



sotehelmet

Hyvinvointialueiden johtamisen
ja kehittämisen tueksi

Toimittajat
Sirpa Syvänen
Sari Toivonen

Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi

Toimittajat: Sirpa Syvänen ja Sari Toivonen

Suunnittelu ja taitto: Idearäätäli Oy

© Tekijät, Idearäätäli Oy 2022

Sisältö pohjautuu sotehelmet.fi sivuston materiaaliin, kirjoittajat esitelty sivulla 61.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Sisältö

Strateginen työkykyjohtaminen	6
Tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena	7
Yhtenäisillä toimintatavoilla työkykyisiä päiviä.....	7
Vaikuttava työterveysyhteistyö	8
Uudistuva muutoksen johtaminen	10
Osaavan henkilöstön turvaaminen.....	13
Muutostuki uudistuksessa	17
Tiedolla johtamisella henkilöstötuottavuutta ja tuloksellisuutta	18
Johtajuuden jatkuva kehittäminen.....	20
Kriisi- ja muutosjohtaminen	21
Dialogisuus organisaatiossa.....	22
Dialoginen toimintatapa.....	25
Dialogitilat.....	27
Dialoginen johtamistapa	29
Dialoginen kehittäminen	31
Pelissännöt dialogien sisältöinä	33
Osallistava työhyvinvoinnin kehittäminen	34
Työhyvinvointi rakentuu kokonaisuudesta	35
Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi	36
Itse- ja yhteisöohjautuvuus työhyvinvoinnin edistäjänä	38
Itse- ja yhteisöohjautuvuuden tukeminen työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa.....	43
Hoivatyön kehittäminen Lean- ja palvelumuotoilun menetelmin	44
Johtamista ja kohtaamista etänä.....	48
Etätyöskentelyn periaatteita	49
Etä- ja hybridijohtaminen	50
Etätyönohjaus	51
Kollegiaalinen etä- ja hybridivertaisuki	52
Osallisuus ja demokratia	54
Yhteisen ymmärryksen muodostaminen asiakasosallisuuden merkityksestä.....	57
Asiakkaiden ja asukkaiden monimuotoisten osallisuusmahdollisuuksien suunnittelu ja toteuttaminen.....	59
Tietoa Sotehelmet-hankkeista	61



Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi

Parhaimmat ja toimivimmat kehittämisideat syntyvät arjen työprosesseissa. Jotta hyvät ideat voidaan ottaa työyhteisöjen, tiimien, organisaatioiden ja hyvinvointialueiden käyttöön, täytyy niitä kehittää monipuolisesti yhdessä. Aktiivinen toimijuus, avoin dialogi ja yhteiskehittäminen synnyttävät parhaimmillaan ainutlaatuisia helmiä, jotka ovat organisaation aineetonta ja aineellista arvopääomaa. Kun helmiä on riittävästi, syntyy uudistavia voimavaroja, työkaluja ja menetelmiä, joista punoutuu vahva helminauha henkilöstövoimavarojen johtamisen tueksi.

Sotehelmien kalastusta

Sotehelmet-hankkeessa kalastettiin kuuden Euroopan sosiaalirahaston rahoittaman ja sosiaali- ja terveysministeriön hallinnoiman kehittämishankkeen tuotokset yhteen. Syntynyttä saalista tarkasteltiin ja hiottiin yhteisvoimin vuoden 2022 aikana. Keskeisimmät tuotokset ja tulokset nimettiin helmiksi. Ne hioutuivat hankkeisiin osallistuneiden sote-organisaatioiden johdon, esihenkilöiden, eri ammattiryhmien, työntekijöiden, asiakkaiden ja hanketoimijoiden yhteisen kehittämistyön aikana lopulliseen muotoonsa helminauhaksi. Helmissä hohtaa teoreettista ja käytännönläheistä tietoa, vinkkejä, kehittämismenetelmiä ja työkaluja.

Myötä- ja vastatuulta kehittämismereillä

Kehittämistyössä kohdattiin ja sitä edistivät monenlaiset myönteiset ja kannattelevat työelämän, työympäristön, johtamisen ja työn piirteet. Paljon koettiin myös haasteita, ongelmia, paineita ja kuormitusta. Yllättävällä koronapandemialla oli myös laaja-alaiset vaikutukset, joihin hankkeiden toteuttajat ja mukana olleet organisaatiot joutuivat reagoimaan ja mukauttamaan toimintaansa.

Myrskynsilmissä syntyi mahdollisuuksia

Ennen kokemattomaan poikkeus- ja kriisiaikaan oli nopeasti sopeuduttava ja etsittävä pelastusrenkaita. Teknologia ja etätyöskentely valjastettiin voimavaroiksi. Niiden mukanaan tuomat vahvuudet, heikkoudet ja kehittämistarpeet kohdattiin yhdessä helmenkalastajien kanssa rohkeasti. Etänä enemmän -hanke sai ennalta arvaamattoman ajankohtaisuuden omille kehittämistavoitteilleen, jotka kohdentuivat etä- ja hybridijohtamiseen, etätyönohjaukseen ja etävertaistukeen.

Helminauha kehittämisen ja johtamisen avuksi

Sotehelmet on suunnattu erityisesti hyvinvointialueiden johdolle, esihenkilöille, päättäjille sekä eri ammattiryhmien henkilöstölle. Yksittäisiä helmiä tai kokonaista helminauhaa on mahdollista soveltaa, kun työtä, toimintaa, johtamista tai organisaatiota kehitetään ja uudistetaan. Tulokset, tieto ja kehittämisvinkit sopivat myös muille kuin sote-työpaikoille, sillä niiden sisältö kuvaa yleisiä työpaikkojen kehittymistä ja uudistumista edistäviä tekijöitä.

Poimi kiinnostavimmat ja parhaimmat helmet työsi tueksi ja organisaatiosi käyttöön. Arvokkain saalis on koottu kuudelle eri teema-alueelle. Niihin liittyvät case-esimerkit löydät Sotehelmet-hankkeen verkkosivustolta osoitteessa sotehelmet.fi. Teema-alueiden aiheet ja sisällöt ovat syntyneet Sotehelmet-hankkeiden yhteistoiminnallisessa ja osallistavassa kehittämisprosessissa. Helminauha pohjautuu strategisen henkilöstövoimavarojen johtamisen eri tasoihin sekä johdon ja esihenkilöiden organisatorisiin vastuu- ja osaamisalueisiin.



Strateginen työkykyjohtaminen

Sote-alaa haastavat toimintaympäristön jatkuvat muutokset, runsaasti erilaisia kuormitustekijöitä sisältävä työ, sairastavuus, eläköityminen sekä nuorten alalle hakeutumisen väheneminen tai toisille aloille siirtyminen. Alan veto- ja pitovoimaisuudesta, hyvinvovasta, motivoituneesta, osaavasta ja uudistumiskykyisestä henkilöstöstä huolehtiminen sekä henkilöstötuottavuuden vahvistaminen edellyttävät strategista otetta työkyvyn johtamiseen.

Strateginen työkykyjohtaminen on merkittävä osa henkilöstöjohtamista ja nivoutuu organisaation kokonaisjohtamiseen. Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstövoimavarat ovat kriittinen menestystekijä ja organisaation toiminnan keskeisin edellytys. Palvelutuotanto, henkilöstövoimavarat ja talous tulee toiminnassa huomioida aina kokonaisuutena. Muutos yhdessä osa-alueessa vaikuttaa aina kahteen muuhun.

Tiedolla johtaminen päätöksenteon tukena

Strateginen johtaminen edellyttää laaja-alaista tiedonkeruuta ja analysointia henkilöstöstä, palvelutoiminnasta ja taloudesta. Tiedolla johtaminen kuuluu työkykyjohtamisen kaikkiin vaiheisiin ennakoivista toimista lähtien ja siinä hyödynnetään useista eri tietolähteistä ja mittareista saatua tietoa. Kokonaisuutta on hyvä arvioida dynaamisesti ja sitä tulee hyödyntää monipuolisesti organisaation kaikilla eri tasoilla.

Esimerkiksi sairauspoissaolojen taustasyitä voidaan tarkastella käyttämällä tietoa eri lähteistä, kuten diagnoosiluokkiin sijoittuvien poissaolojen osuuksista, työhyvinvointikyselyn tuloksista tai työterveyshuollon tekemistä työpaikkaselvityksistä. Tiedon pohjalta tehdään johtopäätökset, jotka toimivat ratkaisuehdotuksina. Ratkaisujen toimivuutta seurataan ja arvioidaan säännöllisesti.

Yhtenäisillä toimintatavoilla työkykyisiä päiviä

Työkykyjohtamisen yhtenäiset toimintatavat – Mitä? Miksi? Miten?

Hyvinvointialueita muodostettaessa liitetään yhteen useita yksiköitä, joiden työkykyjohtamisen toimintatavat ja mallit saattavat erota merkittävästi toisistaan. Muutostilanteissa on erityisen tärkeää huomioida työkyvyn tukemiseen liittyvät toimintamallit ja niiden toteutuminen.

Toimivilla työkyvyn tuen prosesseilla ja yhtenäisillä toimintatavoilla organisaatiot voivat tunnistaa työkykyyn liittyviä riskejä ja vaikuttaa ennakoivasti työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin.

Yhtä, kaikille organisaatioille sopivaa työkykyjohtamisen toimintamallia ei ole, vaan kunkin organisaation on laadittava omiin tarpeisiin sopiva malli yhdessä eri

organisaatiotasoja edustavien toimijoiden kanssa. Työkykyjohtamisen malli sisältää organisaation johtamisen eri tasoilla toimivien henkilöiden tehtävät, roolit ja vastuut (esimerkiksi ylin johto tai johtoryhmä, keskijohto, esihenkilöt, työntekijät).

Työkykyjohtamisen mallin mukainen yhtenäinen toimintatapa edellyttää sen käyttöönottoa eri toimialueilla ja sen toteutumisen seuranta. Malli on osa perehdytystä ja sen säännöllinen arviointi ja kehittäminen on tärkeää. Työkykyjohtamisen toimintamallin vakiinnuttaminen ja vastuiden selkiyttäminen auttaa erilaisissa muutostilanteissa.

Yhteisiin toimintatapoihin liittyviä haasteita ja ratkaisuja

Haasteita

Työkykyjohtamisen yhteisten toimintatapojen puute tai niiden noudattamatta jättäminen aiheuttaa työyksiköissä epäoikeudenmukaisuutta. Työkykyjohtaminen on henkilösidonnaista ja siihen vaikuttavat yksittäisten henkilöiden osaaminen ja motivaatio. Työkykyjohtaminen on epätasalaatuista eri toimialoilla tai yksiköissä. Muutostilanteissa työkykyjohtamisen johtaminen usein rapautuu tai unohtuu. Roolit ja vastuut ovat epäselvät, eikä roolien mukaista toimintaa edellytetä eikä seurata. Tyypillistä on, että työkykyjohtaminen ulkoistetaan muille.

Ratkaisuja

Yhteinen ymmärrys työkykyjohtamisen merkityksestä, hyödyistä ja tavoitteista, sekä avoin vuorovaikutus luovat pohjan yhteisten toimintamallien kehittämiseksi ja käytäntöjen sopimiselle. Työkykyjohtamisen osaamisen varmistaminen ja henkilöstön osallistaminen toimintatapojen kehittämiseen ovat avainasioita. Tärkeää on, että työkykyjohtamisen roolit ja vastuut määritellään, toimintaa koordinoidaan ja seurataan ja tunnistetut hyvät käytännöt jaetaan avoimesti organisaation käyttöön.

Strateginen työkykyjohtaminen -hankkeessa osassa organisaatioita kehitettiin ja täydennettiin strategisen työkykyjohtamisen malleja, joissa on määritelty eri toimijoiden tehtävät ja vastuut tiivistettynä havainnekuvaksi. Osassa organisaatioita päivitettiin suppeampi aktiivisen tuen malli. Strategisen työkykyjohtamisen malleja, sekä yhteisen toimintamallin onnistunutta kehittämistä esitellään case-esimerkeissä verkkosivuilla.



Vaikuttava työterveysyhteistyö

Havaintoja yhteistyön haasteista ja ratkaisuehdotuksia

Strateginen työkykyjohtaminen edellyttää yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Organisaation tärkein kumppani työkykyjohtamisessa on työterveyshuolto. Strateginen työkykyjohtaminen -hankkeessa havaittiin seuraavia haasteita, joihin yhteiskehittämisellä etsittiin ratkaisuja.

Haaste 1

Työterveysyhteistyön ja työterveystoiminnan tavoitteet eivät aina nouse organisaation tarpeista, vaikka tavoitteiden tulisi olla linjassa myös organisaation strategisten tavoitteiden kanssa.

Ratkaisu

Toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet tulisi suunnitella yhteistyössä. Tavoitteille tulee asettaa mittarit, sekä seurata ja arvioida sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja tavoitteiden saavuttamista yhteistyössä.

Haaste 2

Työterveysyhteistyö on luonteeltaan ongelmiin reagoimista ennakoivan toiminnan ollessa vähäistä. Haasteena on usein myös se, etteivät työterveyshuollon edustajat tunne riittävästi organisaatiossa tehtävää työtä ja työympäristöä.

Ratkaisu

Työterveyshuolto perehtyy kunnolla vastuullaan olevaan toimialaan tai yksikköön ja siellä tehtävään työhön. Lisäksi organisaation ja työterveyshuollon prosessit ovat yhteensopivia ja tukevat toisiaan.

Haaste 3

Työterveyshuollon tuottamaa tietoa ei hyödynnetä työkykyjohtamisessa. Työterveyshuollolla on työterveysyhteistyössä koordinoiva rooli, ja sen tehtävänä on tuottaa tietoa henkilöstön voimavaroista, työkykyisyydestä ja työkykyjohtamisen laadusta, työolojen terveydellisestä merkityksestä, työkyvyn riskeistä ja työkyvyttömyyden uhasta.

Ratkaisu

Työterveyshuollon tietoa voidaan hyödyntää työkyvyn edistämiseen silloin, kun työterveysyhteistyö toimii ylimmästä johdosta työntekijään asti. Yhteistyön osapuolet yhdessä seuraavat ja arvioivat toiminnan vaikuttavuutta ja parantavat toiminnan laatua.



Uudistuva muutoksen johtaminen

Suomalainen sosiaali- ja terveydenhuolto läpikäy suurinta uudistusta vuosikymmeniin. Sote-alan työ, mukaan lukien uutena osa-alueena pelastustoimi, muuttuu kaikissa sen muodoissa. Työn ja työprosessien toimintatavat ja sisältö, työyhteisö sekä yleinen toimintaympäristö muuttuvat samanaikaisesti, ja johtajilta vaaditaan yhä enemmän laaja-alaista osaamista. Tämä asettaa organisaation ja muutoksen johtamiselle uusia ja joitakin vanhojakin haasteita.

Sote-uudistus toteutetaan, koska sote-alan toimintaympäristö ja hoivan tarve ovat muuttuneet, ja palvelujen pitää vastata paremmin nykyhetken sekä tulevaisuuden tarpeisiin ja taloudellisiin realiteetteihin.

Toimintaympäristön muutos tarkoittaa muun muassa väestön ikääntymisestä johtuvaa palvelutarpeen kasvua ja toisaalta osaavan henkilöstön saatavuuden vaikeutumista. Lisäksi sote-palveluja käytetään aiempaa enemmän eri ikäluokissa. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeen kasvusta on varoiteltu jo pari vuosikymmentä ja nyt ongelmat ovat alkaneet realisoitua. Kehityskulku ohjaa etsimään ratkaisuja sote-alan vetovoimaisuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen.

Johtamisen uudistaminen sote-alan muutoksen mahdollistajana

Edellä kuvatun vaikean yhtälön ratkaisu koostuu useista palasista. Keskeisin on sote-alan johtamisen kehittäminen ja uudistaminen keskittyen työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation henkilöstötuottavuuteen.

Hyvinvointialuemuutoksessa on kyse ylhäältä johdetusta rakenteellisesta ja hallinnollisesta muutoksesta. Muutos tapahtuu vahvasti myös henkilöstö- ja työyhteisötasolla, mikä edellyttää asenteiden ja toimintatapojen uudistumista. Onnistuminen edellyttääkin sekä rakenteiden ja hallinnon että työyhteisön, työhyvinvoinnin ja identiteettien johtamista. Lisäksi työtä muutoksen eteen on tehtävä eri tasoilla ylimmästä johdosta henkilöstöön.



Kuva: Mukailtu Johdetaan yhdessä, Timo Huttunen 2021.

Aika luoda uutta yhdessä

Sote-alan toimintaympäristö on muuttunut ja siksi sote-alan johtamisen on kehitettävä ja reagoitava yhteiskunnan muutoksiin. Hierarkkisen johtamiskulttuurin on osaltaan uudistuttava ja vastattava johtamisen kasvaneisiin odotuksiin. Hyvinvointialueiden käynnistyessä luodaan uusille organisaatioille ja niiden hallinnolle perusta johtamistyylien, toimintatapojen ja käytäntöjen muodossa. Henkilöstö ja työyhteisö on tärkeää pitää mukana muutokseen liittyvissä kehittämis- ja uudistamisprosesseissa. Siksi johtamisen uudistumisessa on keskeistä henkilöstön parempi huomioon ottaminen ja työntekijöiden mieltäminen tärkeiksi muutosprosessihin osallistujiksi.

Johtamisen uudistaminen on vuorovaikutuksen kehittämistä johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, sekä arvostuksen osoittamista päivittäisessä työssä. Tämä on tärkeää henkilöstön sitouttamiselle ja myös toiseen suuntaan työnantajan henkilöstöön sitoutumiselle. Johtaminen on yhteistyötä, jossa korostuu vuorovaikutustaitojen merkitys osana hyvän johtajan ammattitaitoa. Suurten kokonaisuuksien hallinta muuttuvassa toimintaympäristössä on yhteistyötä.

