

Länsi-Uudenmaan hyvinvointialue  
Västra Nylands välfärdsområde



Euroopan unionin rahoittama –  
NextGenerationEU

# Palvelulinjan johtamismallin kehittäminen

Työkalut ja pohjat johtamisen  
selkeyttämiseksi ja  
muutosjohtamisen tueksi

# Mitä ja miksi?

Miksi tarvitsemme johtamismallin? Mistä siinä on kyse?

# Haluamme panostaa hyvään johtamiseen!

- Hyvä, oikeudenmukainen ja ammattitaitoinen johtaminen on meille tärkeää
- Johdamme johtamista, eli kehitämme johtamiskulttuuria aktiivisesti
- Työn arjessa korostuvat tavoitteellinen, osallistava ja valmentava kulttuuri
- Toista arvostava vuoropuhelu ja ammatillisuus koskevat kaikkia työyhteisön jäseniä
- Yhdessä luomme hyvinvoivan ja innostavan työyhteisön: ammattilaisten joukkueen, joka tekee työtä asukkaidemme parhaaksi

**Teemme yhdessä hyvinvoivan ja halutun työyhteisön.**



**Huolehdimme yhdessä työhyvinvoinnista ja arvostamme henkilöstömme osaamista.**

**Varmistamme palvelujen laadun riittävällä resursoinnilla ja työntekijöidemme osaamista kehittämällä.**

**Edistämme työyhteisöä palvelevaa johtamiskulttuuria.**

# Johtamismallimme ja sen periaatteet

Tässä dokumentissa on kuvattu työkaluja ja pohjia, joilla voidaan selkiyttää palvelulinjan johtamisen rakenteita sekä eritasoisten johtajien ja johtamisfoorumien rooleja, tehtäviä ja vastuita.

**Työkalut ja pohjat perustuvat Länsi-Uudenmaa hyvinvointialueen avosairaanhoidon johtamisen toimintamallien konseptointi -projektin tuotoksiin, mutta työkalut ovat sovellettavissa myös muissa palvelulinjoissa.**

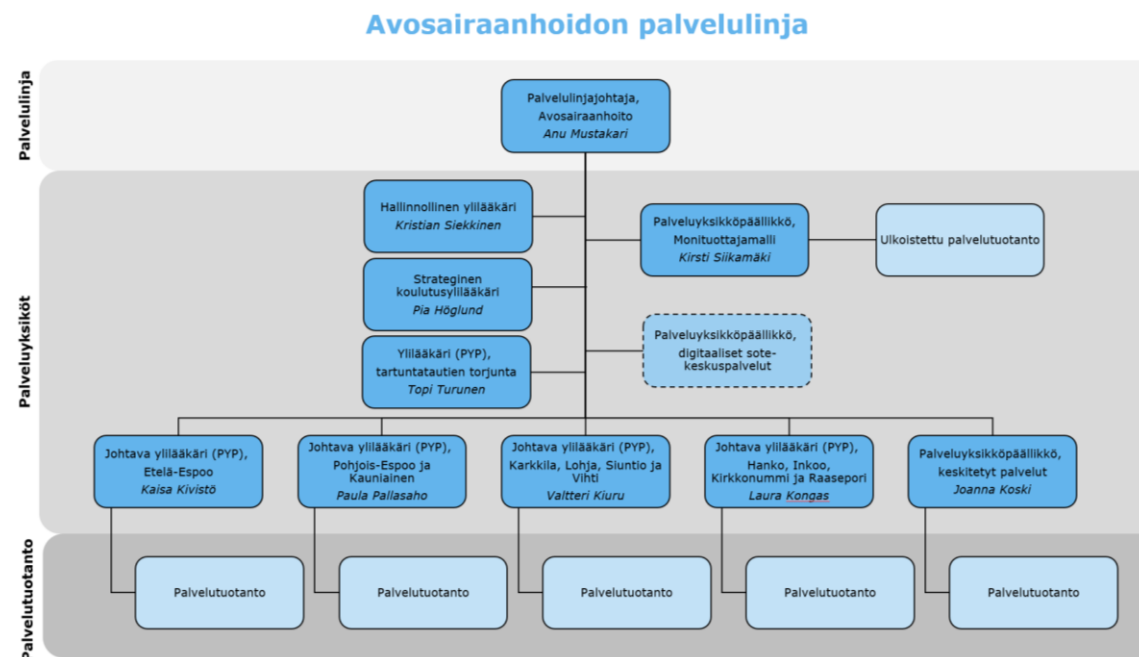
## Avosairaanhoidon johtamismallin periaatteet

