PODCASTIN TEKSTIVASTINE

Vanhustyön haasteista on puhuttu mediassa viime vuosina paljon. Ratkaisuja on pyritty löytämään niin paikallisesti kuin valtakunnallisestikin, mutta ainakin toistaiseksi tulokset ovat olleet melko laihoja. Viime aikoina on herännyt ajatus organisaatiomallin muuttamisesta yhteisöohjautuvaksi. Voisiko yhdessä tekeminen tuoda helpotusta vanhustyötä vaivaaviin ikuisuusongelmiin?

Minä olen viestintäasiantuntija **Maiju Korhonen** ja tämä on *Polkuja yhteisöohjautuvuuteen vanhustyössä* -podcast.

Tervetuloa mukaan!

Maiju: Muutama vuosi sitten hollantilaisessa kotihoitopalveluja tarjoavassa yrityksessä tehtiin radikaali päätös lähteä madaltamaan organisaatiorakennetta ja antaa hoitajille enemmän vastuuta oman työnsä järjestämisestä. Tulokset olivat erittäin positiivisia, minkä vuoksi nyt myös Pohjois-Savossa on lähdetty viemään tätä uudenlaista organisoitumismallia laajamittaisesti eteenpäin.

Tänään meillä on tilaisuus päästä kuulemaan kahden toisistaan eroavan työyhteisön esihenkilöiden ajatuksia tästä kehittämistyöstä. Tervetuloa **Anna-Liisa Mikkonen** Jukolan palveluasumisyksiköstä Lapinlahdelta (Kiitos) ja **Hannele Häkkinen** Kuopion Männistön kotihoidosta (Kiitos).

Anna-Liisa ja Hannele, olette mukana Savonia-ammattikorkeakoulun ja Savon ammattiopiston yhteisessä, Euroopan unionin osarahoittamassa *Polkuja yhteisöohjautuvuuteen vanhustyössä* - kehittämishankkeessa, missä kolmeatoista vanhustyön tiimiä ympäri Pohjois-Savon ohjataan hierarkkisesta toimintamallista kohti yhteisöohjautuvaa toimintamallia. Tähän mennessä työyhteisöissä on kartoitettu yhteisöohjautuvuuteen ohjautuvien työyhteisöjen kehittämistarpeet, joiden pohjalta on alettu yhdessä ideoida uusia toimintamalleja työyhteisöihin. Jokaisella työyhteisöllä on omat lähtökohtansa ja kehittymistarpeensa, niin myös teillä.

Männistö on tiimi, jossa on tehty työtä yhteisöohjautuvuuden periaatteiden suuntaisesti jo pidemmän aikaa. Jukolassa puolestaan ollaan tutustumassa erilaisiin yhteisöohjautuvuuden käytänteisiin, jotka voitaisiin ottaa osaksi jo ennestään hyvinvoivan työyhteisön arkea.

Kertoisitteko, miten esihenkilön rooli on muuttunut teidän työhistorianne aikana?

Anna-Liisa: Sehän on muutos ollut valtava esihenkilön roolissa. Ennen esihenkilöt sanelupolitiikalla sanoivat, että miten tehdään ja mitä tehdään ja milloin tehdään. Tänä päivänä todella erilaista on johtaminen.

Hannele: Juuri näin. Se pomo oli se, joka määräsi, käski, huusi, pelotteli ja oli se, joka aiheutti pelonsekaisia tunteita koko ajan työntekijöissä ja muuta. Eli kyllä johtamisen kulttuuri on muuttunut siihen pehmeämpään johtamiseen, jos näin voi sanoa.

Maiju: Entä millainen esihenkilön rooli on nyt? Hannele tuossa sivusitkin sitä, että pehmeämpään suuntaan. Tarkennatko vähän.

