin tai kunnan kokonaistilanteeseen. Vastaukset esitettiin työpajassa keskiarvioina sekä lisäksi esimiehille työstettiin tulosten ”lukuavain”, jonka tavoitteena oli auttaa lukujen tulkitsemista. Alkumittauksen tavoitteena oli antaa esimiehille tietoa mihin hänen tulisi erityisesti keskittyä oman esimiestyön kehittämiseksi. Pohdintaa tukemaan rakennettiin seuraava lokikirjatehtävä:

Hankkeeseen osallistuvat esimiehet saivat pohdittavakseen seuraavia kysymyksiä (lokikirjan kesätehtävä)

1. Pohdi syitä työntekijöiden vastauksien eroavaisuuksiin.
2. Mitä tekijöitä löydät esimiestyön onnistumiseen liittyen?
3. Minkälaisia kehittämistarpeita löydät?
4. Mihin voit vaikuttaa ja mihin taas et voi vaikuttaa?

Lisäksi esimiehiä kehoitettiin esittämään tutkimustuloksia työyhteisölle sekä käymään yhteistä keskustelua niistä.

Syyskausi käynnistyi reflektioketiaassa, joissa palattiin lokikirjatehtävään. Osallistujia pyydettiin pohtimaan vahvuuksiaan kyselytutkimuksen, edellä kuvatun tehtävän, esimieskokemuksien sekä annetun kirjallisuuden pohjalta. Samalla osallistujat saivat pohtia kehittämialueitaan. Lokikirjan tehtäväksi haastoi osallistujia myös miettimään miten he voisivat vahvistaa omaa toimijuuttaan esimiehenä. Kehittämisen tavoitteena oli vahvistaa vuorovaikutteista esimiestyötä. Liitteessä kaksi on kuvattu tarkemmin esimiesten kuvauksia.

Liedosta lokikirjatehtävän palautti 16 henkilöä ja Raisiosta 26 henkilöä. Liedon vastaajamäärään liittynee se seikka, että moni esimies ei saanut työyhteisön pienen koon vuoksi työyhteisökohtaisia vastauksia. Kokonaisuutena voidaan todeta, että Lokikirjatehtävään oli paneuduttu hyvin. Yksi havainto on, että sekä Liedossa että Raisiossa esimiehet arvioivat omat taitonsa korkeammalle kuin työntekijät. Tämä havainto on tullut esiin muissakin teemaan liittyvissä tutkimuksissa.

Liedon osalta tulee selkeästi esiin johtamiskulttuurin muutokset sote-yhdistymisen ja Tarvasjoen liittymisen vuoksi. Raisiossa puolestaan nousi keskeiseksi teemaksi oikeudenmukaisuuden kokemus. Ohjausryhmän keskustelussa pohdittiin, että tutkimus sinänsä on jo interventio ja se suuntaa esimiesten tarkkaavaisuutta kyselyssä olleisiin teemoihin. Tämä voidaan todentaa myös lokikirjan tehtävistä. Työntekijöiden odotuksia pitäisi tehdä näkyväksi, jotta välttyttäisiin muun muassa ristiriitaisilta odotuksilta ja epäoikeudenmukaisuuden kokemukselta. Työntekijät eivät lisäksi usein tiedä, mitä kaikkea esimiehet tekevät.

Esimiehet kokivat voivansa vaikuttaa omaan toimintaansa siten, että voivat kehittää kyselystä nousevia teemoja (esimerkiksi yhteistyö, vahvuuksien tunnistaminen, tulevaisuuden toiveet, erilaisten mielipiteiden esittämiseen rohkaiseminen, luottamuksen syntyminen, läsnäolo ja kuunteleminen). Ylhäältä tuleviin päätöksiin ja resursseihin ei esimiesten kokemusten mukaan voi vaikuttaa. Syksyn ensimmäisen

mäisessä reflektiokeitaassa pohdittiin vielä yhdessä onnistumisen kokemuksia sekä kehittämiskohteita. Työskentelyssä höydynnettiin alkumittauksen tuloksia sekä esimiesten tekemiä lokikirjamerkintöjä.

Liedon johtoryhmässä tuloksia analysointiin seuraavalla tavalla:

- ✓ esimiehet ja työntekijät ovat sisäistäneet konseptit.
- ✓ esimiesten ja alaisten välillä vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, henkilökunta voi hyvin ja työ koetaan mielekkääksi.
- ✓ kaiken kaikkiaan tulokset nähtiin positiivisina.

Liedon johtoryhmä löysi seuraavia kehittämiskohteita:

- ✓ systemaattisuuden lisääminen esimerkiksi kehittämistoiminnassa ja toimeenpanon nopeuttamisessa.
- ✓ vastuiden selkiyttäminen sekä työajan käyttö.
- ✓ positiivinen henkilöstökulttuuri – sen ylläpito sekä johtoryhmän kokouksien tehostaminen.

Raisiossa puolestaan löydettiin seuraavat kehittämiskohteet:

- ✓ miten oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan lisätä,
- ✓ henkilökohtaisen kohtaamisen lisääminen,
- ✓ toiveiden tunnistaminen,
- ✓ yhteistyön osaamisen kehittäminen yleisesti sekä työhyvinvoinnin kehittäminen (itse ja alaiset).
- ✓ Raision on selkeä johtamiskulttuuri, joka on tavoitteellista. Kehittämistyö on saatu Raisiossa hyvin liikkeelle.

Esimiesten tuottamassa ”onnistumispuheessa” korostuivat sekä Liedossa että Raisiossa läsnäolo, aito kohtaaminen sekä vuorovaikutussuhteiden luominen. Liedossa kehittämiskohteiksi nimettiin:

- ✓ tulevaisuuden toiveet, niiden huomioiminen, kokemus kuulluksi tulemisesta, aito kohtaaminen, dialogi
- ✓ Ajankäytön hallinta, vuorovaikutus, ihmistuntemus
- ✓ Työntekijöiden jaksamisen tukeminen
- ✓ Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen
- ✓ Työn tavoitteiden selkiyttäminen
- ✓ Oma jaksaminen

Raision esimiehet puolestaan nimesivät seuraavia kehittämiskohteita:

- ✓ tasapuolinen työnjako
- ✓ työtavoitteiden selkiyttäminen
- ✓ avoimuuden lisääminen
- ✓ työyhteisön dialogisen keskustelun edistäminen
- ✓ oikeudenmukaisuuden kokemisen lisääntyminen
- ✓ rohkaistava eriävien mielipiteiden ilmaisuun

Lokikirjatehtävä liittyi *oman osaamisprofiilin* työstämiseen, jonka tekemisessä osallistujat hyödynsivät valmennuksen kyselytutkimusta, kirjallista materiaalia, lähijaksojen materiaaleja ja keskusteluja sekä lähijaksolla työstettyjä osaamispyröitä. Lisäksi osallistujat vastasivat seuraaviin kysymyksiin syksyllä 2015:

- ✓ Mitkä ovat omat vahvuutesi uuden ajan esimiehenä ja mitä haluaisit erityisesti kehittää?
- ✓ Kuvaa minkälaisia toiminnallisia muutoksia haluat tehdä esimiestehtävässäsi (esim. työtavat)?

Osaamisprofileja tutkittiin seuraavalla lähipäivällä. Yhteisen työskentelyn pohjalta valmennuksiin osallistuneet esimiehet hahmottivat sosiaali- ja terveysalan osaamisvaatimuksia siten, että ne voidaan sijoittaa neljään esimiestaitoteemaan: valmentava esimies, itsensä johtaminen, hallinnointi ja kehittämisosaaminen. Osa osaamisalueista on sijoitettu sekä valmentavan johtamisen että hallinnoinnin kategorioihin. Taulukosta 1 voidaan havaita, että Liedon ja Raision esimiehet osasivat varsin hyvin sanoittaa esimiehen osaamiskenttää. Valmennuksen alussa tehtyyn osaamisen kartoitukseen nähden on löydettävissä yhä enenevässä määrin valmentavaan johtamiseen ja itsensä johtamiseen liittyviä esimiesosaamisen kuvauksia. Myös itsen johtamisen taitoihin liittyviä osaamisalueita kuvattiin varsin hyvin.

Taulukko 1. Raision ja Liedon esimiesten raportoimat osaamisalueet.

Valmentava johtaminen / "leadership"	Itsensä johtamisen taidot	Hallinnointi / Management	Kehittämisosaaminen
Vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot, vuorovaikutusilmiot ja johtaa niitä, läsnäolotaidot Palautteen anto (20)	Tilannetajuisuus, pelisilmä, joustavuus (7)	Perustehtävän johtaminen	Innovatiivisuus (7)
Motivointi (5)	Aikuisena oleminen	Päätöksentekokyky (7)	Verkostoituminen (5)
Yhteistyöhön valmentaminen, ohjaamisosaaminen, osallistaminen (4)	Itsereflektiokyky	Substanssiosaaminen (10)	Visionääriyys (4)
Henkilöstöosaaminen (4)	Itsetuntemus	Delegointi / vastuuttaminen (2)	Ajopuusta aktiiviseksi tulevaisuuden suunnittelijaksi
Substanssiosaaminen (10)	Tunnetaidot (3)	Talousosaaminen (6)	Oppimisen ja kehittämisen taidot (2)
Perustehtävän johtaminen	Empaattisuus	Organisointitaidot (6)	Arviointi
Oikeudenmukaisuus (3)	Assertiivisuus	Lainsäädäntö (5)	Toivon ylläpitäminen ja suunnan näyttäminen
Päätöksentekokyky (3)	Realistinen optimisti (2)	Ajanhallinta (2)	Toimintaympäristön tunteminen
Työsuojelu ja työhyvinvointi (3)	Positiivisuus	Toimeenpano	Organisaation toimintatavat ja niiden tuntemus (2)
Esimiestaidot: delegointi, jäämäkkyys, priorisointi, luottamuksen rakentaminen	Resilienssi	ATK, tiedon haku ja hallinta, tiedon muokkaaminen, oleellisen tiedon suodattaminen (3)	Avarakatseisuus
Kokonaiskuvan hahmottaminen (2)	Paineen sietokyky (2)	Tasa-arvoisuus	
Itseohjautuvuuden tukeminen	Oma hyvinvointi – itsetuntemus ja tutkiskelu, fyysinen ja psyykkinen (2)	Oikeudenmukaisuus (2)	
Tasa-arvoisuus	Delegointi / vastuuttaminen (2)	Rekrytointitaidot	
	Ammattietiikka		

5. Liedon loppumittauksen tulokset - esimiesten vastaukset

Liedon osalta toiseen esimiesten itsearviointimittaukseen vastasi alkumittausta vähemmän esimiehiä, johtuen muun muassa eläköitymisestä. Taulukosta voidaan havaita, että luottamus työntekijöiden suoriutumiseen työssä, työtavoitteiden selkiyttäminen, kuuntelutaidot, työnjakoon vaikuttaminen, niin ettei kukaan uuvu sekä erilaisten mielipiteiden rohkaiseminen ovat hieman kasvaneet vuoden aikana. Seuraavissa väittämässä on tapahtunut hienoista laskua: 1) Olen sitoutunut ylläpitämään toimivia vuorovaikutussuhteita kaikkiin työntekijöihini, 2) Tunnistan työntekijöideni vahvuuksia ja olen tietoinen heidän työhönsä liittyvistä tulevaisuudentoiveistaan. sekä 3) Osaan luoda edellytyksiä työntekijöiden keskinäisen yhteistyön edistämiseksi. Tilastollisesti katsoen väittämässä ei kuitenkaan ole tapahtunut merkittävää laskua.

Taulukko 2. Esimiesten itsearvioinnit esimiestoiminnastaan keskiarvioina alku- ja loppumittauksessa.

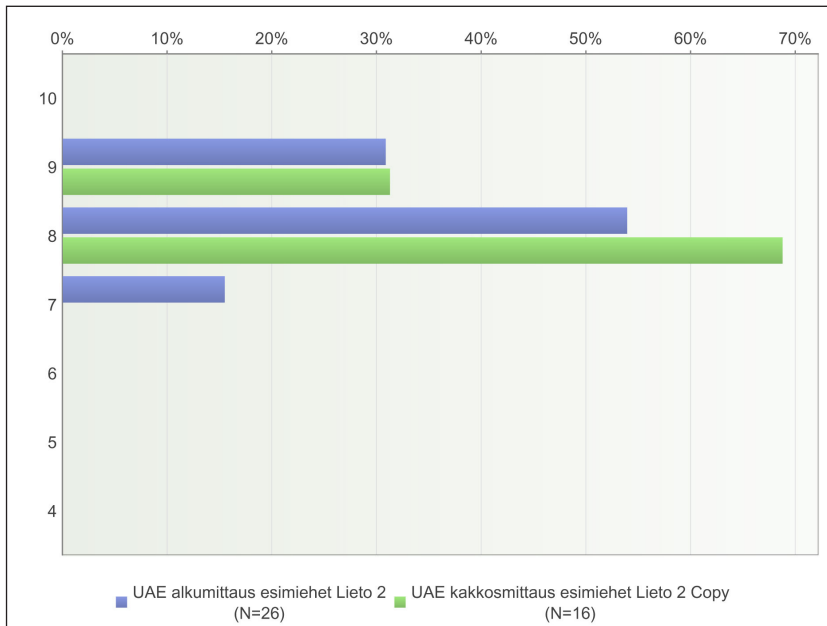
	UAE alkumittaus esimiehet Lieto (N=26)	UAE loppumittaus esimiehet Lieto (N=16)
1. Luotan työntekijöideni suoriutumiseen työssä.	4,31	4,44
2. Selkiytän työtavoitteita.	3,46	3,56
3. Osaan kuunnella ja kohdata aidosti vuorovaikutustilanteissa.	3,81	3,94
4. Henkilöstö pyrkii omalla toiminnallaan edistämään aitoa kohtaamista.	3,50	3,75
5. Olen sitoutunut ylläpitämään toimivia vuorovaikutussuhteita kaikkiin työntekijöihini.	4,31	4,25
6. Tunnistan työntekijöideni vahvuuksia ja olen tietoinen heidän työhönsä liittyvistä tulevaisuudentoiveistaan.	3,92	3,69
7. Osaan luoda edellytyksiä työntekijöiden keskinäisen yhteistyön edistämiseksi.	3,62	3,44
8. Kohtelen oikeudenmukaisesti työntekijöitä.	4,31	4,31
9. Vaikutan työnjakoon, jolla varmistetaan se, ettei kukaan ihan uuvu.	3,54	3,69
10. Rohkaisen erilaisten mielipiteiden esittämiseen työyhteisössäni.	3,92	4,00

Kysyttäessä, miten voit tällä hetkellä työssäsi voidaan havaita, että työhyvinvointi on selkeästi parantunut valmennuksen aikana (Taulukko 3).

Taulukko 3. Esimiesten arviot työhyvinvoinnistaan prosenttijakaumina alku- ja loppumittauksessa.

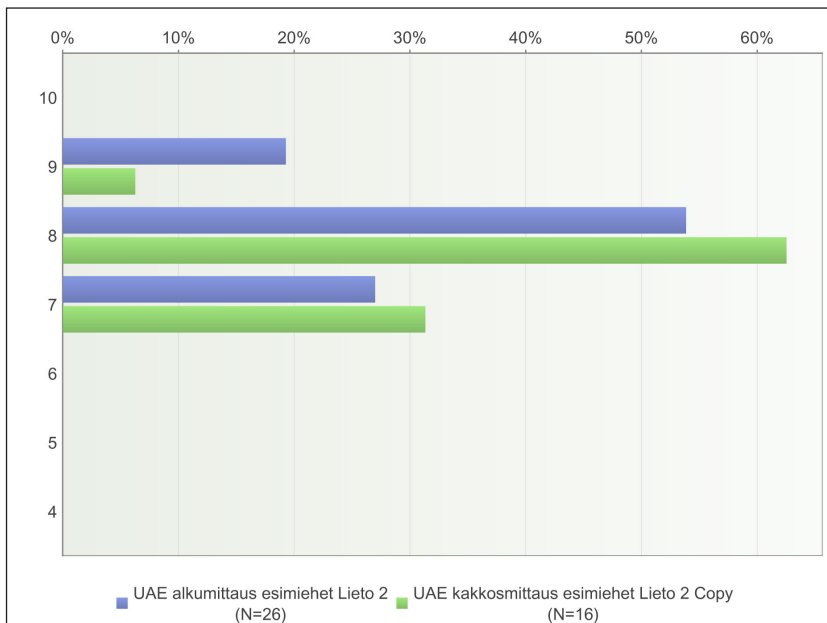
	UAE alkumittaus esimiehet Lieto 2 (N=26)	UAE loppumittaus esimiehet Lieto (N=16)
10	0 %	6 %
9	35 %	44 %
8	35 %	19 %
7	23 %	25 %
6	7 %	6 %
5	0 %	0 %
4	0 %	0 %

Kysyttäessä, kuinka aktiivisesti ja rakentavasti esimiehet ylläpitävät hyvää yhteistyösuhdetta työntekijöihin voidaan havaita keskiarvon nousua kouluarvosana-arvioinnissa alkumittauksesta loppumittaukseen (kuvio 1).