Työyhteisön hyvinvoinnin ja strategisten henkilöstöjohtamisen päämäärien tehokas saavuttaminen vaatii myös johtamisen uudistamista. Johtamistapojen muuttaminen vaatii päätöksiä, aiempien mallien kyseenalaistamista ja halua kehittää omaa organisaatiota uusin keinoin. Uudistaminen vaatii myös realistista tilannekuvaa omasta organisaatiosta ja sen suorituskyvystä, sekä mittareita uudistustyön arviointiin.



Osaavan henkilöstön turvaaminen

Pula osaavasta henkilöstöstä on kasvanut sosiaali- ja terveysalalla vuosikymmenten aikana. Tilanne on kiristynyt erityisesti parin viime vuoden aikana ja ala on herännyt henkilöstöpulan realiteetteihin. Vajaukset sote-alan henkilöstössä koskettavat kaikkia Suomen alueita ja kymmeniä tehtävänimikkeitä. Henkilökuntaa ei riitä ja sote-alalla työskentelevä henkilöstö, esihenkilöt ja johto ovat henkilöstöpulan vuoksi aiempaa kovemman paineen alla. Henkilöstön saatavuuteen tarvitaan toimivia lyhyen ja pitkän aikavälin ratkaisuja.

Paremmalla johtamisella ratkaisuja henkilöstön saatavuuteen

Sote-alan vetovoimaisuus ja käytettävissä olevan työvoiman riittävyys ovat koetuksella. Lisäksi työntekijöiden tarve ei tule ikääntyvän väestön Suomessa vähenemään. Johtamisen uudistaminen on yksi keskeisistä avaimista henkilöstöpulaan vastaamiseksi ja osaavan henkilöstön turvaamiseksi. Hyvinvointialueet ottavat vastuun sote- ja pela-palveluista vuoden 2023 alussa ja yksi alueiden keskeisimpiä tehtäviä tulee olemaan henkilöstöpulaan vastaaminen ja ratkaisujen löytäminen työhyvinvointia ja johtamistapoja kehittämällä.

Työnantajat voivat osaltaan vaikuttaa merkittävästi työvoiman saatavuuteen uudistamalla johtamistaan ja keskittymällä veto- ja pitovoimaa parantaviin toimiin. Henkilöstöpulan ratkaisussa on syytä huomioida erilaisia keinoja, kuten henkilöstöresursseihin ja henkilöstön osaamiseen panostaminen sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Kyse on sekä yksittäisistä johtamisen toimista että laajemmasta rakenteellisesta uudistamisesta ja hoivaan investoimisesta kansallisella tasolla.

Tiivistyvä kilpailu kirittää uudistamistyötä

Tällä hetkellä sote-alan työnantajat kilpailevat parhaista osaajista ja kilpailu jatkuu hyvinvointialueilla, alueiden, kuntien ja yksityisen sektorin kesken. Tästä syystä on aiheellista etsiä uusia ja toimivia tapoja, joilla saadaan houkuteltua parhaat osaajat osaksi omaa työpaikkaa ja myös viihtymään työssä pitkään. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen kehittäminen ovat keskeisiä toimia henkilöstön veto- ja pitovoimaan panostamisessa.

Veto- ja pitovoiman tietoinen kehittäminen alkaa oman organisaation vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisesta. Veto- ja pitovoiman kehittämisessä on kyse esimerkiksi työnantajakuvaan kehittämisestä. Työnantajakuvalla tarkoitetaan sekä työnantajaorganisaation sisäistä kuvaa itsestään että ulkoista, työnhakijoille välittyvää kuvaa. Työnantajakuva muokkaavat työnantajan edustajat, henkilöstö, eri ammattiryhmien työntekijät sekä julkinen puhe. Hyvinvointialueilla on ainutkertainen tilaisuus kehittää työnantajakuvaansa yksilöllisesti, sillä positiivinen työnantajakuva toimii isona valttikorttina osaan henkilöstön saatavuudessa.

Johtamisen näkökulmasta onnistuminen henkilöstön saatavuuden ja pysyvyyden turvaamisessa sekä vaihtuvuuden vähentämisessä vapauttaa merkittävästi johtamisen resursseja. Jatkuva rekrytointi ja korkea henkilöstön vaihtuvuus kuormittavat johtamista ja koko työyhteisöä. Nykyisin iso osa esihenkilöiden työpanoksesta kuluu riittävän työntekijäresurssin varmistamiseen ja sijaisten hankkimiseen.

Rekrytoinnin toimenpiteet

Rekrytoinnin kehittäminen on suunnitelmallista ennakointia ja proaktiivista vastaamista osaajatarpeeseen. Hyvinvointialueiden rekrytoinnin keskeinen tehtävä on osaan työvoiman varmistaminen.

Organisaation on hyvä aloittaa rekrytoinnin kehittäminen omien vetovoimatekijöiden sekä myös rekrytoinnin haasteiden kartoittamisesta. Oleellista on kysyä, miksi työntekijän kannattaa tulla töihin juuri meille. Organisaationa on hyvä arvioida missä näymme potentiaalisille työntekijöille ja millaista tietoa tarjoamme itsestämme ulospäin, sekä kuinka erotumme kilpailijoistamme.

Rekrytointiprosessien arvioinnissa voidaan myös tarkastella tarkoituksenmukaisuutta eli sitä, hakeeko organisaatio tarvitsemiaan työntekijöitä toimivalla sekä tuloksellisella tavalla. Tuloksellisten rekrytointiprosessien kehittäminen on yhteydessä strategiseen henkilöstöjohtamiseen ja rekrytoinnille varataan myös riittävästi aikaa ja rahaa. Rekrytointia suunniteltaessa voidaan arvioida erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja huomioiden esimerkiksi oppilaitosyhteistyöt, digitaaliset rekrytoinnin kanavat,



kansainvälisen rekrytointi, rekrytointiyritysten osaaminen ja organisaation sisäisen rekrytoinnin toimivuus.

Oman organisaation näkökulman rinnalla on ensiarvoisen tärkeää hahmottaa rekrytointiprosessi myös hakijan eli potentiaalisen työntekijän silmin. Suunnitelmallisuus, hyvä viestintä ja hakijan huomioiminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa vaikuttavat keskeisesti hyvän hakijakokemuksen syntymiseen. Hyvä hakijakokemus auttaa myös rakentamaan positiivista työnantajakuva ja luo pohjaa työhön sitoutumiselle.

Perehdytyksen ja perehtymisen toimenpiteet

Henkilöstön pysyvyyden näkökulmasta suunnitelmallinen, oikein mitoitettu ja tavoitteellinen perehdytys tuottaa tuloksia. Henkilöstön osaamisen ja sitoutumisen kannalta pitkäjänteinen perehdyttämiseen panostaminen on kannattavaa, eikä perehdyttämistä kannata rajata vain uusiin työntekijöihin. Perehdyttäminen on tärkeää myös esimerkiksi työtehtävien tai vastualueen vaihtumisen tai pidemmän poissaolon jälkeen, ja hyvä perehdyttäminen voi edistää organisaation sisäistä henkilöstön liikkuvuutta.

Perehdytykseen ja perehtymiseen kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa sekä sen toiminnan tavat, työpaikan ihmiset sekä työnsä ja siihen liittyvät odotukset ja vastuut. Riittävän perehdytyksen järjestäminen on työnantajan velvollisuus ja perehdytysprosessin suunnitteluun ja arviointiin onkin aiheellista käyttää riittävästi aikaa ja resursseja.

Työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä



turvallisiin työtapoihin erityisesti ennen uuden työn tai tehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa.

Kaikki työhön tulijat tarvitsevat perehdytystä, olipa kyseessä vakituinen työntekijä, määräaikainen tai ruuhka-, kampanja- tai vuokratyöntekijä. Perehdytys on aina yksilöllistä ja huomioon on otettava muun muassa perehtyjän työsuhteen kesto, ammattitaito, kokemus ja koulutus. Perehdytystyötä voidaan jakaa ja siinä vuorotella. Esihenkilö vastaa perehdyttämisestä johdon antamien ohjeiden mukaisesti ja nimetty työnopastaja on vastuussa käytännön opastamisesta. Perehdyttäminen, täydennys- ja lisäkoulutus ja uuden oppimisen tukeminen vaikuttavat sitoutumiseen, ovat arvostuksen osoitus sekä tukevat hyvää ammattitaitoa.

Perehdytysprosessissa tutustutetaan perehtyjä organisaation toimintakulttuuriin, siihen kuinka “meillä on tapana”. Tämä pitää sisällään kokemuksellisen perehdytyksen niin arvoihin ja strategiaan kuin osallistavaan johtamiseen ja vastuulliseen vaikuttamiseenkin. Kun perehtyjä saa niistä myönteisen kokemuksen, on pitovoima uuteen työyhteisöön syttynyt.

On helppoa ja nopeaa perehdyttää asioihin, jotka ovat faktoja tai muuten selkeitä suoritussalleja, mutta vaikuttaminen perehtyjään osana työyhteisön ilmapiiriä ja vuorovaikutuskulttuuria sekä hänen kykynsä sitoutua työyhteisöön on haasteellisempaa. Yksilön kokemus hyvästä työilmapiiristä perustuu tunteeseen ja omiin kokemuksiin, jotka ovat myönteisiä siinä tapauksessa, että työntekijä kokee tulevansa kuulluksi, huomioon otetuksi, arvostetuksi ja tärkeäksi. Tähän kokemukseen vaikuttavat työyhteisön jäsenten toiminta ja erilaiset käyttäytymisen ja vuorovaikutuksen tyylit.

Muutostuki uudistuksessa

Hyvinvointialueiden käynnistyminen vuoden 2023 alussa on hyvä esimerkki kokonaisvaltaisesta uudistuksesta, jossa muutoksen johtamisella ja tukemisella on erittäin tärkeä rooli. Vuoden vaihteessa 2022–2023 hyvinvointialueet eivät ole täysin valmiita. Valmiina on hallinnollinen ja organisatorinen rakenne, jonka alueet vähitellen täyttävät ja muovaavat. Hyvinvointialueille siirtyy uudistuksessa miltei 220 000 työntekijää ja viranhaltijaa kunnista ja kuntayhtymistä. Muutos ei kuitenkaan pysähdy tähän ja keinoja muutoksen hallintaan tarvitaan myös jatkossa tulevilla organisaatioita kohtavissa uudistuksissa ja muutoksissa.

Hallinto ja uudet identiteetit

Hyvinvointialueet muodostavat kokonaan uuden julkisen hallinnon tason. Hyvinvointialueet ovat uusia sote- ja pela-palvelujen tuottamiseen keskittyviä toimijoita, joista jokaisella on edessään myös oman identiteettinsä muotoileminen. Omien rooliensa ja identiteettinsä uudelleenmäärittelyä tekevät myös kunnat. Hallinnollisen uudistuksen läpivieminen on vaatinut useilta tahoilta tiivistä yhteistyötä työnantajien ja uusien hyvinvointialueiden edustajien kanssa. Uusia hyvinvointialueita ja kuntien roolia muovataan kuitenkin todellisuudessa vielä vuosia.

Hallinnollisessa uudistuksessa on selvitetty esimerkiksi liikkeen luovutuksessa tapahtuvaa henkilöstön ja henkilöstötietojen siirtoa, ICT-ratkaisuja ja HR-järjestelmiä sekä pohdittu hyvinvointialueiden tulevaa organisaatorakennetta. Hallinnollisten ja juridisten muutosten rinnalla on tärkeää korostaa muutosjohtamisen, viestinnän ja vuorovaikutuksen merkitystä uudistuksen läpiviemisessä.

Tukemalla hyvinvointialueiden alkutaivalta, voidaan vaikuttaa positiivisesti alueiden uusien identiteettien muotoutumiseen ja mahdollistaa myös johtamistapojen uudistaminen sekä työhyvinvointia korostava kulttuurinen muutos.

Uusi organisaatio ja uudet tavat

Hyvinvointialueiden henkilöstöjohtamista voidaan tarkastella uuden organisaation näkökulmasta ja samalla ottaa huomioon muutoksen vaatimukset johtamiselle. Jokainen hyvinvointialue luo oman johtamisstrategiansa, joka edellyttää muutoksia henkilöstöjohtamisessa.

Muutoksesta ja uudistuksen konkreettisista tavoitteista ja käytänteistä tulee viestiä henkilöstölle koko muutosprosessin ajan. Muutosviestinnässä on tärkeää sanoittaa organisaation, työyhteisön ja yksilön tasolla, mitä muutos konkreettisesti tarkoittaa ja

miksi muutos tehdään. Viestiminen ylimmän johdon ja esihenkilöiden tasolta auttaa lieventämään muutokseen kytkeytyviä epävarmuuksia ja huolia.

Organisaatioiden tasolla muutostuen kohteena ovat henkilöstöä vastaanottavat hyvinvointialueet, sekä sote-henkilöstöä luovuttavat työnantajat eli kunnat, kuntayhtymät ja kuntaomisteiset yhtiöt. Kunnilla on keskeinen rooli uudistuksen toteuttamisessa kuntayhtymien rinnalla. Kuntien ja hyvinvointialueiden väliset yhdyspinnat ovat tärkeitä ja toimivan yhteistyön rakentaminen on ensiarvoista – niillä on yhteiset palveluita käyttävät asukkaat.

Huoneentaulu muutosjohtamisen tueksi

1. **MITÄ TAVOITTELEMME** – Vision ja tavoitteiden määrittäminen ja viestintä
2. **MIKSI MUUTOS TARVITAAN** – Perustelujen määrittäminen ja esittäminen
3. **MUUTOKSEN VAIKUTUKSET** – Arvioidaan mitkä asiat muuttuvat ja miten muutokset vaikuttavat ihmisiin
4. **MITEN MUUTOS TOTEUTETAAN** – Muutosprosessin suunnittelu ja organisointi
5. **VUOROVAIKUTUS** – Avoin, jatkuva ja systemaattinen viestintä sekä vuorovaikutus
6. **SEURANTA** – Menestystekijöiden ja mittareiden määrittely sekä seuranta
7. **LUOTTAMUS** – Turvallisuuden tunteen ja luottamuksen ylläpitäminen
8. **TUNTEET** – Tunteiden huomioiminen muutosprosessin aikana

Tiedolla johtamisella henkilöstötuottavuutta ja tuloksellisuutta

Tiedolla johtamisen potentiaali ja soveltamismahdollisuudet johtamisen työkaluna ovat merkittävät työhyvinvoinnin, henkilöstötuottavuuden ja organisaation tuloksellisuuden edistämässä. Tiedolla johtaminen otetaan kokonaisjohtamisen hyötykäyttöön huomioiden sekä henkilöstö-, talous- että toimintatieto. Lisäksi seurataan, yhdistellä ja analysoida eri mittareilla kerättävää tietoa.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa tiedolla johtamisen soveltaminen ja erityisesti henkilöstötiedon laajempi hyödyntäminen auttavat ymmärtämään henkilöstöresurssien merkitystä suhteessa organisaation talouteen ja toimintaan.



Reagoinnista kohti ennakointia toimivilla tiedolla johtamisen prosesseilla

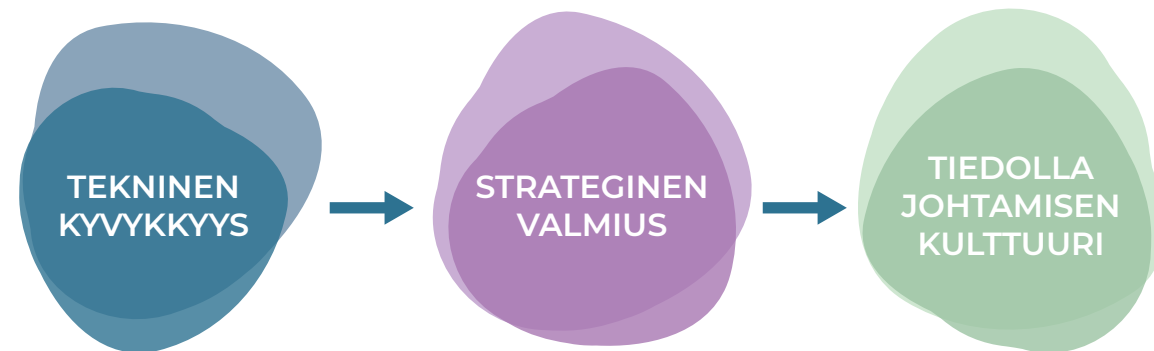
Henkilöstötiedolla johtaminen edesauttaa esimerkiksi ennakoivaa henkilöstösuunnittelua ja tuo tehokkuutta työhyvinvointia parantaviin toimenpiteisiin. Tiedolla johtamisen prosessien toiminnan kannalta keskeisiä ovat tiedon saatavuus ja yhteismitallisuus, tiedonkeruun järjestelmällisyys, ajallinen jatkuvuus, sekä reaaliaikainen seuranta ja raportointi.

Tehokas tiedolla johtaminen vaatii organisaatiolta toimintatiedon ja taloustiedon rinnalla henkilöstötiedon sitomista tiiviisti organisaation strategiaan. Toivottuja tuloksia saavutetaan pitkäjänteisellä työllä ja varmistamalla riittävä resursointi tiedolla johtamiselle prosessin kaikissa eri vaiheissa. Tärkeää on myös huomioida tiedolla johtamisen strategian mukainen juurruttaminen eri johtamisen tasoilla ja luoda niille mahdollisuuksia tiedolla johtamiseen.

