

YHTEISKEHITTÄMISEN JOHTAMINEN

Reijo Kauppila, KM, sertifioitu business coach (CBB), psykodraamakouluttaja (TEP) www.muutosvalmennus.fi

Outi Hietala, VTT, tutkija-kehittäjä, yhteiskehittämisen fasilitoija www.inspirou.fi

Jaana Savolainen, kokemusasiantuntija www.kuwerkko.fi



MIKSI YHTEISKEHITTÄMISTÄ?

- *Palveluiden pitkän tähtäimen tuloksellisuutta, asiakaslähtöisyyttä ja vaikuttavuutta ei turvata vain hiomalla palveluprosesseja ja –rakenteita, vahvistamalla asiakastyön menetelmiä, asiantuntemusta ja osaamista tai luomalla uusia malleja*
- Auttamistyön, hoidon ja kuntoutuksen **tulos/vaikutus riippuu viimekädessä aina asiakkaasta** → aidosti vaikuttavat palvelut
- Perinteiset tavat koota asiakaspalautetta & kehittää ammatillista työtä ovat saaneet rinnalleen uusia (palvelumuotoilu, yhteiskehittely, co-design, co-production, yhteiskehittäminen)
 - Yhteiskehittämisessä asiakkaita kutsutaan palveluissa paitsi vertaisuuteen perustuviin rooleihin, myös **ammattilaisten yhteistyökumppaneiksi**: kokemusasiantuntijoiksi, kehittäjäasiakkaiksi, kokemuskouluttajiksi, asiakasraatilaisiksi, palvelumuotoilijoiksi....
- Yhteiskehittäminen **mahdollistaa oppimista, osallisuutta, yhteistoimijuutta & kuntoutumista** niin asiakkaille, ammattilaisille kuin johtajille
- **Yhteiskehittämisen lupaus & haaste**: asiakkaiden kokemusnäkökulman ja ammatillisen/järjestelmän logiikan yhteensovittaminen ~ osallistava demokratia



Yhteiskehittämällä kohti uudenlaista toimintakulttuuria...

- Yhteiskehittäminen edellyttää paitsi henkilöstön ja asiakkaiden myös johdon osallistumista, koska siinä on kyse palveluiden toimintakulttuurin kokonaisvaltaisesta muutoksesta. Enää ei tehdä asioita järjestelmälähtöisesti tai asiakaslähtöisesti, asiakkaita varten vaan ja ennen kaikkea yhdessä asiakkaiden, kokemusasiantuntijoiden, asiakkaiden läheisten, verkostojen & sidosryhmien kanssa.
- Yhteiskehittäminen näkyy käytännössä pikemminkin tyyli-ilajina kuin menetelmän tai mallin soveltamisena, yhteismitallisena prosessina
- Millaista on se johtaminen, joka mahdollistaa siirtymisen kohti tätä uudenlaista toimintakulttuuria?

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

3

Yhteiskehittäminen

- Yhteiskehittämisen perustana dialogiset prosessit ammattilaisten, asiakkaiden ja johtajien välillä.
- Yhteiskehittäminen tarkoittaa jatkuvaa ja laaja-alaista muutosta, jossa vanhat, erillisyyteen perustuvat roolit, tietämykset, kokemukset ja osaaminen tuodaan yhteen uudella tavalla.
- Yhteiskehittämisessä rooleja määritellään yhdessä, suhteessa toisiinsa. Tämä muuttaa perinteistä työnjakoa esimiehen ja ammattilaisen välillä sekä suhteita asiakkaisiin. Kaikista tulee osallisia ja kaikille luodaan mahdollisuuksia alkaa toimia aktiivisesti ongelmien ratkomiseksi sekä entistä parempien palveluiden kehittämiseksi.