Kuvio 1. Esimiesten arviot taidostaan ylläpitää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (kouluarvosana 4-10).

Kysyttäessä, miten aktiivisesti esimies on vaikuttanut työntekijöiden keskinäisen yhteistyön ylläpitämiseen, on havaittavissa pientä laskua alkumittaukseen nähden (kuvio 2).



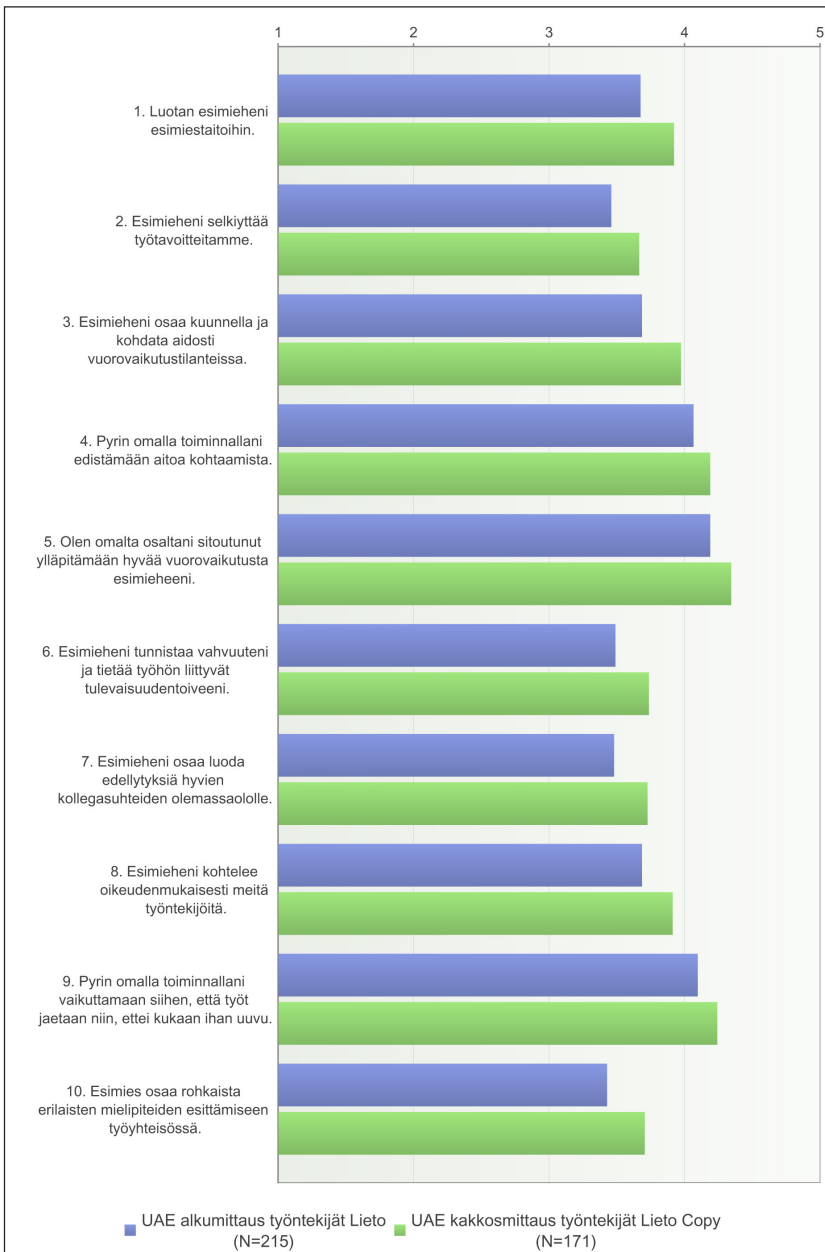
Kuvio 2. Esimiesten arviot taidostaan vaikuttaa työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (koulutusarvosana 4-10).

Lopuksi esimiehiltä kysyttiin työhyvinvointiin liittyviä asioita. Esimiesten arvioinnissa on huomattavissa ilahduttavia tuloksia, sillä kaikkien kysymyksiä osalta on havaittavissa kehitystä parempaan suuntaan (Taulukko 4).

Taulukko 4. Esimiesten itsearviot palautumisstrategioistaan alku- ja loppumittauksessa (asteikolla 1-5, 1=erittäin harvoin...5=erittäin usein)

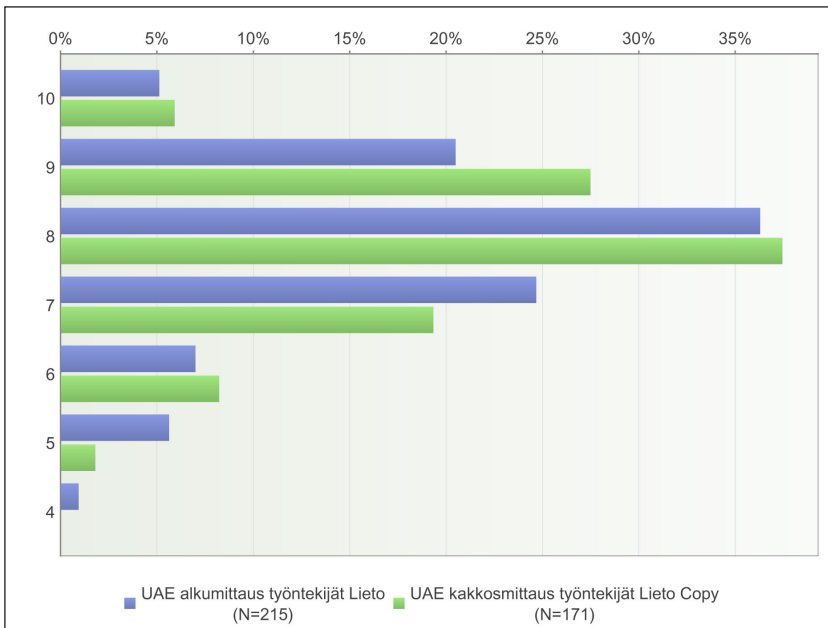
	Alkumittaus (N=26)	Loppumittaus (N=16)
1. Pystyn vapaa-ajallani saamaan työasiat pois mielestäni.	3,19	3,75
2. Osaan suunnitella ja toteuttaa työpäiväni niin, että voimavarani riittävät.	3,38	3,75
3. Pystyn järjestämään vapaa-aikani niin, että se palauttaa työssä tarvitsemani voimavarat.	3,77	3,81
4. Osaan rentoutua vapaa-aikanani niin, että työhön on riittävästi voimavaroja.	3,77	4,00
5. Minulla on harrastuksia/vapaa-ajan tekemisiä, jotka innostavat ja auttavat jaksamaan töissä.	4,15	4,19
6. Pystyn säätelemään vapaa-aikaani niin, että kykenen ylläpitämään työhyvinvointiani.	3,73	4,06

Uuden ajan esimies -kehittämishankkeen alkumittaukseen osallistui Liedossa 196 työntekijää vastausprosentin ollessa 61 prosenttia. Toiseen mittaukseen osallistui 169 työntekijää (52 %). Tuloksiin ovat esimiesten käsityksen mukaan vaikuttaneet esimiesvaihdokset, henkilökuntavaihdokset ja organisatiomuutokset. Lisäksi kehittämishankkeen aikana oli käynnissä laatutyö. Kuviosta 3 voidaan havaita, että työntekijöiden arviot esimiesten osaamisen kasvusta ovat nousseet kaikilla mitattavilla osa-alueilla.



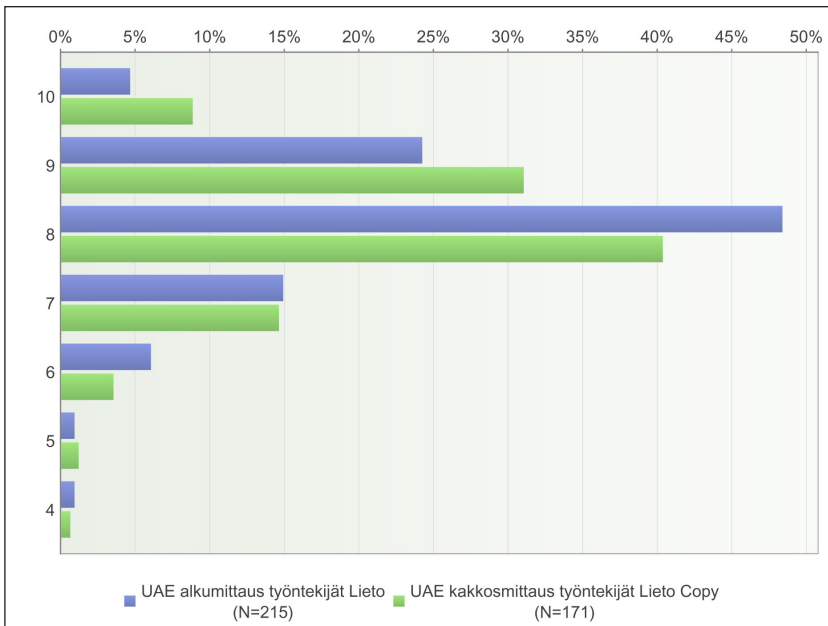
Kuvio 3. Liedon työntekijöiden vuorovaikutteisen esimies- ja alaistyön arviointi keskiarvioina alku- ja loppumittauksessa (asteikko 1-5, jossa 1=erittäin harvoin...5=erittäin usein)

Työntekijöiden kokema työhyvinvointi oli myös mittausjaksolla parantunut selkeästi (kuvio 4).

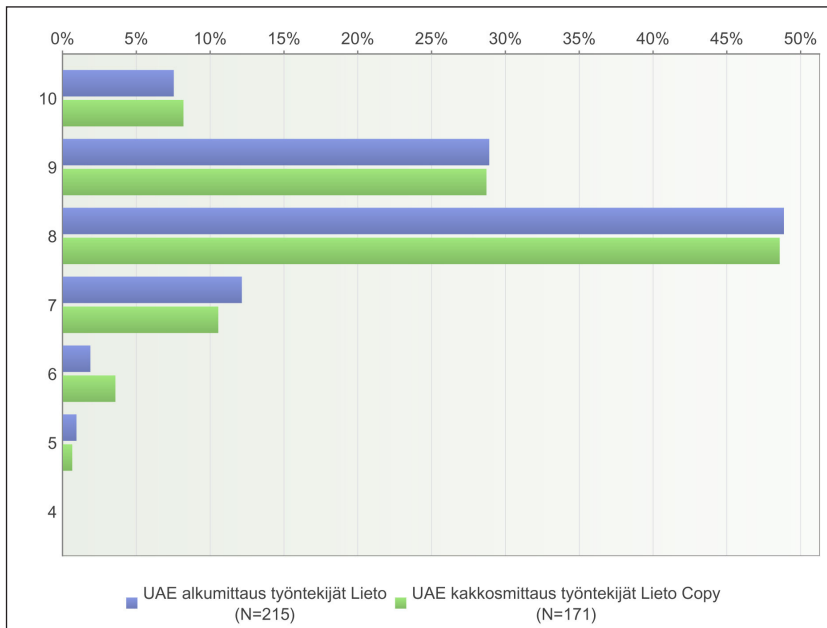


Kuvio 4. Työntekijöiden itsearviointi työnhyvinvoinnista.

Työntekijöitä pyydettiin myös arvioimaan miten rakentavasti he ylläpitävät yhteistyösuhdetta esimieheensä. Tämän kysymyksen osalta ei ole havaittavissa eroa ensimmäisen ja toisen mittauksen välillä (kuvio 5). Kysyttäessä, miten työntekijät ovat vaikuttaneet keskinäisen yhteistyön parantamiseen voidaan todeta, että merkittävää muutosta ei ole tapahtunut mittausjaksolla (kuvio 6).



Kuvio 5. Liedon työntekijöiden arviot taidostaan ylläpitää yhteistyösuhdetta esimiehiin.



Kuvio 6. Liedon työntekijöiden itsearvioinnit taidostaan ylläpitää työntekijöiden keskinäistä yhteistyösuhdetta keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (kouluarvosana 4–10).

6. Raison tulokset

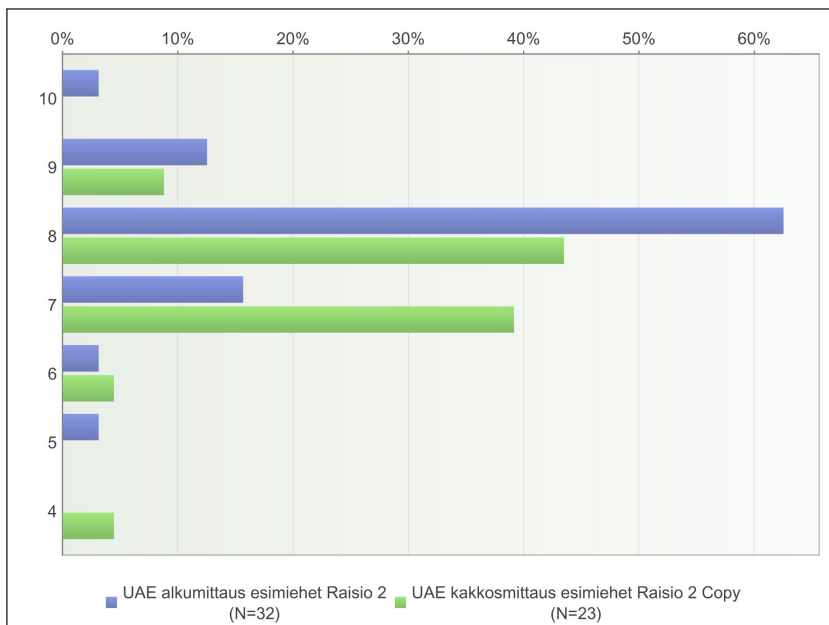
Raison esimiesten loppumittautuloksissa on huomattavissa pientä laskua, joskaan keskiarvot eivät ole tilastollisesti merkittäviä. Raison vastaustuloksia pohdittiin päätöspäivässä, jossa esimiehet analysoivat tuloksia seuraavasti: itsekriittisyys kasvanut, rehellisyys ja uskallus ovat lisääntyneet, ristiriitaiset vaatimukset, henkilökohtaiset tilanteet, yt:t yhteiskunnallinen tilanne, muutokset toimintaympäristössä sekä organisaatiomuutokset sekä epävarmuus sote-toimialalla valtakunnallisesti. Kyselytuloksiin vaikuttivat vahvasti myös kiristynyt työtahti sekä esimieshaasteet joissakin yksiköissä sekä työyhteisöjen mahdolliset niin sanotut ”pirulliset ongelmat”. Toisaalta nähtiin, että esimiestyön kehittyminen näkyy työyhteisössä ja että jo alkumittauksessa oli annettu hyviä arvioita. Myös vastausprosentin pienentyminen mietitytti esimiehiä ja se, miten numeraaliset tiedot ovat hyödynnettävissä jatkon kehittämissä.

Taulukko 5. Esimiesten itsearvioinnit esimiestaidoistaan keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (asteikko 1-5, jossa 1=erittäin harvoin...5=erittäin usein).

	Alkumittaus esimiehet (N=32)	Loppumittaus esimiehet (N=23)
1. Luotan työntekijöideni suoriutumiseen työssä.	4,34	4,17
2. Selkiytän työtavoitteita.	3,94	3,70
3. Osaan kuunnella ja kohdata aidosti vuorovaikutustilanteissa.	4,19	4,00
4. Henkilöstö pyrkii omalla toiminnallaan edistämään aitoa kohtaamista.	3,75	3,83
5. Olen sitoutunut ylläpitämään toimivia vuorovaikutussuhteita kaikkiin työntekijöihini.	4,44	4,17
6. Tunnistan työntekijöideni vahvuuksia ja olen tietoinen heidän työhönsä liittyvistä tulevaisuudentoiveistaan.	4,00	3,74
7. Osaan luoda edellytyksiä työntekijöiden keskinäisen yhteistyön edistämiseksi.	3,84	3,57
8. Kohtelen oikeudenmukaisesti työntekijöitä.	4,53	4,35

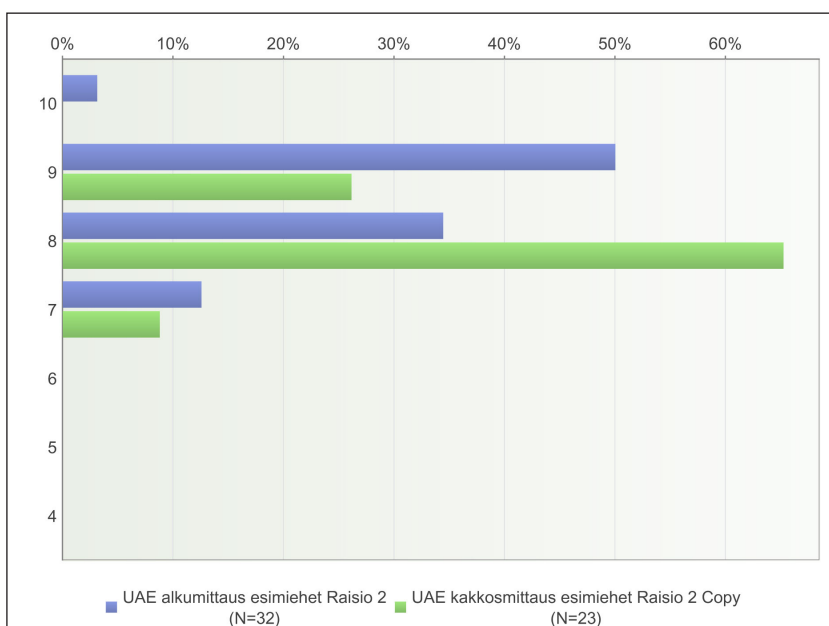
9. Vaikutan työnjakoon, jolla varmistetaan se, ettei kukaan ihan uuvu.	4,06	3,96
10. Rohkaisen erilaisten mielipiteiden esittämiseen työyhteisössäni.	4,13	3,91

Työhyvinvoinnin osalta on nähtävissä pientä laskua valmennuksen aikana, kuten kuviosta 7 on havaittavissa.