Periaatteiden integroiminen organisaatiokulttuuriin

Huomioimalla kaikki kolme tiedolla johtamisen eri ulottuvuutta, varmistamalla organisaation tekniset valmiudet ja sitomalla tiedolla johtamisen periaatteet organisaation strategiaan mahdollistetaan kokonaisvaltaisen tiedolla johtamisen kulttuurin luominen. Siinä tiedolla johtamisen periaatteet ovat integroituneet osaksi organisaation toimintaa ja tietoa käytetään ennakoivan johtamisen työkaluna reagoivan johtamisen sijasta. Ennakoivuus ja tiedon vuorovaikutteinen hyödyntäminen edistävät näin henkilöstötuottavuutta ja tuloksellisuutta organisaatiossa.

Organisaation kyvykkydet henkilöstötiedolla johtamisen perustana



Kuva: Mukailtu Henkilöstöanalytiikka tukevat organisaatiokyvykkyudet, Saramies & Törnroos 2021.

Johtajuuden jatkuva kehittäminen

Sosiaali- ja terveysala on jatkuvassa muutoksessa ja siksi johtamisen on kehityttävä jatkuvasti. Käsillä oleva sote-kenttää mullistava uudistus on osa jatkumoa, mutta myös tietynlainen käännekohta ja mahdollisuus johtamistapojen suunnanmuutokseen.

Sote-alalle on jo toistakymmentä vuotta valmisteltu suurta rakenteellista muutosta. Henkilöstö on joutunut elämään epävarmuudessa, mutta tästä huolimatta asiakaspalvelun jatkuvuus on ollut koko ajan turvattu. Työn arki ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi hyvinvointialueiden talouden tiukat raamit sekä ennusteet palvelutarpeiden kasvusta lisäävät paineita uudistaa palveluja.

Muutos vaatii monenlaisia johtamistaitoja

Yhteisen tilannekuvan ylläpito ja toimenpiteiden sopeuttaminen muutoksiin ovat tärkeitä johtamistaitoja. Muutoksissa perustehtävät ja roolitukset kaipaavat hiomista, jotta tavoitteet saavutetaan.

Tärkeää on myös organisaatioiden uudistumiskyky, jonka edistäminen on johdon tehtävä. Henkilöstön itseohjautuvuutta on vahvistettava, jotta toiminta vastaa parhaalla mahdollisella tavalla asiakkaiden tarpeita. Johtamisen kehittäminen on jatkuvaa itsensä ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä.



Myös yhteistyötä eri kumppaneiden kanssa on vahvistettava. Kansallisesti on tärkeää luoda yhteisiä pelisääntöjä vertailtavuuden tueksi sekä edistää tiedolla johtamisen kehittymistä.

Kriisi- ja muutosjohtaminen

Kriisi on yllättävä ja poikkeuksellinen tilanne, joka uhkaa yrityksen tai organisaation toimintaa, päätöksentekoa ja joskus ihmishenkiä. Se voi olla organisaation itsensä aiheuttama, kuten mainekriisi, tai ulkoa tuleva uhka, kuten koronapandemia. Kriisitilanteesta riippumatta sen johtaminen perustuu aina normaaliin johtamiskulttuuriin. Kriisit tuovat johtamiseen lisätyötä, mutta käytäntöjen tulee olla luotuina ja testattuina jo etukäteen. Pandemia nosti keskeiseen rooliin etä- ja hybridijohtamisen osaamisen ja toimintakäytännöt, koska kriisi eristi monella tapaa henkilöstöä ja esihenkilöitä toisistaan. Pandemiakriisi haastoi esihenkilöitä myös muutosjohtamisen alueella.

Muutosjohtamisen tärkeä osa-alue, henkilöstön osallistaminen, on etäjohtajuudessa astetta vaativampaa kuin johdettaessa fyysisesti yhdessä työskenteleviä työntekijöitä. Osallistamisessa on kyse yhteistyöstä, joka pohjautuu vuoropuheluun, yhteisen ymmärryksen luomiseen ja ratkaisujen löytämiseen yhdessä. Osallistaminen tarkoittaa henkilöstön kuulemistä ja heidän näkemyksiensä huomioon ottamista. Henkilöstön potentiaalia ja hiljaista tietoa ei tule jättää hyödyntämättä. Muutosten etäjohtamisessa työntekijöiden osaamisen hyödyntäminen on esihenkilöille vaikea tehtävä.



Dialogisuus organisaatiossa

Yhteistoiminnallisten ja dialogisesti toimivien ja johdettujen organisaatioiden on havaittu lisäävän henkilöstönsä työhyvinvointia, tuloksellisuutta sekä innovatiivisuutta. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015). Yhteistoiminnan ja dialogisuuden toteutumisen tärkeitä edellytyksiä johdon ja työntekijöiden välisessä sekä eri ammattiryhmien keskinäisessä vuorovaikutuksessa ovat

- laajat ja todelliset vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet
- ilmapiirin avoimuus
- luottamus ja turvallisuus
- viestinnän ja tiedonkulun riittävyys ja avoimuus.

Nämä edellyttävät toteutuakseen rakenteita, joissa yhteistoiminnan ja dialogisuuden on mahdollista toteutua. Tärkeimpiä näistä ovat vallan, johtamisen, yhteistoiminnan, tiedonkulun ja viestinnän rakenteet organisaatiossa.

Seuraava kuva tuo esille dialogisen johtamisen, dialogisen kehittämisen ja dialogisen organisaation teoreettisen viitekehyksen kautta tekijät, joita kehittämällä ja syvällisesti ymmärtämällä on mahdollista saada aikaan myönteistä vaikuttavuutta kestäväan työelämään ja kilpailukykyyn.



Kuva: Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys, mukailtu Syvänen ym. 2015.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. (2015). Dialoginen johtaminen. Avain työelämän laatuun, tuloksellisuuteen ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Syvänen, S., Loppela, K. & Kolehmainen, R. (toim.) Työyhteisöjen ja johtamisen dialoginen kehittäminen. Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja uudistumisen tekijät. SoteDialogit-hankkeen artikkelikokoelma. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 113 12/2022. Tampere: Grano Oy.

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. (toim.) (2022) Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Työraportteja Working Papers 114, 12/2022. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers 114 12/2022. Joensuu: Punamusta Oy.



Viitekehyksen eri osat tekijöineen ovat monimutkaisissa keskinäisissä vaikutussuhteissa. Yksi tärkeimmistä on johtajuus ja johtamistapa, sillä työnantajan edustajilla on monenlaisia valtaresursseja käytettävissään. Ensimmäinen osa koostuu dialogisen johtamisen ytimistä, jotka ovat yhteistoiminta ja dialogisuus, työmotivaatio, työn hallinta ja osaaminen sekä uudistuminen, joka sisältää oppimisen, luovuuden ja kehittämisen. Näillä on suora vaikutus työn tuottavuuteen ja työtyytyväisyyteen. Toinen osa kuvaa organisaatioiden päätavoitteita, jotka ovat tuloksellisuus, innovatiivisuus ja työelämän laatu. Näiden tavoitteiden saavuttaminen edistää kolmatta osaa eli organisaation toiminnan ja palvelutuotannon laajempia vaikutuksia, jotka ovat kestävä työelämä ja kilpailukyky.

Yhteistoiminnallisen ja dialogisen organisaation tärkeitä rakennusosia ovat

1. dialoginen toimintatapa
2. dialogitilat
3. dialoginen johtaminen
4. dialoginen kehittäminen
5. dialogien sisällöt.

Dialogisen organisaation teema-alueella esitellään näitä rakennusosia sekä case-esimerkkejä, joissa niitä on sovellettu eri työelämän alueilla. Löydät case-esimerkit Sote-helmien verkkosivuilta. Dialogien sisällöissä on nostettu esille yhdessä laaditut, monesti työyhteisöltä tai tiimeiltä puuttuvat, pelisäännöt. Yleistä on myös se, että pelisääntöjä on, mutta niitä ei noudateta eikä seurata. Pelisäännöillä jäsennetään ja selkeytetään yhteistoimintaa erilaisissa työpaikkojen asioissa ja työelämäilmiöissä.

Dialoginen toimintatapa

Dialogin periaatteet

Dialogi on enemmän kuin tavallinen keskustelu. Yhteistoiminnallisuus ja siihen saumattomasti liittyvä dialogisuus aktivoivat työyhteisöjen jäseniä keskustelemaan enemmän keskenään. Dialogin kautta opitaan myös tuntemaan toisia paremmin ja tutustutaan heidän työhönsä. Usein kehittämistyön ja muutosten epäonnistumisen syy on se, että asioista ei puhuta, eikä ilmapiiri ole avoin ja luottamuksellinen.

Dialogisuuden keskeisiä periaatteita ja toimintatapoja ovat

1. kuunteleminen
2. suora puhe
3. kunnioittaminen
4. hidastaminen, pidättäminen, suunnan vaihtaminen. (Isaacs 2001)

Aidossa dialogissa kaikki osapuolet tulevat kuulluksi ja kuuntelevat toisiaan, puhuvat suoraan, avoimesti, rehellisesti ja vilpittömästi, kunnioittavat ja arvostavat itseään ja muita sekä odottavat eli pohtivat rauhassa erilaisia vaihtoehtoja. Odottaminen ja mahdollinen suunnan vaihtaminen tarkoittaa uusien näkökulmien ottamista, omien tulkintojen ja mielipiteiden ilmaisemisen hidastamista tai pidättämistä sekä tarvittaessa myös vaikenemista.

Dialogin avulla rakennetaan luottamusta ja turvallisuutta

Dialogi on vuoropuhelua ja kuuntelua, jossa ihmiset jakavat avoimesti ajatuksiaan ja kokemuksiaan ajattelemalla yhdessä ääneen. Dialogissa ei pyritä osoittamaan toisen ajattelun virheitä tai pätemään omilla mielipiteillä. Tavoitteena on ilmaista omia näkemyksiä vilpittömästi ja ymmärrettävästi sekä pyrkimys ymmärtää toisia. Dialogin kautta voidaan saavuttaa asioita, joita kukaan ei olisi yksin saavuttanut ja sen avulla voidaan rakentaa uutta tietoa ja ymmärrystä.

Dialogi on taito, jota voi harjoitella

Vaikka dialogia voidaan harjoitella erilaisten menetelmien avulla, on hyvä muistaa, että dialogi on enemmän kuin pelkkä menetelmä. Dialogi on suhtautumistapa, tapa olla, toimia ja elää. Yhdessä ääneen ajattelemalla avautuu monia uusia näkökulmia, joista voidaan valita parhaat.

Isaacs, W. (2001). Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Piippo, S., Syvänen, S. & Kolehmainen, R. (toim.) (2022). Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Työraportteja Working Papers 114 12/2022. Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Työelämän tutkimuskeskus. Joensuu: Punamusta Oy.

Keskeneräiset ajatukset ja ehdotukset ovat tärkeitä, sillä niiden avulla voidaan löytää vaihtoehtoja ja uusia toimivia ratkaisuehdotuksia. Näin dialogi mahdollistaa luovuuden ja tukee innovatiivisuutta.

Dialogin lopputulosta ei voi suunnitella tai sopia valmiiksi. Lisäksi dialogissa opittua on usein vaikea muuttaa mitattavaan muotoon. Yleensä dialogiin käytetty aika on kuitenkin arvokasta. Sen hyödyt tunnistetaan keskustelun yhteydessä, mutta joskus dialogissa opitun arvo paljastuu vasta myöhemmin.

Demokraattinen dialogi – tasaveroinen vuoropuhelu

Yhteistoiminnallisessa kehittämisessä käytävää keskustelua eri tahojen kesken kutsutaan demokraattiseksi dialogiksi eli tasaveroiseksi vuoropuheluksi, joka sisältää seuraavat Björn Gustavsenin (1992) esittämät periaatteet.

1. Keskustelu on vuorovaikutusta, väitteitä ja vastaväitteitä sallitaan.
2. Kaikilla, joita asia koskee, on oltava mahdollisuus osallistua.
3. Mahdollisuus osallistua ei riitä, vaan kaikkien on myös osallistuttava.
4. Ryhmän jäsenet ovat keskustelussa yhdenveroisia asemastaan riippumatta.
5. Keskusteluun osallistutaan oman kokemuksen perusteella.
6. Lähtökohtana on, että osallistujien esittämiä kokemuksia pidetään tosina.
7. Kaikkien on voitava ymmärtää, mistä puhutaan ja mitä asioita käsitellään.
8. Kaikkia perusteluja, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, pidetään oikeina.
9. Keskustelussa käsitellään vain osallistujien esittämiä näkemyksiä ja perusteluja.
10. Jokaisen osallistujan tulee hyväksyä, että jonkun toisen esittämä perustelu voidaan ottaa keskusteltavaksi ja voi olla parempi kuin omansa.
11. Kenen tahansa toiminta tai tekeminen, rooli – tai muu asema voidaan ottaa keskusteltavaksi.
12. Erilaisten käsitysten sietokyvyn täytyy kasvaa.
13. Vuoropuhelun tulee tuottaa yhteisymmärrystä, jonka pohjalta voidaan toimia käytännössä.

Demokraattisen dialogin periaatteet ovat yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen keskeisiä arvoja.



Dialogitilat

Dialogi tarvitsee tilan

Dialogisen organisaation viitekehys muodostuu monenlaisista rakenteista, prosesseista, menetelmistä, työkaluista, asenteista ja osaamisesta. Perustan organisaatioiden, työpaikkojen tai tiimien dialogitiloille muodostaa yhteistoiminnallinen organisaatio, jossa myös sen eri rakenteet ovat aidosti dialogisia. Tällaisissa organisaatioissa, työyhteisöissä, tiimeissä tai ammattiryhmissä toimitaan oikeudenmukaisesti, tasapuolisesti, arvostavasti, sitoutuneesti ja vastuullisesti. Siellä osallistutaan, koetaan osallisuutta ja otetaan vastuuta vaikuttamalla, luodaan ja käytetään vaikutusmahdollisuuksia sekä tarjotaan apua ja tukea.

Rakenteet mahdollistavat dialogin

Toteutuakseen syvälinen dialogi ja yhteistoiminnallisuus tarvitsevat niitä tukevat johtamisen, vallan ja vastuiden rakenteet. Tällöin dialogisuus ja avoimuus näkyvät organisaation päivittäisessä toiminnassa ja viestinnässä. Se välittyy tavassa puhua, kuunnella, osoittaa arvostusta, antaa myönteistä ja kriittistä palautetta sekä päätöksenteossa. Rakenteisiin asti ulottuva dialogisuus mahdollistaa eri osapuolten välisen dialogisen kohtaamisen ja kanssakäymisen. Tärkeitä osapuolia kohtaamisissa ovat työntekijät, johto ja esihenkilöt, yhteistyötahot ja asiakkaat.

Dialogi edellyttää avointa, luottamuksellista ja turvallista ilmapiiriä, ongelmien ja epäkohtien havaitsemista sekä niiden aktiivista, avointa ja tasapuolista käsittelyä ja ratkaisemista. Erilaisia työpaikkojen, tiimien ja johtamisen dialogitiloja voidaan luoda viihtyisiksi, avoimiksi, luottamuksellisiksi, turvallisiksi ja kiireettömiksi vuorovaikutusympäristöiksi esimerkiksi tuoli- ja pöytäjärjestelyjen avulla. Jokaisella keskusteluun

osallistuvalla on oltava turvallinen olo, mahdollisuus olla aito oma itsensä kokemuksiensa, mielipiteidensä ja näkemystensä kanssa.

Arkiset dialogitilat

Työpaikoilla on sen jäsenille monenlaisia kohtaamisten dialogitiloja. Yleisimpiä niistä ovat työpaikkojen, tiimien, yhteistyötahojen sekä johdon ja esihenkilöiden kokoukset ja palaverit, kehityskeskustelut sekä kehittämistilaisuudet. Dialogitilojen tietoinen ja suunnitelmallinen luominen mahdollistaa dialogisuuden toteutumisen johtamisessa, työyhteisön jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa sekä kehittämisessä.

Hyvin suunnitellut ja toteutetut arkiset dialogitilat ja niissä tapahtuvat kohtaamiset mahdollistavat kuuntelemisen ja kuulluksi tulemisen, arvostuksen osoittamisen sekä suoran ja luottamuksellisen puheen. Ne edellyttävät läsnäoloa, keskittymistä, avoimuutta ja luottamusta, ääneen ihmettelemistä, kysymistä ja yhdessä ajattelemista. Dialogiin ei aina tarvitse käyttää runsaasti aikaa, sillä se toteutuu myös lyhytkestoisissa kohtaamisissa ja vuorovaikutustilanteissa. Arkisten dialogitilojen luonnetta ja toteutustapaa kannattaa pysähtyä pohtimaan yhdessä. Voidaan kysyä, miten ja millaisin välinein ja muutoksin niitä saataisiin uudistettua, että ne olisivat paremmin keskinäistä dialogisuutta edistäviä tiloja.

Kehittämisen ja uudistumisen dialogitilat

Myös kehittäminen ja uudistuminen edellyttävät työpaikoilta henkisiä, sosiaalisia ja fyysisiä dialogitiloja, sillä tärkeitä dialogeja toteutetaan erilaisissa työyhteisön kehittämistilanteissa ja -tilaisuuksissa sekä laajemmissa kehittämishankkeissa.

Palaverit ja kokoukset dialogien tilana

Työyhteisöjen kehittämissä yleisiä kehittämiskohteita ovat kokous- ja palaverikäytännöt, tiedonkulku, avoin vuorovaikutus ja ajankäyttö. Palaveri- ja kokouskäytännöissä toteutuvat useat viestinnän ja tiedonkulun keskeiset tekijät. Työpaikoilla erilaisille palavereille on varattu aikaa. Palaverikäytäntöjen kehittäminen mahdollistaa dialogin opettelemisen työyhteisön toimintaan liittyvissä tavallisissa ja toistuvissa tilanteissa. Yksisuuntaisen viestinnän sijaan on perusteltua käyttää varattua aikaa dialogin opetteluun ja vuorovaikutuksen kehittämiseen samanaikaisesti palaverin asialistalla olevien asioiden käsittelyn yhteydessä.