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

4

Yhteiskehittämisen kolme eri lähtökohtaa



6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

5

Perinteinen johtaminen

- Weberiläinen ja tayloristinen perusta johtamiselle
 - Valta ja vastuu tarkasti määriteltynä
 - Weberiläinen byrokratia varmistaa, että lakisääteiset tehtävät tulevat tehdyiksi erikoistuneen tehtäväjaon pohjalta
 - Tayloristinen tieteellinen liikkeenjohto varmistaa toiminnan tehokkuuden
 - Tarkka työtehtävien määrittely
 - Tarkka työnjako
 - Työn suunnittelu erillään työn tekemisestä (esimiehillä / asiantuntijoilla / projekteissa)
 - Molemmat pyrkivät lineaariseen ongelmanratkaisuun
 - Pyritään löytämään yksi oikea ratkaisu "kesyyn ongelmaan" (tame problem)

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

6

Yhteiskehittämistä mahdollistava johtaminen

- Ihmisten vuorovaikutus ja elämä ovat monimutkaisia, lineaariset ratkaisut eivät toimi
- Pirulliset ongelmat (wicked problems)
 - Edellyttävät kaikkia osallisia mukaan ongelmanratkaisuun
 - Ei yhtä oikeaa ratkaisua, tavoitteena riittävän hyvä ratkaisu
 - Ongelma määritellään vuorovaikutuksessa yhdessä
 - Ongelman määrittely määrittelee myös mahdolliset ratkaisut
 - Löydetty ratkaisu avaa uusia ongelmia
- Dialoginen prosessi → Dialoginen johtaminen → Korostetaan vuorovaikutusta ja kohtaamista
 - Dialogin periaatteet
 - Kuunteleminen
 - Kysyminen
 - Suora puhe
 - Arvostus – tasavertainen tilanne
 - Omien käsitysten viivästäminen ja pidättäminen – ei-tietämisen tila
 - Dialogin foorumit ja tilanteet, tilaa & aikaa vuorovaikutukselle

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

7

Esimiehen / johtajan tehtäviä yhteiskehittämisessä

	Alussa	Yhteiskehittämisessä
Järjestelmä	Yhteiskehittämisen edistäminen toimintamallina ja -tapana (Strateginen) Valinta → yhteiskehittäminen mukaan suunnitelmiin ja tavoitteisiin → toimintakulttuurin muuttaminen Resurssien varaaminen kehittämiseen (henkilöt, aika, raha) Kokemusasiantuntijoiden palkkioiden määrittäminen Uudenlaisten verkostojen luonti (esim. muihin yksiköihin ja toimintoihin) Vuorovaikutuksen paikkojen, foorumien, luominen yhdessä osallisten kanssa	Resurssien varaaminen ylläpitämiseen ja kehittämiseen Verkostojen pitäminen elävänä ja joustavana Foorumien elävä kehittäminen
Toimintatavat	Yhteiskehittämisen kehittämisen projektointi → suurempi muutos Yhteiskehittämisen kehittäminen vähitellen → pienempi muutos Yhteiskehittämisen toimintatapojen luominen yhdessä osallisten kanssa	Toimintatapojen arviointi ja kehittäminen yhdessä osallisten kanssa
Vuorovaikutus	Johtamisotteen muuttaminen osallistavasta kohti dialogisuutta Roolin muutos osallistajasta kohti osallisuutta Tietoinen siirtyminen kohti tasa-arvoisempia vuorovaikutusrooleja Uusien ammatti- ja asiakasroolien tukeminen vuorovaikutuksella Siirtyminen tietämisestä kohti ei-tietämistä Epävarmuuden sietäminen ja kannattelu	Dialogisen johtamisen vahvistaminen Roolisuhteiden pitäminen elävänä Ammattilaisten ja asiakkaiden välisen vuorovaikutuksen tukeminen
Osaaminen	Omien oppimistarpeiden ja osaamisen tunnistaminen Osaamis- ja oppimistarpeiden määrittäminen yhdessä Koulutuksen hankkiminen ja järjestäminen Arjessa oppimisen vahvistaminen ja yhteinen arviointi	Uusien toimijoiden perehdyttämisen ja koulutuksen organisointi Täydennyskoulutuksen suunnittelu yhdessä Oman osaamisen vahvistaminen