- Haluamme, että johtamisemme on selkeää, tarkoituksenmukaista ja läpinäkyvää
- Haluamme, että päätöksiä tehdään mahdollisimman lähellä niitä, joita asia koskettaa
- Haluamme, että meillä on selkeät vastuut, joista pidämme kiinni
- Haluamme sovittaa riittävässä määrin yhteen alueiden erilaisia johtamiskäytäntöjä – parhaat puolet ja tietyn omaleimaisuuden säilyttäen
- Haluamme aloittaa jostain ja kehittyä matkan varrella entistä paremmiksi – juoksemme maratonia, emme pikamatkaa



# Uusi organisaatiomme

- Avosairaanhoito on yksi viidestä yhteisten sosiaali- ja terveystalouden palvelulinjasta
- Palvelulinjaamme kuuluu 8 palveluyksikköä, 20 terveysasemaa ja 7 ulkoistettua terveysasemaa
- Terveystalouksemme sijaitsevat maantieteellisesti laajalla alueella



# Avosairaanhoidon palvelulinja

Palvelulinja

Palveluyksiköt

Palvelutuotanto

Palvelulinjajohtaja,  
Avosairaanhoito  
*Anu Mustakari*

Hallinnollinen ylilääkäri  
*Kristian Siekkinen*

Strateginen  
koulutusylilääkäri  
*Pia Höglund*

Ylilääkäri (PYP),  
tartuntatautien torjunta  
*Topi Turunen*

Palveluyksikköpäällikkö,  
Monituottajamalli  
*Kirsti Siikamäki*

Ulkoistettu palvelutuotanto

Palveluyksikköpäällikkö,  
digitaaliset soite-  
keskuspalvelut

Johtava ylilääkäri (PYP),  
Etelä-Espoo  
*Kaisa Kivistö*

Johtava ylilääkäri (PYP),  
Pohjois-Espoo ja  
Kauniainen  
*Paula Pallasaho*

Johtava ylilääkäri (PYP),  
Karkkila, Lohja, Siuntio ja  
Vihti  
*Valtteri Kiuru*

Johtava ylilääkäri (PYP),  
Hanko, Inkoo,  
Kirkkonummi ja Raasepori  
*Laura Kongas*

Palveluyksikköpäällikkö,  
keskitetyt palvelut  
*Joanna Koski*

Palvelutuotanto

Palvelutuotanto

Palvelutuotanto

Palvelutuotanto

Palvelutuotanto

## Mikä muuttuu?

Espoon ja Kauniaisten alueen toimintatavat ovat jo nyt kohtalaisen yhtenäiset

Luoteisen ja lounaisen alueen käytännöt ovat oletettavasti kirjavampia useampien yhdistyvien järjestämisalueiden seurauksena, jolloin muutosjohtamisen tarve on suurempi