Palavereita ja kokouksia dialogisesti arvioimalla saadaan esille työpaikan, sen ryhmien ja yksilöiden välisen vuorovaikutuksen laadun, osallistavuuden, dialogisuuden ja dialogisen johtamisen kehittämistarpeet. Osallistavat ja dialogiset kokoukset tukevat myös työmotivaatiota ja työhyvinvointia.



Dialoginen johtamistapa

Työhyvinvoinnin, tuloksellisuuden ja innovatiivisuuden keskeinen tekijä on dialoginen, yhteistoiminnallinen ja osallistava johtamistapa. Johtamistavalla on yhteys henkilöstön työn hallinnan välityksellä työtyytyväisyyteen ja työn tuottavuuteen. Dialoginen johtamistapa on havaittu tärkeäksi osaksi tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin samanaikaista kehittämistä. Muita hyvän johtamisen ja esihenkilötyön piirteitä ovat tulevaisuussuuntautuneisuus, tavoitteellisuus, voimavarojen lähtöisyys, ratkaisukeskeisyys, läsnäolo, luottamus, innostavuus ja kannustavuus sekä työntekijöiden motivaation tukeminen. Dialogisen johtamisen ja esihenkilötyön seitsemäksi keskeiseksi tekijäksi ovat osoittautuneet sekä tutkimuksessa että kehittämistyössä seuraavat johtamistavan piirteet:

1. Laaja organisatorinen johtamisosaaminen
2. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien luominen työntekijöille
3. Tuki ja auttaminen
4. Kuunteleminen
5. Arvostus
6. Tasapuolisuus
7. Rohkaisu, innostaminen ja kannustaminen.

Vaikka johtajat ja työntekijät olisivat hyvässä dialogissa keskenään, voivat organisaation jäykät rakenteet estää tai vaikeuttaa dialogisen johtamisen eri piirteiden toteuttamista. Kun organisaation rakenteet eivät tue yhteistoimintaa ja dialogisuutta, toimivat ne usein esteinä johtajuuden ja organisaation päätavoitteiden toteutumiselle.

Organisatorinen osaaminen ja vastuut

Laaja johtamisosaaminen sisältää organisatorisia ja strategisia, työnantajalle kuuluvia vastuu- ja osaamisalueita, jotka kohdentuvat henkilöstöön, talouteen ja hallintoon. Strategiseen henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisiä vastuualueita ovat työhyvinvoinnin, työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn johtaminen. Niissä on havaittu paljon osaamisen puutteita sekä johtajien tuen tarpeita.

Tärkeitä työnantajan velvollisuuksia ovat myös henkilöstön osaamisesta ja perehdyttämisestä huolehtiminen sekä osaamisen kehittäminen työn vaatimusten ja vastuiden mukaisiksi.

Vaikuttaminen ja osallisuus

Osallistava johtaja ottaa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun. Osallistuminen, osallisuus ja vaikutusmahdollisuudet mahdollistavat työn, tiimiin, työyhteisön tai organisaation laajemmat muutokset ja niihin liittyvien myönteisten ja kielteisten tunnelmien ja tunteiden sekä muutosvastarinnan käsittelemisen. Tärkeää on, että työpaikkakokouksissa ja palavereissa, kehityskeskusteluissa sekä yhteisissä kehittämis- ja muissa tilaisuuksissa on osallistumista aktivoiva sekä innostava, kannustava ja turvallinen ilmapiiri.

Tuki ja apu

Tuen ja avun tarjoaminen johtajien ja työntekijöiden välisissä yhteistoiminta- ja vuorovaikutussuhteissa toteutuu tavoitettavuutena sekä läsnäolona. Tuki on myös huomiointia, joka on joissakin tilanteissa kuuntelemista ja toisissa tilanteissa välittämistä, puolustamista tai ongelmien selvittämistä ja ratkaisemista. Johdon tuki toteutuu kohtaamisissa, joissa yksilölliset tarpeet, toiveet ja odotukset kuullaan, niitä arvostetaan ja niihin vastataan.

Lukuvinkki: Tikkamäki K., Syvänen S. & Loppela, K. (2022). Työyhteisötaitojen dialoginen johtaminen. Teoksessa H. Laaksonen & S. Ollila (toim.) Henkilöstöjohtamisen moninaisuus – Ajateltua, koettua, tutkittua. Helsinki: Oppian, 60–73.



Dialoginen kehittäminen

Tuloksellisessa, vaikuttavassa ja työhyvinvointia ja uudistumista edistävässä kehittämisessä yhdistyvät oppivan organisaation ajattelumalli ja organisaation kehittämisen edellyttämä hyvä keskustelukulttuuri, joiden ytimenä on dialogisuus. Organisaationaalinen oppiminen edellyttää kykyä, halua, rohkeutta, avoimuutta sekä osaamista dialogin käymiseen muuttuvassa ja uudistuvassa työ- ja toimintaympäristössä.

Laaja osallistuminen, moniäänisyys ja aitoihin tarpeisiin vastaaminen

Yhteistoiminnallisen kehittämisen keskeinen piirre on kehittämistavoitteiden määrittäminen organisaation, työyhteisön, tiimin, ammattiryhmän tai eri osaajien omista ongelmista, tarpeista, toiveista ja tulevaisuuden suunnitelmista käsin.

Yhteistoiminnalliselle ja dialogiselle kehittämiselle on tyypillistä laaja, koko organisaation henkilöstön osallistuminen sekä osallistujien osaamisen ja asiantuntemuksen arvostus. Keskeisiä kehittämiseen osallistuvia tahoja ovat organisaation eri tasoilla ja eri ammattiryhmissä toimivat työntekijät, esihenkilöt ja johto. Myös asiakkaiden, työsuojelun, työterveyshuollon ja poliittisten päättäjien osallistuminen on tärkeää, mikäli koetaan heillä olevan kehitettävän asian kannalta keskeinen rooli.

Yhteistoiminnallisuus ja dialogisuus varmistavat sen, että organisaation eri tasoilla, asemissa ja ammattitehtävillä on mahdollisuus osallistua. Vaikutusmahdollisuudet lisäävät työmotivaatiota, joka edistää sitoutumista ja halua oman työpaikan kehittämiseen ja uudistamiseen sekä innostavat asioiden toisin tekemiseen sekä muutoksiin omissa työ-, toiminta- ja johtamiskäytännöissä.



Uudistumista ja kehittämistä edistävät tilat

Tärkeää on kiinnittää huomiota oppimista ja kehittämistä edistävän ilmapiirin luomiseen sekä tiedon ja osaamisen jakamisen mahdollisuuksiin. Työtilanteita ja niihin liittyviä kokemuksia, kehittämistoiveita ja -tarpeita on tärkeää jakaa työyhteisössä avoimesti keskustelemalla eli dialogisesti. Myönteinen suhtautuminen omaehtoiseen ja vertaisuutta hyödyntävään ammatilliseen kehittymiseen ja luovuuden käyttämiseen edistävät uudistumista. Tällöin työyhteisön tai tiimin jäsenten vahvuudet pääsevät esille ja niitä hyödynnetään työn arjessa ja kehittämisessä. Keskeistä on myös arvioida kehittämistoimintaa säännöllisesti prosessiarvioinnin ja itsearvioinnin periaattein sekä ulkoisilla, harvemmin toteutettavilla arvioinneilla.

Vinkkejä yhteiskehittämiseen

- Uusia työ- ja toimintatapoja kokeillaan ja kehitetään aktiivisesti yhdessä.
- Arkisia yhteistoimintarakenteita hyödynnetään monipuolisesti ja luovasti dialogin, yhdessä ajattelemisen ja kokeilemisen tiloina.
- Käytäntöjä arvioidaan ja pohditaan sekä etsitään entistä toimivampia ratkaisuja.
- Käytetään ja sovelletaan luovuutta ja yhteistä ideointia edistäviä osallistavia ja aktivoivia työskentelymenetelmiä sekä dialogityökaluja työn arjessa.

Yhteistoiminnallisen ja dialogisen kehittämisen voima ja vaikutus

Yhteistoiminnallisella, dialogisella ja tutkimusavusteisella kehittämistavalla on mahdollista saada aikaan erinomaisia kehittämistuloksia. Uudistuminen mahdollistuu, kun tunnistetaan koko henkilöstön oppimis-, luovuus- ja kehittämispotentiaalit, otetaan ne

käyttöön sekä luodaan niitä kannattelevat rakenteet ja dialogitilat. Kehittämisesimerkeissä kuvataan dialogisia kehittämismenetelmiä, joilla on mahdollista harjoitella ja kehittää dialogisuutta työyhteisöissä.

Pelisäännöt dialogien sisältöinä

Työpaikkojen ja tiimien jäsenten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen tueksi tarvitaan pelisääntöjä, joita noudattamalla yksilöt toimivat yhdessä sovitulla ja perustehtävää edistävällä tavalla. Pelisäännöt ja yhteiset sopimukset määrittävät, miten työyhteisössä toimitaan. Pelisääntöjen laatiminen on tärkeä työyhteisön toimintaa kehittävä toimenpide.

Pelisääntödialogeilla tarkoitetaan työyhteisön toimintaan ja työprosesseihin liittyvien pelisääntöjen luomista. Pelisäännöt ovat usein osa laajempaa kehittämiskokonaisuutta, mutta joskus pelisääntöjä voidaan laatia pienemmistä kokonaisuuksista ilman laajempaa kehittämistyötä. Pelisäännöille on tarvetta usein työpaikan tai tiimin toistuvissa ja päivittäisissä tilanteissa ja toiminnoissa. Joitakin työn osa-alueita ja työtehtäviä määrittävät lait, mutta työhön liittyy myös monia asioita, joista on tarpeen sopia työpaikalla tai tiimikohtaisesti ja niissä työskentelevien ihmisten kesken. Tämänkaltaiset asiat voivat liittyä työyhteisön jäsenenä olemiseen, työkäyttäytymiseen, vuorovaikutukseen tai muuhun osa-alueeseen, joka on usein merkittävä osa työpäivän arjen sujuvuutta. Tyypillisiä pelisääntöjä ovat tiedonkulun ja viestinnän, toisten kohtaamisen ja hyvän työ- ja johtamiskäyttäytymisen pelisäännöt sekä kiireen ja kuormituksen ehkäisemisen pelisäännöt.

Ihmiset toimivat eri tavoin ja on inhimillistä pitää vain omaa toimintatapaansa oikeana, jolloin kaikki muut tavat toimia voivat tuntua vääriä. Tästä aiheutuu helposti mielipahaa, ristiriitoja, jopa konflikteja, ellei työyhteisölle, sen vuorovaikutukselle tai käyttäytymiselle luoda ja sovita yhdessä selkeitä, keskinäisen yhteistoiminnan arvoja ja periaatteita, jotka kirjataan pelisäännöiksi. Työyhteisöissä nostetaan usein esille, että työ- ja johtamiskäyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen liittyvien perustaitojen hallintaa pidetään itsestään selvyytenä. Työhyvinvointiin ja työpaikalla viihtymiseen vaikuttavat kuitenkin hyvin usein arkiset ja helposti kärjistyvät tilanteet, joihin voi liittyä monenlaisia epäselvyyksiä. Yksinkertaisimpia tällaisia asioita ovat esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen, juoruileminen tai selän takana pahan puhuminen, työkavereiden tervehtiminen tai tervehtimättä jättäminen sekä vaikkapa kahvin keittämiseen liittyvät vastuut ja yhteisten tilojen siivouskäytännöt. Kyse on usein ei kenellekään kuuluvista tehtävistä.

Yhdessä laadituista ja sovitusta pelisäännöistä kannattaa tehdä kirjallinen tai visuaalinen tuotos, josta ilmenee sisältö yksinkertaisesti ja selkeästi, että kaikkien on helppo se ymmärtää ja muistaa. Keskeistä on myös pelisääntöjen päivittäminen sekä niiden noudattamisen seuranta ja arviointi.



Osallistava työhyvinvoinnin kehittäminen

Hyvinvoivan hoivan ja toimivien ikäihmisten hoivapalveluiden keskeisiä haasteita ovat työn suuri määrä, sen kuormittavuus sekä vähäiset henkilöstöresurssit. Työhyvinvointia ja tuloksellisuutta on mahdollista parantaa kehittämällä työtä ja edistämällä työprosesseja yhdessä kehittämisen keinoin. Työhyvinvoinnin kehittämisen ja johtamisen lähtökohtana kannattaa hyödyntää tutkimustietoa.

Työprosessien kehittäminen edellyttää henkilöstön osallistumista ja kehittävää johtamista, jossa henkilöstö on kehittämisprosessissa mukana. Toimintatapa edistää henkilöstön tietoutta ja työhyvinvointia. Kehittämismenetelminä esimerkiksi Lean ja palvelumuotoilu mahdollistavat laaja-alaisen ymmärryksen muodostamisen työstä ja työhyvinvoinnista.

Pelkkä ulkopuolisten toimijoiden hyödyntäminen työn ja työhyvinvoinnin kehittämisessä ei riitä. Kehittämisorientaation ja osaamisen olisi hyvä siirtyä yhteiseksi toimintamalliksi ja osaksi organisaatiokulttuuria. Kyse on ajattelutavan muutoksesta, joka vaikuttaa työpaikan toimintaan monin eri tavoin.

Yhteisöohjautuva toimintatapa mahdollistaa hoivapalveluiden kehittämisen ja toteutuksen koko henkilöstöä osallistavalla tavalla tuoden näkyväksi päätöksenteon ja vastuunjaon hyödyt. Toiminnan suunnittelussa ja päätösten teossa kannattaa vahvistaa konkreettista yhteistyötä.

Työhyvinvointi rakentuu kokonaisuudesta

Työhyvinvoinnin kehittämisen perustaksi tarvitaan tietoa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä, työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin esiintymisestä sekä työhyvinvoinnin vaikutuksista yksilö- ja organisaatiotasolla.

Työhyvinvointiin vaikuttavat mm. johtaminen, organisaation rakenne, työyhteisön ilmapiiiri, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työntekijän oma asenne. Työhyvinvointi koetaan parhaassa tapauksessa työn imuna ja pahimmassa tapauksessa työuupumuksena. Työhyvinvoinnin johtamisessa on mukana organisaation johto ja yhteistyökumppanit, joita ovat työterveyshuollon, työsuojeluorganisaation ja henkilöstöhallinnon edustajat. Ylin johto linjaa työhyvinvointitoiminnan resurssit, esihenkilöt vastaavat kehittämisestä ja työntekijät huolehtivat työyhteisön käytännön toiminnasta ja työilmapiirin edistämisestä. Kokonaistoiminnan kannalta on tärkeää tunnistaa työhyvinvoinnin vaikutukset sairauspoissaoloihin ja työn tuloksellisuuteen.

Hyvä työhyvinvoinnin johtaminen on vuorovaikutteista ja myönteisyyttä vahvistavaa (esim. palveleva johtajuus). Voimavaralähtöinen työhyvinvointiajattelu korostaa voimavaroja mahdollistavien työtapojen vahvistamista, jossa ei pelkästään poisteta työtä kuormittavia asioita vaan panostetaan myös jo toimiviin asioihin. Tässä apuna toimivat ratkaisukeskeinen toimintatapa sekä psykologisen pääoman kehittäminen.



Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi pyrkii parantamaan työhyvinvoinnin toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista. Usein työpaikoilla tehdään työhyvinvointisuunnitelma, joka on työkalu työhyvinvoinnin edistämiseen, konkreettisten tavoitteiden asettamiseen, toteutuksen seurantaan sekä vastuiden jakamiseen. Hyvinvoiva hoiva-hankkeessa lähtökohtana oli taustatiedon kokoaminen organisaation työhyvinvoinnin tilasta työprosessien kehittämistä varten.

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessissa kannattaa osallistaa työntekijät mukaan suunnitteluun. Pelkkä tilastotieto työhyvinvoinnin tilasta ei yleensä anna kokonaiskuvaa kehittämiskohteista. Yhteinen keskustelu ja työskentely antavat työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa kehitettäviin asioihin, jolloin kehittämiseen sitoudutaan vahvemmin eikä ymmärrys työhyvinvoinnin tilasta jää pinnalliselle tasolle.