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

8

Yhteiskehittämisen mahdollistaminen edellyttää esimieheltä ja johtajalta

- Dialogista otetta
- Rohkeutta siirtyä ei-tietämisen tilaan
- Ei enää ”kahta minää” → Tilaa oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden tunnistamiselle ja tunnustamiselle/ei-tietämisen mahdollisuudet.
- Vahvaa luottamusta, että muutkin osaavat ja tietävät
- Vallan ja vastuun aitoa jakamista
- Tukea sekä ammattilaisille että asiakkaille avoimemman vuorovaikutussuhteen syntymiseksi (epävarmuuden sietäminen, epäonnistumisen pelon kohtaaminen)
- Asiakkaan uuden roolin tukemista vuorovaikutuksessa, palveluprosessissa että käytännön tilanteissa.
- Lisää vuorovaikutusta asiakkaiden ja palveluntuottajien kanssa siten, että se tulee osaksi myös johtamisen arkea (sidosryhmä- ja verkostotyö)
- Toimimista välittäjänä järjestelmän sekä ammattilaisten ja asiakkaiden välillä erityisesti asiakastodellisuudesta
- Aktiivista roolia ja keinoja uudenlaisten vuorovaikutus- ja toimintatapojen jatkuvaan vahvistamiseen organisaatiossa, ei passiivista ”luvan antamista”
- Roolitietoisuutta omista rooleista ja miten niiden avulla voi tukea muiden kehittymistä & rohkeutta uudenlaisen toimintakulttuurin luomisessa.

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

9

Miten yhteiskehittämisen tyyli näkyi johtajien tavassa toimia ja olla vuorovaikutuksessa? Miten he luovat yhteyksiä ja ovat suhteissa asiakkaisiin?

- Eri yksiköt kokoontuivat keskenään ja asiakkaita oli paljon mukana ja heidän mielipiteitään ja kehitysehdotuksiaan kuunneltiin. Oli aitoa dialogia jossa kaikki osapuolet tuntuivat oivaltavan paljon.
- Verne koulutuksia järjestettiin asiakkaille säätiön toimesta ja vernejä käytetään koko ajan enemmän säätiön eri palveluissa ja tapahtumissa. Itse koin että esimiehet oli helposti lähestyttäviä ja luontevia. Toki tässäkin on varmaan yksilöiden/yksiköiden välillä eroja.
- Koin myös että pääosin asiakkaita arvostettiin. Tuli tunne, että johtoa kiinnostaa oikeasti mitä kuuluu ja mitä yksiköissä tapahtuu.
- Jotkut päälliköt ”uskalsivat” myös ”hengata” asiakkaiden kanssa täysin epävirallisesti. Olivat myös asiakkaille järkätyissä tilaisuuksissa mukana silloin kun mahdollista.
- Eri toimipisteissä oli myös mukavan rento ilmapiiri; kaikki tekivät töitä sulassa sovussa. Joissakin toimipisteissä ei henkilökunnalle ollut omaa taukotilaa vaan kahvit ja ruuat nautittiin asiakkaiden kanssa.
- Järjestettiin Yhteiskehittämisen tilaisuuksia ja seminaareja ja osallistuttiin niihin asiakkaiden kanssa; esim. Sosiaalisen kuntoutuksen työpajat, ykva parhaillaan ja toukokuussa oli koko säätiölle yht.keh seminaari.