Espoon ja Kauniaisten alue	
Etelä-Espoo	Pohjois-Espoo ja Kauniainen
TA:t: Tapiola, Kivenlahti, Matinkatu, Iso Omena	TA:t: Leppävaara, Kilo, Samaria, Kalajärvi, Kauniainen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espoossa on sekä tiimi- että perinteisellä mallilla toimivia asemia, joissa on joiltain osin erilaiset kokous- ja raportointikäytännöt</li> <li>• Myös johtavan yllilääkärin roolia vastaava organisaatiotaso on jo olemassa, mikä helpottaa hyvinvointialueelle siirtymistä</li> <li>• Päivittäisjohtamisen vastuu siirtyy yksiköiden johtotiimeille, jolla varmistetaan päivittäisjohtamisen pysyminen mahdollisimman lähellä käytäntöä, samalla mahdollisesta JYLin keskittyminen kokonaisuuden johtamiseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espoossa on kaikille yksiköille yhteinen mittaristo palvelutuotannon seurantaan, sekä tiimimalleille spesifi mittaristo</li> <li>• Samantyyppiset mittaristot on ajatus ottaa seurantaan Kauniaisissa sekä luoteisella ja lounaisella alueella (joilla monia kyseisiä indikaattoreita jossain muodossa seurataankin jo nyt)</li> </ul>
Luoteinen ja lounainen alue	
Karkkila, Lohja, Siuntio ja Vihti	Hanko, Inkoo, Kirkkonummi ja Raasepori
TA:t: Lohja Keskusta ja Tynninharju, Nummela, Karkkila	TA:t: Kirkkonummi Keskusta, Masala ja Veikkola, Inkoo, Karjaa, Tammisaari, Pohja (hoit.vo), Tenhola (hoit.vo), Bromarv (hoit.vo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luoteisella ja lounaisella suuralueella on sekä tiimi- että perinteisellä mallilla toimivia yksiköitä</li> <li>• Luoteinen ja lounainen alue yhdistää jatkossa useita järjestämisalueita, joilla on kullakin omat perinteet palvelutuotannon johtamisessa ja mittaroinnissa</li> <li>• Eri alueiden palvelutuotannon vahvuuksien ja haasteiden havainnoimiseksi on ajatuksena ottaa käyttöön alueille yhteneväinen mittaristo, joista useimpia indikaattoreita seurataan jo suurimmalla osalla alueista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alueiden välisten johtamis- ja kokouskäytäntöjen yhtenäistäminen voi tuoda isojakin muutoksia alueiden totuttuihin käytäntöihin, tavoitteena on kuitenkin mahdollistaa että kaikkien alueiden ääni sekä erityispiirteet tulevat kuuluviin riippumatta alueen koosta esim. varmistamalla että johtotiimit pääsevät heille tärkeisiin kokouksiin</li> <li>• Lounaisella alueella on merkittävä määrä ruotsinkielistä väestöä, mikä voi tuoda johtamiseen omat erityispiirteensä esim. rekrytoinnin osalta</li> </ul>

# Työkalut ja pohjat johtamisen kehittämisen tueksi

Mitä tavoittelemme? Miten toimimme arjessa?



# Tämä blanco-dokumentti on luotu Avosairaanhoidon palvelulinjan johtamismallin ja käyttöönottosuunnitelman pohjalta. Muut palvelulinjat voivat tätä pohjaa halutessaan hyödyntää sopivaksi katsomallaan tavalla.

1 **LUVN Avosairaanhoidon palvelulinja**  
Johtamismalli ja käyttöönottosuunnitelma

2 **Mitä ja miksi?**  
Miksi teemme johtamismalli? Miksi ei ole kysä?

3 **Haluamme panostaa hyvään johtamiseen!**  
• Hyvä johtaminen on perustavanlaatuinen osa toimintamme onnistumista.  
• Johtaminen on keskeistä, ja se vaikuttaa palvelun laatuun.  
• Hyvä johtaminen lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.  
• Hyvä johtaminen lisää palvelun tehokkuutta ja kustannustehokkuutta.  
• Hyvä johtaminen lisää palvelun turvallisuutta ja laatuvaikuttavuutta.

4 **Johtamismallimme ja sen periaatteet**  
Johtamismallimme periaatteet:  
• Työntekijät ovat keskeisiä ja heidän osaamistaan ja motivaatiotaan on tuettava.  
• Johtaminen on yhteistyötä ja vuorovaikutusta.  
• Johtaminen on avoimuutta ja läpinäkyvyyttä.  
• Johtaminen on vastuuta ja sitoutumista.  
• Johtaminen on oppimista ja kehittymistä.

5 **Johtamismallimme**  
Miksi teemme johtamismalli? Miksi ei ole kysä?

6 **Uusi organisaatiomme**  
• Avosairaanhoidon uusi organisaatiomalli on suunniteltu tuottamaan parempaa palvelua.  
• Uusi organisaatiomalli on suunniteltu tuottamaan parempaa palvelua.  
• Uusi organisaatiomalli on suunniteltu tuottamaan parempaa palvelua.

7 **Avosairaanhoidon palvelulinja**  
Organisaatiomalli

8 **Miksi muutua?**  
• Avosairaanhoidon palvelulinjan johtamismalli on suunniteltu tuottamaan parempaa palvelua.  
• Avosairaanhoidon palvelulinjan johtamismalli on suunniteltu tuottamaan parempaa palvelua.

