

**“Hyvinvoiva siunsotelainen
– kriittinen menestystekijä” -hanke
9.9.2021-31.10.2023**

Pohjois-Karjalan hyvinvointialue
Loppuraportti lokakuu 2023

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo	2
1. Tausta, lähtökohta ja tavoitteet	3
2. Toteutus, tulokset ja vaikuttavuus	4
2.1 Hanketyöskentely v. 2021.....	4
2.2 Hanketyöskentely v. 2022.....	6
2.3 Hanketyöskentely v. 2023.....	7
2.4 Hankkeen tuotokset.....	8
2.5 Hankkeesta saatu palaute ja vaikutusten arviointi	8
3. Lopuksi	11

Tekijä työhyvinvointiasiantuntija Outi Kuningas

1. Tausta, lähtökohta ja tavoitteet

Keväällä 2021 Siun soten henkilöstöpalveluiden johdossa nähtiin, että voidakseen turvata riittävän, osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön tulevaisuudessakin, kuntayhtymässä tuli panostaa henkilöstön työkykyisyyden sekä muutoskyvykkyyden tukemiseen. Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden kuntayhtymän strategiaan oli kirjattu kriittiseksi menestystekijäksi henkilöstön osaaminen, osallisuus, yhteistyö ja hyvinvointi. Maailma ympärillämme muuttuu yhä kiihtyvään tahtiin ja meidän on palveluntuottajana edelleen pysyttävä muutoksessa mukana voidaksemme turvata laadukkaat sosiaali- ja terveystieteiden palvelut kuntalaisillemme. Toimintatapojen jatkuva uudistaminen on osa jokaisen siunsoitelaisen päivittäistä arkea ja työtä. ”Hyvinvoiva siunsoitelainen – kriittinen menestystekijä” -hankkeen tavoitteena oli luoda uudistumisen johtamisen rakenne ja -tuen malli Siun soteen. Mallin kautta pystyttäisiin tukemaan Siun soten henkilöstöä entistä paremmin jatkuvalla muutosmatkalla. Esimerkiksi Siun soten terveys- ja sairaanhoitopalvelujen toimialueella, perusterveydenhuollossa, tulevaisuuden sote-keskuksen toimintamallia kehitettiin moniammatillisen tiimimallin suuntaan. Tiimimallin vaiheittaisen käyttöönoton ensimmäiset kokemukset olivat osoittaneet sen, että johdon ja henkilöstön muutoskyvykkyyden tukeminen on ensiarvoisen tärkeää toimintatapojen uudistamisen rinnalla. Julkisen alan työeläkevakuuttaja Keva myönsi keväällä 2021 ”Hyvinvoiva siunsoitelainen – kriittinen menestystekijä” -hankkeelle työelämän kehittämisrahaston hankerahoitusta 50 000€.

”Hyvinvoiva siunsoitelainen - kriittinen menestystekijä” -hankkeen avulla haluttiin luoda uudistumisen johtamisen rakenne ja -tuen malli Siun soteen. Mallin avulla tavoiteltiin painopisteen siirtämistä reagoivasta toiminnasta ennakoimiseen ja ennaltaehkäisevään suunnitteluun erilaisissa muutostilanteissa ja uudistumista edellyttävissä tilanteissa. Hankkeen fokuksessa oli hyvinvoiva työntekijä ja linjaus. Tähän päästäisiin luomalla organisaatioon selkeä ja käytännöllinen uudistumisen johtamisen prosessirakenne ja -tuen malli. Hankkeen tavoite oli tukea onnistunutta ja tavoitteellista henkilöstöjohtamista maakunnan suurimman työnantajan (Siun soten) toiminnassa. Uudistumisen johtamisen rakenne ja -tuen malli tulisi koostumaan erilaisista tukikeinoista ja toimintatavoista, joiden avulla pystyttäisiin edistämään henkilöstön hyvinvointia ja uudistumiskyvykkyyttä tasavertaisesti koko Siun soten toiminta-alueella. Keskeisimpänä tavoitteena hankkeessa oli luoda toimivat mallirakenteet uudistumisprosessien taustalle. Mallirakenteissa ajatuksena oli niin sanottu jaettu tie; kun kaikki uudistumisprosessissa mukana olevat tietävät miten toimia, voidaan haluttu lopputulos saavuttaa. Jaettu tie -näkökulma korostaa jokaisen muutosprosessissa mukana olevan vastuuta yhteiseen määränpään pääsemisen edistämiseksi ratkaisukeskeisesti. Hankkeen aikana luotu uudistumisen tuen malli tarjoaa hyvän henkilöstöjohtamisen näkökulmasta luodun työkalun organisaation jatkuvalla muutosmatkalla.