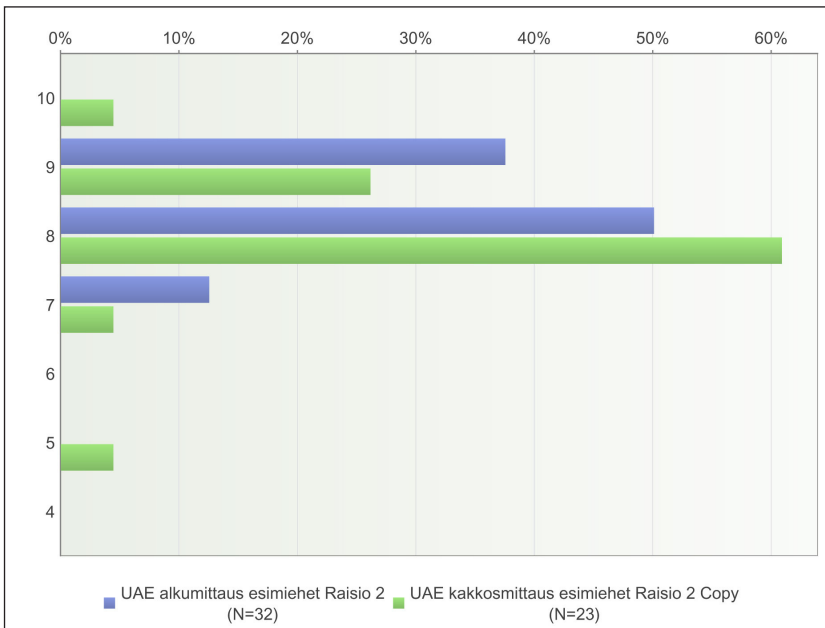


Kuvio 7. Esimiesten itsearviointit työhyvinvoinnistaan keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (kouluarvosana 4–10).

Kysyttäessä arviota kouluarvosanalla (4–10), kuinka aktiivisesti ja rakentavasti esimies ylläpitää hyvää yhteistyösuhdetta työntekijöihin huomataan vastausten painottuva toisessa mittauksessa arvosanaan kahdeksan kun ne vuotta aiemmin painottuivat arvosanaan 9 (kuvio 8). Sama kehityssuunta on havaittavissa kysyttäessä, miten aktiivisesti esimies on vaikuttanut työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön (kuvio 9).



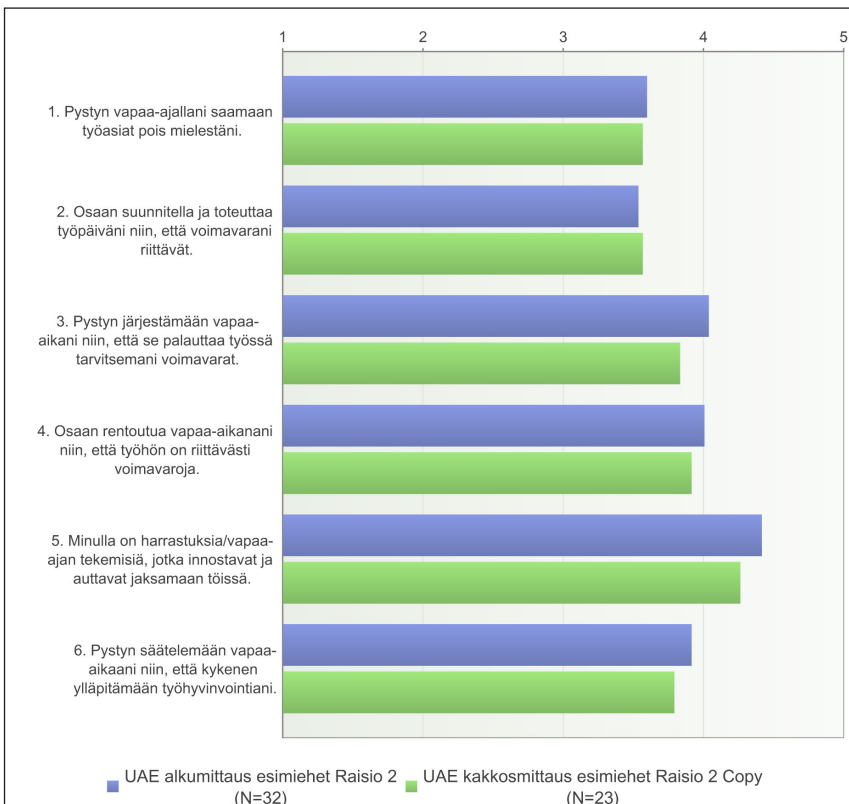
Kuvio 8. Esimiesten arviot taidostaan ylläpitää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (kouluarvosana 4-10).



Kuvio 9. Esimiesten arviot taidostaan ylläpitää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (asteikko kouluarvosana 4–10).

Esimiesten työssä jaksamisen ja työstä palautumisen osalta voidaan todeta, että se on pysynyt mitausjaksolla suhteellisen samankaltaisena, mutta seuraavien väittämien osalta on tapahtunut kasvua hankkeen aikana (kuvio 10):

- ✓ pystyn järjestämään vapaa-aikani niin, että se palauttaa työssä tarvitsemani voimavarat
- ✓ minulla on harrastuksia / vapaa-ajan tekemistä, jotta innostavat ja auttavat jaksamaan työssä
- ✓ pystyn säätelemään vapaa-aikaani niin, että kykenen ylläpitämään työhyvinvointiani.



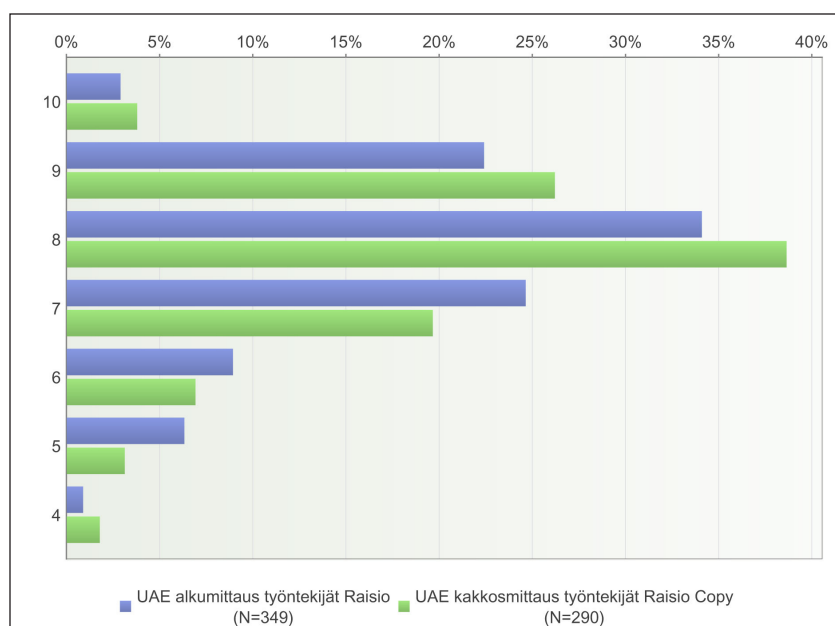
Kuvio 10. Esimiesten itsearvioinnit palautumisstrategioistaan keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (asteikko: 1–5, jossa 1 = erittäin harvoin ... 5 = erittäin usein)

Edellä kuvatut esimiesten vastaukset ovat mittausjaksolla olleet hieman alentuneet. Sen sijaan työntekijöiden arviot esimies- ja alaistoinnista ovat pysyneet suhteellisen samoina. Työntekijöiden mielestä esimiesten taidoissa luoda edellytyksiä hyvien kollegasuhteiden olemassaololle on tapahtunut lievää laskua (ks. Taulukko 6).

Taulukko 6. Raision työntekijöiden arviot esimies-alaistoinnista alku- ja loppumittauksessa keskiarvoina (asteikko 1-5, jossa 1=erittäin harvoin...5=erittäin usein).

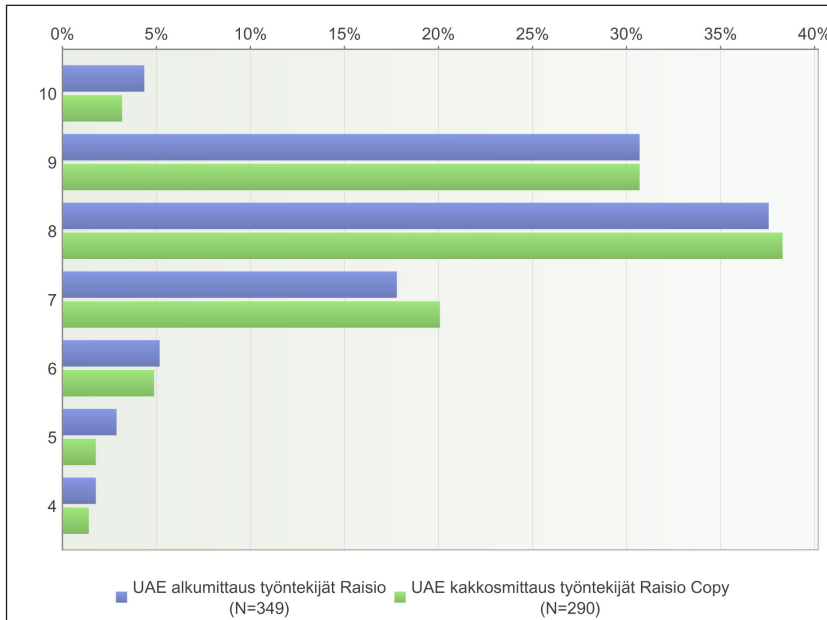
	UAE alkumittaus työntekijät Raisio (N=349)	UAE loppumittaus työntekijät Raisio (N=290)
1. Luotan esimieheni esimiestaitoihin.	3,68	3,62
2. Esimieheni selkiyttää työtavoitteitamme.	3,48	3,40
3. Esimieheni osaa kuunnella ja kohdata aidosti vuorovaikutustilanteissa.	3,65	3,59
4. Pysin omalla toiminnallani edistämään aitoa kohtaamista.	4,05	4,09
5. Olen omalta osaltani sitoutunut ylläpitämään hyvää vuorovaikutusta esimieheeni.	4,14	4,20
6. Esimieheni tunnistaa vahvuuteni ja tietää työhön liittyvät tulevaisuudentoiveeni.	3,45	3,52
7. Esimieheni osaa luoda edellytyksiä hyvien kollegasuhteiden olemassaololle.	3,39	3,29
8. Esimieheni kohtelee oikeudenmukaisesti meitä työntekijöitä.	3,37	3,41
9. Pysin omalla toiminnallani vaikuttamaan siihen, että työt jaetaan niin, ettei kukaan ihan uuvu.	4,07	4,14
10. Esimies osaa rohkaista erilaisten mielipiteiden esittämiseen työyhteisössä.	3,30	3,31

Ilahduttava tutkimustulos on, että työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemus on noussut selkeästi vuoden aikana (kuvio 11).

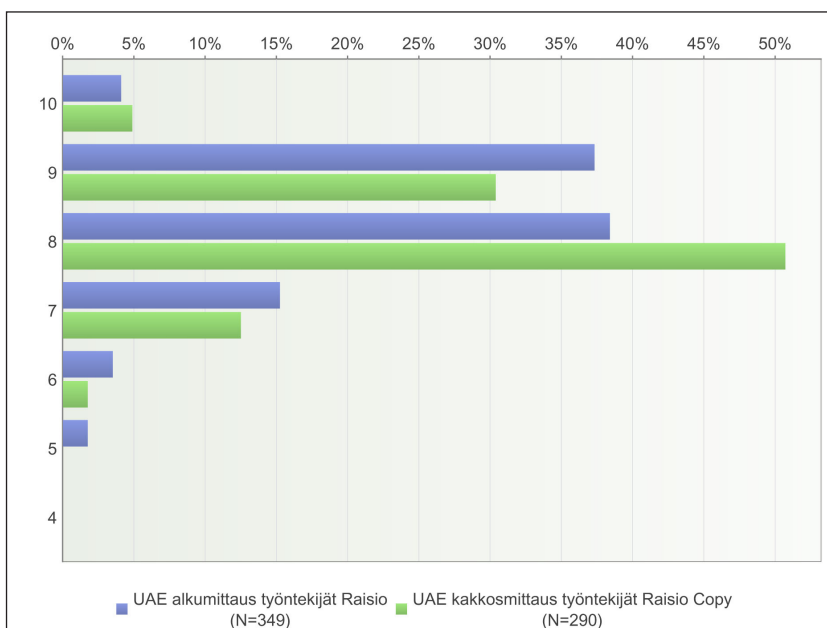


Kuvio 11. Raision työntekijöiden itsearviointit työhyvinvoinnista alku- ja loppumittauksessa keskiarvoina

Kysyttäessä, kuinka aktiivisesti ja rakentavasti työntekijät ylläpitävät hyvää yhteistyösuhdetta esimiehiin voidaan todeta, että puolet vastaajista antoi kouluarvosanan kahdeksan loppumittauksessa. Vastaavasti arvosanan yhdeksän prosenttiosuus on pienentynyt (kuvio 12). Sama kehityssuunta on havaittavissa kysyttäessä, miten aktiivisesti esimies on vaikuttanut työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön (kuvio 13). Työntekijöiden keskinäiseen yhteistyöhön panostaminen onkin yksi tärkeä esimiehen kehittämissaaste monissa työyhteisöissä.



Kuvio 12. Raision työntekijöiden arviot taidoistaan ylläpitää yhteistyösuhdetta esimiehiin.



Kuvio 13. Raision työntekijöiden itsearvioinnit taidostaan ylläpitää työntekijöiden keskinäistä yhteistyösuhdetta keskiarvoina alku- ja loppumittauksessa (kouluarvosana 4-10).

7. Tietoisuustaidot (mindfulness) esimiestyössä

Mervi Herranen ja Elina Honkasalo

Tietoisuustaidot (mindfulness) - osio sovellettuna esimiestyöhön sisälsi kuusi kahden tunnin mittaista tapaamista pienryhmissä, joita sekä Liedossa että Raisiossa oli kolme. Tapaamiset oli rakennettu aina tietyn teeman ympärille ja siihen liittyivät myös välitehtäviksi annetut tietoisuustaitoharjoitukset. Jokaisen tapaamisen lopussa oli myös hetki kirjata omia kyseiseen kertaan liittyviä ajatuksia/oivalluksia omaan narratiiviseen lokikirjaan. Kuuden tapaamiskerran teemat olivat seuraavat:

- ✓ Mitä mindfulness on ja miten sitä voisi hyödyntää esimiestyössä?
- ✓ Ajatusten ja ajatusmallien tunnistaminen ja merkitys oman mielen toiminnassa
- ✓ Tunteet ja niiden tunnistaminen
- ✓ Tunteet työssä ja työyhteisössä
- ✓ Psykkinen joustavuus; omien ajatusten ja toiminnan haastaminen muutokseen
- ✓ Stressinhallinta, palautumisstrategiat sekä oman mielen rauhoittaminen

Mindfulness -jaksoon oltiin tyytyväisiä, vaikka aihepiiri ja tehdyt harjoitukset tuntuivat aluksi vierailta ja tavanomaisesta poikkeavilta. Harvalla oli aikaisempaa kokemusta tietoisuustaidoista ja ensi alkuun tietoisuustaitojen soveltuvuus esimiestyön arkeen mietitytti osaa osallistujista. Ne osallistujat, joilla puolestaan oli aikaisempaa kokemusta mindfulnessista ottivat tietoisuustaidot ilolla ja innostuksella vastaan. Kokonaisuudessaan osallistujat lähtivät kuuliaisesti - ehkä vähän ihmetellen - kokeilemaan ja ihmettelemään, mistä tietoisuustaidoissa on kyse. Alkutilanne ryhmien välillä oli erilainen: lietolaiset olivat ryhmänä avoimempia, vastaanottavaisempia ja osallistuvampia, kuin raisiolaiset. Loppua kohden erot kuitenkin tasoittuivat.