9 **Vastuunjakoa strategialla ja operatiivisella tasolla**  
Strategialla ja operatiivisella tasolla

10 **Vastuunjakoa strategialla ja operatiivisella tasolla**  
Strategialla ja operatiivisella tasolla

11 **Keskittämällä väkivälikäyttöä lähtökohtana palvelun laatuun**  
Keskittämällä väkivälikäyttöä lähtökohtana palvelun laatuun

12 **Kokouskalenteri**  
Kokouskalenteri

13 **Johtoryhmän kokousten agenda-aihiot**  
Johtoryhmän kokousten agenda-aihiot

14 **Tiedolla johtaminen yleisesti**  
• Tiedolla johtaminen on keskeistä ja se vaikuttaa palvelun laatuun.  
• Tiedolla johtaminen on keskeistä ja se vaikuttaa palvelun laatuun.

15 **Käyttöönottosuunnitelman tulokset**  
Käyttöönottosuunnitelman tulokset

16 **Käyttöönottosuunnitelmamme**  
Miksi teemme johtamismalli? Miksi ei ole kysä?

17 **Käyttöönottoamme tavoitteena on aito sitoutuminen**  
Käyttöönottoamme tavoitteena on aito sitoutuminen

18 **Sitoutumisen mahdollistajat ja keinot**  
Sitoutumisen mahdollistajat ja keinot

19 **Sitoutumista edistävät keinot eri vaiheissa ja eri tahoilla**  
Sitoutumista edistävät keinot eri vaiheissa ja eri tahoilla

20 **Käyttöönoton aikataulu**  
Käyttöönoton aikataulu

21 **Käyttöönoton aikataulu**  
Käyttöönoton aikataulu

22 **Avosairaanhoidon palvelulinjan johtamismalli**  
Avosairaanhoidon palvelulinjan johtamismalli

23 **YTL:n sisältöä koskevat kysymykset ja vastaukset**  
YTL:n sisältöä koskevat kysymykset ja vastaukset

24 **YTL:n johtamismallin toteutusvaihtoehtoja**  
YTL:n johtamismallin toteutusvaihtoehtoja

25 **Johtoryhmän perehdytys johtamismallin osana**  
Johtoryhmän perehdytys johtamismallin osana

26 **Seurantatapaisten apukysymykset**  
Seurantatapaisten apukysymykset

27 **Seurantatapaisten apukysymykset**  
Seurantatapaisten apukysymykset

28 **Keskiset koulutustarpeet**  
Keskiset koulutustarpeet

# Uusi organisaatiomme

- [Kuvataan tähän esim millaisia palveluyksiköitä organisaatiossa on]

[Screenshot organisaatiokaaviosta]

# Palvelulinjan organisaatiokaavio

✓ = päärooli

(✓) = osittainen rooli

X = ei roolia

# Vastuunjako strategisella ja operatiivisella tasolla

- [kuvataan tähän periaatteet, joiden pohjalta tällaiseen vastuunjakoon on päädytty]

Johtamisen osa-alue	Operatiivinen johtaminen		Strateginen johtaminen	
	Yksikötason johtajat	Operatiivinen johtaja	Palvelulinja-johtaja	Palvelualue-johtaja
<i>Palvelulinjan tavoitteiden asettaminen</i>				
<i>Toimintamalleihin liittyvät valinnat</i>				
<i>Aluetason tavoitteiden asettaminen</i>				
<i>Operatiivisen tason tavoitteiden asettaminen</i>				
<i>Palveluyksiköiden tavoitteiden asettaminen</i>				
<i>Palveluyksiköiden resursointi</i>				
<i>Palveluyksiköiden avainrekrytoinnit</i>				
<i>Palveluyksiköiden päivittäisjohtaminen</i>				

✓ = päärooli

(✓) = osittainen rooli

X = ei roolia

# Vastuunjako strategisella ja operatiivisella tasolla

- [kuvataan tähän periaatteet, joiden pohjalta tällaiseen vastuunjakoon on päädytty]

## Operatiivinen johtaminen

Johtamisen osa-alue	Yksikötason johtajat	Operatiivinen johtaja
Palveluyksiköiden tavoitteiden asettaminen		
Palveluyksiköiden resursointi		
Palveluyksiköiden avainrekrytoinnit		
Palveluyksiköiden päivittäisjohtaminen		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 1		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 2		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 3		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 4		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 5		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 6		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 7		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 8		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 9		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 10		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 11		
- päivittäisjohtamisen tehtävä 12		