Hankkeen tuotoksena syntynyt uudistumisen johtamisen toimintaperiaate, esihenkilöille ja uudistusta suunnitteleville tahoille suunnatut verkko-opinnot ja esihenkilötyön tueksi kehitetyt tukimuodot (sparrauskeskustelut, muutosjohtamisen ”HelpDesk”-tapaamiset ja huojentavat keskustelut), tukevat osaltaan hyvinvointialueen strategisten tavoitteiden toteutumisessa. Erityisesti asiakaslähtöisyyden sekä henkilöstön osallistamisen, hyvinvoinnin, osaamisen ja sitoutuneisuuden näkökulmat tulevat huomioiduksi hankkeen aikana luodun toimintaperiaatteen myötä jo uudistuksen suunnitteluvaiheessa.

Hankesuunnitelma 9/2021



Kuva 1. Hankesuunnitelma vuosille 2021-2023.

Hankerahoitushakemuksessa oli terveysasemapalvelujen hankekumppanuuden lisäksi tarkoitus toteuttaa työkykyjohtamisen kehittämistä yhteistyössä työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa, mikä jäi toteuttamatta palveluntuottajan työterveyspsykologiresurssivajeesta johtuen. Toiminta ohjautui tästä syystä johdun suunniteltua aikaisemmin organisaation eri toimialueille, mikä oli myöhemmin tarkasteltuna positiivinen asia. Hankkeen rajautuminen valmentavaan johtamiseen perustuvaan uudistumisen johtamiseen vapautti hankkeeseen rekrytoidun henkilön työaika enemmän esihenkilöiden kanssa käytäviin sparrauskeskusteluihin. Hankkeen kesto päättyi jatkamaan kahdella kuukaudella, 31.8.2023 sijaan 31.10.2023 saakka, jotta saatiin tilattua tarkoituksenmukaisia materiaaleja toimintaperiaatteen juurruttamisen tueksi. Jokaiseen yksikköön tilattiin kirjoituslustoja sekä seinäjulisteita muistuttamaan uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteesta sekä verkkokurssin hyödyntämisestä. Lisäksi teetettiin Topaasia-hyötypeli -korttipakkoja esihenkilöille keskustelun johtamisen tueksi.

2. Toteutus, tulokset ja vaikuttavuus

2.1 Hanketyöskentely v. 2021

”Hyvinvoiva siunsotelainen – kriittinen menestystekijä” -hanke käynnistyi tavoitellussa aikataulussa 9.9.2021. Hankkeeseen rekrytoitiin työhyvinvointiasiantuntija, jonka kokonaistyöajasta noin puolet oli käytettävissä hanketyöhön. Syyskuudella 2021 käynnistyi yhteistyö Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen

keskuksen asiantuntijoiden kanssa ja toteutui ensimmäinen moniammatillinen työpaja, jossa käynnistyi uudistumisen johtamisen työkalun yhteinen rakentaminen Siun soteen ja tulevalle hyvinvointialueelle. Moniammatilliseen työpajatyöskentelyyn osallistui eri kerroilla edustajia henkilöstöpalveluista (työsuojelu- työhyvinvointi- ja osaamisen kehittämisen palvelut), vastaanottopalveluiden terveysasemapalveluiden linjajohtoa ja lähiesihenkilöitä sekä Siun soten johtoryhmän jäseniä. Hankekumppanin, eli terveysasemapalvelujen Meijän malli-kehittämistoimintaan osallistuminen oli aktiivista ja terveysasemien lähiesihenkilöiden henkilökohtaiset sparrauskeskustelut (35kpl) toteutuivat suunniteltua nopeammassa aikataulussa loppuvuonna 2021. Tarve reflektoida työn kuormitustekijöitä ja omaa työhyvinvointia oli ilmeinen terveysasemien lähiesihenkilöillä. Syksyn 2021 aikana toteutui myös 14 vierailua maakunnan terveysasemilla joissa gembojen (johdon oppiva jalkautuminen työyksikköön) fokuksessa hanketyön näkökulmasta oli työhyvinvoinnin havainnointi ja tarvittaessa erilaisiin yksikkö- tai palvelualuekohtaisiin kehittämistoimenpiteisiin osallistuminen.

Esihenkilösparraukset toteutuivat yksilöllisen tarpeen mukaisesti 1-5 kertaa noin tunnin mittaisina lähi-, Teams- tai kävelypalaveritapaamisina. Keskustelujen sisältönä oli esihenkilön oma työhyvinvointi ja itsensä johtaminen, työyhteisön hyvinvoinnin tilannekuvan luominen sekä esihenkilön oman johtajuudessa kehittämisen pohtiminen. Keskusteluissa sivuttiin usein myös päivittäisjohtamiseen liittyviä tilanteita tai esimerkiksi työkykyprosessien tilannetta sekä niiden työyhteisövaikutuksia.