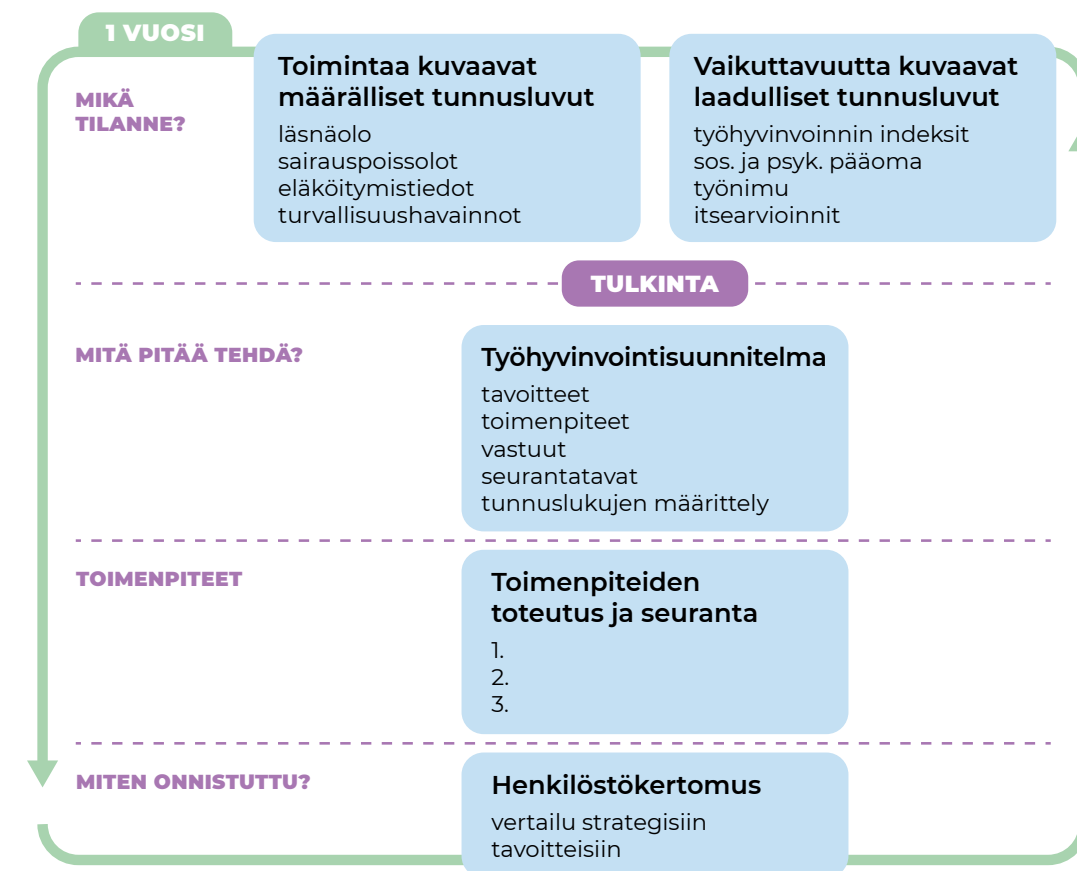
Keskeiset työhyvinvointisuunnitelman toteutuksen lähtökohdat ovat:

1. Tieto työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta. Tämä toteutuu usein kyselyjen ja/tai organisaatiosta kerättävien työhyvinvoinnin tilaa kuvaavien tunnuslukujen kautta (ks. tarkemmin kuva).
2. Osallistava suunnittelu. Työntekijöiden kanssa yhdessä tehdään tulkinta, pohditaan edellä kuvattuja tietoja, parannusehdotuksia ja toimenpiteitä.

Seuraavassa kuvassa on nähtävissä työpaikalla toteutettava työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, jonka tuotoksena työhyvinvoinnin edistämiseen tarkoitettu työhyvinvointisuunnitelma syntyy. Siinä kuvataan toimenpiteiden toteutus, seuranta ja niistä tiedottaminen sekä vastuutahojen asettaminen. (Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012.)

Strategiset tavoitteet

Henkilöstön hyvinvointi ja tuloksellinen toiminta



Kuva: Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi, Manka, Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012.

Ylin johto vastaa työhyvinvoinnin edellytyksistä ja niiden sisällyttämisestä organisaation päätöksentekoon ja strategiseen suunnitteluun. Työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä huomioidaan myös organisaation strategia.

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa ja työhyvinvointisuunnitelman tekemisessä hyödynnetään ratkaisukeskeisiä työskentelytapoja ja muodostetaan kuva tulevaisuuden tavoitetilasta ja ratkaisut siihen pääsemiseksi.

Työhyvinvoinnin kehittämistyötä voidaan toteuttaa seuraavasti:

1. Käydään läpi koottua tietoa työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta (esim. kyselyt, tunnusluvut, haastattelut).
2. Pohditaan yhdessä ja tulkitaan mitä saatu tieto merkitsee kunkin oman työn kannalta sekä työyhteisön toiminnan kannalta.
3. Tehdään ehdotukset työhyvinvoinnin parantamiseksi, kootaan ne näkyville ja tarvittaessa luokitellaan ne esimerkiksi teemoittain. Tämän jälkeen valitaan tavoitteet

(3–4 kpl) työhyvinvoinnin kehittämiseksi sovittuun määräaikaan mennessä (voidaan esim. äänestää valittavista asioista).

4. Lisäksi joko pienryhmissä tai yhteisesti pohditaan seuraavia kysymyksiä:
- Mitä hyötyä kunkin tavoitteen toteutumisesta on itselle/työnantajalle/asiakkaalle?
 - Mikä estää tavoitteiden toteutumista? Mitkä ovat mahdollisia karikoita ja huolenaiheita?
 - Mitä tietoa, taitoa ja resursseja tarvitaan, että tavoitteet toteutuisivat?
 - Millä toimilla tavoitteisiin päästään ja kuka vastaa toteutuksesta?

5. Tuotokset kootaan kirjallisen suunnitelman muotoon.

Jokaisen kehittämiskohteen tai -tavoitteen kohdalle hahmotetaan: mikä voisi olla paremmin, tehtävät toimenpiteet, vastuut, toiminnan aikataulu ja seuranta. Kehittämistyön hyötyjen osoittaminen edesauttaa sitoutumista kehittämiseen. Myös aiemmin tehdyt kehittämisponnistelut kannattaa huomioida. Mikäli aiempi kehittäminen on jäänyt kesken, se voi turhauttaa ja hankaloittaa uuden aloitusta. Tarvittaessa kannattaa hankkia ulkopuolista apua tavoitteiden toteuttamiseen. Työhyvinvointisuunnitelma rakentuu työhyvinvoinnin kehittämisprosessin tuotoksena. (Ahola & Furman 2015)

Itse- ja yhteisöohjautuvuus työhyvinvoinnin edistäjänä

Itse- ja yhteisöohjautuvissa työyhteisöissä myönteinen työhyvinvointi on tutkitusti korkealla tasolla ja monet voimavaratekijät vahvistavat työn imua. Yhteisöohjautuvuuden edistämistä koskevat toiveet ja tarpeet tulivat esille monissa hoivayksiköissä Hyvinvoiva hoiva -hankkeen kehittämistyön aikana. Tämän vuoksi kehittämistyön yhteydessä vahvistettiin sekä esihenkilöiden että työntekijöiden itse- ja yhteisöohjautuvuuden ymmärrystä ja valmiuksia. Itse- ja yhteisöohjautuvuuden vahvistaminen tuki myös hankkeen päätavoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Mitä itse- ja yhteisöohjautuvuudella tarkoitetaan

Itseohjautuvuudesta ja sen lisäämisestä puhutaan paljon työelämässä. Usein tällä viitataan työnteon ja työelämän odotusten muutokseen, jonka tavoitteena on työntekijän entistä laajempi vastuu ja mahdollisuus ohjata omaa työtään. Osalla työpaikoista itseohjautuvuuden edellytyksiä on viety pidemmällekin. Itseohjautuvissa organisaatioissa päätösvaltaa ja vastuuta on hajautettu muodollisesti ja järjestelmällisesti kaikille työntekijöille (Lee & Edmonson, 2017). Tiimitason itseohjautuvuudessa tiimit ja työryhmät voivat tehdä työtään ja organisoida toimintaansa ilman johdon suoraa ohjausta.

Itseohjautuvuuden ohella ja osin sen sijastakin käytetään myös jaettuun päätöksentekoon ja vahvaan yhteistoiminnallisuuteen viittaavaa yhteisöohjautuvuuden käsitettä. Yhteisöohjautuvuus edellyttää, että kaikilla työntekijöillä on riittävästi tietoa, mutta myös mahdollisuus vaikuttaa työskentelyä ohjaaviin tavoitteisiin, yhteisiin arvoihin ja periaatteisiin. Siten se ei pelkisty yksittäisen ihmisen kyvyiksi tai ominaisuuksiksi, joita voi toteuttaa minkälaisessa organisaatiossa tahansa (Larjovuori ym. 2021b). Itse- ja yhteisöohjautuvuutta voidaan toteuttaa ja tarkastella monella eri tavalla ja yleisiä organisoitumisen periaatteita voidaan soveltaa työpaikoilla niiden omista lähtökohdista ja tarpeista käsin (Larjovuori ym. 2021a; Koistinen & Kostamo 2021).

Edellytykset itse- ja yhteisöohjautuvuuden toteutumiselle

Itseohjautuvassa tai yhteisöohjautuvassa toimintamallissa johtajuus toteutuu uudella tavalla. Tietyissä mielessä johtaminen jopa korostuu, mutta niin, että sen muodot muuttuvat. Lähtökohtana kuitenkin on, että johtaja tekee pääosin ”itsensä tarpeettomaksi”. Yksilökeskeisestä johtajuudesta siirrytään kohti yhdessä sovittuja käytäntöjä, jotka ohjaavat tekemistä työpaikan tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi.

Työpaikat tarvitsevat toimintansa tueksi rakenteita ja koordinaatiota. Itseohjautuvalla työpaikalla työn organisoiminen tulisi tukea itsensä toteuttamista ja jonkin arvokkaan päämäärän tavoittelua, luottamuksen rakentumista ja erimielisyyksien ratkaisemista yhdessä. Työroolien tulisi mukautua tarpeita vastaaviksi ja informaatiota tulisi jakaa avoimesti, jotta päätöksiä voidaan tehdä autonomisesti (Martela, 2017, 135).

Johtamista tukevat usein erilaiset tiimit ja työryhmät. Yhteisten toimintatapojen ja eri tehtäviä toteuttavien ryhmien kautta vastuuta siirretään laajemmin organisaation työntekijöille. Rakenteiden ohella työpaikan kulttuuri ja sen ajatusmallit vaikuttavat vastuun jakamiseen. Tasa-arvoisuutta, avoimuutta, yhteistoiminnallisuutta ja yksilöiden toiminta- ja päätöksentekokykyä korostava toimintafilosofia tukee itseohjautuvuuden toteuttamista.

Työpaikan toimintamalli ja työntekijöiden toimijuus mahdollistavat itseohjautuvuutta

Kulkeminen kohti lisääntyntä itseohjautuvuutta vaatii yleensä perustavanlaatuisia muutoksia työpaikan toimintamalleissa, johtamistavoissa ja taustalla vaikuttavassa toimintafilosofiassa. Työntekijän tasolla muutos tarkoittaa esimerkiksi laajempia mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työpaikan toimintaan, mutta toisaalta myös kykyä ottaa vastuuta ja tarvetta ymmärtää toimintaa omaa työtehtävää laaja-alaisemmin. Valmius johtaa omaa työtään, edistää yhteistä päämäärää, toimia työyhteisön jäsenenä sekä huolehtia itsestään ja omista voimavaroistaan korostuvat itseohjautuvassa ympäristössä.

Aktiivinen osallistuminen työyhteisön toimintaan ja kehittämiseen tukee yksilön vaikutusmahdollisuuksia itseohjautuvassa ympäristössä. Tarvitaan kykyä ja halua vuorovaikutukseen. Työntekijä on aloitteellinen ja ottaa aktiivisesti selvää omaan työhönsä liittyvistä asioista. Hän myös viestii muille oma-aloitteisesti omista havainnoistaan auttaen muita onnistumaan omassa tehtävässään. Työroolit ovat usein tavanomaista laajempia ja niiden rajat joustavat tarvittaessa. Tästä on etua erityisesti yllättävissä tilanteissa, kun työntekijät pystyvät mukauttamaan toimintaansa ketterästi ja tarpeiden mukaan. Työntekijät tekevät entistä enemmän päätöksiä: yksin ja yhdessä. Ratkaisuja ei tarvitse tehdä yksin, mutta tuen saaminen voi vaatia aloitteellisuutta ja aktiivisuutta.

Yhteisen päämäärän edistäminen voi tarkoittaa myös rohkeutta puuttua toimintaan, joka ei näytä yhteisen päämäärän mukaiselta. Itse- ja yhteisöohjautuvilla työpaikoilla toiminnan yhteinen reflektointi ja palautteen antaminen ja vastaanottaminen on keskeisiä toimintoja. Yhteinen päämäärä ja keinot siihen pääsemiseksi muuttuvat ja kehittyvät yhteistyön ja keskustelun kautta.

Entistä vuorovaikutteisempi ja joustavampi työtapo vaatii tuekseen myös hyvät resurssit. Itsetuntemus, esimerkiksi oman kuormittumisen tunnistaminen, on keskeinen työhyvinvointia tukeva taito itseohjautuvassa työssä. Vastuun kantaminen omasta hyvinvoinnista on keskeinen tuloksellisen työn tukipilari ja korostuu erityisesti itseohjautuvassa työssä (Larjovuori ym. 2021a.).

Kyky toimia itseohjautuvammin kehittyy käsi kädessä toimintamallin ja -filosofien muutoksen kanssa. Uudenlaista toimintaa harjoitellaan ja kehitetään yhdessä. Itseohjautuvalla työpaikalla tarvittavien toimintatapojen omaksumista tuetaan kun (Larjovuori ym. 2021a, 56):

- Rekrytoinnissa viestitään hyvin avoimesti ja käytännönläheisesti työyhteisön toimintatavoista, kulttuurista ja arvoista.
- Uudet henkilöt perehdytetään toimintamalleihin monipuolisesti ja useassa eri vaiheessa. Perehdyttämiseen nimitetään mentori.
- Tunnistetaan, että erilaiset persoonat, osaamisprofiilit ja toimintatyylit ovat rikkaus – vältetään liian kapeaa ajatusta meidän kulttuuriimme sopivasta ”hyvästä tyylistä”.
- Itseohjautuvuutta tukevia toimintatapoja harjoitellaan ja niitä kehitetään yhdessä eteenpäin.
- Reflektoidaan avoimesti oman toimintamallin taustaa ja historiaa, nykytilaa ja kehitysmahdollisuuksista; ei lukkiuduta tiettyihin toimintamalleihin, ollaan valmiita ottamaan vastaan palautetta ja kritiikkiä.



Miten itseohjautuvaa työtä johdetaan

Itseohjautuvuutta sekä työhyvinvointia tukevana johtamistyylinä on nostettu esiin palveleva johtajuus. Tutkimusten mukaan se lisää työn imua, työkykyä, sitoutumista organisaatioon ja aikomuksia jatkaa työelämässä pidempään (Hakanen ym., 2012).

Palvelevaan johtamiseen sisältyy:

- **Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (autonomisuus):** Työntekijä saa päättää oman työnsä tekemiseen liittyvistä käytänteistä. Lähtökohtana on kunkin henkilön vahvuudet ja toiminnassa kannustetaan kehittymään ja oppimaan uusia asioita näistä vahvuuksista käsin.
- **Tavoitteiden läpinäkyvyys:** Toiminnan tavoitteet ovat selkeästi esitetyt ja kaikkien tiedossa. Nämä ovat lähtökohtana, kun työntekijän työtä pyritään räätälöimään niihin.
- **Esihenkilön tuki:** Esihenkilö ottaa vastuun kokonaisuudesta. Hän tukee työntekijöitä pitäen mielessään laajemman tavoitteen ja toiminnan kokonaisuuden.
- **Arvostava ja kunnioittava toiminta:** Työntekijöillä on usein omasta tehtävästään enemmän tietoa ja osaamista kuin esihenkilöllä. Toiminta on riippuvaista heidän osaamisestaan. Pyrkimys on mahdollistaa osaamisen kehittämistä ja oppimista työssä.
- **Johdonmukaisuus ja aitous toiminnassa:** Esihenkilö toimii luotettavasti ja johdonmukaisesti. Hän antaa työntekijän olla oma itsensä.
- **Empaattisuus ja hyväksyntä:** Esihenkilö ei rankaise virheiden tekemisestä. Hän kykenee ymmärtämään toisten tunteita.

Tämän kaltainen palveleva johtaminen on todettu olevan hyödyllistä ryhmätyössä sekä asiakkaiden kanssa toiminnassa. (ks. esim. Dierendock & Nuijten, 2011)

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021a). Työhyvinvointi esimiehettömässä organisaatiossa -tutkimushankkeen loppuraportti. Tampereen yliopisto ja Työsuojelurahasto.

Larjovuori, R-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. (2021b). Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa – avaimia kehittämiseen. TEOT-hanke. Tampereen yliopisto.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksonen, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Helsinki: Työterveyslaitos.

Dierendock, D. & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business & Psychology*. 26(3), 249-267.



Itseohjautuvan työn käytäntöjä

Itseohjautuvassa työssä voidaan hyödyntää esimerkiksi seuraavanlaisia rakenteita ja käytänteitä:

1. Itseohjautuvat tiimit

Työnteon perusyksikkönä on usein itseohjautuva tiimi, jolla on vastuu esim. tietyistä asiakaskunnasta, alueesta tai palvelusta. Tiimillä tulee olla riittävästi resursseja ja vaikutusmahdollisuuksia tehtäviensä toteuttamiseen. On tyypillistä, että tiimeillä on yhdenmukaisia päätöksenteon, yhteistyön ja tiedonhallinnan käytäntöjä, mutta jokaisella tiimillä on myös liikkumavaraa oman toimintansa suhteen.

2. Päätöksentekoa tukeva neuvonantoprosessi

Kuka tahansa työntekijä voi tehdä päätöksen häntä koskevasta asiasta, mutta hänen tulee kysyä tarvittaessa neuvoa muilta, joita asia koskee, sekä niiltä, jotka tietävät asiasta eniten.

3. Konfliktinratkaisun mallit

Työntekijöitä tuetaan ennaltaehkäisemään, käsittelemään ja selvittämään erimielisyyksiä ja ristiriitatilanteita suoralla, ratkaisukeskeisellä puheeksi ottamisella, kollegojen tuella ja tarvittaessa esim. konfliktimentoreiden tai sovittelijoiden avustamana. Tavoitteena on, että ongelmien ja ratkaisujen omistajuus säilyy työntekijöillä, eikä sitä ulkoisteta esihenkilöille tai HR:lle.

Itse- ja yhteisöohjautuvuuden tukeminen työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa

Yhteisöohjautuvuuden edistämistä koskevat toiveet ja tarpeet tulivat esille monissa hoivayksiköissä ja kotihoidossa Hyvinvoiva hoiva sekä SoteDialogit -hankkeiden kehittämistyön aikana. Kehittämistyön yhteydessä vahvistettiin esihenkilöiden ja työntekijöiden itse- ja yhteisöohjautuvuuden valmiuksia. Tämä tuki myös hankkeiden päätaivoitteita työhyvinvoinnin edistämiseksi. Sotehelmet-hankkeen verkkosivuilta löytyvissä case-esimerkeissä kuvataan miten Hyvinvoiva hoiva ja SoteDialogit -hankkeissa on tuettu siirtymää itse- ja yhteisöohjautuviin toimintatapoihin. Kehittämismenetelmiä olivat työpaja- ja kehittämisryhmätoiminta, webinaarit ja esihenkilöiden sparraukset.