# Keskeiset säännölliset kokoukset LU:n x palvelulinjalla

- [kuvataan tähän periaatteet, joiden pohjalta tällaiseen kokousjärjestelyyn on päädytty]

Foorumi	Kuvaus	Taso	Frekvenssi	Yksikön johto	Yksikön henkilöstö	Operatiivinen johtaja	Palvelulinja-johtaja
<b>Johtoryhmän kokous</b>	[mikä merkitys foorumilla on]	[millä tasolla asioita käsitellään, esim koko alue vs. yksikkö]	[kuinka usein foorumi kokoontuu]				

✓ = osallistuu

(✓) = osallistuminen tarvittaessa

x = ei osallistu

# Kokouskalenteri

- [kuvataan tähän periaatteet, joiden pohjalta tällaiseen kokousjärjestelyyn on päädytty]

Kokous	Läsnäolijat	Viikko #1					Viikko #2					Viikko #3					Viikko #4				
		ma	ti	ke	to	pe	ma	Ti	ke	to	pe	ma	ti	ke	to	pe	ma	ti	ke	to	pe
<b>Johtoryhmän kokous</b>																					
<b>Palveluyksikön johdon kokous</b>																					

✓ = kokouspäivä(t)

✓ = esimerkkikokouspäivä

# Johtoryhmän kokousten agenda-aihiot

Osallistujat	Rooli
<b>Nimi</b>	Palvelulinjajohtaja

#	Mahdollisia agendakohtia	Käytännössä	Esittelijä	Valmistelija
<b>1</b>	[agendakohdan nimi]	[mitä asioita käsitellään tämän agendakohdan alla]	[kuka esittelee]	[kuka valmistelee]
<b>2</b>				
<b>3</b>				
<b>4</b>				
<b>5</b>				
<b>6</b>				
<b>7</b>				
<b>8</b>				
<b>9</b>				
<b>10</b>				