Hannele: No kyllähän se nykyisin on enemmän sellainen kuunteleva ja ohjaava ja sellainen mahdollistaja työntekemiselle. Keskustelukulttuuri on tullut aika voimakkaastikin, että nyt asioita ei kukaan määrää, vaan ne pitää keskustellen miettiä ja yhdessä pohtia eri vaihtoehtoja. Ehkä tämmöinen ratkaisukeskeisyys on tullut varsinkin meidän tiimissämme tosi paljon esille.

Anna-Liisa: Kyllä ja esihenkilö tänä päivänä kuuntelee ja on herkillä korvilla siellä työyhteisössä, että mitä sinne kuuluu ja yhdessä heidän kanssaan toimii.

Hannele: Niin, meillähän on kaksi korvaa ja yksi suu eli se kuuntelun merkitys on tosi iso.

Anna-Liisa: Kyllä, ihan olen samaa mieltä.

Maiju: Kyllä. Miten teidän mielestänne yhteisöohjautuvuus – mistä tässä hankkeessa kovasti kyse on – haastaa esihenkilön roolia?

Anna-Liisa: Esihenkilön pitää osata myös itse muuttua. Ja opetella sitä muutosta. Olla semmoinen läsnä olevampi, kuuntelevampi esihenkilö yksikössään.

Hannele: Juuri näin. Ja kyllä se suurin asia on ehkä se, että jos on pitänyt siinä omassa työssään, omassa tiimissään suitset hyvin tiukalla, ohjakset tiukalla, niin kyllä niitä pitää löysätä. Eli antaa sille työyhteisölle mahdollisuus itse keksiä ratkaisuja, miettiä niitä asioita, koska hehän ovat sen oman työnsä asiantuntijoita. Emme me esihenkilöt tiedetä. Me tiedämme periaatteet, että mitä he tekevät siellä, mutta emme me tiedä sitä todellisuutta, kun emmehän me ole siellä kentällä töissä. Eli kyllä meidän pitää luottaa siihen, että he tietävät, osaavat ja heillä on ideoita, mitä meidän pitää viedä eteenpäin ja yrittää saada toteutettua.

Anna-Liisa: Kyllä, he ovat sen oman työnsä ammattilaisia.

Hannele: Kyllä, juuri näin.

Maiju: Eli annatte enemmän vastuuta siitä oman työn järjestämisestä näille teidän työntekijöillenne siellä yhteisöissä.

Anna-Liisa: Kyllä.

Hannele: Kyllä niissä puitteissa mitä meille annetaan mahdollisuuksia.

Maiju: Juuri näin. Anna-Liisa, kertoisitko joitain konkreettisia esimerkkejä ja tilanteita, miten yhteisöohjautuvuus on haastanut teidän ajatteluanne siellä Jukolassa ja asenteitanne johtamisesta.

Anna-Liisa: No siellähän on meillä noussut ihan esille asioita, kuten esimerkiksi asukaspalaveri, jonka työntekijät itse vetävät sitä viikoittaiset ja työntekijät kokevat tämän erittäin hyvänä. He saavat siinä käydä asukasasioita läpi ja se on tosi hyvä.

Hannele: Meillä Männistössä tuli myös esille tässä meidän alkukyselyissämme palaverikäytänteet ja niiden kehittäminen. Meillä on tähän saakka olleet tiimipalaverit kerran kahdessa viikossa, ja hoitorinkipalaverikäytäntö meillä on ollut jo myös käytössä joka toinen viikko ollut hoitorinkipalaveri, mutta nyt tiimiläiset haluavat sen niin, että meillä on tiimipalaverit joka viikko ja sitten hoitorinkipalaverit myös joka viikko lyhempänä. Ja tiimipalaverit ovat olleet tässä hyvinvointialueelle siirryttäessä sitä minun tykitystäni kertoa niistä asioista, informoida niistä hyvinvointialueen asioista. Meillä ei ole jäänyt aikaa käydä lävitse tiimin asioita yhdessä. Ja tämän tiimiläiset kokevat isona puutteena. Ja sen takia meidän tiimipalaverikäytänteitämme nyt muutetaan. Osa niistä on otettu jo käyttöön ja osa on vielä tulossa käyttöön, kun niihin vaaditaan sitten tiettyjä isompiakin järjestelyjä, että saadaan sitä yhteistä aikaa järjestettyä. Toinen iso asia, mikä tuli meidän kehittämiskohteeksemme oli työnjakaminen. Eli sen aiheuttamat haasteet kentän käytännöntyössä. Ja se on meillä alkutekijöissä, että lähdemme tässä viemään sitä asiaa eteenpäin. Tiimi loistavasti itse keräsi niitä asioita mitä on ne ongelmat mitä työnjaossa olevia asioita vaikeuttaa heidän työtään. He keksivät niihin perustelut ja ratkaisut. Ja nyt on tarkoitus viedä myöskin sitä asiaa eteenpäin.