Ohjaajien ohjausta ja tietoisuustaitojen nimenomaista soveltamista työelämäkontekstiin kiiteltiin. Monet osallistujat raportoivat saaneensa työkaluja, ei pelkästään esimiestyöhön, vaan myös omaan elämään ja työelämän ulkopuolisiin vuorovaikutussuhteisiin sekä kuormitustekijöiden hallintaan. Negatiivisena koettiin ainoastaan tiukka työtilanne keväällä, joka haittasi osallistujien osallistumista ja kotiharjoitusten tekoa. Pienryhmiin jakautuminen ja omien kokemusten jakaminen edesauttoivat tutustumista, ryhmäytymistä ja luoden vertaistukea ja hyvän pohjan reflektioketuille.

Mindfulness -osion aikana ja sen jälkeen osallistujat raportoivat parantunutta keskittymis- ja priorisointikykyä sekä kokonaisuuksien ymmärryksen ja hallinnan kasvua. Kuormitustekijöiden tunnistamisen ja ymmärtämisen seurauksena osallistujat puolestaan kokivat psyykkistä ja fyysistä rentoutta sekä löysivät keinoja palautua paremmin. Myös suhtautuminen stressaaviin tilanteisiin muuttui monella, minkä seurauksena stressinsietokyky kasvoi merkittävästi. Osallistujien palautteissa nousi esille myös kokemus rauhallisuuden ja levollisuuden lisääntymisestä omassa toiminnassa. Lisäksi jotkut harjoitukset tuottivat hedelmällisiä oivalluksia hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi ja osallistujat kokeilivat oppimaansa menestyksekkäästi myös omissa työyhteisöissään.

Mindfulness sovellettuna työelämän haasteisiin tarjosi välineitä tutkailla ja kehittää omaa johtamista ja työyhteisöä. Ymmärrys omasta itsestä, omista ajattelumalleista ja toimintatavoista sekä ihmisten välisestä kanssakäymisestä avautui monelle osion aikana aivan uudella tavalla.

Raision esimiehiltä kysyttäessä minkä verran olet toteuttanut kurssilla käsitellyjä tietoisuustaitoja käytännössä, saatiin seuraavanlainen jakauma (N=26):

- ✓ paljon 1
- ✓ kohtalaisesti 8

- ✓ jonkin verran 15
- ✓ ei ollenkaan 2

Kysymykseen ”Miten olen hyödyntänyt tietoisuustaito- kerroilta saatuja oppeja työssä ja arjessa?” saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- ✓ tietoisuus omasta itsestä (itsetuntemus, omat vahvuudet) ja omasta tavasta toimia esimiehenä lisääntynyt
- ✓ oma identiteetti esimiehenä saanut vahvistusta
- ✓ läsnäolo hetkissä vahvistunut, kuuntelen merkitys vahvistunut
- ✓ multitasking vähemmäksi ja keskittymiskyvyn harjaannuttaminen paremmaksi
- ✓ stressisietokyky parantunut ja omaan hyvinvointiin huomion kiinnittäminen lisääntynyt”, oppinut välittämään itsestä”
- ✓ palautuminen sekä työpäivän aikana että sen jälkeen tullut paremmaksi
- ✓ rauhoittumisen merkityksen ymmärtäminen
- ✓ positiivisen palautteen merkityksen huomaaminen ja antaminen työntekijöille
- ✓ kielen merkityksen ja yhteisen keskustelun tärkeyden muistaminen on parantunut
- ✓ häiriötekijöiden vähentäminen arjessa saatu alulle

Liedon vastaukset jakaantuivat seuraavasti kysyttäessä minkä verran olet toteuttanut kurssilla käsitellyjä tietoisuustaitoja käytännössä (N=27):

- ✓ paljon 2
- ✓ kohtalaisesti 11
- ✓ jonkin verran 14
- ✓ ei ollenkaan 0

Liedon esimiehet olivat erittäin tyytyväisiä tietoisuustaito-osio kokonaisuudessaan: materiaali ja harjoitukset tukivat hyvin toisiaan, sovellettu hyvin nykypäivän työelämän tarpeisiin, tyyntä ja innostava ja motivoiva ilmapiiri, ”harjoitukset avasivat silmiä” monelle. Myös ohjaajien toiminta sai kiitosta. Kysymykseen ” Miten olen hyödyntänyt tietoisuustaito- kerroilta saatuja oppeja työssä ja arjessa? saatiin seuraavanlaisia vastauksia:

- ✓ tietoisuus omasta itsestä (itsetuntemus), tunteista, ajatuksista ja omasta tavasta toimia lisääntynyt paljon
- ✓ on saatu eväitä esimiesroolin vahvistumiseksi
- ✓ rauhoittumisen merkityksen ymmärtäminen ja sen omakohtainen kokeminen ollut merkittävää
- ✓ oman rajallisuuden hyväksyminen ja itsemyötätunnon lisääntyminen
- ✓ läsnäolon parantuminen käsillä olevaan hetkeen
- ✓ tietoisuuden harjoittamisen merkityksen ymmärtäminen hyvässä johtajuudessa
- ✓ positiivisen palautteen merkityksen huomaaminen ja antaminen työntekijöille
- ✓ kielen merkityksen ja yhteisen keskustelun tärkeyden huomioiminen parantunut
- ✓ oma keskittyminen käsillä olevaan tehtävään tullut paremmaksi ja lisäksi on löytynyt keinoja tukea muiden keskittymistä, näistä keskusteltu myös työyhteisöissä

- ✓ oman työn suunnittelu tullut realistisemmaksi
- ✓ kiireen tunnun väheneminen ja stressinhallinnan tunteen parantuminen
- ✓ tunteiden ymmärtäminen avartunut.

8. Lokikirjatehtävän koonti

Viimeisessä lokikirjatehtävässä vastaajia pyydettiin kuvamaan erilaisia esimiestoimintoja, pieniä ja suuria arjen tekoja, joita osallistuja on kehittänyt valmennuksen innoittamana (mitä on tehnyt toisella / uudella tavalla. Miten ne ovat toimineet? Mitä on oppinut / oivaltanut? Mitä minä olen oikein tehnyt vuoden aikana?).

Seuraavassa kuvataan esimiesten vastauksia, joissa on havaittavissa vuorovaikutteisen (valmentavan ja osallistavan esimiehen) johtamisen piirteitä, tietoisuustaitojen kasvua sekä työhyvinvointiin liittyviä teemoja. Vastauksista voidaan myös havaita, että Liedossa korostui Raisiota enemmän kuuntelemisen ja läsnäolon taidot sekä erityisesti työhyvinvointiin liittyvät teemat. Raisiossa puolestaan kehitettiin palaverikäytäntöjä vuorovaikutteisemmaksi. Raisiolaisten esimiesten vastauksista on havaittavissa myös oman toiminnan ja toimijuuden arviointi sekä tietoinen pysähtyminen identiteettityön äärelle. Esimiehet mainitsivat lisäksi, että valmennukset sekä Liedossa että Raisiossa ovat lisänneet esimiesten yhteisöllistä toimintaa, ajatusten ja ideoiden vaihtoa.

Lieto

Kuunteleminen (useita mainintoja)

*„..olen pyrkinyt olemaan **enemmän kuulolla** ihan oikeasti työntekijöille*

„Jos joku on tullut juttelemaan, en tee mitään muuta vaan keskityn hänen asiaansa ja tarvittaessa kommentoin, yritän olla vilkaisematta esim. tietokoneen ruutua samalla ollenkaan”

Läsnäolo

„Alaisille on pystyttävä luomaan aidon läsnäolon tunne: esimies on helposti lähestyttävä ja kuuntelee. Työhuoneen ovi on auki ja tuntuu hyvältä, kun tullaan sanomaan ja kertomaan asioita. Johtajuus on vuorovaikutusta. Esimiehen työ on sekä olemista että tekemistä...”

*„**Läsnäolon taito** ja kiireen taakse jättäminen on taitoja, joihin minun on vielä kovasti panostettava oppiakseni uusia toimintamalleja pelkän asian tiedostamisen sijaan”*

Vuorovaikutteisuus

*„Yksi konkreettinen asia johon tulen tulevaisuudessa työyksikkömme kiinnittämään erityistä huomiota on **sisäinen vuorovaikutus**. Tavoitteena on, että kaikki rohkaistuisivat tuomaan todelliset mielipiteensä esille, myös ne hiljaiset jotka yleensä vain seuraavat keskustelua.”*

*„Matkan varrella olen saanut paljon **uusia menetelmiä** käyttööni...”*

Jaettu johtajuus / vastuuttaminen

*„olen myös **rohkemmin vastuuttanut** työntekijöitä tekemään erinäisiä asioita”*

*„...mielestäni **työntekijät ovatkin alkaneet itsenäisemmin hoitaa** joitain asioita, joita aiemmin ovat tuoneet minun tehtäväkseni”*

*„Olen hyvin tuntuvalta tavalla saanut kokea että **esimiestyö on jaettava esimiestyötä**, asia ehkä konkretisoitui parhaiten syksyn mindfulness kerroissa”*

Työhyvinvointi

*„Olen myös laittanut joskus oven kiinni, kun haluan tehdä jotain asiaa aivan rauhassa vähän aikaa. Se on suuresti helpottanut tekemistä ja myös nopeuttanutkin, **kun on saanut rauhassa keskittyä yhteen asiaan kerrallaan**”*

*„Olen **listannut** tekemättömiä töitä, tällöin ne pysyvät paremmin hanskassa”*

*„... että pystyy **priorisoimaan** asioita ja työtehtäviä”*

*„Tämän hetken toiminnassa ensimmäisenä tulee mieleen ne **”pienet, omat hetket”** tai jollain tasolla **”hidastaminen”***

*„Suurin asia on varmaan se, että **päivä kerrallaan, työ kerrallaan**”*

*„Olen oppinut myös kiinnittämään enemmän huomiota omaan työssäjaksamiseen, **”ensin happinamari omille kasvoille”** on ollut minulle jonkinlainen uusi oivallus.”*

*„Olen yrittänyt **rajata työntekijöiden tekemää työtä**, jotta eivät uupuisi. Mutta toisaalta haastaa työntekijöitä vetämään omia rajoja.”*

*„Olen mielestäni oppinut olemaan enenevässä määrin **armollinen** itselleni.”*

Palaverikäytäntöjen kehittäminen

*„**Yhteinen ymmärrys** on tuntunut lisääntyvän näiden tiimipalaverien myötä”.*

„...Palaveriajankohta ja siihen käytetty aika ovat myös muuttuneet...Olemme myös keskustelleet näiden palaverien tarkoituksesta ja tarpeellisuudesta.”

„Matkan varrella olen saanut paljon uusia menetelmiä käyttööni...”

Esimiestyön kehittäminen yleisesti

*„Olen oppinut, että aina on **palattava perustehtävään** ja tehtävämääritykseen - ei ole itsestään selvyksiä.*

*„Se auttaa, että itse on motivoitunut työhönsä tai paremminkin **sisäistänyt mitä esimiestyö on**. Vaikka kuinka organisoii omaa toimintaansa, niin aina tulee yllätyksiä ja välillä on kiirettä, näinhän tämä arki menee”*

*„Esimiesvalmennus on avannut **uusia näkökohtia omaan itsetutkiskeluun**; se on edesauttanut oman esimiesidentiteetin työstämisen, tietoisuustaidot ovat opettaneet tunnistamaan, ymmärtämään ja halitsemaan omia tunteita.”*

Raisio

Palaverikäytännöt (useita mainintoja)

*„Käydään läpi **yhdessä**, mikä toimii ja mitä pitää kehittää”*

„Palaverikäytäntöjen kehittäminen oli myös yksi omista teemoistani. Palaveriähky on kuitenkin todellista, palaveritarvetta on paljon ja käsiteltäviä asioita vielä enemmän. Olen palaverieissa kuitenkin kokeillut erilaisia tapoja, esim. jonkin aiheen tiimoilta keskustelu ryhmissä ja ryhmät tuovat esille esiin tulleet asiat. Näin asiat eivät niin paljon henkilöidy.”

„Olemme yhdessä työparini kanssa pyrkineet tietoisesti parantamaan kokouskäytäntöjä ja tehostamaan palaverieihin käytetyn ajan hyödyntämistä.”

Vuorovaikutteinen esimiestyö

"Olen vahvistanut **läsnäoloani**..."

"Olen pyrkinyt olemaan paljon **työntekijöiden käytettävissä**"

"**..pysähtyminen aina kunnolla keskustelemaan, olemaan tietoisesti läsnä, kun työntekijällä on asiaa**"

"Viimeaikoina olen erityisesti pyrkinyt **kuuntelemaan** mitä toisella on sanottavana ja esittänyt avoimia kysymyksiä, jotta saan parhaan mahdollisen käsityksen toisen henkilön osaamisesta/ajattelusta ja jotta en johdattele puhujaa omilla ajatuksillani"

"Jo pari vuotta sitten alkanut **luottamuksen rakentaminen** on jatkunut hyvin. Uskon, että olen ollut omalla toiminnallani vaikuttamassa siihen"

"**Oikeudenmukaisuuden tunnetta** täytyy kysellä, mistä tulee? "

"Oma **innostuminen** - tarttuu"

"... olen **osallistanut** omia työntekijöitäni aktiivisesti mukaan alusta asti ja pyrkinyt kuuntelemaan heidän ajatuksiaan. Yhdessä olemme työstäneet toimintamallia ja toimenkuvaa."

"... **Kuuntele, katsele, pistä merkille ja huomioi kokoajan**, mutta älä upota itseäsi työasioihin sydänjuuria myöten. Muutakin elämää on"

"... on tullut enemmän päättäväisyyttä toteuttaa jo aiemmin kaavailemani asiat kuten järjestää **viikoittaisten tiimitapaamisten lisäksi ... yksilötapaamisia, missä kuulen mitä heille kuuluu ja kuinka voin auttaa heitä heidän työssään ja jaksamisessaan...**"

"**Annan päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuutta enemmän nykyisin.** Tuon esiin, että valmiita/ oikeita ratkaisuja ei ole joka asiaan siinä hetkessä ja että on myös asioita, joiden kanssa joudumme elämään (emme pysty vaikuttamaan)."

"Olen paremmin oivaltanut mikä suuri voimavara henkilökunta on, olen kokouksissa käyttänyt enemmän **osallistuvaa työtettä**"

"...poisoppia vanhaa autoritääristä esimies alaisille johtamista, **kohti uutta osallistavaa, jakavaa esimiestä. Kuuntelevaa!**...On ollut ilo huomata työntekijöissä työnteon paloa, kun ovat itse saaneet oivalluksen, saaneet luvan tehdä itse, ilman, että aina esimies määrää!"

Tietoinen havainnointi / oman toiminnan arviointi

"Olen kehittynyt esimiehenä **huomaamaan erilaisia asioita**".

Olen pyrkinyt **asentoitumis- ja toimintatavoissani** huomioimaan vielä aiempaa enemmän"

"Olen huomannut, että **en ole pitänyt itsepintaisesti kiinni omista esityksistäni.** Olen pystynyt helposti tarttumaan alaisten esittämiin parempiin esityksiin..."

"-valmennuksen myötä vahvistui oma **oivallus ja rohkeus muuttaa vanhaa käytäntöä**"

"Olen kuitenkin ottanut myös **selkeämmän johtajan roolin**, jota työntekijät kaipaavat hankalissa tilanteissa ja valinnoissa. Tunnen enimmäkseen olevani vahvempi"

"Olen ehkä **peilannut omia vahvuuksiani ja heikkouksiani** luettujen artikkeleiden, käytyjen keskustelujen ja kuultujen luentojen valossa"

"...**tarve kohdistaa työntekijöiden työajan käyttöä** mahdollisimman produktiivisesti ja asiakkaita palvelevaksi (asiakastapaamiset, kirjaamiset)"

"Valmennuksen innoittama olen oppinut **tunnistamaan paremmin omia tunteitani** ja myös alaisten reaktioita..."