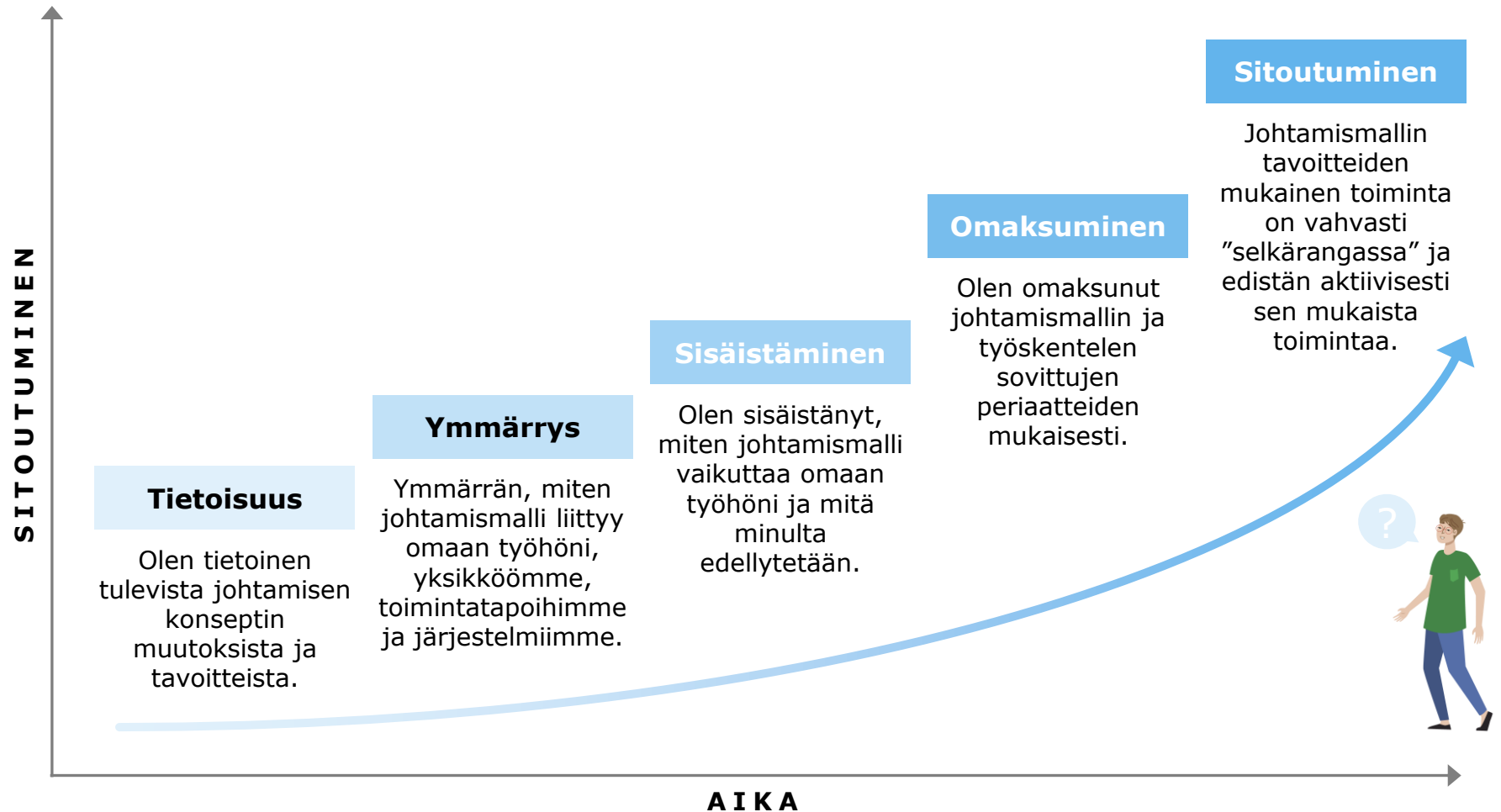


# Käyttöönottomme tavoitteena on aito sitoutuminen

Johtamismallin käyttöönoton tavoitteena ei ole ainoastaan lanseerata sitä, vaan valmentaa etenkin johtotiimit ja johtavat ylilääkärit aidosti sisäistämään ja omaksumaan sen tarkoitus ja sitoutua sen mukaan toimimiseen.

Erytisesti johtotiimejä ja johtavia ylilääkäreitä tullaan tukemaan matkan varrella ja annetaan mahdollisuuksia reflektoida ja kehittää mallia.

Jo näiden sitoutumisen portaiden hahmottaminen voi auttaa kutakin yksilöä ymmärtämään omaa ajatteluaan ja kehittämään mallia rakentavasti.



# Sitoutumisen mahdollistajat ja keinot

## Sitoutumista voidaan mahdollistaa erilaisin menetelmin






Viestiä voi muutosten aikana harvoin liikaa. Keskeinen viesti, jota on syytä kerrata uudestaan ja uudestaan, on ne syyt muutokselle – mihin haluamme mennä ja miksi.

Muutokset herättävät meissä ihmisissä monenlaisia tunteita. Niiden huomioiminen ja sanoittaminen voi parhaimmassa tapauksessa pienentää muutosvastarintaa. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tunteisiin jäädään vellomaan.

Uusien asioiden opettelu hyötyy usein dialogista ja se on yksi väline kullekin ihmiselle hahmottaa omia näkemyksiään. Vertaistuki voi auttaa sopeutumaan muutokseen. *”Ai tämä on sinullekin hankalaa”*

Kirjallinen materiaali, ohjeistukset ja koulutukset luovat perustan uuden oppimiselle. Koulutuksessa läpikäytyyn kirjalliseen materiaaliin on helppo palata.

Tämäkään uusi johtamismalli ei ole heti alussa valmis, vaan sitä kannattaa yhdessä reflektoida ja kehittää. Näin johtamismallista saadaan luotua tarkoituksenmukainen ja eri tahoja mahdollisimman hyvin palveleva.

