

Järjestämisen ja strategian vinkkilista – vinkkejä järjestämisen ja strategian valmisteluun

*Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystoiminta
Joukkuepeliä-hanke, osa-alue 1
28.12.2021*

Sote-uudistus

Etelä-Karjalan rakenneuudistus
JOUKKUEPELIÄ 2020-2021

”Muutoksen tie vie läpi risteysten”: risteykset (5) tulee kulkea ja läpäistä huolella, jotta aiottuun kohteeseen päästään. Järjestyksellä ei ole merkitystä, voit itse valita risteuksen kerrallaan ylitettäväksi.

Risteys 1. Taustoita, tarkastele ja tuota

Muutos edellyttää muutostarpeen arviointia ja tavoitteen asettamista. Toiminta perustuu aina yhdessä laadittuun strategiaan. Visio tulisi pitää kirkkaana ja selkeänä mielessä.

Asiakkaalle lisäarvoa ja palvelua tai hoitoa tarjotaan oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja oikealla osaamisella.

Palvelujen integrointi tukee vahvaa yhteistyötä eri toimijoiden välillä ja tuottaa laatua sekä kustannusvaikuttavuutta ja toimintoihin sujuvuutta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä.

Riittävän laaja näkökulma auttaa tutkimaan asiakkaan koko prosessia. Perusteltua raja-aitojen kaatamista ei pidä pelätä.

Muutos on tietoon perustuvaa: mistä tiedämme, että x-asia aiheuttaa tai muodostaa ongelman? Jos emme tiedä, on selvitettävä, miksi.

Mitataan muutosta. Asioita voi olla helppo hahmottaa visuaalisesti; selkeys ja luettavuus helpottavat hahmottamista.

Parannetaan jatkuvasti, myös silloin kun siirrytään seuraavaan vaiheeseen.

Risteys 2. Ohjaa, opasta ja ota oppia

Koulutusta, ohjausta ja neuvontaa on hyvä tarjota uudistuksen ja muutoksen yhteydessä.

Koulutuksen sisällön voi muokata kohderyhmän, tarkoituksen ja keston mukaan.

Kouluttajina ja valmentajina voidaan käyttää osajia eri aloilta ja teemoista. Myös kokemuksen perusteella voi kouluttaa.

Tunnistetaan mitkä koulutukset tarjotaan räätälöidysti ja mitkä ovat laajemmalle osallistujajoukolle pidettäviä. Esimerkiksi organisaation tai toiminnan talouteen ja raportointiin liittyvät muutokset vaativat usein laajempia koulutuksia. Tällöin myös vastuisiin liittyviin osaamisvaatimukseen tulee tarttua ja selventää niitä kaikille.

Jatkuu.. ”Muutoksen tie vie läpi risteysten”: risteykset (5) tulee kulkea ja läpäistä huolella, jotta aiottuun kohteeseen päästään. Järjestyksellä ei ole merkitystä, voit itse valita risteuksen kerrallaan ylitettäväksi.

Risteys 3. Prosessoi, paranna ja parasta

Uudistus ja muutos edellyttävät prosessien ja johtamisen avaamista.

Avainprosessit ja niihin liittyvät roolit ja vastuut tarkistetaan, ja ne kannattaa arvioida riittävän tarkasti ja kysellen. Ne toiminnot, jotka eivät sovellu prosessien johtamiseen, jäävät hierarkkiseen rakenteeseen (”rutiinit”).

Monen toimijan osaamiskeskittymät ja -verkostot sekä solmukohtat on kannattavaa määritellä joko väliaikaisiksi tai pysyviksi, jolloin toiminnan tavoitteet ja yhteinen strategia on helpompi luoda.

Työyhteisön epäviralliset tai hiljaiset johtajat otetaan muutoksen tekemiseen mukaan.

Risteys 4. Muuta, makustele ja muotoile

Muutos on melko pysyvä olotila eli osa työn arkea.

Kaikilla meillä on kaksi työtä: oma työ ja oman työn kehittäminen.

Muistetaan, että saadakse jotain uutta, jostakin pitää luopua.