Anna-Liisa: Kuulostaa hirveän hyvälle.

Maiju: No, Hannele, nyt päästiin tähän asiaan niin jatkatko ja kerrotko, että, miten valmentava johtaminen tukee yhteisöohjautuvuuteen siirtymistä työyhteisöissä? Minun ymmärtääkseni siellä on ehkä jo tämäntyyppistä jo ollutkin aikaisemmin.

Hannele: Meidän tiimimme on ollut hyvin ratkaisukeskeinen, oma-aloitteinen. Itse kun tuli vajaa kahdeksan vuotta sitten tiimiin mukaan, niin lähdettiin yhdessä ratkomaan niitä keskeisiä asioita, millä me saadaan se meidän työyhteisömme toimimaan paremmin. Saadaan niitä pienenpieniä asioita muutettua, jotka ovat olleet esteenä tiimin työhyvinvoinnille ja muuta. Eli valmentavaan johtamiseen kuuluvat ne vuorovaikutussuhteet ja siinä painottuvat kyseleminen, kuunteleminen, kannustaminen ja yhdessä tekeminen. Tavoitteena siinä on saavuttaa uusia ideoita, uusia käytänteitä. Eli meillä on otettu hyvin tietämättämmekin käyttöömme näitä valmentavan johtamisen ja yhteisöohjautuvuuden käytänteitä mukaan jo ihan siitä saakka, kun tiimin mukaan pääsin. Minulla on maailman paras tiimi kenen kanssa tehdä töitä.

Maiju: Loistavaa! Kuinka hyvinvointialue voisi tukea teitä siirtymisessä uudenlaiseen, yhteisöohjautuvaan toimintamalliin, mikä on itseasiassa myös hyvinvointialueen oma tavoite?

Hannele: No ehkä tuo palkitsemisjärjestelmä olisi nyt sellainen myös, millä kannustettaisiin työntekijöitä tekemään työtään vielä paremmin. Se ei välttämättä tarkoita konkreettista rahaa tai henkilökohtaista palkitsemista, mutta se voisi olla tiimikohtaista palkitsemista jollain tavoin. Koska se kannustaa kuitenkin onnistumisen kannalta koko tiimiä hyvin. Ja toinen mikä varmaan voisi olla aika tärkeäkin osa-alue, että annettaisiin yksiköille mahdollisuus tehdä itsenäisesti asioita. Eli tällä hetkellä meillä on aika kovat ja tiukat ohjeistukset tehtynä koskien koko hyvinvointialuetta ja se, mikä toimii asumispalveluissa ei toimi kotihoidossa. Se mikä toimii perusterveydenhuollossa ei toimi kotihoidossa. Tai se mikä toimii Kysillä ei toimi kotihoidossa. Ja päinvastoin. Eli yksiköt ovat niin erilaisia pelkästään jo kotihoidossa saatikka sitten koko hyvinvointialueella. Eli meitä tasapäistetään vähän liikaa. Meille pitäisi antaa niitä suitsia, vapautta tehdä enemmän asioita, että me pystyisimme toteuttamaan sitä yhteisöohjautuvuutta paremmin.