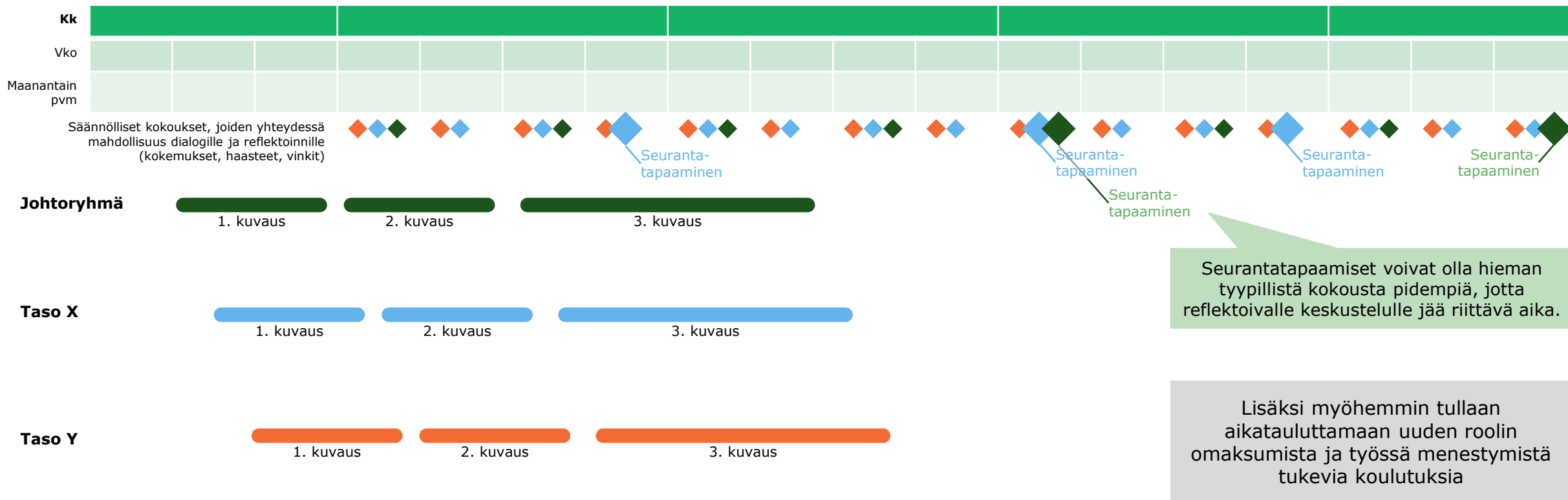
Tietoisuus	Ymmärrys	Sisäistäminen	Omaksuminen	Sitoutuminen
Olen tietoinen tulevista johtamisen konseptin muutoksista ja tavoitteista.	Ymmärrän, miten johtamismalli liittyy omaan työhöni, yksikköömme, toimintatapoihimme ja järjestelmiimme.	Olen sisäistänyt, miten johtamismalli vaikuttaa omaan työhöni ja mitä minulta edellytetään.	Olen omaksunut johtamismallin ja työskentelen sovittujen periaatteiden mukaisesti.	Johtamismallin tavoitteiden mukainen toiminta on vahvasti ”selkärangassa” ja edistän aktiivisesti sen mukaista toimintaa.
 <b>Viestintä – Minne menemme ja miksi?</b> <i>”Haluamme että...”, ”Teemme tämän, jotta...”</i>				
 <b>Tunteiden huomioiminen ja sanoittaminen</b> <i>”Tämä vaatii meiltä kaikilta – johtajiltakin – uusien käytäntöjen harjoittelua ja elämistä keskeneräisyyden keskellä.”</i>				
 <b>Dialogi</b> <i>”Mitä ajatuksia tästä herää?”, ”Miten näet oman työsi muuttuvan?”</i>				
 <b>Kirjallinen materiaali, ohjeistukset ja koulutukset</b> <i>”Mitä tietoja pitikään kirjata ja minne?”</i>				
 <b>Reflektointi ja palaute</b> <i>”Miten onnistuimme yhdessä? Miten itse onnistuin? Mitä kannattaisi tehdä eri tavalla?”</i>				

## Konkreettisia keinoja

- Viestintä, dialogi ja reflektointi säännöllisten kokousten yhteydessä
- Muutosagentit
- Käsikirja – näin toimimme, näin raportoimme...
- Tukiklinikat? – *”Nämä tiedot kirjataan tänne”*

# Käyttöönoton aikataulu

- ◆ Xxx kokous
- ◆ Xxx kokous
- ◆ Johtoryhmän kokous



## Hahmotelma sitoutumisen mahdollisesta etenemisestä



# Seurantatapaamisten apukysymykset

*Jos koostetaan seurantatapaamisissa tunnistetut arviot sitoutumisen eri vaiheesta, voidaan käyttöönottoa johtaa paremmin tiedolla*