Hyvinvoiva sotelainen – uudistumisen johtamisen toimintaperiaate

Versio 1.1 (7.6.2022)

Hyvä Siun soten esihenkilö.

Tässä on käyttöösi ”työkalu” uudistuksen suunnittelemiseen;

miten ihmiset saadaan mukaan muutokseen, miten motivaatiota voidaan vahvistaa, miten vahvistaa intoa uuden oppimiseen ja miten erilaiset rakenteet huomioidaan onnistuneessa uudistuksessa?

Pohdithan alla olevia kysymyksiä, kun lähdet suunnittelemaan yksikköäsi/aluettasi koskevaa uudistusta.

MOTIVAATIO	OSAAMISEN JOHTAMINEN JA KASVUNASENNE	RAKENNE
Mihin (asiakas)tarpeeseen muutoksella pyritään vastaamaan?	Mitä osaamista meillä jo on uudistuksen tavoitteen saavuttamiseksi?	Mitä tekijöitä (talous, henkilöstö, toiminta, viestintä ja muut tukipalvelut) tarvitsemme muutoksessa onnistumisessa?
Mitä hyötyä asiakkaille/henkilöstölle/Siun sotelle uudistuksella tavoitellaan?	Mitä osaamista meidän tulee hankkia uudistuksen tavoitteen saavuttamiseksi?	Miten varmistan, että eri rooleissa (linjaajohto, lähiesihenkilö, työntekijät) toimivat vastuidensa mukaisesti ja oikeaan aikaan?
Kenen kanssa pohdin muutokseen liittyviä ajatuksia ja tuntemuksia?	Miten varmistan ja ylläpidän työyhteisön osaamista ja kasvunasennetta uudistuksen aikana ja jälkeen?	Tunnistanko ketkä hyppäävät muutoksiin helpoiten ja ketkä tarvitsevat enemmän tukea?
Millä keinoin saan henkilöstön motivoitumaan muutokseen?	Miten kannustan onnistumaan ja rohkaisten vaikeassa hetkessä?	Miten arvioimme muutoksen toteutumista?

Kuva 2. Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate v. 1.1.

2.2 Hanketyöskentely v. 2022

Kevätkaudella 2022 toteutui 24 esihenkilösparrausta ja kymmenen lähi- tai etämuotoista gembaa/vierailua maakunnan terveysasemilla. Itä-Suomen yliopiston asiantuntijoiden fasilitoimia moniammatillisia työpajoja toteutui neljä kappaletta ja uudistumisen johtamisen työkalu valmistui. Uudistumisen johtamisen työkalun pilotointi toteutui kevään aikana, yhteistyössä viiden eri yksikön kanssa. Pilotointiin osallistuneet työyksiköt olivat Liperin terveysasema, Niinivaaran terveysasema, uusi sote-keskus Kontiolahdella, neurologinen kuntoutumisosasto Siilaisen sairaalassa ja vammaispalveluiden työ- ja päivätoiminta. Lopputuloksena oli jaettu kokemus uudistumisen johtamisen työkalun hyödyllisyydestä; kouluarvosanaksi työkalulle ja sen oivalluttaville kysymyksille annettiin 8 asteikolla 0-10. Pilotoinneissa havaittiin, että uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen mukaisten oivalluttavien kysymysten hyödyntäminen uudistuksen suunnitteluvaiheessa oli hyödyllistä – kysymyksiä pystyttiin hyödyntämään myös oppimisen välineenä jo tehtyihin uudistuksiin liittyen; kuinka viimeksi onnistuimme tässä?

”Kysymykset olivat monipuolisia. Asiaa tuli katsottua eri näkökulmista. Kysymykset olivat käytännönläheisiä.” -Pilotointiin osallistunut esihenkilö

Toukokuussa ”Hyvinvoiva siunsotelainen – kriittinen menestystekijä” -hanke tarjosi kaikille Siun soten esihenkilöille suunnatun webinaarin, jonka aiheena oli palautumisen johtaminen. Kouluttajana toimi Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen ratkaisukeskeinen valmentaja. Kesällä 2022 työhyvinvointiasiantuntija koulutautui Prosci-sertifioiduksi muutosvalmentajaksi ja koulutuksen kautta ammennettua oppia sekä materiaaleja hyödynnettiin myöhemmin muun muassa tietyn tiimin työtehtävien uudelleenjärjestelyn suunnittelemisessa. Muutosvalmentajaksi kouluttautuminen tuki osaltaan hankkeeseen rekrytoitua henkilöä kaikissa muutosjohtamiseen liittyvissä keskusteluissa myöhemmissä vaiheissa organisaation eri toimialueilla. Prosci-metodologia yhdistää teknisen projektin johtamisen ja ihmisjohtamisen näkökulmat saumattomaksi kokonaisuudeksi tavoitellun uudistuksen saavuttamisessa. Syyskaudella 2022 hankkeen osalta oltiin mukana Ikäihmisten toimialueen KV-valmennuksissa yhteistyössä osaamisen kehittämisen palvelujen kanssa. KV-valmennuksia toteutui yhteensä kuusi kappaletta ja niissä oli mukana 32 osallistujaa linjajohdosta. Tavoitteena oli suunnitella uudistumisen johtamisen toimintaperiaatetta hyödyntäen kansainvälisen työvoiman lisäämistä erityisesti asumispalveluyksiköissä sekä kotihoidossa.