Hyvinvoiva Hoiva -hankkeessa itse- ja yhteisöohjautuvien organisaatioiden yhteisöllisten käytänteiden hyötyjä pyrittiin edistämään työpajatoiminnan avulla. Työpajoissa eri tiimien ja työroolien edustajat keskustelivat tasa-arvoisesti oman työnsä kehittämisajatuksista. Keskustelut auttoivat tunnistamaan osallistujien työhönsä liittyviä kehittämiskohteita ja osallistujat päättivät mitä niistä vietiin eteenpäin. Tämä toimintatapa eroaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalalle tyypillisestä hierarkkisesta, ylhäältä-alas-kehittämistoiminnasta.

Osallistujat ymmärsivät, että heillä on usein mahdollisuuksia kehittää omaa työtään. Työpajatoimintaan osallistuneiden vastuulla oli jakaa tiimin jäsenille tietoa työpajoissa käydyistä asioista ja kehityskohteista sekä kannustaa heitä osallistumaan uusien ideoiden testaamiseen.

Työpajoilla luotiin pohjaa työyhteisön yhteiselle kokonaisvaltaisemmalle kehittämiselle yli tiimirajojen ja keskusteltiin koko työyhteisöä koskevista toimintaperiaatteista. Työntekijät ja esihenkilöt pitivät keskusteluja arvokkaina, sillä hoivatyön arki ei usein mahdollista työn yhteiskehittämistä koko työyhteisön voimin.

Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden vaihtuvuus oli kehittämistyössä haasteellista. Se toisaalta korostaa yhteisöllisyyden kasvattamisen tärkeyttä sekä yhteisöohjautuvassa työssä tarvittavia yksilöllisten valmiuksien omaksumista.

Koistinen J. & Kostamo T. (2021). Yhteisöohjautuvuuden sudenkuopat, teoksessa Gamrasni M. (toim.), Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helian julkaisut 3/2021.

Lee, M. Y., Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: exploring the limits of less-hierarchical organizing. Research in Organizational Behavior 37, 35–58.

Martela, F. (2017). "Mitä bakteerit ja kaljuorot opettavat meille itseorganisoitumisesta? Organisoitumisen neljä ennakkoehtoa", teoksessa Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa, Talent Pro.



Hoivatyön kehittäminen Lean- ja palvelumuotoilun menetelmin

Päivittäisessä hoivatyössä tapahtuva järjestelmällinen työn kehittäminen ja arviointi mahdollistavat toimivamman arjen hoivayksiköissä. Yhdessä kehittämällä voidaan vaikuttaa työkuultuuriin, vallitseviin asenteisiin, toimintatapoihin, vuorovaikutukseen ja työhyvinvointiin. Yhdessä tekeminen, innovatiivinen kehittäminen ja arviointi edellyttävät, että jokainen tuo asiantuntijuutensa ja näkökulmansa yhteisesti valittuun kehityssaiheeseen. Hyvinvoiva hoiva -hankkeessa hoivatyötä kehitettiin hoivayksiköissä palvelumuotoilu- ja Lean-menetelmillä. Näiden avulla rakennettiin yhteistä ymmärrystä kehityskohteista sekä luotiin järjestelmällisyyttä tekemiseen ja haasteiden ratkaisemiseen.

Pois kaaoksesta vakioituilla pelisäännöillä

Hoivatyössä jokainen asiakaskohtaaminen on vuorovaikutustilanne. Ammattilaiset tekevät työtä persoonallaan ja sydämellään omia vahvuuksiaan hyödyntäen. Asiakkaat ovat temperamenteiltaan ja tarpeiltaan erilaisia. Asiakkaiden tulee saada yksilöllistä, laadukasta ja tarpeenmukaista hoivaa. Tämä onnistuu työyhteisössä määriteltyjen toimintatapojen avulla. Selkeät toimintatavat tarjoavat kaikille työntekijöille varmuuden toimia eri tilanteissa. Tämä on erityisen tärkeää, kun työyhteisöön tulee uusia työntekijöitä tai sijaisia. Toimintatapojen tulee olla kaikkien saatavilla, jolloin säästyy aikaa asiakkaiden arvokkaampaan kohtaamiseen.

Yhteiskehittäminen Leanin ja palvelumuotoilun avulla

Oman työn ja työprosessien kehittäminen parantaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Yhteiskehittäminen tukee henkilöstön osallistumista ja johtamista. Itseohjautuvuuden ohella hoivayksiköissä voidaan kannustaa yhteisöohjautuvuuteen.

Lean ja palvelumuotoilu toimivat hyvin itse- ja yhteisöohjautuvuutta tukevin toiminta- ja ajattelumalleina. Leanissa pyritään tekemään oikeita asioita oikealla tavalla tavoitteena toiminta, joka tuottaa arvoa organisaatiolle ja sidosryhmille.

Palvelumuotoilussa ja Lean-toimintamallissa on paljon yhteistä. Asiakas on keskiössä ja molemmissa pyritään tuottamaan palveluita, jotka tuottavat hyötyä asiakkaille ja käyttäjille. Molempien kehittämisprosesseissa käytetään jatkuvan kehittämisen ajattelutapaa ja hyödynnetään usein visuaalisuutta ja luovia menetelmiä. Käyttäjälähtöinen suunnittelu tehostaa hoivatyössä työprosessien sekä asiakas- ja asukaspalvelujen kehittämistä.



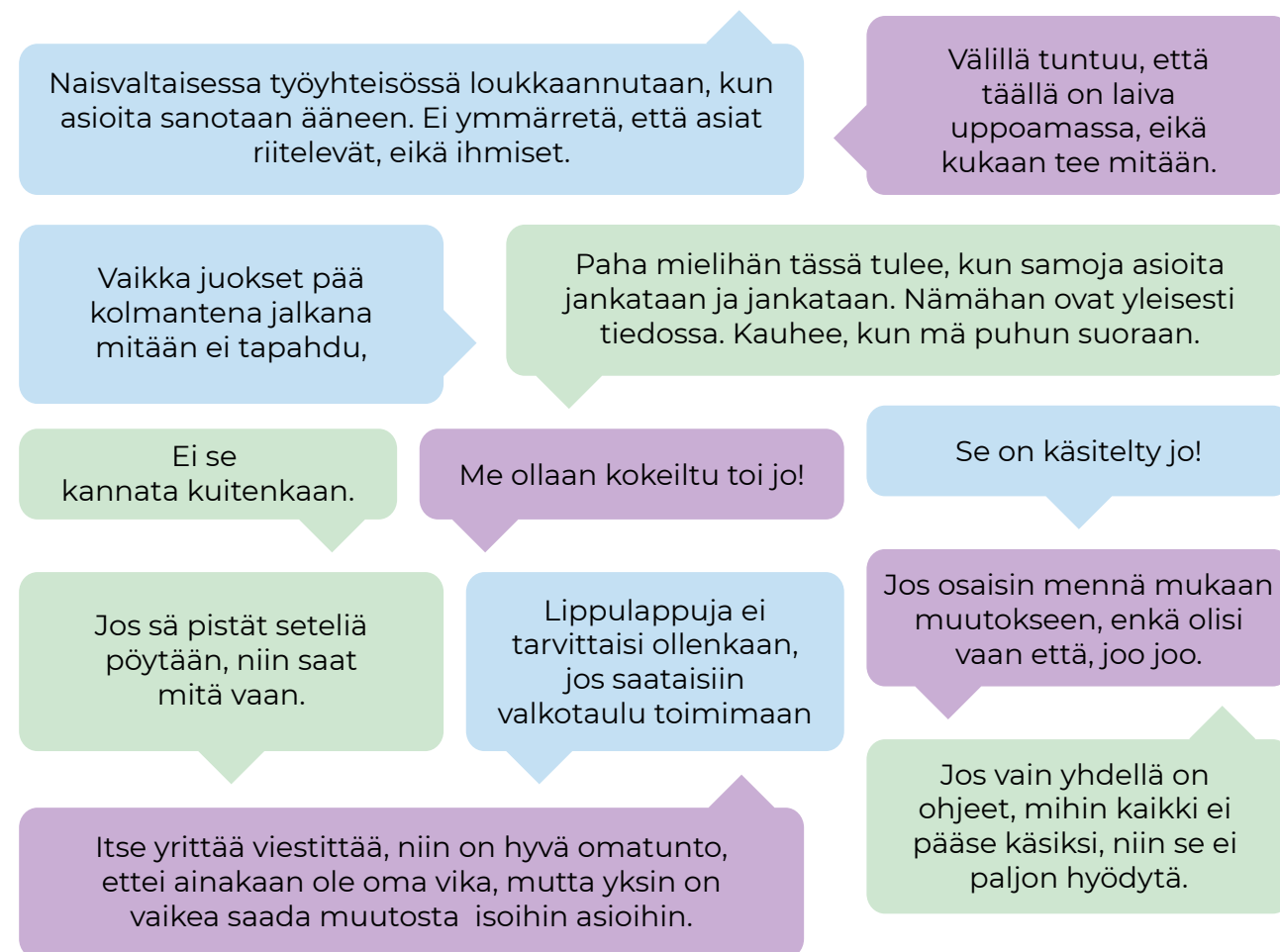
Kuva: Asiakasymmärrys.

Hoivatyössä voidaan soveltaa erilaisia Leanin menetelmiä ja työkaluja. Esimerkiksi arvovirtakuvaus, visuaalinen ohjaus ja A3-lomakemalli toimivat hyvin hoivayksiköiden toimintaa kehitettäessä. Visuaalisella ohjauksella havainnollistetaan esimerkiksi yhteistä kehittämistä. Tavoitteena voi olla yhteisöohjautuvuuden lisääntyminen, jossa asiat suunnitellaan ja päätetään yhdessä. Visuaalinen ohjaaminen havainnollistaa ja tekee toimintaa näkyväksi.

Arvovirtakuvaus tuo esiin toiminnan eri vaiheet, näiden lisäksi havainnollistetaan hukkaa, arvo ja kehittämisen kohteita. Vaikka arvovirtakuvaus tehtäisiin työntekijöiden näkökulmasta työn sujuvoittamiseksi, siinä on aina mukana myös asiakkaan huomiointi. Hukan kuvaaminen tuo esiin mitä haasteita prosessiin liittyy ja mikä toiminnassa tuottaa hyötyä tai iloa, eli arvoa, asiakkaalle.

Kokeilukulttuuria vahvistamalla eväitä työn kehittämiseen

Kokeilemalla kehittäminen sopii tilanteisiin, joista ei ole tarkkaa tietoa ja joihin liittyy huhupuheita ja uskomuksia. Kokeiluilla voidaan luoda myös ymmärrystä tavoitteista ja niiden saavuttamisesta. Hoivatyössä kuulee usein lausahduksen ”kaikki on jo kokeiltu”. Uskaltautumalla rohkeasti uusiin kokeiluihin voidaan muuttaa totuttuja toimintamalleja, joihin ei välttämättä ole perusteita.



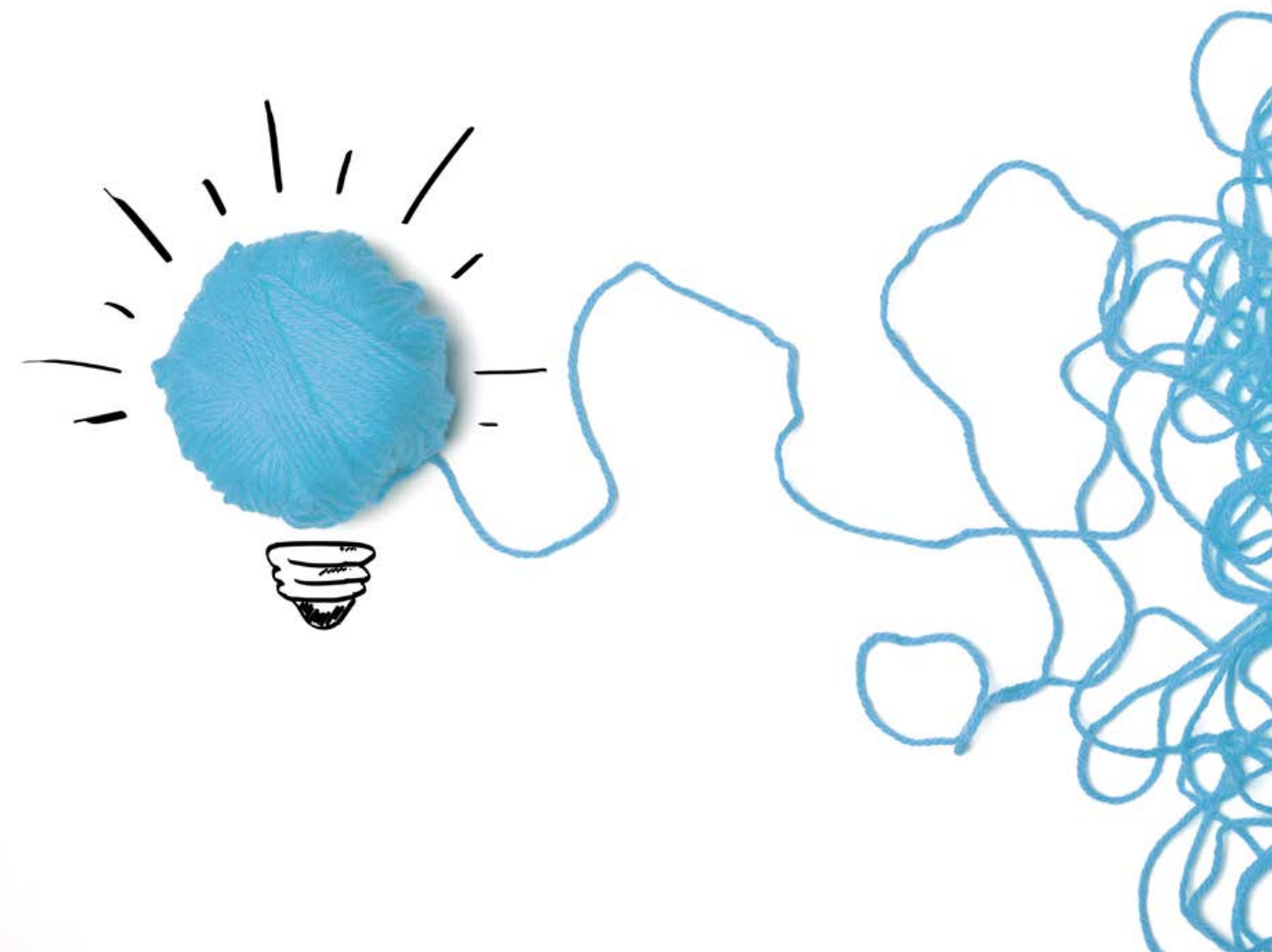
Kuva: Kehittämistyössä kuultuja kommentteja.

Hoivatyössä kannattaa kokeilla eri toimintoja ilman epäonnistumisen pelkoa. Usein hoito- ja hoivatyössä oma epävarmuus saatetaan piilottaa määräysten tai turvallisuuskysymysten alle. Joskus omia ajatuksiaan tarkastelemalla selviää, ovatko kysymyksessä asenteelliset muutosesteet.

Kokeilut tuottavat tietoa ja vaihtoehtoja. Työyhteisö ja tiimi oppivat kokeilujen kautta. Kokeiltaessa pieniä muutoksia työyhteisössä, saadaan yhteisesti tärkeää tietoa. Jos kehittämisen haasteena on esimerkiksi tiedonkulku tiimissä ja ratkaisuehdotuksena tehtävien ajoituksen muuttaminen, niin muutaman päivänkin kokeilulla saadaan jo uutta tietoa.

Kokeilujen avulla voidaan parantaa asiakassuhteita, kun kokeilu tapahtuu aidossa asiakasympäristössä. Hoivayksikössä asukkaiden ja omaisten mukaan ottamisella voidaan esimerkiksi vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta.

Lukuvinkki: Hassi, L., Paju, S. & Maila, R. (2015). Kehitä kokeillen: Organisaation käsikirja. Helsinki: Talentum Pro.





Johtamista ja kohtaamista etänä

Sotehelmet-hankkeet alkoivat 2019 alussa. 2020 keväällä alkanut pandemia vaikutti monella tavalla kehittämishankkeisiin ja vauhditti erityisesti Etänä enemmän -hankkeen tavoitteiden toteutumista ja antoi mahdollisuuksia mallintaa aidoissa olosuhteissa etäjohtamista, -työnohjausta ja -vertaistukea sekä etätöön ja -työskentelyn periaatteita. Monessa hankkeessa on tarkasteltu myös muutosjohtamista ja osallisuuden rakenteita kriisiaikana.

Pandemia-aika nosti välittömästi kriittisimpänä tekijänä esille etäjohtamisen merkityksen toiminnan jatkuvuudelle. Kriisi opetti käytännön tasolla, että etäjohtamisessa onnistuminen edellyttää luottamuksen rakentumista osapuolten kesken sekä dialogista ja avointa vuorovaikutusta. Etätyöskentelyssä ja -kohtaamisissa tarvitaan toimivaa teknologiaa ja digitaalisia alustoja sekä käyttökoulutusta, jotka mahdollistavat laadukkaan yhteyden ja vuorovaikutuksen. Esihenkilön omilla teknologisisilla taidoilla sekä halulla kasvattaa omaa osaamistaan ja jalkauttaa digitalisointia on merkittävä rooli etätyöskentelyn onnistumiselle (Roman ym. 2018, Cowan 2014, Maduka, ym. 2018, Liu, ym. 2018). Etä- ja hybridijohtamisessa tarvitaan työyhteisötasolla selkeiden pelisääntöjen rakentamista yhdessä henkilöstön kanssa ja hybridijohtamisen toteutukselle selkeitä aikatauluja. Etäjohtamisen kulttuuri on vasta rakentumassa organisaatioissa, joten jatkuva palautteen kerääminen etäjohtamisen toimivuudesta on erittäin tärkeää. (Laaksonen & Bäckström 2022.)