## Johtoryhmän seurantatapaaminen

### Johtamismalli

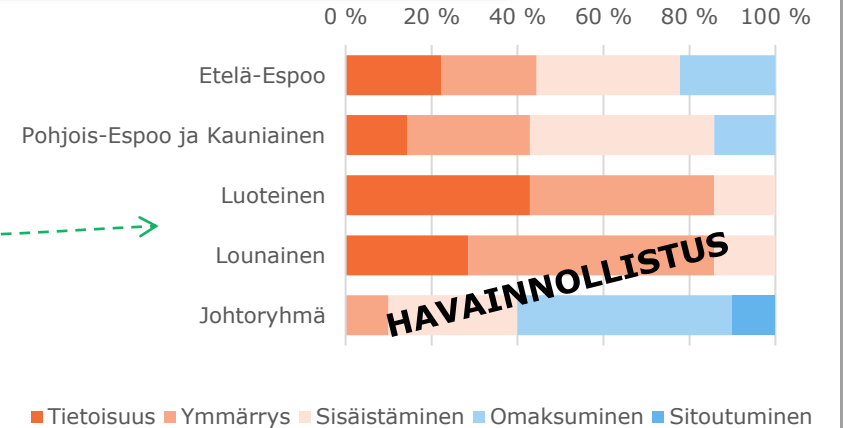
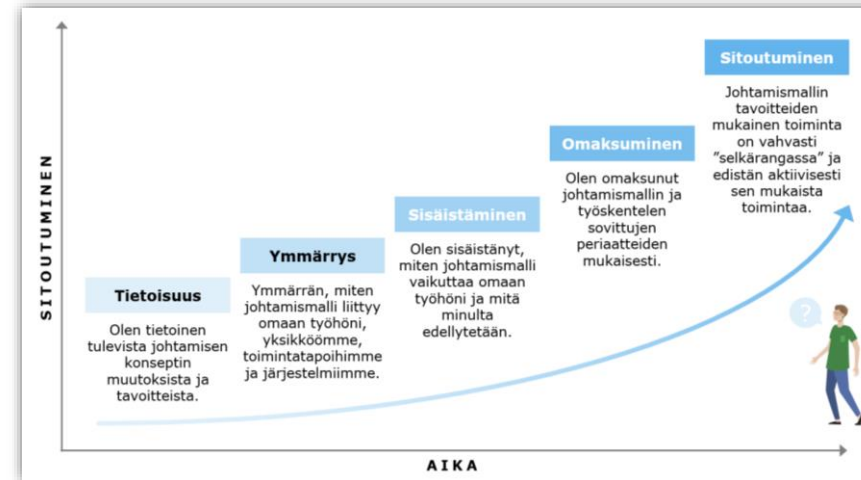
- Missä sitoutumisen vaiheessa koemme olevamme nyt?
- Mikä toimii JYL:n ja johtotiimien välisessä työnjaossa? Mikä ei? Miksi?
- Miten työnjakoa tulisi kehittää?

### Tiedolla johtaminen

- Sujuuko tiedonhaku ja raportointi?
- Auttaako mittaristo JYL työssään?
- Mihin suuntaan mittaristoa ja raportointia tulisi kehittää?

### Kokousrakenne

- Toimiiko nykyinen kokousrakenne?
- Jos ei, miten sitä tulisi muuttaa?
- Miten edetään?



# Keskeiset koulutustarpeet

Uusien roolien omaksuminen ja työssä menestyminen vaatii jatkuvaa osaamisen kehittämistä ja ylläpitämistä.

Viereiseen taulukkoon on koostettu tunnistettuja koulutustarpeita sekä näiden prioriteetteja.

Prioriteetit eri koulutustarpeille (1/2/3)	Palvelulinja-johtaja	Johtoryhmä-valmennus	Operatiivisten johtajien koulutukset	Yksiköiden johdon koulutukset
<b>Geneeriset koulutussisällöt</b>				
Tiedolla johtaminen				
Delegointi				
Vuorovaikutustaidot				
Rekrytointi				
Priorisointi				
Konfliktien selvittäminen				
Palautteen antaminen				
Suorituksen johtaminen				
Kustannusten johtaminen				
Muu, mikä?				
<b>Räätälöidyt koulutussisällöt</b>				
Päivittäisjohtamisen työnjako				
Raportointi				
Muu, mikä?				

# Luodaan yhdessä hyvinvoiva ja innostava työyhteisö!

**Lisätiedot: *henkilöiden nimet***

*Sähköpostiosoitteet:*



@luvn