Moodleen rakentunut verkkokurssi esihenkilöille ja kaikille uudistusta suunnitteleville tahoille valmistui joulukuussa. Verkkokurssin pilotointiin osallistui viisi esihenkilöä. Uudistumisen johtaminen -verkkokurssin sisällöntuotanto tapahtui pääosin Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen asiantuntijan toimesta. Sen lisäksi kuvattiin itse Joensuun yliopistolla ja Siun soten tiloissa kolme lähiesihenkilön vertaiskokeumusosiota sekä hyvinvointialuejohtajan tervehdys. Siinä todetaan, että onnistunut uudistumisen johtaminen on strategisesti merkityksellistä organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä

henkilöstöjohtaminen on oleellinen osa onnistunutta muutosjohtamista aina silloin, kun tavoiteltu uudistus edellyttää muutosta ihmisten ajattelussa, toimintatavoissa tai työn tekemisessä. Osaamisen kehittämisen asiantuntija loi konkreettisesti verkkokurssin sisältöosiot Moodle-oppimisympäristöön.

Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate vietiin myös Kevan oppimisympäristö Clanediin, ja se on ollut sittemmin kaikkien julkisten alojen työnantajien (valtio, kirkko, kunnat ja kaupungit) hyödynnettävissä. Kevan oppimisympäristön sisältöjä varten toteutettiin erillinen videointipäivä loppuvuonna 2022.

2.3 Hanketyöskentely v. 2023

Vuoden 2023 aikana toteutui edelleen esihenkilösparrauksia, työyhteisötapaamisia, muutosjohtamisen ”HelpDesk” -tapaamisia ja huojentavan keskustelun pilotointeja. Muutosjohtamisen ”HelpDesk”-tapaamisissa esihenkilön kanssa toteutui pääsääntöisesti kolme 45min. tapaamista, joissa mitä tahansa uudistusta pohdittiin uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen osioiden (motivaatio, osaamisen johtaminen ja kasvunasenne sekä rakenteet ja resurssit) mukaisesti. Aiheet liittyivät useimmiten tehtävien uudelleenjärjestelyyn tai työyhteisön sisäisen yhteistyön kehittämiseen. HelpDesk-tapaamisia toteutui hankkeen aikana yhteensä noin 70.

Huojentava keskustelu on noin kahden tunnin mittainen työyhteisön yhteinen keskustelutilaisuus, jonka fasilitoijana on toiminut työhyvinvointiasiantuntija. Keskustelun tarkoitus on mahdollistaa osallistujille työhön liittyvien tai työstä aiheutuvien kuormittavien tekijöiden tunnistaminen ja asioiden yhteinen jakaminen työyhteisön jäsenien kesken. Keskustelun tavoite on jakaa yhdessä ymmärrystä kuormitustekijöistä, lähestymistapa ei ole niinkään ratkaisukeskeinen. Huojentava keskustelu on tilanteena päättynyt aina voimavarakeskeiseen harjoitukseen. Huojentavan keskustelun suunnittelu- ja pilotointityö tapahtui loppuvuonna 2022 mutta varsinainen toiminta käynnistyi v. 2023 alussa alkaen. Huojentavia keskusteluita toteutui yhteensä 21 ja niissä on ollut yli 200 osallistujaa Siun soten henkilöstöstä.

Kevätkaudella ”Hyvinvoiva siunsoitelainen – kriittinen menestystekijä” -hanke oli yhteistyössä mukana Ikäihmisten toimialueella käynnissä olleen asumispalvelujen kehittämistoiminnassa TULSOTE-hankkeen kanssa. Toiminta sisälsi johdolle fasilitoidun suunnittelutyöpajan lisäksi toimialueen yhteisiä suunnittelutyöpajoja, kymmeniä esihenkilösparrauksia yhdessä palveluesihenkilön sekä palvelupäällikön kanssa ja yksitoista työyhteisön yhteistä suunnittelutapaamista palvelupäällikön osoittamiin työyksiköihin. Työyhteisötapaamisissa keskustelujen aiheena oli esimerkiksi toiminnallinen uudistus eli yhteisöllisen asumisen lisääminen tai työyksikön toimintafilosofian tarkastelu.