On useita oikeita tai oikeaan johtavia tapoja. Hyvä tapa on ns. integraatiojohtoryhmätyöskentely, jossa asiakkaan koko ketju esitellään ”samassa pöydässä” ja mahdolliset päällekkäisyydet tai osaoptimoinnit tulevat esille ratkaistaviksi.

Toiminnan muutos onnistuu, kun nimetyt muutokseen sitoutuneet ihmiset ovat oikeassa paikassa; kun yhteistyötä ja moniammatillisuutta arvostetaan ja siihen kannustetaan toimintatapana ja kun johtamisen tuki tuottaa riittävää tietoa strategianmukaisesta toiminnasta.

E erityisen tärkeää on huolehtia koko henkilöstön työssäjaksamisesta.

Kiitosten ja kannusteiden laatu ja määrä on ratkaistava heti muutosprosessin aluksi.

Risteys 5. Sovella, synnytä ja suuntaa

Muutosta eivät tee yksin organisaatiot tai ammattilaiset, vaan mukana ovat myös kansalaiset.

Palvelutarpeen muutokset synnyttävät tarvetta uudistumiselle ja uudistamiselle.

Synnytetään vanhoista toimintamalleista entistäkin parempia palveluja asukkaiden valittaviksi ja käytettäväiksi.

Hylätään rohkeasti toimimattomat ja kehitetään uusia toimivia.

Neuvotaan ja ohjataan päätöksenteossa ja valinnoissa asiakkaan tilanteen edellyttämällä tavalla kasvokkain, digitaalisesti tai puhelimitse.

Pidetään visio tarkasti näköpiirissä ja toimitaan niin, että se onnistutaan saavuttamaan.

Aika ennen muutosta ja muutoksen toimeenpanoa: Vastuunjakamista ja vuoropuheluun panostamista

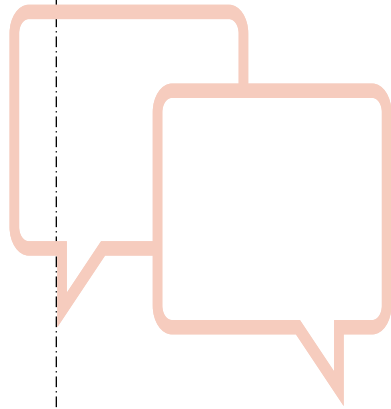


Tässä vaiheessa työskennellään vapaaehtoisesti ryhmänä, koska uutta rakennetta (tai organisaatiota) ei ole olemassa vielä.

Vaihe edellyttää käytännön etenemisestä sopimista. Sopiminen kohdentuu mm.

- Väliaikaiseen hallintoon ja hallinnon järjestämiseen
- Väliaikaisen toiminnan tavoitteisiin, toimenpiteisiin, aikatauluun ja viestintään
- Vastuunjakoon toimijoittain tai alueittain (kuka ottaa vastuuta, kenen tulee ottaa vastuu)
- Strategiatyöhön
- Toiminnan koordinointiin ja erilaisten esitysten tekemiseen
- Riittävän monipuolisen ja monialaisen asiantuntijatiimin kokoamiseen
- Avoimeen keskusteluun ja ajatustenvaihtoon
- Verkostokumppanien ja asiakkaiden konsultointiin eri menetelmin
- Olemassa olevan toiminnan palvelukokonaisuuksien/prosessikuvausten ja toimintamallien tarkasteluun uudistuksen tavoitteiden ja vision näkökulmasta
- Vaikeiden asioiden käsittelyyn ja vaikeiden kysymysten esittämiseen
- Vaihtoehtoisten ratkaisujen tuottamiseen huomioiden kaikessa asiakkaalle tuotettavan arvon ja kestävä kehityksen elementit
- Kehittämiseen mm. palvelumuotoilun menetelmin.