Johtamista ja kohtaamista etänä teema-alue koostuu viidestä osa-alueesta:

1. Etätyöskentelyn periaatteita
2. Etä- ja hybridijohtaminen
3. Etätönohjaus
4. Kollegaalinen etä- ja hybridivertaistuki

Etätyöskentelyn periaatteita

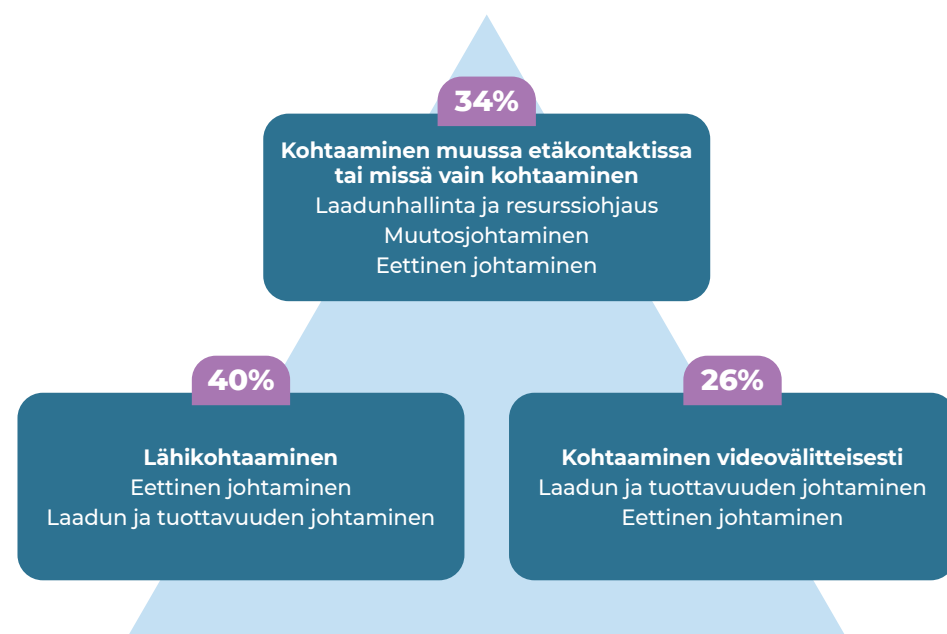
Etätö ei ole vain työskentelytilan siirtämistä tai digivälineiden sujuvaa käyttöä. Etätöön siirtyminen merkitsee usein koko työpaikan työkulttuurin murrosta vaikuttaen niin kokouskäytäntöihin, vuorovaikutuksen tapoihin kuin yhteiseen luottamuspääomaan.

Osmo Kuusi (2021) mainitsee tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa etätöön onnistumiseen. Aiemmista etätökokeiluista on voinut tulla huonoja kokemuksia tai tietoturvakysymykset huolettavat erityisesti johtoporrasta. Etätöihin siirtyminen vaatii monien uusien taitojen opettelua, ja se vie työaikaa ja resursseja. Etätyöskentely voi aiheuttaa myös väärinymmärryksiä ja epäluottamusta työntekijöiden välille, jolloin joudutaan selvittämään asioita ehkä virtuaalisesti. Yhteisessä tilassa vietetyn ajan koetaan rakentavan sosiaalisia suhteita ja työilmapiiriä paremmin kuin etä- ja monipaikkainen työskentely. Etätyöskentely voi ravistella myös esihenkilön ymmärrystä oman johtamistyylin ja vastuunkannon periaatteista.



Etä- ja hybridijohtaminen

Etäjohtamista on pandemian aikana tutkittu runsaasti ja uusia tuloksia julkistetaan jatkuvasti. Etäjohtamisen rinnalle on nostettu hybridijohtamisen käsite, joka tarkoittaa johtamisen tapahtuvan sekä lähikohtaamisissa että etänä. 100 % etäjohtaminen toteutuu harvoin suomalaisissa sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa. Olisi siis asianmukaisempaa puhua hybridijohtamisesta, missä esihenkilö johtaa etäältä esimerkiksi 40-60 % työajastaan. Etäjohtamisen toteutus tulee suunnitella samoin kuin etätyön toteutus, sillä kotitoimistolta johtaminen asettaa monia haasteita teknologialle ja vuorovaikutukselle sekä työn tuottavuudelle.



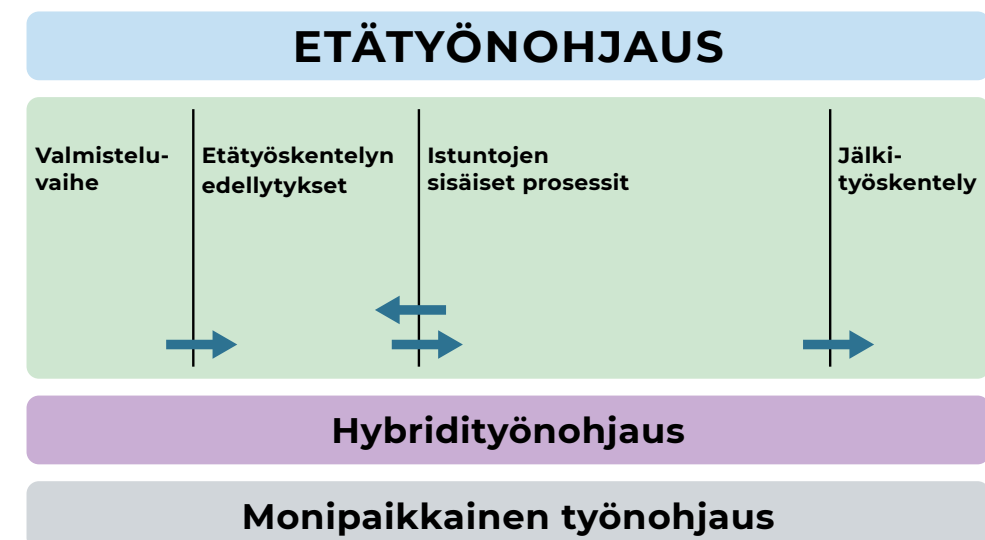
Kuva: Mukailtu Hybridijohtamisen malli, Laaksonen 2022



Etätyönohjaus

Työnohjaus on vuosikymmenien ajan vakiinnuttanut paikkansa sosiaali- ja terveysalan henkilöstön ja johdon ammattitaidon kehittämisen muotona. Työnohjaus on määritelty työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkasteluksi koulutetun työnohjaajan avulla (Suomen Työnohjaajat Ry 2022).

Työelämän voimakkaat muutokset 2000-luvulla, kuten voimakas digitalisaatio ja työvoiman saatavuusongelmat, ovat pakottaneet niin työpaikat, organisaatiot kuin myös alan koulutukset muuttamaan työskentelytapojaan ja henkilöstön osaamisvaatimuksia. Työnohjaus tarjoaa näihin pohdintoihin tilaa ja aikaa, jolloin yksilöt ja ryhmät voivat ohjatusti pysähtyä jäsentämään omaa työtään ja työskentelytapojaan. Työnohjaus on perinteisesti toteutunut lähikontaktissa. Työn digitalisoituminen ja monipaikkaistuminen sekä kasvava resurssitietoisuus ovat lisänneet etänä toteutuvan työnohjauksen kysyntää ja tarjontaa.



Kuva: Mukailtu Työnohjausta etäältä, Kivinen & Wallin 2022



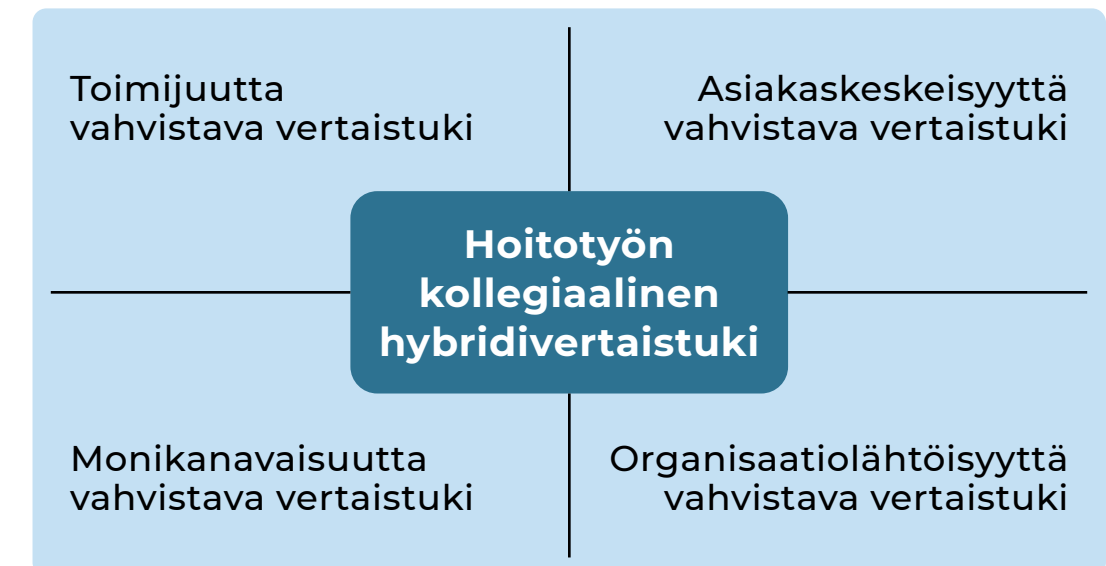
Kollegiaalinen etä- ja hybridivertaistuki

Kollegojen välinen vuoropuhelu virallisissa tai epävirallisissa tilanteissa aika ajoin luo edellytyksiä vertaistuelle. Vertaistuen yksi keskeisistä edellytyksistä on luottamuksellisuus. Myös kannustava työpaikkakulttuuri ja organisaation tuki auttavat käsittelemään vaikeita asioita vertaistuessa. Työntekijät voivat kuitenkin tarpeesta huolimatta vältellä kollegiaalisen vertaistuen hakemista, koska he pelkäävät, että avun hakeminen leimaa heidät heikoiksi tai epäpäteviksi. Joskus vertaistuen tarvitsija saattaa lisäksi kokea, että rasittaa työkavereitaan. Jos johtotasolla oleva henkilö uskaltaa kertoa rohkeasti omista henkilökohtaisista vertaistuen tarpeistaan, voi se vaikuttaa positiivisesti myös työntekijöihin ja edistää vertaistuen hakemista.

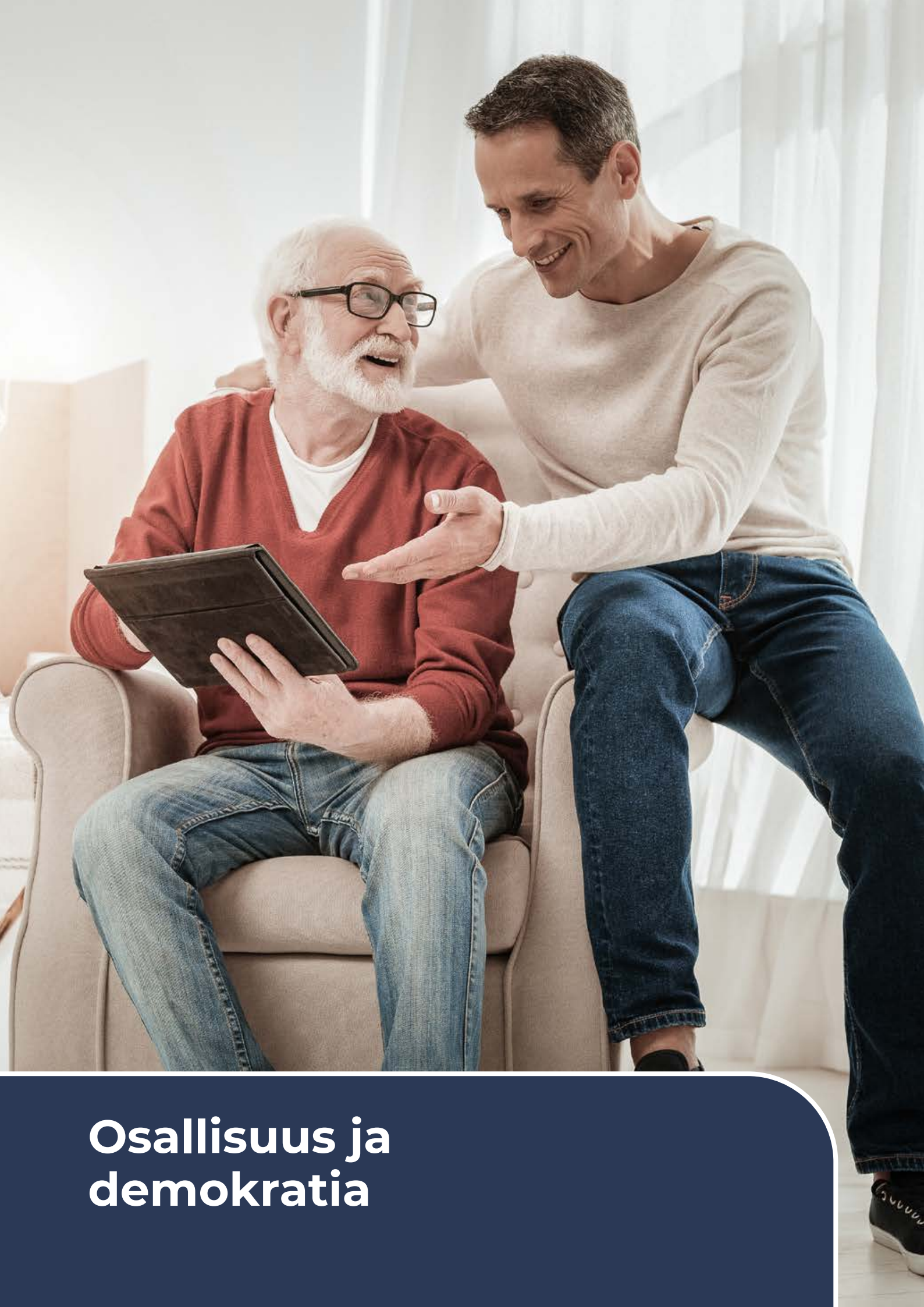
Kollegiaalista vertaistukea tarvitaan työssä tapahtuneiden kokemusten pohjalta syntyneiden tunteiden käsittelyyn. Nämä kokemukset liittyvät muun muassa eettisiin kysymyksiin, konflikteihin, stressiin, syyllisyyden ja epäpätevyyden tunteisiin, suhteiden hoitoon sekä ahdistukseen ja ylikuormituksen kokemuksiin. Myös erilaiset muutostilanteet omassa työssä tai työroolissa kasvattavat vertaistuen tarvetta.



Kollegiaalinen vertaistuki edistää työssä jatkamista, henkilöstön pysyvyyttä ja hyvinvointia, yksilöiden osaamista ja kyvykkyyttä sekä suorituskkyä ja luovuutta. Vertaistuen avulla yhteenkuuluvuuden tunne voi vahvistua työyhteisössä ja tällainen suhde toisiin auttaa kohtaamaan työn haasteita.



Kuva: Mukailtu Hoitotyön kollegiaalinen hybridivertaistuki,
Laaksonen & Kivinen 2022

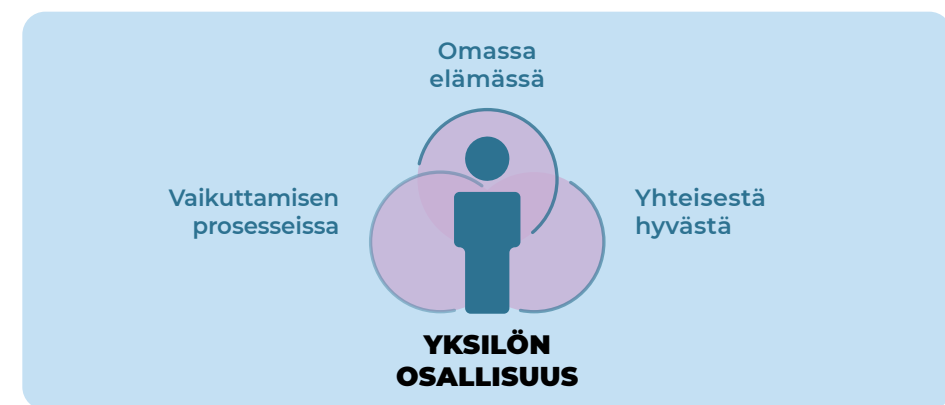


Osallisuus ja demokratia

Hyvinvointialueiden asukkaiden, palveluiden tuottajien ja käyttäjien osallisuuden huomioiminen on tärkeä osa hyvinvointialueiden kehittämistyötä. Palvelujen käyttäjien tarpeista lähtevä suunnittelu ja toteutus tuottaa kohdennettuja, sujuvia ja vaikuttavia palvelukokonaisuuksia. Osallisuutta tukeva vuorovaikutus mahdollistaa laadukkaampien palveluiden kehittämisen ja luo pohjan uudistuksen onnistumiselle.

Hyvinvointialueen henkilöstön osallisuus vahvistaa sitoutumista hyvinvointialueen strategiaan ja yhteisiin tavoitteisiin. Muutosprosessin synnyttämää epävarmuutta vähennetään kuuntelemalla niin palveluiden tuottajien kuin käyttäjienkin tarpeita ja toiveita.

Mitä osallisuus on?