Toukokuussa 2023 ”hyvinvoiva siunsoitelainen – kriittinen menestystekijä” -hanke tarjosi kaksi webinaaria, joista toinen oli suunnattu koko henkilöstölle ja toinen esihenkilöille. Henkilöstölle suunnatun webinaarin

aiheena oli uudistuksien kohtaamiseen liittyvät näkökulmat, kasvun asenne ja itsensä johtaminen. Esihenkilöille suunnattu webinaari sisälsi kasvun asenteen tukemista esihenkilötyön näkökulmasta sekä esihenkilön erilaisia keinoja tukea johdettavan sisäistä motivaatiota. Kouluttajana toimi Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen ratkaisukeskeinen valmentaja.

2.4 Hankkeen tuotokset

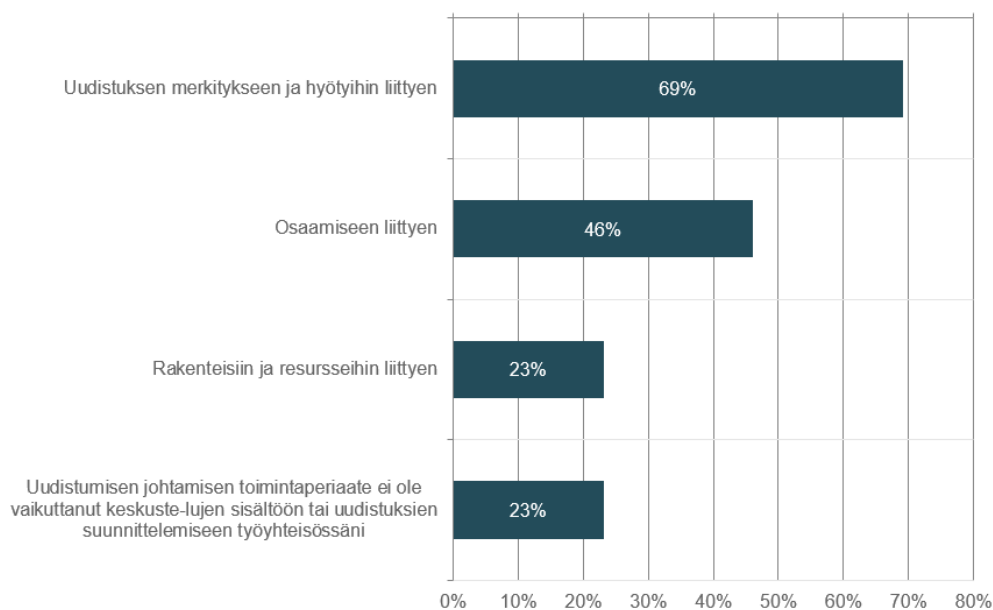
Hankkeen aikana kehitettyjä erilaisia yksilö- ja yhteisötasoisia toimintamuotoja olivat esihenkilösparraukset, työyhteisöille suunnatut huojentavat keskustelut ja muutosjohtamisen "HelpDesk" -tapaamiset. Uudistumisen johtamisen toimintaperiaatetta hyödynnettiin keskustelujen tukena erilaisissa tilanteissa (KV – rekry-muutostukitapaamiset, uusien tilojen käyttöönotto, tiimien/toimintojen yhdistäminen, toiminnan uudistaminen, tiimin tai työyhteisön tehtävien uudelleenjärjestely, johtotiimin suunnittelutyöpaja, työyhteisön sisäisen yhteistyön kehittäminen tai työyksikön toimintafilosofian tarkastelu). Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate, esihenkilöille suunnattu verkkokurssi, esihenkilötyön tuen muodot, kuten sparrauskeskustelut ja muutosjohtamisen "HelpDesk"-tapaamiset ja huojentavan keskustelun pilotointi työyhteisöille tukivat osaltaan esihenkilöitä johtamaan uudistusta aiempaa suunnitellummin ja aidosti yhdessä henkilöstön kanssa. Hankkeen aikana luotiin Moodleen kaikille esihenkilöille ja uudistusta suunnitteleville tahoille suunnattu verkkokurssi, jonka suorittaminen tukee esihenkilöä onnistumaan uudistuksen suunnitteluvaiheessa ja henkilöstön osallistamisessa. Verkkokurssin lyhyet, innostavat luento-osuudet tukevat esihenkilöä viemään keskustelua eteenpäin tutkittuun tietoon pohjautuen. Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate on raportin liitteenä (liite 1). Uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen visuaalinen ilme hankittiin mainostoimistosta ja lopputulos on saadun palautteen mukaan erinomainen.