Muutoksen ensivaiheen toimeenpano ja väliaikaishallinnon aika: Taitavan muutosjohtajuuden varmistamista

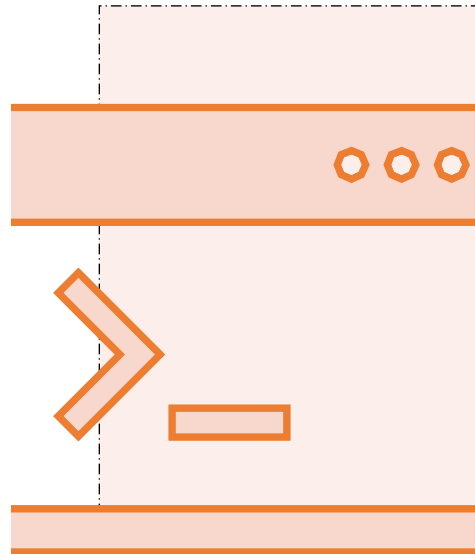


Tässä vaiheessa jatketaan edellisen vaiheen tehtäviä ja kehittämistä siten, että strategian valmistelu jatkuu virkamiestyönä.

Lisäksi korostuvat:

- Tehtävien raportointi ja hyvien käytäntöjen kuvaaminen
- Taitavan muutosjohtajuuden varmistaminen sekä toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden määrittäminen
- Rahoituksen ennakoitavat vaikutukset ja muu talouden muutossuunnittelu
- Pienimuotoisten, asiakastoimintaan ja palvelujen saatavuuteen liittyvien pilottien tuottaminen ja kokeileminen käytännössä
- Uuden konsernin johtamisen ja toiminnan ohjauksen suunnittelu sekä päätöksentekorakenteiden valmistelut
- Strategianmukaisen asukasviestinnän ja -tiedottamisen suunnittelu ja toteutus huomioiden viestinnän tavoitteet, viestintäkanavat ja -ajankohdat sekä vastuu- ja roolikysymykset

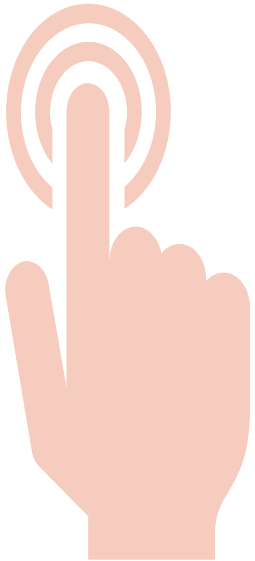
Viimeinen vuosi ennen muutosta: Tiedolla suunnittelemista ja yhteisön yhteen tuomista



Tässä vaiheessa muutoksen jalkauttamisen kannalta on tärkeää varmistaa ainakin

- pienimuotoisten pilotointien jatkuminen,
- työyhteisöjen valmistaminen tulevaan muutokseen, tiedonjakaminen, konkreettiset esimerkit muuttuvista asioista ja työtehtävistä,
- monipuolisen ja -kanavaisen palveluntuottajaverkoston yhteen tuominen, tulevan suunnittelu ja ideointi,
- riittävä tietojohtamisen ja toiminnanohjausjärjestelmien sopivuudesta huolehtiminen, sekä
- digitalisaation tuomien mahdollisuuksien ja ratkaisujen soveltaminen asukkaiden arkeen ja palveluihin (tämä kytkeytyen edellisiin vaiheisiin).

Muutos on tapahtunut – uusi muoto alkaa: Fiksun ja kustannusvaikuttavan palvelupaletin tarjoamista



Tässä vaiheessa panostetaan strategian konkretisointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että

- henkilöstö työstää palvelujen ja toiminnan tavoitteita ja käytännön toteutusta yhdessä, itsenäisesti ja ryhmissä,
- palvelujen järjestämisen, toteuttamisen ja johtamisen onnistumista arvioidaan syklisesti ja saatuja tuloksia hyödynnetään kehittämisessä,
- asukkaiden palautetta kuunnellaan ja siihen vastataan,
- esiin tulevaa muutospelkoa ja -vastarintaa pyritään tasoittamaan aktiivisella viestinnällä ja vuoropuhelulla,
- oman osaamisen lisääminen mahdollistetaan ja siinä hyödynnetään monikanavaisia oppimismenetelmiä sekä
- tehdään ”tavoitteiden mukaisesti parasta tulosta” asukkaan palvelutarpeisiin vastaten.