Anna-Liisa: Kyllä, koska koen sen, että asumispalveluyksiköissä jo ihan Lapinlahden kunnankin alueella on eri kuntoisia ihmisiä. Ne ei päde samat jutut joka paikassa. Pitää antaa suitsia sille yksikölle ja yksikön itse ratkaista niitä asioita eikä ihan vaan aina, että sanella näin pitää tehdä.

Hannele: Ja olisiko ehkä tuo organisaation keventäminenkin elikkä meillä on aika raskas tämä organisaatio kaiken kaikkiaan, jos mietitään sitä Hollantia mistä Maiju alustuksessaan kertoikin. Organisaation keventäminen on heillä ollut se tärkein osa-alue, niin meillä on aika raskas organisaatio kuitenkin. Eli me toimimme hirvittävän hitaasti. Yhteisöohjautuvuuteen kuuluu nopeatempoinen kokeileminen ja palaaminen takaisin, jos se ei toimi tai sitten ottaa käytännöksi se asia, jos se toimii hyvin. Ja kyllähän se fakta on siinä se, että olen tiimilleni monta kertaa sanonut, että tiimi tulee toimeen ilman minua, mutta minä en tule toimeen ilman tiimiä.

Anna-Liisa: Kyllä olen tuossa ihan samaa mieltä. Ja justiinsa tuo, että pitää saada yksiköiden kokeilla niitä asioita ihan itse, että mikä meidän yksikössämme toimii ja mikä ei toimi. Se on minusta hirveän tärkeää ja luottamusta herättävää.

Hannele: Ja välillä on tilanteita, että on pakko kysyä, saada siihen kokeiluun mukaan myöskin muita yksiköitä, että se saadaan toimimaan. Elikkä se ei jää pelkästään sen yhden yksikön harteille tai kokeilun elikkä siihen tarvitaan mahdollisesti, niin kuin meillä esimerkiksi, työnjakoa tarvittaisiin niihin kokeiluihin, että he pääsisivät kehittämään sitä meidän toimintaamme.

Anna-Liisa: Kyllä. Ihan olen samaa mieltä.

Maiju: Siinä tuli monen näköisiä ajatuksia ja paljon antoi ajattelemista näistä kehittämiskohteista. Tosiaan tämä lisätilan antaminen päätöksenteolle siellä omissa yksiköissä, niin se jäi tuosta aika hyvin mieleen. Tuota, sitten vielä sellaisen haluaisin tietää, että missä asioissa tai miten te haluaisitte itse kehittyä johtajana? Tuossa tuli ajatuksia siitä, että millä tavalla koko lailla tätä voitaisiin kehittää tätä vanhustyön toimintaa täällä, mutta entä te itse?

Anna-Liisa: No kyllä minä ainakin haluaisin oppia olemaan enemmän sellainen läsnä oleva, mutta myös sellainen, että minä tuen ja annan työntekijöille sitä mahdollisuutta kehittää itse omaa työtään. Tavallaan he saavat olla sen oman työnsä niin sanotusti pomoja.

Hannele: Juuri näin ja sitten koen myös sen, että minun pitää olla riittävän helposti lähestyttävä, että minun luokseni uskaltaa tulla asiassa kuin asiassa. Ja kaipaan myös sitä, että minulla olisi sitä yhteistä aikaa enemmän tiimiläisten kanssa. Se ei välttämättä ole tiimistä kiinni eikä minusta kiinni, mutta sen yhteisen ajan löytäminen on tosi tärkeää, että pystytään kehittämään sitä meidän toimintaamme yhdessä. Ja luotan tiimiini sataprosenttisesti ja toivon, että pystyn sitä tekemään jatkossakin.

Anna-Liisa. Kyllä. Minä luotan myös. Meillä on hieno yksikkö.

Maiju: Kiitos ajatuksistanne Anna-Liisa ja Hannele. (Kiitos) Näihin sanoihin on hyvä päättää tämä podcast ja toivottaa kuulijoille inspiroivia hetkiä yhteisöohjautuvuuden parissa.