2.5 Hankkeesta saatu palaute ja vaikutusten arviointi

Kaikille hankkeen aikana tapahtuneeseen työskentelyyn osallistuneille lähetettiin Webropol-kysely 8.5.-4.6.2023, jonka avulla kerättiin palautetta hanketyöskentelystä ja siten hanketoiminnan vaikutusten arviointia pyrittiin tekemään mahdollisimman objektiivisesti. On todettava, että hanketoiminnan vaikuttavuuden arvioiminen antaisi realistisemman tuloksen kahden tai useamman vuoden kuluttua, jolloin asiaa voidaan tarkastella kokonaisvaltaisemmin esihenkilötyön näkökulmasta.

Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate näky työyhteisössä tai lisäntyneenä yhteisenä keskusteluna

Vastaajien määrä: 26, valittujen vastausten lukumäärä: 42



Kuva 3. Palautetta ”Hyvinvoiva siunsovelainen – kriittinen menestystekijä” -hankkeesta

Oli ilahduttavaa todeta osana hanketoiminnan vaikutusten arviointia, että lähes 70% vastaajista arvioi uudistuksen merkitykseen ja hyötyihin liittyvän keskustelun lisääntyneen omassa työyhteisössään. Puolet vastaajista arvioi, että osaamiseen liittyvät näkökulmat ovat esillä työyhteisöjen keskusteluissa ja neljännes vastaajista tunnisti uudistuksen kannalta merkittävien roolien ja vastuiden selkiyttämisen lisääntyneen. Toisaalta, neljännes vastaajista ei tunnistanut yhteisen keskustelun lisääntyneen työyhteisössä. Myönteisiä muutoksia tunnistettiin eniten ajattelutapojen muutoksessa mutta myös toimintatapoihin, prosesseihin ja käytänteisiin sekä rakenteisiin, rooleihin ja vastuisiin liittyen.

Vapaamuotoista palautetta ”Hyvinvoiva siunsovelainen – kriittinen menestystekijä” -hanke-toimintaan liittyen:

”Keskusteluissa sain tukea ja käytiin yhdessä eri vaihtoehtoja läpi asioiden tiimoilta. Vahvisti ajatuksiani ja sain työhöni liittyen apua.”

”Erittäin selkeä ja hyvä työyhteisötapaaminen, johon yksikön avainhenkilöt osallistuivat.

Saimme hyvät eväät jatkaa työyhteisömme toimintojen kehittämistä.”

”Tämä sparraus oli toimiva juttu”

”Työyhteisötapaamisella oli positiivinen vaikutus työyhteisöön. Jatkossakin olisi hyvä olla vastaavanlaisia iltapäiviä.”

”Kaikista mihin osallistunut, suuri apua lähijohtamisessa! Tällaiselle toiminnalle olisi tarvetta jatkossakin.”

“Todella hyvä tapa tukea esihenkilön työssä onnistumista.”

“Kiitos hyvästä toiminnasta ja avoimesta dialogista sparraukseen liittyen. Koen toiminnan kannatettavaksi ja olisi hienoa, jos sille löytyisi jatkoa.”

“Sparrauksissa sain uusia näkökulmia ja eteenpäin vieviä ajatuksia.”

“Keskustelun toimintamalli antoi hyvän rungon muutoskeskustelulle. Pohjaa käytän myös jatkossa, mahdollisesti soveltuvien osin.

Erittäin tärkeä osa oli malliin tutustuminen ja kouluttautuminen sekä yhteiset keskustelut hankkeen vetäjän kanssa.”

“Esihenkilösparraus oli työnohjaukseen verrattava tapahtuma. Siinä syntyi luottamuksellinen ilmapiiri. Koin ne työssä jaksamista tukevina.”

“Hyviä kehittäviä keskusteluja, erilaisia ja uusia näkökulmia.”

“Esihenkilösparraus oli hyvä kokemus, koska sain ihan konkreettisia neuvoja ja ohjausta.”

Lukuja

- Hankeaika 2 vuotta
- Käytävissä ollut työaika n. 50%
- Budjetti 200 000€ (Kevan tuki 50 000€)
- Kohdattuja esihenkilöitä n. 100kpl (25%)
- Työyhteisötapaamisia n. 50kpl
- Esihenkilösparrauksia tai ”Helppareita” n. 300kpl
- Hankekumppanin hyvinvointikyselyssä kehitys, sijalta 56. → 45. työyhteisön mittarissa 51. → 34. ja johtamisen mittarissa sijalta 52. → 39.
- Kehittämistyölle annettu arvosana 8 (asteikolla 0-10) hankkeen tapaamisiin osallistuneilta



www.siunsote.fi

Kuva 4. Lukuja ”Hyvinvoiva siunsotelainen – kriittinen menestystekijä” -hankkeeseen liittyen.