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

10

Yhteiskehittäminen, tieto* ja johtaminen

Tietäminen

"Tiedetään, mitä tiedetään"
Strategiat, mallit, menetelmät, ohjeistukset

Tietäminen

"Tiedetään, mitä ei (vielä) tiedetä"
Tutkimukset, selvitykset, arvioinnit, tilastot, Big data, seuranta, vaikuttavuus, tiedolla johtaminen

"Ei tiedetä, mitä (jo) tiedetään"
Hiljainen tieto, reflektio, ahaa-elämykset, pakottomat oivallukset sekä ratkaisut yhdistelemällä asioita dialogissa uudella tavalla

Ei-tietäminen


YHTEISKEHITTÄMISEN JOHTAMINEN
"Ei tiedetä, mitä ei tiedetä"
Positiivinen välinpitämättömyys? Rohkeus mennä kohti itselle vieraita & marginaalisia osatodellisuuksia, vaikuttua niistä. Uteliaisuus, ihmettely: mitä seuraavaksi tapahtuu? Luovuus Dialogisuus: avoimet miksi-kysymykset merkitysten tavoittamiseksi, pidättelemällä omaa tietämystä, selityksiä ja ratkaisuja tilaa kontekstisentiivisemmälle "toiselle tiedolle" ** Kokeilut > niiden kautta uusi kosketus ei-tiedettyyn > prosessi

Ei-tietäminen

*Hunter 2018
**Hänninen ym. 2005

6.11.2018

SOSKU
SOSIAALISEN KUNTOUTUKSEN KEHITTÄMISHANKE


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

11

Osallistajasta osalliseksi!

6.11.2018

SOSKU
SOSIAALISEN KUNTOUTUKSEN KEHITTÄMISHANKE


Euroopan unioni
Euroopan sosiaalirahasto

2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

12

Yhteiskehittäminen organisaatiossa mahdollistuu

- Luomalla välittäviä rakenteita ja prosesseja järjestelmän, ammattilaisten ja asiakkaiden välillä (esim. verkostot, foorumit)
- Ottamalla mukaan asiakkaat ja henkilöstö alusta asti suunnitteluun ja kehittämiseen
- Varaamalla riittävästi resursseja (esim. rahoitus, työaika) yhteiskehittämiseen eri tasoilla
- Kannustamalla yhteiskehittämistä kaikilla organisaation tasoilla, myös "lattiatasolla" – horisontaalisesti ja vertikaalisesti
- Antamalla täysi tuki (esim. koulutus, valmennus, bench marking) ammattilaisille ja asiakkaille sekä johdolle uuteen yhteiskehittämisosuamiseen → resursseja tähän!
- Organisoimalla käytännöt (kokous)tilanteet, tilat ja tapaamiset yhteiskehittämistä mahdollistaviksi & tukeviksi.

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

13

Miten yhteiskehittäminen näkyi organisaation linjauksissa ja toimintakulttuurissa?

- Tahtotila kehittää yhdessä oli ilmeinen; asiakkaat ja vertaiset ja kokemusasiantutijana minä olin mukana palaverissa joissa toimintaa kehitettiin. Tahtotila on mielestäni tärkein.
- Yhteiskehittäminen myös kirjattu organisaation strategiaan.

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

14

Lähteitä

- Kauppila, Reijo & Hietala, Outi (2018) Johtajat osallistajista osallisiksi. Teoksessa: Harri Kostilainen & Ari Nieminen (toim.) Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. DIAK Työelämä 13, (139-162).
- Hietala, Outi & Kinnunen, Seija & Kauppila, Reijo & Karjalainen, Jarno (2018/tulossa joulukuussa): Sosiaalisen kuntoutuksen yhteiskehittäminen – oppimisen, osallisuuden ja kasvun mahdollisuuksia myös sote-alan ammattilaisille ja johtajille. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Työpapereita 26.
- Hänninen Sakari & Karjalainen Jouko & Lahti, Tuukka (toim.) (2005) Toinen tieto. Kirjoituksia huono-osaisuuden tunnistamisesta. Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Helsinki.
- Hunt, Jamer (2018) The Anxious Space Between Design and Ethnography. Esitys WWNA-konferenssissa 26.10.2018
https://www.youtube.com/watch?time_continue=36&v=5p8DuqTvKAY

6.11.2018



2018 Outi Hietala & Reijo Kauppila & Jaana Savolainen

15