Kuva: Osallisuuden kokemus

Osallisuus tarkoittaa merkityksellistä kuulumista ja osallistumista yhteiskunnassa ja itselle merkityksellisissä yhteisöissä sekä ryhmissä. Osallisuus on luonteeltaan kokemuksellista: se liittyy erityisesti yksilön mahdollisuuksiin vaikuttaa oman elämänsä kulkuun, mahdollisuuksiin ja yhteisiin asioihin. Osallisuuden kokemukset rakentuvat yhteistyössä ihmisten kesken. Hyvinvointialueilla tämä tarkoittaa alueiden johdon, henkilöstön, asukkaiden ja palveluiden käyttäjien sekä muiden sidosryhmien, kuten järjestötoimijoiden, yhteistyötä ja yhteistä tekemistä.

Asiakasosallisuudella tarkoitetaan palvelun käyttäjien osallisuutta ja vaikuttamista palvelujen kehittämiseen, suunnitteluun, tuottamiseen ja arviointiin.

Sosiaali- ja terveydenhuollon uudistamisen keskeiset käsitteet -sanastossa (2021) asiakasosallisuus määritellään tilaksi, jossa "asiakas osallistuu ja kokee vaikuttavansa palvelujen kehittämiseen, suunnitteluun, tuottamiseen ja arviointiin sekä niistä päättämiseen vuorovaikutteisesti asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden kanssa". Asiakasosallisuus on sekä päämäärä että keino laadukkaiden ja yhdenvertaisten palvelujen tuottamiseen ja saamiseen. Asiakkaan kokemus korostuu asiakasosallisuudessa. Asiakasosallisuudelle rinnakkaisessa käsitteessä, asiakaslähtöisyydessä, asiakkaan kokemusta katsotaan palvelunantajan näkökulmasta.

Lainsäädäntö tukee osallisuustyötä

Hyvinvointialueita koskevassa laissa on määritelty asukkaiden ja palveluiden käyttäjien oikeudesta osallistua ja vaikuttaa hyvinvointialueen toimintaan.

Lain mukaan aluevaltuuston on pidettävä huolta monipuolisista ja vaikuttavista osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksista sekä menetelmistä. Osallistumista ja vaikuttamista voidaan edistää esimerkiksi järjestämällä erilaisia keskustelu- ja kuulemistilaisuuksia sekä asukas- ja asiakasraateja. Keskeistä on myös palvelujen suunnittelu ja kehittäminen yhdessä palvelujen käyttäjien ja hyvinvointialueen henkilöstön kanssa.

Aluevaltuuston on selvitettävä asukkaiden ja hyvinvointialueella säännönmukaisesti tai pidempiaikaisesti asuvien palvelujen käyttäjien mielipiteitä ennen päätöksentekoa. Heille tulee varata myös mahdollisuuksia osallistua hyvinvointialueen talouden suunnitteluun. Hyvinvointialueen toimielimiin tulee valita palvelujen käyttäjien edustajia. Lisäksi tulee tukea asukkaiden sekä järjestöjen ja muiden yhteisöjen oma-aloitteista asioiden suunnittelua ja valmistelua.

Aluehallituksen on asetettava vaikuttamistoimielimet, jotka vastaavat Kuntalain vastavia toimielimiä. Hyvinvointialueilla tulee olla ainakin nuorisovaltuusto, vanhusneuvosto ja vammaisneuvosto. Vaikuttamistoimielinten jäsenet valitaan alueen kunnissa toimivien toimielinten jäsenistä. Lisäksi niihin voidaan valita muita henkilöitä.

Aluevaltuusto päättää hyvinvointialuestrategiasta. Siinä tulee ottaa huomioon osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Strategiassa tulee määritellä myös sen toteutumisen arviointi ja seuranta. Strategia tarkistetaan vähintään kerran aluevaltuuston toimikaudessa.

[Laki hyvinvointialueesta (611/2021) 5 luku 29 §, 32 §, 41 §]

Osallisuusohjelma edistää yhteistä päätöksentekoa

Sitran yhteiskehitetyn hallintosääntömallin mukaan hyvinvointialueilla tulee olla erillinen osallistumisen ohjelma, johon on kirjattu osallistumisen tavat, niiden tavoitteet ja vaikuttavuus sekä kuvaus osallistumisen kytkeytymisestä hyvinvointialueen päätöksentekoon. Osallistumisen ohjelman piirissä on asukkaiden ja palveluiden käyttäjien lisäksi hyvinvointialueen henkilöstö.



Yhteisen ymmärryksen muodostaminen asiakasosallisuuden merkityksestä

Asiakasosallisuuden edistäminen koskee johtoa, ammattilaisia ja asiakkaita. Yhdessä tekeminen ja yhteisen tilannekuvan luominen vaatii dialogia, yhteisiä tilaisuuksia ja aikaa. Asiakasosallisuuden kirjoittaminen organisaation strategiaan tai hallintosääntöön ei riitä, vaan se on tehtävä näkyväksi käytännön työssä. Asiakasosallisuus strategiassa ei ole tavoite, vaan keino toteuttaa tavoitetta. Asiakasosallisuuden edistäminen on yhteinen oppimisprosessi.

Yhteinen ymmärrys asiakasosallisuutta tukevien toimien lähtökohtana

Osallisuutta tukevien toimien suunnittelussa ja toteutuksessa on tärkeää muodostaa yhteinen käsitys siitä, mitä asiakasosallisuudella tarkoitetaan sekä millainen merkitys sillä on eri tahoille.

Tutkimuksessa havaittiin (Weiste, Käpykangas, Uusitalo & Stevanovic 2020) sote-alan ammattilaisten ja asiakkaiden samanmielisyyttä siitä, että asiakas pitää ottaa paremmin mukaan palveluiden suunnitteluun ja toteutukseen. Näkemykset kuitenkin erosivat asiakasosallisuuden käytännön toteutuksessa. Ammattilaiset korostivat asiakkaan kuulluksi tulemisen merkitystä ja asiakkaat todellista valtaa vaikuttaa palveluita ja niiden kehittämistä koskeviin päätöksiin.



Yhteinen ymmärrys syntyy yhdessä kehittäen

Asiakkaiden, työntekijöiden ja johdon tulee rakentaa dialogin avulla yhteistä ymmärrystä asiakasosallisuuden merkityksestä. Asiakkaat voivat olla palvelujen piirissä olevia henkilöitä tai heidän läheisiään, koulutettuja kokemusasiantuntijoita tai muita asiakasryhmien tai verkostojen edustajia. Yhteiskehittämisessä asiakas toimii tasavertaisena kumppanina ammattilaisten ja johdon kanssa.

Asiakkaiden ja ammattilaisten yhteinen keskustelu vahvistaa ammattilaisten ymmärrystä asiakkaan tarpeista sekä auttaa tunnistamaan palveluiden hyviä ja heikkoja puolia. Erilaiset näkemykset lisäävät tietoa palveluiden kehittämisen tarpeista sekä auttavat tuottamaan uudenlaisia ratkaisuvaihtoehtoja.

Kokemustiedon ja asiantuntijuuden ristiriita

Tutkimuksen mukaan (Weiste, E., Stevanovic, M. & Uusitalo, L-L. 2022) ammattilaisten suhtautuminen asiakkaiden kokemustietoon ei ole aina ongelmaton. Kun kehittämistyöpajoissa mukana olevat asiakkaat korostivat kokemusperäisen tietonsa merkitystä kehittämistehtävään liittyvässä päätöksenteossa, ammattilaiset ohittivat heidän puheenvuoronsa.

Kun asiakkaat vähättelivät puheenvuoroissaan oman kokemustietonsa merkitystä, ammattilaiset kehuivat puheenvuoroja tärkeiksi ja painottivat niiden merkitystä kehittämistyölle. Saadakseen näkemyksensä esiin päätöksenteossa, asiakkaiden täytyi siis vetäytyä roolistaan kokemustiedon asiantuntijoina.

Luottamus ja turvallinen ilmapiiri ovat kehittämistyön peruspilareita ja koskevat kaikkia osallistujia. Tärkeää on varmistaa, että asiakas voi turvallisesti tuoda esille erilaisia näkökantoja tai kritiikkiä ilman, että se vaikuttaa hänen hoitoonsa tai kohteluunsa palveluissa.

Weiste, E., Stevanovic, M. & Uusitalo, L-L. (2022). Expertise of experience in the co-development of social and health care services: Self-promotion and self-dismissal as clients' interactional strategies. *Sociology of Health and Illness* 44(4-5), 764-780.

Asiakkaiden ja asukkaiden monimuotoisten osallisuusmahdollisuuksien suunnittelu ja toteuttaminen

Asiakasosallisuutta voidaan tarkastella yksittäisen ihmisen tai organisaation näkökulmasta. Asiakasosallisuus organisaation toimintakulttuurina tarkoittaa, että asiakkaiden osallisuus toteutuu palvelujärjestelmässä ja yksittäisissä organisaatioissa samanaikaisesti monella eri tasolla. Asiakasosallisuutta organisaation toimintakulttuurina on jäsennetty seuraavan talokuvan avulla.



Kuva: Asiakasosallisuuden talo, THL 2020

Asiakasosallisuus organisaation toimintakulttuurina

Talo kuvaa asiakasosallisuutta organisaation toimintakulttuurina. Talon kivijalkana on asiakkaan osallisuus omaan palveluun, joka luo asiakasosallisuuden perustan. Asiakkaat ovat omien tai läheistensä palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa tasa-arvoisia kumppaneita ammattilaisten kanssa. Osallisuus omaan palveluun on asiakkaiden lakisääteinen oikeus ja sitä painotetaan myös ammattilaisten eettisissä ohjeissa. Ammattilaiset osallistuvat asiakkaiden palveluiden toteuttamiseen. Muita asiakasosallisuuden tasoja ovat palaute, vuoropuhelu, palvelujen kehittäminen ja palvelujen tuottaminen asiakkaiden kanssa.

Asiakkaat antavat palautetta palveluista

Asiakkailla tulee järjestää mahdollisuus antaa palautetta palveluista ja käyttää tarvittaessa lainmukaisia oikaisukeinoja. Palvelun käyttäjiä voidaan kuulla useissa eri tilanteissa. Olennaista on palautteen vaikutus palvelujen toteutukseen. Asiakaspalautteen kansallisen keruun yhtenäistämistä tehdään paraikaa hyvinvointialueiden, DigiFinlandin ja Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen yhteistyönä.

Asiakkaat osallistuvat vuoropuheluun palveluista

Asiakkaiden osallistuminen keskusteluun palveluista, niiden haasteita tai kehittämistarpeista, voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakasraadissa tai -ryhmässä tai lakisääteisissä vaikuttamistoimielimissä. Vuoropuhelua voidaan rakentaa myös yhteisissä asiakastilaisuuksissa päättäjien, ammattilaisten ja asiakkaiden kesken. Dialogin, konsultaation ja kehittämisideoiden avulla rakennetaan sellaisia palveluja ja palvelupolkuja, jotka vastaavat palveluiden käyttäjien tarpeisiin.

Asiakkaat ja ammattilaiset kehittävät palveluita yhdessä

Asiakkaiden ja ammattilaisten tavoitteellisessa yhteiskehittämisessä tai yhteissuunnittelussa rakennetaan palveluiden käyttäjien tarpeita vastaavia palveluja tai palvelukokonaisuuksia ja lisätään kaikkien osapuolten vaikuttamismahdollisuuksia. Ammattilaisten ja koulutettujen kokemustoimijoiden tai vertaisten kehittämispajoissa tai vastaavissa voidaan ideoida ja rakentaa myös uusia palveluja.

Palvelut tuotetaan asiakasedustajan kanssa

Palvelujen tuottaminen asiakkaiden kanssa tarkoittaa palvelun yhteistuotantoa esimerkiksi koulutetun kokemustoimijan vertaisvastaanotolla tai yhteisvastaanotolla ammattilaisten kanssa. Palvelun tuottamista voi ajatella myös palveluina, joita ei olisi olemassa ilman asiakasedustajien niihin luomaa sisältöä.

Asiakasosallisuus strategiana ja toimintaohjelmana

Talon vintillä on strategia ja hallintosääntö sekä toimintaohjelmat, jotka linjaavat yhteisen arvopohjan, toimenpiteet ja toimintatavan organisaatiolle. Asiakasosallisuus osana organisaation toimintakulttuuria edellyttää johdon kiinnostusta ja sitoutumista sen kehittämiseen. Toteutuakseen läpileikkaavasti koko organisaatiossa, asiakasosallisuuden kehittäminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja aktiivista toimijuutta niin henkilöstöltä kuin asiakkailtakin.



Tietoa Sotehelmet-hankkeista

Sotehelmet-hankkeen sisällön tuottamiseen ovat osallistuneet seuraavat Euroopan sosiaalirahaston 2019–2022 rahoittamat ja sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön hallinnoimat ja valvomat kehittämishankkeet:

1. Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa
2. Soteliiderit – hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuneita muutoksia
3. SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus
4. Hyvinvoiva Hoiva, Välmående omsorg – Hyvinvointi ja muutosvalmiudet ikäihmisten sote-palveluissa
5. Etänä enemmän – sotetyö uudistuu
6. Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osaajiksi, ASKO

Sotehelmet-yhteishankkeen koordinaatio: Henkilöstövoimavarojen dosentti, HT Sirpa Syvänen, Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.

Lisätietoa: sotehelmet.fi

Strateginen työkykyjohtaminen sotemuutoksessa

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Työterveyslaitos

Osatoteuttajat: Etelä-Savon sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä (Essote), Päijät-Hämeen hyvinvointiyhtymä (Päijät-Sote), Pohjois-Karjalan sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä (Siun sote)

Yhteistyötahot: Keva, Keski-Pohjanmaan sosiaali- ja terveyspalvelukuntayhtymä (Soite), Kymenlaakson sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä (Kymsote)

Kirjoittajat

Työterveyslaitos: Eija Haukka, erikoistutkija, Julia Anttilainen, tutkija, Irmeli Pehkonen, vanhempi asiantuntija.

Keva: Eija-Maria Gerlander, kehittämisspäälikkö

Kotisivut: www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/strateginen-tyokykyjohtaminen-sote-muutoksessa

Soteliiderit – hyvällä henkilöstöjohtamisella onnistuneita muutoksia

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT

Yhteistyötahot: Kunnat, sote-kuntayhtymät, hyvinvointialueet

Kirjoittajat

Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT: Ville Rautio, projektikoordinaattori, Iikka Niinimaa, työmarkkina-asiamies

Kotisivut: www.kt.fi/soteliiderit

Hyvinvoiva Hoiva - Välmående omsorg – Hyvinvointi ja muutosvalmiudet ikäihmisten sote-palveluissa

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Åbo Akademi

Osatoteuttajat: Tampereen yliopisto, Yrkeshögskolan Novia, Laurea-ammattikorkeakoulu

Yhteistyötahot: Länsi- ja Keski-Uudenmaan sosiaalialan osaamiskeskus Sosiaalitalo

Kirjoittajat

Åbo Akademi: Mona Riska, koulutuspäällikkö, Kristina Westerén, koulutussuunnittelija

Tampereen yliopisto: Kirsi Heikkilä-Tammi, tutkimusjohtaja, Ismo Kinnari, tutkija, Riitta-Liisa Larjovuori, projektipäällikkö

Laurea-ammattikorkeakoulu: Elina Flemming, johtaja kampuskehitys, Päivi Mantere, lehtori, Jenna Pennanen, projektityöntekijä

Yrkeshögskolan Novia: Carina Gädda, täydennyskoulutussuunnittelija, Camilla Pitkänen, täydennyskoulutussuunnittelija, Sirkku Säätelä, lehtori

Kotisivut: blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva

SoteDialogit muutoksessa – Johtaminen, työhyvinvointi, tuloksellisuus

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus

Osatoteuttajat: Itä-Suomen yliopisto, Lapin ammattikorkeakoulu, Seinäjoen ammattikorkeakoulu

Yhteistyötahot: Talentia, Superliitto, Kunteko ja Kuntatyö2030 -ohjelmat, Keva

Toimittajat ja kirjoittajat

Toimittajat

Tampereen yliopisto: Sirpa Syvänen, dosentti, yliopistotutkija, Riitta Kolehmainen, projektiasiantuntija

Seinäjoen ammattikorkeakoulu: Kaija Loppela, yliopettaja (työhyvinvointi), Kirsi Paavola, hankesihteeri

Kirjoittajat

Kirjassa ja case-esimerkeissä on hyödynnetty rinnakkaisjulkaisua: Piippo, Sisko, Syvänen Sirpa & Kolehmainen Riitta (toim.) (2022) Dialoginen toimintatapa – SoteDialogit-hankkeen kehittämisopas työyhteisöille. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja Working Papers, 114, 12/2022.

Kotisivut: projects.tuni.fi/sotedialogit

Sote-ammattilaiset asiakasosallisuuden osajiksi, ASKO

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Työterveyslaitos

Osatoteuttajat: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Tampereen yliopisto, Helsingin yliopisto

Kirjoittajat

Työterveyslaitos: Elina Weiste, vanhempi tutkija, Anna-Leena Kurki, erityisasiantuntija

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos: Leini Sinervo, kehittämisspäälikkö

Kotisivut: www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/sote-ammattilaiset-asiakasosallisuuden-osaajiksi-asko

Etänä enemmän – sotetyö uudistuu

Toteuttajat ja yhteistyötahot

Päätoteuttaja: Tampereen ammattikorkeakoulu

Osatoteuttajat: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Itä-Suomen yliopisto, Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT (korona -lisätyöpaketti)

Kirjoittajat

Tampereen ammattikorkeakoulu: Hannele Laaksonen, yliopettaja, Pirkko Kivinen, lehtori, Tarja Heinonen, kehittämisspäälikkö

Kotisivut: www.etanaenemman.fi

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