Työhyvinvointi ja tietoisuustaidot

” Itsensä arvostaminen. Virheitä saa tehdä”

*” Omaa **rajaamista** jaksamisen vuoksi”*

*”... pienen **rauhottumistuokion** (muutama rauhallinen hengitys, kuppi kahvia tietoisesti nautittuna jne.) järjestäminen ennen haasteellisia esimiestilanteita”*

*”Olen **vähentänyt hajautuhutaiturointia** ja keskittynyt entistä enemmän yhteen asiaan kerrallaan.”*

*”Tällä viikolla **havahduin uudelleen hidastamaan tahtia kävellessäni** kohteesta toiseen. Toisinaan asi-
an muistaa, mutta ei välitä, koska on sillä hetkellä niin kiinni suorittamisessa.”*

*”Haasteellisissa tilanteissa olen pyrkinyt toimimaan hyvin **rauhallisesti ja jättämään tilaa avoimelle vuoropuhelulle**”*

*”Ennen ”juoksin ” käytävillä ,nyt **yritän kulkea rauhallisesti** .Toivon ,että henkilökunnalle tulee levollisempi mieli , turha kiireen tuntu jäisi pois. Yritän siis enemmän keskittyä juuri tähän hetkeen – siihen kohtaamiseen, vuorovaikutukseen joka juuri sillä hetkellä on”*

9. Yhteenvedo

Uuden ajan esimies -kehittämishankkeen tavoitteina oli vahvistaa esimiesten toimijuutta sekä antaa keinoja tietoiseen esimiestoimijuuden uudelleen konstruointiin. Liedon kyselytutkimustuloksien pohjalta voidaan havaita, että muun muassa luottamus työntekijöiden suoriutumiseen työssä, työta-
voitteiden selkiyttäminen, kuuntelutaidot, työnjakoon vaikuttaminen, niin ettei kukaan uuvu sekä eri-
laisten mielipiteiden rohkaiseminen ovat kasvaneet vuoden aikana. Myös esimiesten ja työntekijöiden
kokema työhyvinvointi ovat parantuneet kehittämishankkeen aikana. Tietoisuustaidot ovat niin ikään
parantuneet ja sitä kautta myös lisänneet työhyvinvointia ja taitoa pysähtyä tutkimaan toimintaansa.
Tulosten valossa esimiehet saivat työkaluja oman ja työyhteisön hyvinvoinnin vaalimiseen. Liedon val-
mennukseen osallistujien mukaan seuraavat tekijät voivat selittää edellä kuvattuja tutkimustuloksia:

- ✓ oma kriittisyys on kasvanut
- ✓ selkeämpi esimiehisuus vaikuttaa myös työntekijöiden arvioiden kasvuun
- ✓ lyhyellä aikavälillä saatu hyviä tuloksia
- ✓ työntekijää kuullaan, kuuntelutaito on kasvanut
- ✓ myönteinen muutos yllätti
- ✓ on osattu olla valmennettavina – huomio esimiestyössä, omassa muutoksessa
- ✓ positiivista havaita työhyvinvoinnin tulokset
- ✓ vastaajien lukumäärän vaikutus tutkimustuloksiin
- ✓ vahva tahtotila
- ✓ kakkoskyselyn tulokset nousevat ykköskyselyssä havaituista kehittämiskohteista
- ✓ vastauksiin saattoi vaikuttaa moni muukin työasia

Raision yhteistoiminta-alueen kyselytutkimustuloksissa ei ole löydettävissä selkeätä muutosta kehit-
tämishankkeen aikana. Toisaalta on todettava, että esimiesten ja alaisten antamat arviot olivat jo al-
kumittauksessa hyvällä tasolla. Viimeisenä lähipäivänä kyselyn tuloksia pohdittiin yhdessä esimiesten
kanssa. Tutkimustuloksia raisiolaiset esimiehet tulkitsevat seuraavalla tavalla:

- ✓ itsekriittisyys kasvanut,
- ✓ rehellisyys ja uskallus ovat lisääntyneet,
- ✓ yt:t ja yhteiskunnallinen tilanne ovat vaikuttaneet, muutokset toimintaympäristössä sekä organisaatiomuutokset.

Toisaalta esimiehet kokivat, että esimiestyön kehittyminen näkyy työyhteisössä ja että yleisesti annettu hyviä arvioita. Työntekijöiden arviot esimies- ja alaistoiminnasta olivat pysyneet suhteellisen samoina. Huomattavaa on, että työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemus oli noussut selkeästi vuoden kehittämishankkeen aikana.

Lokikirjatehtävien analyysin pohjalta Liedossa nousivat keskeisiksi teemoiksi kuuntelu- ja läsnäolotaidot sekä tietoisuustaidot esimiestyössä. Esimiehet olivat hankkeen aikana myös kehittäneet vuorovaikutteisia työtapoja. Oppimisilmapiiri oli vahvasti myös aistittavissa valmennuksen eri oppimisfoorumeissa. Raisiossa lokikirjatehtävä valotti paitsi käytännön esimiestekoja myös oman ajattelun ja toiminnan tietoista pohtimista ja toimijuuden kehittämistä. Raision esimiesten vastauksista on löydettävissä kokouskäytäntöjen ja oman esimiestoiminnan kehittämistä osallistavaan ja vuorovaikutteiseen suuntaan. Esimiehet pohtivat myös, että tietoinen oman esimiestoiminnan ”monitorointi” on ollut kehittämishankkeen aikana ilmeinen.

Lokikirjatehtävien pohjalta voidaan todeta sekä Liedon että Raision osalta, että:

1. Osaaminen on kehittynyt useilla eri vuorovaikutteisen johtamisen osa-alueilla (valmentava esimies). Vastaukset kertovat vuorovaikutteisen, osallistavan ja valmentavan esimiehisyyden sisäistämisestä, reflektiokyvykkyydestä sekä toimijuuden kasvusta.
2. Valmennus on edistänyt esimiesten ja alaisten yhteistyötä ja palaverikäytäntöjä on kehitetty osallistavaan suuntaan.
3. Esimiehet saivat uusia näkökulmia esimiestyöhönsä tietoisesta pohdinnasta ja havaintojen pohjalta.

Uuden ajan esimies -kehittämishankkeen tavoitteena oli myös edistää esimiestyöhön liittyvien koulutus-, kehittämis- ja konsultointimallien edelleen kehittämistä erityisesti toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta. Seuraavassa kuvataan hankkeeseen osallistuvien esimiesten näkemyksiä valmennuksen osalta.

Valmennuksen tavoitteena oli vastata Raision kaupungin / Liedon kunnan sosiaali- ja terveystalouden yhteistoiminta-alueiden esimiesten keskeisiin haasteisiin valmentamalla heitä muutoksen tilassa ja dynaamisessa toimintaympäristössä toimimiseen. Tämä tavoite toteutui raisiolaisten esimiesten mielestä hyvin keskiarvon ollessa 3,5 (asteikko: 1=ei lainkaan / huonosti...5 on toteutunut erittäin hyvin). Liedon vastaava keskiarvo oli 4,1.

Teema-alueet vastasivat melko hyvin tai hyvin osallistujien tarpeita sekä Raisiossa (ka 3,6) että Liedossa (ka 4,2). Verrattaessa Raision ja Liedon esimiesryhmien kokemuksia voidaan havaita, että Liedon esimiehet arvioivat tietoisuustaidot esimiestyössä teeman ja siihen liittyvät harjoitteet paremmin omaa esimiesosaamistaan palveleviksi kuin Raision esimiehet. Valmennuksen oppimisfoorumeista tärkeimmiksi koettiin Raisiossa reflektiokeitaat (ka 3,8) sekä lähijaksot (3,8). Vastaavasti Liedossa oppimisfoorumien kärkeen nousi tietoisuustaidot -osio (ka 4,4), lähijaksot (ka 4,2) ja reflektiokeitaat (4,3).

Oma toiminta työyhteisössä oli niin ikään keskeinen tekijä osaamisen kehittämisessä. Raisiossa ja Liedossa tämä valmennuksen osio arviointiin toteutuneen melko hyvin (Raisio ka 3,5, Lieto 3,6) joskin monet kiireelliset esimiestyöhön liittyvät asiat veivät aikaa ja tilaa kehittämiseltä. Lisäksi voidaan todeta, että vuoden mittainen valmennus on lyhyt aika viedä käytäntöön uusia ”oppeja”.

Lokikirjatehtävät sisälsivät lähijaksoon valmistautumista edistäviä ennakkotehtäviä, laajempia pohdintatehtäviä sekä merkintöjä lähijaksojen ja ryhmätapaamisten jälkeen. Osa osallistujista koki, että lokikirja ei ollut ”oma juttu” oman esimiestoiminnan kehittämisessä. Suurin osa kuitenkin arvioi lokikirjan käytön palvelleen hyvin oppimista. Tietoisuustaidot esimiestyössä -osio nousi Liedon valmennukseen osallistuneille keskeisimmäksi oppimisfoorumiksi (ka 4,4) reflektioketaiden (ka 4,3) ja lähijaksojen ohella (ka 4,2). Osallistujat perustelivat vastauksiaan näin:

”Kokonaisuutena esimieskoulutus oli hyvin avartava kokemus. Sai tarkastella omaa toimintaa ja kuulla muiden kokemuksia. Kirjallisuus, jota ei ollut aiemmin tutkinut havahdutti huomioimaan ilmiöitä, joita esiintyy työelämässä, mutta joihin ei ollut aikaisemmin löytänyt nimeä. Loppujen lopuksi välillä on kyse hyvinkin pienistä ja yksinkertaisista asioista. Esimiestyö on moninaista ja haastavaa, mutta hyvinkin antoisaa!”

”Valmennus oli osallistava. Esimiehen rooli, tietoisuustaidot, vuorovaikutustaidot, muutoksessa johtaminen -ei varmaan jäänyt kenellekään epäselväksi, sillä niihin palattiin koko valmennuksen ajan.”

”Kriittisyys omaa toimintaa kohtaan nousi mutta samalla myös tietoisuus omasta osaamisesta ja mahdollisuuksista kehittää työyhteisöä omalla persoonallaan. Henkilökunnan vastuuttaminen ja sitä kautta motivoiminen parani.”

”Lähiopetusjaksojen aiheet olivat hyvin valittuja ja valmisteltuja ja reflektioketiaat toimivat erittäin hyvin. Tietoisuustaitojen kehittäminen on paitsi muodikasta myös tehokas tapa oppia hallitsemaan työtä, tunnistamaan tunteita ja tuntemaan itsensä paremmin.”

”Erittäin lähijaksot olivat avartavia. Kiitokset vetäjien laajasta osaamisesta ja joustavasta asenteesta. Ilman valmennusta kehitys olisi vaillinaisempaa.”

”Lähijaksot loivat ja toivat yhteenkuuluvuutta sekä tuttuutta esimiesten kesken, mikä on erittäin tärkeä asia. Kirjallisuus oli hyvin valittua eikä sitä ollut kohtuuttomasti. Ennakkotehtäviä ei aina meinannut ehtiä tehdä, mikä vähensi niiden arvoa, eivät siis itse tehtävät, vaan kiire. Lokikirjan täytössä/käytössä vähän sama ongelma, kuin ennakkotehtävien kohdalla.”

Tietoisuustaidot ovat vieneet omaa työtäni ehkä eniten eteenpäin, pystyn rauhoittamaan tiukkaan paikkaan mennessäni itseni ja osaan hengähtää hetken hektisenäkin työpäivän, josta saan taas uutta virtaa ja -voimaa.

”Suhtauduin kielteisesti koko hankkeeseen. Oli täydellisen väärässä! Olen oppinut paljon, olen verkostoitunut, työyksikköni on hyötynyt, esimieheuteni on kehittynyt, olen ”kasvanut ihmisenä” jne.”

Verrattaessa Liedon ja Raision esimiesten antamaa palautetta valmennuksesta voidaan todeta, että lietolaisten antamat arviointipalautteet ovat kauttaaltaan korkeampia kuin raisiolaisten kollegojen antamat palautteet. Tämä tulos voi selittyä sillä, että Raisiossa kehittämistyötä on tehty jo pitkään ja esimiehet ovat olleet keskeisessä roolissa muun muassa palvelujen uudistamisessa. Tätä kautta valmennuksen teemat olivat tutumpia raisiolaisille esimiehille. Liedon esimiehillä oli myös juuri tapahtuneen yhdistymisen myötä suuri tarve esimiesten osaamisen kehittämiseksi. Voidaankin todeta, että erilainen lähtökohtatilanne vaikutti osaltaan valmennuksesta saatuihin kokemuksiin.

Esimiehet kokivat, että valmennuksen lähijaksot ja reflektioketiaat olivat keskeisiä oppimisfoorumeita. Tietoisuustaito-osio oli puolestaan merkittävä erityisesti lietolaisille esimiehille. Sekä valmennuksen esimiehet että sote-johtajat pitivät myös tärkeänä sitä, että kehittämishankkeen aikana esimiehet ovat oppineet tuntemaan toisiansa yli tulosrajojen ja että hanke loi hyvän pohjan verkostoitumiselle ja kollegatuelle.

Valmentajien tekemien havaintojen mukaan kehittämishankkeen onnistumiseen vaikutti vahvasti se, että johtoryhmät osallistuivat valmennukseen yhdessä alaistensa kanssa. Näin vahvistettiin vuorovaikutusta esimiesportaiden välillä ja luotiin yhteisiä merkityksiä laadukkaalle esimiestyölle. Hankkeeseen liittyvät, omassa työssä toteutettavat esimiesteot tukivat puolestaan toiminnan kehittämisen ylettymistä työntekijöihin. Raision ja Liedon panostus hankkeeseen oli huomattava, sillä esimiesten toiminnan kehittämiseen saatiin aktivoitua myös suuri joukko alaisia. Lisäksi hankkeeseen rakennettiin ohjausryhmä, joka tuki sote-johtajien ajatusten vaihtoa sekä tutkimuksen ja valmennuksen integrointia ja eri näkökulmien löytämistä. Hankkeessa toteutui siten esimiestyön kehittäminen systeemiteoreettisen ajattelun pohjalta, jonka mukaan eri tasojen samanaikainen kehittäminen palvelee parhaiten muutosta ja osaamisen kehittymistä (vrt. Laurila 2010). Myös sote-johtajien panos esimerkkeinä, kannustajina ja suunnannäyttäjinä loivat tukevaa pohjaa myös tulevalle kehittämistyölle sekä Raisiossa että Liedossa.

Valmennuskonseptin teoriataustana toimi moderni asiantuntijuuden kehittymisen ja toimijuuden tutkimus. Valmennus rakennettiin siten, että optimaalisten oppimistuloksien saavuttamiseksi valmennus sisälsi tietoja (kirjallisuus, luentotyypiset alustukset), taitojen kehittämistä (oma toiminta, kokeilut työyhteisöissä), osallistumista sosiaaliseen toimintaan yhdessä muiden esimiesten kanssa (lähijaksot, pienryhmät) että oman oppimisen säätelyä (tietoinen oman toiminnan tarkkailu ja esimiestoiminnan kehittäminen). Toimijuuden kehittämiseen hanke tarjosi tutkimustietoa, oman toiminnan pohdintaan liittyviä oppimistehtäviä, runsaasti keskusteluja kollegojen kanssa, ideointi- ja sparrausmahdollisuuksia, työtapoja tietoisuustaitojen harjoittamiseksi arjen esimiestyössä sekä ajattelu- ja työtapoja oman toimijuuden laajentamiseen vuorovaikutteisen johtamisen suuntaan. Osallistava tapa valmentaa esimiehiä puolestaan vahvasti esimiesten oman toimijuuden ja asiantuntijuuden kasvua. Tämän valmennuksen yksi keskeinen viesti on, että keskittyminen toimijuuden tutkimiseen ja kehittämiseen kytkettynä tietoisuustaitoihin mahdollistaa syvätason muutoksia ajattelussa ja esimiestoiminnassa.

Saatujen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että kehittämishanke kokonaisuudessaan palveli hankkeelle asetettuja tavoitteita. Tutkimus- ja koulutuskonsepti tuki oman ajattelun ja toiminnan tutkimista ja kehittämistä yhteistyössä kollegojen kanssa. Valmennuksessa käytyjä keskusteluja pidettiin tärkeänä oman osaamisen kehittämisessä, samoin lähijaksoilla saatuja teoreettisia katsauksia. Kirjallisuuden lukeminen tuotti osalle aikapulan vuoksi ongelmia, vaikka kirjallisuuteen oli liitetty oppimista tukevia tehtäviä.

Kehittämishanke toteutettiin samanaikaisesti kahdessa kunnassa. Työmuodot ja sisällöt olivat samat, samoin kuin valmentajat. Hankkeen aikana koottu laaja sekä kvantitatiivinen että kvalitatiivinen seuranta-aineisto paljasti, että kummassakin kunnassa oli hyödytty hankkeesta, mutta eri tavoilla. Riittävän monipuoliset kehittämishankkeen sisällöt ja osallistavat kehittämismenetelmät takaavat sen, että samanaikaisena toteutettu hanke palvelee esimiestyön kehittämistä, vaikka toimintaympäristöt ovat erilaiset.

OSA II Kehittämishankkeen pilotit Raisiossa ja Liedossa

1. Taustaa

Hankkeeseen liittyvien pilottien tavoitteena oli tukea esimiehiä sellaisiin innovaatioihin ja työtapojen muutoksiin, jotka ylittävät perinteisiä toiminta-alueiden rajoja ja lisäävät mm. asiakaslähtöisten palveluketjun rakentumista. Pilottien valinnan lähtökohtina olivat Raision ja Liedon strategiset painopistealueet, joiden pohjalta johtoryhmät valitsivat pilotit. Raisiossa päätettiin edistää ja kehittää jo olemassa olevan, yli sektorirajat ylittävän Hyvinvointiryhmän toimintaa. Mukana ryhmässä on edustajia sosiaali-, terveys- ja opetussektoreilta, nuorisotoimesta, kirjastosta sekä Varsinais-Suomen Lastensuojelujärjestöt ry:stä. Liedossa pilotiksi valikoitiin uusi moniammatillinen psykososiaalinen palvelukeskus Sarastus, josta löytyvät lastenvalvojan, perheneuvolan sekä mielenterveys- ja päihdeyksikön palvelut. Keskus palvelee Liedon, Marttilan ja Kosken kuntalaisia ja lapsiperheitä.