Hanketyöskentelyn aikana tavoitettiin kohtalainen määrä esihenkilöitä henkilökohtaisen keskustelun tasolla joko Teamsin välityksellä, livetapaamisissa tai kävelypalaverin merkeissä. Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate julkaistiin 16.1.2023 Siun soten yhteisessä esihenkilötapaamisessa. Paikalla oli noin 250 henkilöä ja kaikille osallistujille jaettiin toimintaperiaatteen lanseerauslahjana kirjoitusalausta.

3. Lopuksi

”Hyvinvoiva siunsotelainen -kriittinen menestystekijä” -hankkeen tavoitteena oli luoda uudistumisen johtamisen rakenne ja -tuen malli Siun soteen. Siun soten strategiassa on kirjattu yhdeksi kriittiseksi menestystekijäksi henkilöstön osaaminen, osallisuus, yhteistyö ja hyvinvointi. Keskiössä on hyvinvoiva työntekijä. Tähän visioon pääsemme, kun henkilöstömme voi mahdollisimman hyvin. Jatkuva toimintatapojen kehittäminen on yksi keskeisin onnistumisen kulmakivi laadukkaiden sosiaali- ja terveystalouden takaamiseksi kuntalaisillemme nyt ja tulevaisuudessa. Toimintatapojen jatkuva uudistaminen on osa jokaisen siunsotelaisen päivittäistä työtä. Hankkeen aikana kehitettyjen uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen sekä verkkopintojen avulla pystymme tukemaan henkilöstöämme ja linjajohtoa entistä paremmin jatkuvalla muutosmatkalla. Hanke mahdollisti osaltaan uudistumisen tarpeissa toiminnan painopisteen siirtämisen reagoinnista ennakkointiin luomalla uudistumisen johtamisen rakenteen ja tuen mallin.

Hankkeen aikana kehitettyyn malliin sisältyy uudistumisen johtamisen toimintaperiaate ja verkkokurssi, jotka itsessään ovat organisaation eri tasoille kohdistettuja tukikeinoja ja toimintatapoja. Niitä hyödyntäen pystytään johtamaan ja tukemaan ennaltaehkäisevästi henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia muutoksen keskellä. ”Hyvinvoiva siunsotelainen -kriittinen menestystekijä” -hankkeen uutuusarvona suomalaiselle työelämälle on henkilöstön osallisuutta, osaamista, yhteistyötä ja hyvinvointia tukeva, ennaltaehkäisevä muutosjohtamisen malli onnistuneiden muutosprosessien varmistamiseksi ja -johtamiseksi. Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate on sellaisenaan jalkautettavissa minkä tahansa organisaation henkilöstöjohtamiseen tukikeinoksi.

Hankkeen kesto, kaksi vuotta, oli tarkoituksenmukainen ajanjakso hankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi. Ulkopuolista asiantuntemusta hankittiin Itä-Suomen yliopiston Jatkuvan oppimisen keskuksen asiantuntijoilta, mikä tuki toimintaperiaatteen syntymistä parhaalla mahdollisella tavalla. Hankkeen kokonaiskustannukset olivat kohtuulliset ja hankkeeseen rekrytoitujen asiantuntijain taustan ja työkokemuksen koettiin tukevan hyvin esihenkilöiden tuen tarpeeseen vastaamisessa. Saadun palautteen mukaan hankkeen aikana kehitetyt toimintamuodot olivat onnistuneita ja esihenkilöt kokivat saaneensa tukea itsensä johtamiseen ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Hankemuotoisen toiminnan etuna on ollut mahdollisuus kokeilla erilaisia toimintatapoja erilaisten tukimuotojen osalta sekä tietynlainen irrallisuus työyksiköiden tai palvelualueiden arjen toiminnasta – erilaisten näkökulmien huomiointi on silloin helpompaa. Hankkeen rahoitushakemuksen mukaiseen toimintaan ei hankkeen aikana päästy kaikilta osin, kuten esimerkiksi Siun soten henkilöstön muutoskyvykkyyden vahvistaminen yhteistyössä työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa. Myös hankkeen johtaminen oli murroksessa kaksivuotisen hankekauden aikana, sillä hankkeen vastuutahona ollut viranhaltija vaihtui useasti. Olosuhteista huolimatta hankkeen nähdään kuitenkin olevan kokonaisuutena onnistunut.

Uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen juurruttaminen käytäntöön on haastavaa arjen keskellä. Hankeaikaa päädyttiin jatkamaan kahdella kuukaudella elokuussa 2023 Kevan puolelta asiaa, sillä hankkeen aikana luodun työkalun ja verkkokurssin nähtiin tarvitsevan konkreettisia elementtejä työyksiköihin

sen olemassa olosta muistuttamiseksi. Juurruttamisen tueksi tilattiin paljon kiitosta saaneita kirjoitusalus-
toja työpisteille sekä seinäjulisteita työyksiköihin. Myös dialogisuutta edistävät Topaasia-pelikortit kehitet-
tiin uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteesta. Niiden avulla esihenkilöt voivat paikasta riippumatta
fasilitoida työyhteisöille suunniteltuun uudistukseen liittyviä keskusteluja, monipuolisesti erilaisia näkökul-
mia hyödyntäen.

Jatkokehittämissuunnitelmana on uudistumisen johtamisen toimintaperiaatteen interaktiivisuus, jolloin pys-
tyttäisiin yhdistämään organisaation olemassa olevia henkilöstö- ja toimintaohjeita sekä Uudistumisen joh-
taminen- verkkokurssin sisältöä toisiaan täydentävällä tavalla. Hankkeen aikana toteutunut esihenkilöspar-
raustoiminta koettiin erityisen hyväksi tukimuodoksi ja toiminnalle toivottiin jatkoa myös tulevaisuudessa.

Hankeaika: 01.09.2021-31.10.2023

Vastuhenkilö: Pirjo Manninen, henkilöstöjohtaja

Lisätietoja: Outi Kuningas, va. työhyvinvointipäällikkö

Uudistumisen johtamisen toimintaperiaate

Hyvä Siun soten esihenkilö tai uudistusta suunnitteleva taho

Tässä on käyttöösi ”työkalu” uudistuksen suunnittelemiseen;

- *miten ihmiset saadaan mukaan muutokseen, miten motivaatiota voidaan vahvistaa, miten vahvistaa intoa uuden oppimiseen ja miten erilaiset rakenteet huomioidaan onnistuneessa uudistuksessa?*
- ✓ Pohdithan seuraavia kysymyksiä kolmella erillisellä kerralla, kun lähdet suunnittelemaan uudistusta.
- ✓ Huomaathan, että voit käyttää oivalluttavia kysymyksiä myös oppimisen välineenä, peilaten kysymyksiä johonkin jo toteutettuun uudistukseen liittyen!
- ✓ Löydät tutkittua tietoa työkalun oivalluttavien kysymysten taustoitukseksi, innostavia lyhyitä luentoja ja kollegoiden käyttökokemuksia verkkokurssilta: verkkarit.fi → **Uudistumisen johtaminen**



Hyvinvoiva sotelainen
– uudistumisen johtamisen toimintaperiaate 



Motivaatio

<p>Mihin (asiakas)-tarpeeseen muutoksella pyritään vastaamaan?</p>	<p>Mitä hyötyä asiakkaille/henkilöstölle/Siun sotelle uudistuksella tavoitellaan?</p>	<p>Kenen kanssa pohdin muutokseen liittyviä ajatuksia ja tunteita?</p>	<p>Millä keinoilla saan henkilöstön motivoitumaan muutokseen?</p>	<p>Miten yhdessä henkilöstön kanssa varmistan muutoksen etenemisen ja motivaation säilymisen?</p>
---	--	---	--	--



Hyvinvoiva sotelainen
– uudistumisen johtamisen toimintaperiaate 



Osaamisen johtaminen ja kasvun asenne

<p>Mitä osaamista meillä jo on uudistuksen tavoitteen saavuttamiseksi?</p>	<p>Mitä osaamista meidän tulee hankkia uudistuksen tavoitteen saavuttamiseksi?</p>	<p>Miten varmistan ja ylläpidän työyhteisön osaamista ja kasvun asennetta uudistuksen aikana ja jälkeen?</p>	<p>Miten kannustan onnistumaan ja rohkeaan vaikeassa hetkessä?</p>	<p>Miten näytän myönteistä asennetta ja esimerkkiä uudistumista kohtaan?</p>
---	---	---	---	---





Rakenne

Mitä tekijöitä
(talous, henkilöstö, toiminta, viestintä ja muut tukipalvelut) tarvitsemme muutoksessa onnistumisessa?

Miten varmistan,
että eri rooleissa (linjajohto, lähiesihenkilö, työntekijät) toimivat vastuidensa mukaisesti ja oikeaan aikaan?

Tunnistanko ketkä
hyppäävät muutoksiin helpoiten ja ketkä tarvitsevat enemmän tukea?

Miten arvioimme
muutoksen toteutumista?

Mitkä mittarit
kertovat, että uudistus etenee?

Miten huomioin
edistymisen ja onnistumisen (palkitseminen)?

SOTE