Pilotit rakentuivat viiden, kuuden kerran koko verkostoa / työyhteisöä koskevista prosessikonsultatiivisista työpajoista, joiden tavoitteena on tukea pilottien toimintaa. Prosessin fasilitaattoreina toimivat Juha Herranen Avisiosta ja Heli Trapp Turun yliopiston Brahea-keskuksesta. Ennen työpajojen käynnistymistä haastateltiin esimiestehtävissä toimivia, jotta saataisiin kokonaiskuva pilottien lähtötilanteesta.

Tutkimuksessa etsittiin teemakyselylomakkeen (N=6) avulla tekijöitä, jotka ehkäisevät ja edistävät uusien toimintamallien rakentamista pilottihankkeissa. Tutkimuksen fokuksina ovat myös osallistujien toimijuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimus oli luonteeltaan toimintatutkimusta, jossa tutkija osallistui työpajojen työskentelyyn. Seuraavassa kuvataan piloteissa tunnistettuja kehittämiskohteita sekä esimies- ja johtoasemassa toimineiden kokemuksia sektorirajat ylittävistä toimintamalleista: mitkä tekijät edistävät moniammatillista, sektorirajat ylittävää palvelutoimintaa, mitkä puolestaan jarruttavat asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä ja miten esimiehet voivat itse vaikuttaa palveluinnovaatioiden syntymiseen (esim. mitkä tekijät vahvistivat toimijuutta verkostossa ja mitkä tekijät puolestaan jarruttivat pilotoinnin aikana).

2. Raision pilotti

2.1. Prosessin kulku – kohti hyvinvoinnin elinkaarimallia

Raision pilotiksi valikoitu Hyvinvointiryhmän toiminnan kehittäminen (Hyve-ryhmä) Hankkeessa järjestetyissä työpajoissa tunnistettiin selkiyttämistä ja yhteiskehittämistä vaativat painopistealueet monitasoisesti ja monipuolisesti:

- ✓ Työryhmän visio ja sen toteutumisen edellytykset
- ✓ Hyve-ryhmän toimintamallit ja työtavat
- ✓ Ryhmän organisointi
- ✓ Keskeiset kehittämisen painopistealueet

Osallistujat lähtivät innokkaasti työstämään teemoja fasilitaattorien käyttäessä erilaisia luovia ja toiminnallisia menetelmiä, joiden tavoitteena tukea oppimista ja luovia ratkaisuja edistävän ilmapiirin rakentumista. Työskentelyssä tuettiin myös tutustumista sekä sektorirajat ylittävien dialogisia keskustelujen syntymistä.

Ryhmä tuotti työskentelyn pohjalta Hyve-ryhmälle vision:

Raisiolaisen lapsen ja nuoren hyvä ja turvallinen arkielämä.

*Hyve-työryhmällä on innostus ja tahtotila,
jolla mahdollistetaan yhteistyö ja konkreettiset päätökset
lasten ja nuorten asioissa.*

Apu yhden napin takaa, aluetyö, hyvinvoinnin johtaminen ja brändäys

Vision saavuttamiseksi tunnistettiin erilaisia toimintamalleja, jotka edistävät vision toteutumista. Kehittämisen ytimessä ovat ryhmän yhteisten tavoitteiden ja painopisteiden löytäminen sekä uudet toimintamallit. Hyve-toiminnan tavoitteena on avun tarjoaminen mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Avun tulee olla mahdollista oikea-aikaista ja oikeanlaista.

Hyve-ryhmä kerää tietoa raisiolaisten hyvinvoinnista. Tämä tietolähde on yksi tärkeä lähtökohta palvelujen kehittämisessä. Työpajoissa nousi selkeästi esiin tarve uudenlaiseen ja vahvempaan yhteistyöhön yli sektorirajojen palvelun kehittämiseksi asiakaslähtöisiksi. Kokeilukulttuurin synnyttäminen Raisioon nähtiin erittäin tärkeäksi. Tämä puolestaan vaatii uudenlaista asennoitumista, "laskeutumista kentälle" sekä uudenlaista tapaa nähdä moniammatillisuus vahvana osana omaa työnkuvaa.

Yhteiset ryhmän jäsenten kohtaamiset ja yhteisen kielen rakentuminen nähtiin tärkeäksi ryhmän toiminnan kehittämisessä. Yhtenä keinona tähän nähtiin olevan uusien ideoiden tai hankkeiden esittely ryhmässä. Myös lainsäädännön tulkitseminen / avaaminen tuo perustan yhteiselle keskustelulle, luottamuksen rakentumiselle ja toiminnan kehittämiseksi erityisesti haastavissa ja monimutkaisissa tilanteissa. Vuosikello, ajankohtaisten teemojen löytäminen, säännölliset kokoontumiset, selkeät tehtävävastuut, toiminnan koordinointi sekä erilaisten tiedotuskanavien kuten intranetin käyttö tuovat suunnitelmallisuutta, selkeyttä, "rytmiä ja ryhtiä" Hyve-ryhmän toimintaan.

Ryhmän jäsenten tutustumisen kautta saadaan helpommin aikaan luonnollista ja sujuvaa parityöskentelyä. Tutustumiseen edistää resurssien yhdistämistä asiakkaan parhaaksi. Esimerkiksi työparityöskentelyssä kutsutaan koolle perheen kannalta keskeiset henkilöt. Tällaisen työtavan juurruttamiseen tarvitaan myös johdon tukea. Lisäksi yhtenä vaihtoehtona nähtiin ryhmän jäsenten jakaantuminen yhdessä tunnistettuihin teemaryhmiin, jotta toimintaan saataisiin tehokkuutta. Ryhmässä sai paljon kannatusta erityisesti myös alueelliset monialaiset oppilashuoltoryhmät, jolla kokonaisvastuu ja vaihtuvat jäsenet.

Työpajakeskusteluissa on vahvasti esiin, että sektorirajat ylittävä toiminta vaatii ennen kaikkea kaikkien toimialojen *sitoutumista* Hyve-ryhmän toimintaan. Tämä puolestaan edellyttää sekä ryhmän jäsenten että heidän esimiestensä tahtotilaa ja tukea. Hyvinvointijohtamiseen tulee siis jatkossakin panostaa; hyvä askel kohti menestyksellistä hyvinvointijohtamista oli kaupungin johtajan läsnäolo ja kannustava puhe pilotin päätöstilaisuudessa.

Työpajoissa tunnistettiin myös Hyve-ryhmän keskeisiä sisällöllisiä kehittämisaalueita, joita tuotettiin lähes sata. Näistä keskeisimmiksi siilautui *alueellisen yhteistyön kehittäminen*, jossa mukana eri sektoreiden toimijat sekä vapaaehtoistyö. Alueen asiakkaiden osallistaminen palvelujen kehittämiseen.. Muita kehittämisen painopistealueiksi tunnistettiin kotouttaminen yhteistyönä, nivelvaiheet, vapaaehtoistyö, luokaton / joustava esi- ja 1.2. luokkien opetus, kouluikäisten lasten ja nuorten kuntouttavat palvelut, moniammatillinen yhteistyö sekä vanhempien kanssa tehtävä yhteistyö.

Keskusteluissa nousi myös esiin, että *Hyve-ryhmän toiminnan pitäisi laajentua* siten, että kehittämistyön kohteina olisivat lasten ja nuorten lisäksi aikuiset ja vanheneva väestö (vauvasta vaariin -periaate). Viimeisessä työpajassa laadittiinkin hyvinvoinnin elinkaarimalli, joka kattaa Rasion koko väestön hyvinvoinnin. Hyve-ryhmän toimintaa ohjaa kaupungin strategia, yhteiset tavoitteet ja toimintamallit. Ryhmässä tehdään näiden pohjalta suunnitelman toiminnan painopisteistä eri vuosina.

2.2. Tutkimustulokset

Kysyttäessä mitä hyötyjä verkostomainen, sektorirajat ylittävä yhteistyö tuo saatiin vastauksia, joissa korostui asiakkaan saaman palvelun parantuminen, päällekkäisen työn väheneminen, kustannussäästöt sekä yhteisöllisen työtavan välttämättömyys.

”Asiakkaan saama palvelu paranee ja tehostuu. Työntekijöiden työn mielekkyys ja monipuolisuus lisääntyy, ammattitaito ja luottamus itseen vahvistuvat. Lopputuloksena ovat paremmin voivat, itsensä kuulluksi kokevat kuntalaiset ja työssään viihtyvät työntekijät.”

”Nykyisiin ja etenkin tuleviin haasteisiin vastaaminen ihmisten hyvinvoinnissa vaativat yhteistä näkemystä, tahtotilaa ja tekemistä. Painopisteen siirtäminen ”auttamisessa” tulee siirtyä yhä enemmän ihmisten omaan vastuuttamiseen ja yhteisölliseen tukeen, ei enää viranomaisvastuun kasvattamiseen ja uusien auttamisalan ammattilaisten resurssien kasvattamiseen, muutoin pahoinvointipalvelut tulevat viemään kestävämmän suuren siivun julkisen talouden menoista. Aito yhteistyö lisäksi lisää ammattilaisten osaamista, työssä jaksamista ja innostumista... Toimintalogiikka voidaan jopa kääntää pääläelleen kun uskalletaan ajatella perinteisestä poiketen. Tällä on saavutettavissa niitä kustannussäästöjä, joiden avulla rahoitetaan esim. väestörakenteen muutoksesta aiheutuvat tulevaisuuden kustannuskasvut sotessa.”

Verkostomaisen yhteistyön esteitä nähtiin olevan kiire, ammatti- ja kulttuurisidonnaiset tavat toimia (esim. erilainen ”tulokulma” ja ihmiskäsitys eri ammattien edustajilla), tietosuojaan liittyvät kysymykset, toimenkuissa pysyttely sekä asenteet. Myös yhteisen näkemyksen ja kielen puuttuminen sekä uskallus toisin tekemiseen hankaloittavat yhteistyötä. Kyselyssä nousi esille myös työpajoissa tunnistettu seikka eli johdon sitoutuminen ja kehittämistyön kytkentä strategiaan ovat keskeisiä tekijöitä kehittämistyön onnistumiseksi. Jos kehittäjillä ei ole osaamista, valtaa, ”toimilupaa” / valtuutusta sekä resursseja, voivat hyvätkin ideat ja suunnitelmat kuivua kokoon. Myös kehittämistoimintaa seurantaan tulisi panostaa, jotta projektimaisen kehittämistyön sijaan voitaisiin siirtyä prosessinomaisen kehittämistyöhön.

”Ammatti- ja kulttuurisidonnaisia. Lisäksi monesti tietosuojakysymykset hankaloittavat yhteistyötä. Pitämällä säännöllisiä yhteisiä sektorirajat ylittäviä tilaisuuksia ja kokouksia. Ihmisten pitää oppia tuntemaan toisensa yli sektorirajojen, mikä edistää luottamusta.”

”Aluksi voi tuntua vaivalloiselta sopia yhteistyökäytännöistä. On myös totuttu tekemään tietyllä tavalla, erillään muista toimijoista ja asiakkaan läheisistä ja muutos edellyttää uudenlaista asennetta..ei sinänsä vaikeaa. Erilainen ”tulokulma” ja ihmiskäsitys eri ammattien edustajilla asettaa vähän haasteita. Yhdessä tekemällä ja johdon sitoutumisella ja rohkaisulla siihen on mahdollista päästä”

”Perinteinen virkailu ja toimenkuissa pysyttely. --> Lupa räjäyttää etenkin esimiestason toimenkuvat ja siirrellä ihmisiä ja määrärahoja keskusten ja tulosalueiden välillä myös talousaviovuoden sisällä. Koko kaupungin henkilöstöhallinnon tehtävän uudelleen määrittely: pitäisi olla aivan jotain muuta kuin pelkästään hallinnollinen...Kokeilukulttuurin ja leikkilisen tekemisen ylläpito, varsinkin johdon tehtävä näyttää esimerkkiä..Uskalluksen puute: muut näkevät kuinka vähän, huonosti ja tyhmästi teen töitä. --> Rohkeuden kasvattaminen ja muutosta edistävän turvallisuuden lisääminen...Johdon tuki puuttuu: puuhastelkoon nyt, kohta into hiipuu. --> Johdon briiffaus ja strategiatyöhön mukaan tiivis hyve-aspekti...”

Yhteistyötä edistävät vastaajin mukaan yhteiset tapaamiset ja kehittämisestä koettu hyöty edistävät sektorit ylittävää yhteistyötä. Myös aito halu ymmärtää ja kunnioittaa toisten työntekijöiden näkemyksiä ja työtä, myös asiakkaiden läheisten näkemyksiä. Tahto ja taitoa tehdä hyvää työtä yhdessä muiden kanssa edistää myös koko hyvinvointiverkostotyön kehittymistä. Yhteistyön edellytyksiä ovat yhteinen näkemys tarpeesta ja tavoitteista, johdon vahva sitoutuminen ja tuki asialle, määritellyt vallat ja vastuut ja rahat, innostuneisuus, uskallus, seurannan selkeys ja säännöllisyys.

Kysyttäessä miten pystyit omassa roolissasi edistämään verkostoyhteistyötä ja vuorovaikutusta (esim. mitkä tekijät vahvistivat toimijuuttasi verkostossa ja mitkä tekijät puolestaan jarruttivat pilotoinnin aikana) yhtenä keskeisenä tekijänä nähtiin koko kaupungin ja strategian irrallisuus suhteessa hyvinvointiryhmän työhön. Myös epäselvät roolit ja valtuutukset jarruttavat kehittäjiä (ryhmän jäsenien) toimintaa. Oma puhe yhteistyön tarpeellisuudesta, hyödyistä ja tahtotilan vahvistaminen ryhmässä olivat käytännössä keinoja, joilla vastaajat kokivat voivansa edistämään Hyve-ryhmän toimintaa.

Jatkon kehittämisen kannalta oleellista on vielä selkiyttää tavoitteita, vastuuta ja rooleja. Pilotti sai alulle innostuksen, rohkeuden ja siten hyppäyksen kohti kokeilukulttuuria, jonka tavoitteena on laadukas, asiakaslähtöinen, sektorirajat ylittävä palvelu. Ryhmä löysi lisäksi uusia, osallistavia ja vuorovaikutteisia tapoja toimia yhdessä. Toimintaa voisi kehittää rohkeasti vaikka simulaatioiden ja draaman keinoin.

Hyvinvointiryhmän toiminnan kehittämisen polku vahvistuu hyvinvointijohtamisen vahvistamisella ja kytkemällä kaupungissa tehtävä uusi strategiatyö ja hyvinvoinnin kehittämisen saumattomasti yhteen.

3. Liedon psykososiaalinen palvelukeskus Sarastus

3.1. Pilottiprosessin kulku

Liedon pilotin fasilitoimalla toteutettu prosessikonsultaatio on rakenteeltaan samanlainen kuin Raisiossa. Pilottiin osallistuva ryhmä oli verraten iso (30-40 työntekijää) ja toiminta juuri alkanut yhteisessä rakennuksessa. Sarastuksen katon alle oli muuttanut kolme yksikköä Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiristä (lasten-, nuoriso ja aikuistenpsykiatrian poliklinikat) sekä kaksi peruspalveluiden yksikköä, jotka yhdistettiin yhdeksi. Pilotin käynnistämistä Sarastuksessa tuki sekä Liedon sote-johtoryhmä että VSSHP:n yhdessä tekemä päätös uudenlaisen toiminnan kehittämiseksi.

Sarastuksen pilotin tavoitteiksi asetettiin yhteisen työskentelyn pohjalta:

Tavoitteena on luoda yhteinen, innostava kokonaiskuva Sarastuksen toiminnasta moniammatillisena työyhteisönä.

Luodaan sektorirajat ylittäviä palveluinnovaatioita asiakaslähtöisesti.

Tavoitteiden pohjalta Sarastuksen kehittämiskohteiksi valittiin viestintä, konsultaatiot, yhteistyön kehittäminen, yhteisöllisyyden vahvistaminen sekä hoitoketjujen kehittäminen. Sarastuksen työntekijät olivat osaksi toisilleen tuntemattomia, koska toiminta oli käynnistetty vuoden 2016 vaihteessa.

Uudessa moniammatillisessa palveluyksikössä oli tarvetta saada perustietoja kollegoista ja heidän osaamisestaan. Tätä lähdettiin edistämään tekemällä taukotilaan koko henkilöstön kuvagalleria teh-

täväkuvineen. Lisäksi ideoitiin tietoisukuja, joiden avulla voitaisiin tehdä tutuksi toimintaa ja työotteita. Viestintää voitaisiin edelleen tehostaa muun muassa sähköpostiryhmien ja yhteisten koulutuksien avulla. Ulkoistaa viestintää voitaisiin tehostaa päivittämällä nettisivuja.

Yhteistyön tarkoitusta ja lähtökohtia tutkittiin ja mallinnettiin uuden sosiaalihoitolain tuomien vaatimuksen pohjalta, selkiyttämällä konsultaation periaatteita sekä mallintamalla hoitoketjun prosessia. Lisäksi Sarastuksen olemassa olon tarkoitusta etsittiin työstämällä Sarastukselle toimintaa kuvaavia sloganeita:

”Yksilön ja perheen tukena elämän haasteissa”

*”Mielenterveys- ja päihdetyön ammattilaiset yhteistyössä
Sinun ja perheesi parhaaksi”*

*”Kengän numerosta riippumatta, psykososiaalista osaamista elämän solmukohtiin
– Sarastus”*

”Kun omat voimat eivät riitä...Sarastus”

”Potilaan ei tarvitse muuta kuin itsensä paikalle”

”Moniammatillinen osaaminen ja sujuvuus”

Iso ryhmä jaettiin työpajatyöskentelyn edetessä teemaryhmiin, jotka työstivät yhteisiin tapaamisiin ryhmänsä ajatukset ja ideat. Yhteisöllisyyden kehittämiseksi ja viestintään saatiin runsaasti erilaisia käytännönläheisiä keinoja, joten työpajoissa päädyttiin keskittymään konsultaatioihin ja hoitoketjuihin. Konsultaatiokäytäntöjen kirkastamiseen liittyivät muun muassa kysymys milloin voi konsultoida maksuttomasti eli missä kulkee maksullisen konsultaation raja. Lisäksi pohdittiin missä määrin työntekijä haluaa käyttää kollegan osaamista ja missä määrin haluaa itse toimia konsultoida muita sekä mitä mahdollisuuksia ja rajoitteita Sarastuksessa on käytettävissä.

Hoitoketjussa tunnistettiin seuraavat vaiheet asiakkuuden alku, odotusaika ennen vastaanotolle pääsyä, vastaanottokäynnit, jatkohoitoon ohjaus - saattaen vaihtaminen, yhteistyö verkoston kanssa sekä palauttaminen lähettävälle tasolle. Alkuvaiheessa tunnistettuja kehittämisideoita olivat:

- ✓ ajantasaiset nettisivut tarvittavan tiedon saamiseksi, jotta ohjautuu oikeaan paikkaan
- ✓ oikein ohjautumisen tueksi työntekijöille talon sisäiset tietoisut yksiköiden toimintatavoista ja toimenkuvista ja esim. käypä hoito suosituksista sekä yleiskeskustelu talon sisällä siitä millaiset käytännöt meillä ovat nyt toiminnassa

Lisäksi todettiin, että asiakas voi jo tässä vaiheessa pudota hoitoketjusta, mikäli ohjauksen seurauksena ei otakaan yhteyttä tai ei saavu varatulle ajalle. Käytännöt vaihtelevat sen suhteen soitetaanko poisjääneen asiakkaan perään vai ei. Asiakkaan vastuullisuutta korostettiin, mutta toisaalta esim. lasten kohdalla ei voi jäädä odottamaan vanhemman oman vastuun heräämistä.

Toisessa vaiheessa nousee myös moniammatillisen yhteistyön merkitys. Alkuvaiheessa Sarastuksen työntekijä on yhteydessä asiakkaaseen ja ohjaa tarvittaessa ohjaus eteenpäin ja / tai kokoaa verkoston. Toiminnassa tuetaan sekä asiakkaan käytettävissä olevaa omaistukiverkostoa ja / tai vahvistetaan viran-

omaistukiverkon toimintaa palvelujen tehostamiseksi. Ryhmässä pohdittiin myös, että kun hoitosuhde on syntynyt, onko siirto toiseen yksikköön enää järkevää vai voisiko toimia työntekijälle saatavissa olevan konsultaatiotuen avulla. Yhtenä tavoitteena on vahvistaa Sarastuksen toiminnan asiakaslähtöisyyttä. Yhtenä esimerkkinä mainittiin myös voisiko asiakkaalle nimetä oma työntekijä. Jatkohoitoon ohjaaminen vaatii myös yhteistä keskustelua työntekijöiden välillä (saattaen vaihtaminen).

Ryhmässä tunnistettiin myös tietokatkoksia; esimerkiksi tieto potilaan kotiutumisesta laitoshoidosta ei välttämättä tule avohoitoon. Kriisityön osalta myös muissa kunnissa mietitään uusia ratkaisuja, joten yhteistyö yli kuntarajojen edistää tulevaa työskentelyä.

Yhteisesti ymmärretty ja työstetty hoitoketju edellyttää Sarastuksen työntekijöiden mukaan tutustumista toisiinsa, osaamisen tunnistamista, yhteisöllistä toimintaa, vuorovaikutteista viestintää, tietoisuuksia, konsultaation kehittämistä sekä yhteisten pelisääntöjen jäsentämistä.

3.2. Tutkimustulokset

Vastaajien mielestä työn erikoistuminen ja hallinnollisesti jakautuminen eri sektoreihin aiheuttaa sen, että ihmisen asioita ei hoideta kokonaisuutena. Yhteistyö puolestaan mahdollistaa laajemman näkökulman asiakkaan tilanteeseen sekä edistää ammatillisen osaamisen laajentumista. Eri sektoreilla katsotaan omaa kokonaisuutta ja yksittäiset työntekijät katsovat ihmisen tilannetta oman professionsa kautta, mistä syystä sektorirajat ylittävä yhteistyö on välttämätöntä sujuvien hoitopolkujen järjestämiseksi.

Moniammatillinen yhteistyö on tärkeää erityisesti puhuttaessa vakavista mielenterveys- ja päihdeongelmista tai jos asiakkaalla monta ongelmaa tai asiakkaan ongelmat heijastuvat perheeseen. Kuntoutuksen etenemisen kannalta tarvitaan useampia palveluja ja kuntoutus ei etene suunnitellusti ilman koordinoituja palveluja, joissa työnjaot ovat selvät. Ilman selkeitä yhteistyön tekemisen tapoja, asiakas voi olla hoitosuhteessa/palvelujen piirissä useammalla taholla eikä työ ole ilman yhteistyötä tavoitteellista.

Yhteistyön esteiksi saattavat muodostua hallinnon rajat, jos eri hallintokuntien ja yksiköiden strategiset tai tulostavoitteet ovat kovin eriävät. Yhteistyön kannalta tärkeäksi nähtiin käydä yhteisiä keskusteluja tavoitteista sekä myös arvopohjasta. Esimiesten tuki ja tavoitteiden asettelu on myös välttämätöntä, jotta asiakas/potilastyön tasolla voidaan pohtia sujuvia hoito/palvelupolkuja. Muita esteitä ovat aika, raha ja asenteet. Myös eri lainsäädännöt ja tietosuoja vaikeuttavat. Tärkeimpänä esteiden ylittämiseen pidettiin asennoitumista.

Yhteistyötä edistävät rakenteet ja yhteiset keskustelufoorumit, jolloin on lupa ottaa aikaa yhteistyön tekemiselle ja kehittämiselle. Toimijoiden tunteminen helpottaa yhteistyön tekemistä, asioita joita ei tiedä, ei osaa hyödyntää. Työtapojen muutokseen vaikuttavat myös asenneilmapiiri, kunnan ja organisaation myönteisyys yhteistyölle ja sitä tukevat hankkeet ja koulutukset.

Kysyttäessä vastaajien mahdollisuuksista edistää moniammatillista yhteistyötä ja vuorovaikutusta käytännössä omassa työssä mainittiin tarvittavien tahojen kutsuminen keskustelemaan asiakkaan hoidon tarpeista ja poluista. Esimiehenä toimimisen näkökulmasta yhteistyön tärkeyttä voi viedä eteenpäin kertomalla oikeille tahoille asioita, jotka nousevat esille haasteiksi tai esteiksi yhteistyössä. Myös oma muutosmyönteinen asenne edistää myös uudenlaisen työtavan käyttöönottoa ja omaksumista.

Pilotointia kokonaisuutta arvioitaessa vastaajat totesivat, että prosessissa löydettiin yhteistoiminnan polun lähtökohtia. Lisäksi työpajojen avulla tutustuttiin Sarastuksen eri työntekijöihin. Pilotoinnin alussa Sarastuksessa toimivat työntekijät eivät tunteneet toisiaan ja muutosvastarinta uuteen oli suurta. Vastaajat kuitenkin totesivat, että yhteisten tapaamisten myötä ihmiset tutustuivat toisiinsa ja muutosvastarinta pieneni, ”*Työntekijöiden asenne lämpeni kyllä pilotin aikana, mutta sen eteen joudutaan vielä tekemään töitä.*”

Pilotin aikana esiin nousseiden kehittämiskohteiden työstäminen jäi pitkälti perustason vastuuksi ja vastuu kasaantui tietyille ihmisille. Työntekijöiden tietoisuus yhteistyön mahdollisuuksista heräsi, mutta itse työhön ei vielä päästy käsiksi. Yksi vastaajista kertoi oppineensa prosessista sen, että ylempi johdoto kaikista organisaatioista olisi pitänyt ottaa paremmin mukaan valmennukseen, jotta kehittämistyön jatkuminen olisi saatu paremmin suunniteltua ja johdon toiveet pilotilta olisivat välittyneet selkeämmin henkilöstölle.

Kehittäminen jatkuu Sarastuksessa:

”Olemme alkaneet työstämään kehittämistyön eteenpäin viemistä ja ensimmäisenä askeleena on luoda oikeanlaiset rakenteet/foorumit kehittämistyölle Sarastuksessa. Rakenteen käyttöönoton jälkeen työryhmissä aletaan työstämään valmennuksessa esiin nostettuja yhteistyön takkuamisen kohtia, joita ovat konsultaatiokäytännöt, hoitopolkujen prosessinen ylös kirjaaminen ja tiedonkulkuun liittyvät asiat.”

4. Keskeisiä havaintoja ja pohdintoja piloteista

- ✓ Tutkimukseen osallistujien esimiesten näkökulmasta toimijuutta rajoittaa *sektorirajat ylittävän strategian puuttuminen*. Hajautettu, sektorikohtainen toiminta on omiaan aiheuttamaan tyhjäkäyntiä työtapoja muutettaessa (vrt. Mattila 2007). Sektorikohtaisen strategioiden ja toimintasuunnitelmien lisäksi tulisi siten olla myös kaikille toimialoille yhteisiä tavoitteita ja suunnitelmia sekä yhteiskehittämisen foorumeita.
- ✓ Kunnan ylimmässä johdossa tarvitaan tahtotila toiminnan kehittämiseksi sekä strategia ja toimintamallit, johon sisältyvät selkeät vastuut, pelisäännöt sekä toiminnan seurantasuunnitelma. Moniammatillisen ja verkostomaisen työn onnistumiseksi tarvitaan *rakenteita* kuten johtoryhmä, jossa on toimijoita eri sektoreilta sekä myös edustajia ylimmästä johdosta. Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa, että päästään tavoitteisiin ja että esimiehillä / kehittäjillä on mandaatti tehdä päätöksiä ja viedä uudenlaista toimintaa eteenpäin.
- ✓ Muutostarpeen lähtökohtien ja tavoitteiden kuvaus luo perustan tulevalle kehittämistoiminnalle. Ns. lähtökäskyn antaminen kaupungin / kunnan johdon kertomana on erittäin tärkeää jatkoon onnistumisen kannalta. Läsnäolo sähköpostiviestien ja tiedotteiden sijaan myös prosessin aikana vahvistaa toivotun lopputuloksen aikaansaamista.
- ✓ Ryhmän suuri koko asettaa haasteita oppimiselle ja kehittämiselle suotuisan henkisen ja fyysisen tilan rakentamiseen ja samalla yhteisen kielen ja ymmärryksen löytämiseen aiemmin erillään toimivien työyhteisöjen ja toimijoiden kesken. Osa Liedon pilotin osallistujista toi myös selkeästi esille, että pilotti vie heidän työaikaansa (”pitäisi päästä töihin”), eikä pilotin tarkoitus ja hyödyt hahmottuneet etenkään kehittämisprosessin alussa. Luhman (2008) on todennut, että suurissa systeemeissä todellisuus on moniääninen ja yksimielisyyden saavuttaminen on vaikeaa. Hänen mukaansa suuren ryhmän (systeemin) osien välinen vuoropuhelu on haastavaa ja vaatii onnistuakseen suuria ponnisteluja.
- ✓ Usean eri toimijoiden muodostama ryhmä tai verkosto on ilmiönä monimutkainen ja -tasoinen. Kaaottisuus johtaa usein pyrkimykseen yliyksinkertaistaa asioita.
- ✓ Organisaatiokulttuurin vaikutusta toiminnan kehittämisessä ei voi liikaa korostaa. Sektorirajat ylittävässä kehittämis- ja kokeilutoiminnassa on tärkeää tutkia erilaisia, organisaatiokulttuurista nousevia ”koodeja” ja toiminnan taustalla olevaa ihmiskuvaa, perusolettamuksia ja normeja. Organisaatiokulttuurin liittyviä tekijöitä voi olla vaikeaa tunnistaa, sillä ne eivät löydy organisaatioiden virallisista dokumenteista (Schein 2009, Mattila 2007). Yksilön liittyminen uuteen ryhmään tai verkostoon vaatii uuden, yhteisesti jaetun organisaatioidentiteetin rakentamista, sillä oman paikan hahmottaminen osana uutta ryhmää tai verkostoa on usein hankalaa ja toiveisiin tai luuloihin perustuvaa (vrt. Luhman 2008)

- ✓ Asiakaslähtöinen toimintamalli nostaa esille myös työtapojen muutokset, jotka aiheuttavat työntekijöille myös muutosvastarintaa. Yhteisöllinen työtapo edellyttää rohkeutta hypätä uudelleenlaiseen toimintatapaan sekä kykyä toimia rakentavasti moniäänisessä ryhmässä. Sektorirajat ylittävä yhteistyö edellyttää *vuorovaikutteista ja osallistavaa työtapaa*, jotta voidaan löytää jaettu merkityksiä sekä tätä kautta omakohtaista sitoutumista moniammatilliseen yhteistyöhön.
- ✓ Vastaajien mukaan tarvitaan muutosta ennen kaikkea asennetasolla. Tärkeää tässä muutoksessa on mieltää yhteistyön merkitys asiakkaan parhaaksi. Konkreettisten yhteistyökohtien löytäminen sekä prosessin kuvaaminen ovat keskeisiä tekijöitä matkalla kohti laadukkaiden palvelujen tuottamista. Myös kokeilukulttuuriin siirtyminen edistää yhteistyön merkityksen ja käytäntöjen löytämistä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että seikkaperäisen suunnitelman sijasta siirrytään suhteellisen nopeasti kokeilemaan, arvioimaan ja kehittämään toimintaa.
- ✓ Kehittämisryhmien vetäjiltä vaaditaan sisältöosaamisen lisäksi taitoa johtaa ja ohjata ryhmien toimintaa vuorovaikutteisesti, yhteistä tulkintahorisonttia hakien. Kehittäjä-osaamisen tarve kunnissa on ilmeinen, sillä sote-toiminta on valtakunnallisestikin ison muutoksen edessä.

LÄHTEET

- Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1988). Transformational leadership, charisma and beyond. In J.G. Hunt, B.R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50). Lexington, MA: Lexington.
- Bond, F. W. & Bunce, D. (2003). The role of acceptance and job control in mental health, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Psychology*; 88: 1057-67.
- Bond, F. W., Hayes, S. & Barnes-Holmes, D. (2006). *Psychological flexibility, ACT and organizational behavior*. New York: The Haworth Press.
- Carson, J.W., Carson, K.M. & Baucom, D.H. (2004). Mindfulness – based relationship enhancement. *Behavior Therapy* 35(3) 471-494.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. and Paloniemi, S. (2013). What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review*, 10(0), pp. 45-65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. and Paloniemi, S. (2014). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä. *Aikuiskasvatus* 3/2014.
- Irving, J.A., Dopikin, P.L. & Park, J. (2009). Cultivating mindfulness in healthcare professionals: a review of empirical studies of mindfulness – based stress reduction (MBSR). *Complementary Therapies in Clinical Practice* 15(3), 61-66.
- Juuti, P. (2013). *Jaetun johtajuuden taito*.
- Kerr, C., Jones, S., Wana, Q., Pritchett, D., Wasserman, R., Wexler, A., Villanueva, J., Shawa, J., Lazar, S., Kaptchuka, T., Littenberg, R., Hämäläinen, M., Moore, C. (2011). Effects of Mindfulness Meditation Training on Anticipatory Alpha Modulation in Primary Somatosensory Cortex. *Brain Research bulletin* 85(3-4), 96-103.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Helsinki: Kunnallisanalan kehittämissäätiö. KAKS.
- Laurila, M. (2010). *Organisaation systeemiteoreettinen mallintaminen johtamisen ja muutoksen näkökulmasta*. Teoksessa *Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen*. Toim. T-P. Uotila. 2010. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Liiketaloustiede.
- Luhmann, N. (1988). *Familiarity, Confidence, Trust, Problems and Alternatives*. Teoksessa Gambetta (toim.) *Trust. Making and Breaking Cooperative Relations*. New York: Blackwell.
- Manka, M.-L. (2010). *Vastavuoroisuus ja toiveisuus johtotähdiksi v. 2010*. *Työterveyshoitaja* 1/2010.
- Mattila, P. (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun muutokseen*. Helsinki. Talentum.
- Moore, A., Gruber, T., Derose, J. & Malinowski, P. (2012). Regular, brief mindfulness meditation practice improves electrophysiological markers of attentional control. *Frontiers in Human Neuroscience* 6(18).
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordini, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. *Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa*. Tampereen yliopisto: Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, 20-21.

- Pietikäinen, A. (2010). *Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta.* Helsinki: Duodecim.
- Rehnback, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla.* Kuntatyö kunnossa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Schein, E. (2009). *Yrittäjyyskulttuuri – selviytymisopas. Tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta.* Helsinki. Laatukeskuksen julkaisu.
- Shian-Ling, K., Smoski, M.J. & Robins, C.J. (2011). Effects of mindfulness on psychological health: A review of empirical studies. *Clinical Psychology Review* 31, 1041–1056.
- Schyns, B. & Wolfram, H.-J. (2008). The Relationship Between Leader-Member Exchange and Outcomes as Rated by Leaders and Followers. *Leadership & Organization Development Journal*, 29, (7), 631–646.
- Tavast, M. (2012). *Autenttisen ja transformationaalisen johtamisen yhteys alaisten hyvinvointiin.* Psykologian pro gradu -tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto.
- Tynjälä, P. (1999). *Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita.* Helsinki: Kirjayhtymä.
- Uhl-Bien, M. (2006.) *Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing.* *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.
- Vehviläinen S. (2014). *Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta.* Gaudeamus.
- Weinsteina, N., Brown, K.W. & Ryana, R.M. (2009). A multi-method examination of the effects of mindfulness on stress attribution, coping, and emotional well-being. *Journal of Research in Personality* 43, 374–385.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations.* Upper Saddle River: Pearson Education.
- Zeidan, F., Johnson, S.K., Diamond, B.J., David, Z. & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition* 19(2), 597–605.

LIETO

*"Esimiestaidot ovat koetuksella **murrosvaiheissa ja suurissa muutoksissa... Johtamiskulttuuri on muuttunut ja sen lisäksi ulkopuolelta tulevat muutospainet ja epävarmuus vaikuttavat ihmisten käsityksiin..."***

*"...**eroavaisuuksia työntekijöiden vahvuuksien tunnistamisen ja kollegasuhteiden luomisen kohdalla, itse kuvittelin tuntevani työntekijöiden vahvuudet paremmin kuin he arvelevat minun tuntevan..."***

*"**Molemminpuolinen luottamus on tärkeää..."***

*"Alaiset eivät luota esimiehensä esimiestaitoihin kuten esimies luottaa työntekijöidensä suoriutumiseen työssään. **Lähiesimies on usein roolissa, jossa hän joutuu välittämään ylempää tulleita päätöksiä ja viestejä työyhteisöön.**"*

*"**Kokemukseni mukaan kyse voisi olla epäselvistä rooleista, oletuksista, joita liitetään esimiesten tehtäviin perinteisessä hierarkisessa johtamisen mallissa. Liedossa tavoitteena on tiimimalli ja osallistuva ohjaus. Johtamisajattelu on muutoksessa ja uusien roolien omaksuminen vie aikaa..."***

*"**Suurimpana syynä näen keskustelun puuttumisen tai sen vähyyden. Ei ole koskaan oikein aikaa keskustella ja siten pienistäkin asioista tulee suuria. Ei tiedetä mitä toinen odottaa minulta, kun ei ole lausuttu sitä ääneen.**"*

*"Itse pohdin, että **mitä aito kohtaaminen tarkoittaa, mitä esimiehet ja työntekijät sen sisällöksi ajattelevat? Jos aito kohtaaminen on pyrkimystä dialogiseen keskusteluun, ajattelen, että ero tässä kohden saattaa liittyä myös rooleihin ja odotuksiin..."***

Onnistumiset

*"Esimiehet koetaan kuunteleviksi. Esimiehet ovat osanneet tuoda esille tavoitteet. **Vuorovaikutustaidot koetaan hyväksi. Työnjako on ilmeisen onnistunut ja myös työntekijöiden kokonaisvastuu.**"*

*"**Sekä työntekijät että esimiehet ovat sitoutuneet vuorovaikutukseen, tavoitteita on selkeytetty ja esimies osaa kuunnella. Nämä ovat hyviä edellytyksiä onnistumiselle.**"*

Kehittämistarpeet

*"...tänä vuonna painottaisin **työntekijän vahvuuksien tunnistamista ja esille tuomista sekä niiden hyödyntämistä toiminnan kehittämisessä**".*

*"**Työtavoitteita tulisi selkiyttää paremmin. Lisäksi tulisi tunnistaa työntekijöiden vahvuuksia sekä tulevaisuudentoiveita entistä enemmän. Myös työntekijöiden sekä omaan jaksamiseen työssä olisi jatkossa kiinnitettävä entistä enemmän huomiota.***

*"**Vuorovaikutuksen kehittäminen, joka luo avoimuutta ja samalla luottamusta.**"*

*"Ero työntekijöiden ja esimiesten kokemuksessa osaamisessa **rohkaista erilaisten mielipiteiden esittämisessä työyhteisössä on merkittävä ero (-0,9). Esimiehet ovat arvioineet taitonsa huomattavasti paremmaksi, mitä työntekijät kokevat.**"*

*"**Muistettava, että johtaminen on palvelutehtävä, läsnäoloa pidettävä yllä, yhteisistä pelisäännöistä kiinnipitäminen..."***

Mihin voit vaikuttaa ja mihin taas et

”Kokonaisuutena olen sitä mieltä että minulla on riittävästi vaikutusmahdollisuutta yksikössäni ja esimieheni ottaa esittämäni asiat vakavasti.”

*”Mielestäni voin vaikuttaa lähiesimiehenä suoraan alaisiini ja **meidän keskinäisiin suhteisiin avoimella vuorovaikutuksella, matalan kynnyksen tekniikalla**. Arvostan dialogia ja aitoa mielipiteiden vaihtoa. Pyrin olemaan innostava ja kannustava. Siihen mihin en voi vaikuttaa kovinkaan paljon on kunnasta tuleviin päätöksiin ja siihen, että ne asiat on vain tuotava käytäntöön eli tyydyttävä ylhäältä tuleviin ohjeistuksiin...”*

*”Voin vaikuttaa esimiehenä **selkeiden toimenkuvien luomiseen ja tarkistamiseen tarvittaessa, tavoitteiden selkeyteen, lisätä keskustelufuorumeja**”*

*”...**Resurssit, työn tavoitteet ynnä muut raamit työnteossa ovat kuitenkin läsnä realiteetteina**, joita ei voi ohittaa, jolloin kaikkiin työntekijöiden toiveisiin ei pysty vastaamaan, jolloin työntekijöille voi syntyä kokemus, että esimerkiksi esimies ei rohkaise mielipiteiden esittämiseen.”*

*”Voin työskennellä **asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja huolehtia omalta osaltani työolosuhteista**, mutta **en voi muuttaa kenenkään omaa suhtautumista, työtapaa ja sitoutumista tavoitteisiin.**”*

*”Voin itse vaikuttaa juuri **luottamuksen kasvattamiseen** olemalla entistä paremmin läsnä.”*

RAISIO

*”**Suurin eroavaisuus oli oikeudenmukaisessa kohtelussa**. Työntekijät eivät koe että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja minä taas koen että näin tapahtuu...”*

*”... Tavoitteena on kuunnella kaikkia ja huomioida kaikkia, mutta **aina ei ole mahdollista olla täysin oikeudenmukainen** kaikkia ja kaikkien ehkä liiankin suuria odotuksia kohtaan.”*

”Työntekijät kokevat, epäoikeudenmukaisena, kun ei aina voi tehdä heidän toivomiaan ratkaisuja.”

*”**Kysymyksessä voi olla ”alaistaitojen puutetta”**. Ei osata suhtautua palautteeseen, vaan työntekijät kokevat tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Esimiehen täytyy pohtia koko työyhteisön kokonaisuutta ja vaatii joskus selkeitä kannanottoja ja riitatilanteiden ratkaisuja.”*

*”Vastaukset kertovat **työntekijöiden henkilökohtaisesta kokemuksesta ja todellisuudesta tehtäviä tulintoja siten, että tulokset eivät suoraan heijasta todellisuutta.**”*

*”**Odotukset esimiehiä kohtaan suuret**, mutta itse ei välttämättä olla lojaaleja toisia työtovereita kohtaan. Mielipiteiden esittäminen usein ongelmien esille tuomista, mutta ratkaisujen tekeminen jätetään esimiehen harteille (niukat resurssit, tehtävät lisääntyvät ym.).”*

*”Luottamusta on välillä vaikea luoda esimiestehtävissä, sillä **esimies on se joka joutuu myös tuomaan esille ikävät asiat ja päättää asioista, jotka eivät ole kaikille mieleen**. Esimies on myös kaupungin johdon ja työntekijöiden välissä puskurina eikä aina silloin aina ole edes taitoa ja tietoja kaikkiin asioihin liittyen.”*

*”Tässä kysymyksessä tulee esille **esimiestehtävän hajanaisuus ja etäisyys alaisista**. Olen fyysisesti kaukana alaisten toimipisteistä...”*

"Esimiehen tulisi olla avoin ja johdonmukainen kertomuksissaan ja perustella päätöksensä, jolloin luottamusta on helpompi ylläpitää. Esimiehen tulisi myös luoda sellainen ilmapiiri työyhteisöön, jossa uskaltaa sanoa omat mielipiteensä..."

"Toinen poikkeavuus (-0,6) oli mielipiteiden esittämisen rohkaisu. Mahtaisiko eroavaisuus liittyä siihen, että olen itse liian innokas puhumaan ja näin en anna tarpeeksi tilaa."

Mitä tekijöitä löydät esimiestyön onnistumiseen liittyen?

"Olen tietoisesti pyrkinyt olemaan tavoitettavissa arjessa (ovi auki kun minut voi keskeyttää) ja kun työntekijä ovesta sisään tulee, keskityn hänen sanomaansa (rauhoitan muut työt)."

"Minuun luotetaan, osaan kohdata ja kuunnella, sitoutunut ylläpitämään vva-suhteita, työnjakoon vaikutettu."

"Esimiehet olivat pääsääntöisesti hieman positiivisempia kuin työntekijät. Työntekijät odottavat esimieheltään paljon ja antavat herkemmin palautetta, myös negatiivista. Tulokset kuitenkin näyttävät siltä, että työyhteisöissä esimies ja työntekijä kohtaavat aidosti toisensa ja toimivat työyhteisön jaksamisen hyväksi ja työntekijöiden ammattitaitoon luotetaan."

"Yhteistyö työntekijöiden ja esimiesten välillä toimii kokouksissa ja myös epävirallisesti Raisiossa hyvin. Tällä on iso merkitys työhyvinvointiin."

"Kysymyksissä oli paljon vuorovaikutussuhteisiin liittyviä kysymyksiä, jonka koen olevan vahvuuteni jo lähtökohtaisesti."

"Olemme ottaneet...käyttöön tiimimallin, joka on selkeyttänyt kaikkien työntekijöiden työnjakoa."

"Työntekijät ovat sitoutuneita vuorovaikutukseen, mikä kertoo paljon. Tulokset ovat mielestäni kaiken kaikkiaan erittäin hyviä. Tuo työntekijöiden kohtelun oikeudenmukaisuuden kokeminen johtuu varmasti osittain siitä, että työntekijöille ei voi kaikkea kertoa..."

Minkälaisia kehittämistarpeita löydät?

"Suuri työmäärä yhdelle esimiehelle varmasti näkyy osassa vastauksia. Läsäoloa kaivataan vielä lisää ja keskustelufoorumeita, erityisesti pienimmissä ryhmissä. Auttaisi mielipiteiden esittämiseen osalla henkilöstöstä..."

"...Täytyy pohtia omaa tapaansa johtaa ja tarkastella onko siellä asioita joita kannattaa muuttaa. Oman työnkuvan selkiyttäminen itselleni"

"Työntekijöiden vahvuuksien tunnistaminen ja työhön liittyvät tulevaisuuden toiveet. Oikeudenmukainen kohtelu. Erilaisten mielipiteiden esittäminen työyhteisössä."

"Pitäisi saada lisättyä työntekijöiden tunnetta siitä, että kuuntelen ja kohtaan heidät aidosti. - Pitäisi nykyistä enemmän edistää työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja luoda edellytyksiä hyvälle kollegasuhteille. - Pitäisi löytää keinoja lisätä työntekijöiden kokemuksia siitä, että heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. - Pitäisi löytää lisää keinoja rohkaista työntekijöitä erilaisten mielipiteiden esittämiseen työyhteisössä."

"- Minulla on parannettavaa esim. asioiden ja työtehtävien selkiyttämisessä - Rohkaista ihmisiä enemmän kertomaan oma mielipiteensä..."

"Esimiestaitojani tulisi edelleen kehittää. Minun pitäisi vielä paremmin kuunnella ja kohdata aidosti työntekijät vuorovaikutustilanteissa, työntekijöitä tulisi kohdata oikeudenmukaisemmin ja rohkaista

alaisia erilaisten mielipiteiden esittämiseen työyhteisössä. Esimiestyö on jatkuvaa ihmisten, ongelmien ja vaihtelevien tilanteiden kohtaamista...”

”...työpaikkakokouksissa minun pitäisi jatkossa enemmän **rohkaista henkilökuntaa esittämään erilaisia mielipiteitä**. Olen saanutkin palautetta muutamalta työntekijöiltä, että he kokevat niin, että meillä töissä on muutamia sellaisia henkilöitä joilla on niin vahvat mielipiteet kokouksessa, ettei kukaan ”uskalla” heitä kyseenalaistaa. Jatkossa minun pitää enemmän kiinnittää asiaan huomiota.” **”Työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä pitäisi parantaa**. Millaisin keinoin? Sitä jään pohtimaan. Toivottavasti saan nyt koulutuksesta vinkkejä mm. siihen miten näihin asioihin voisin vaikuttaa paremmin

Mihin voit vaikuttaa ja mihin taas et voi vaikuttaa?

”Kaikki eivät halua/ ehdi tai osaa tulla ”ovesta sisään” tarvittaessa arjen keskellä – tällöin minun tulee **aktivoitua ja järjestää juttutuokio**.”

”Omaan käytökseeni voin aina vaikuttaa. - Mm. **selkeiden pelisääntöjen, tehtäväkuvien avulla** työyhteisö voi paremmin...”

”Työntekijöiden **työvuoroihin ei voi vaikuttaa**, illoissa ja vkl on oltava tietty miehitys.”

”**Voin vaikuttaa esimiestaitoihini, esim. juuri tällä kouluttautumisella. Tutustumalla itseeni, kohtamaan ne asiat, joita voi ja pitää parantaa/muuttaa**. Esimiehenä pitää ja täytyy tehdä välillä sellaisia päätöksiä tai ottaa esille asioita, jotka eivät miellytä kaikkia.”

”...**Rehellinen ja avoin ilmapiirin luominen työyhteisöön** voi olla hyväksi. Lisäksi **sitoutuminen kuuntelemiseen ja vuorovaikutuksessa olemiseen sekä vahvuuksien huomioiminen ja hyvän (ja myös huonon) palautteen antaminen ovat tärkeitä** ja niitä voi aina yrittää lisätä. Rakenteisiin ei yleensä pysty vaikuttamaan kovin paljon ja myös lait määrittävät miten toimitaan. Kaupungilla on budjetti, joka aiheuttaa tietyt rajoitukset työlle.”

”Voin vaikuttaa siihen, että **alaiset tulevat paremmin kuulluksi ja käyttää aikaa kuunteluun**.”

”... **Työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä ja hyviä kollegasuhteita** olen yhteistyössä työntekijöiden kanssa pyrkinyt jatkuvasti edistämään mm. **erilaisten palveluprosessien uudistuksiin liittyvien** suunnittelu-, kehittämis- ja toteuttamisprojektien myötä... **Voin vaikuttaa omiin arvoihini, asenteisiini ja valintoihini** niiden pohjalta

”**Omaan toimintaan pystyy vaikuttamaan. Se voi vaatia uudenlaista asennoitumista ja vanhojen tapojen ennakkoluulotonta hylkäystä**...Kehittämiskohteista **pystyy vaikuttamaan työtavoitteiden selkiyttämiseen ottamalla tämän teemaksi työpaikkapalaverissa**. Olosuhteiden luominen keskinäisen yhteistyön edistämiseksi voi olla vaikeampaa, jos työntekijät tekevät työtään eri puolilla ja aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukselle on vähän.”

”...**Tärkeää on, että johtamistyöllä pyrimme kehittämään työyhteisöstä sellaisen, jossa voidaan avoimesti keskustella asioista ja työyhteisöön liittyviä päätöksiä tehdään yhdessä**.”

”.. **Yhteisten palaverien luonteen muuttaminen**. Annan enemmän tilaa kaikkien mielipiteille ja palaverit ovat siihen yksi hyvä keino.”