

# **Kehittäminen käytäntöön 2.0**

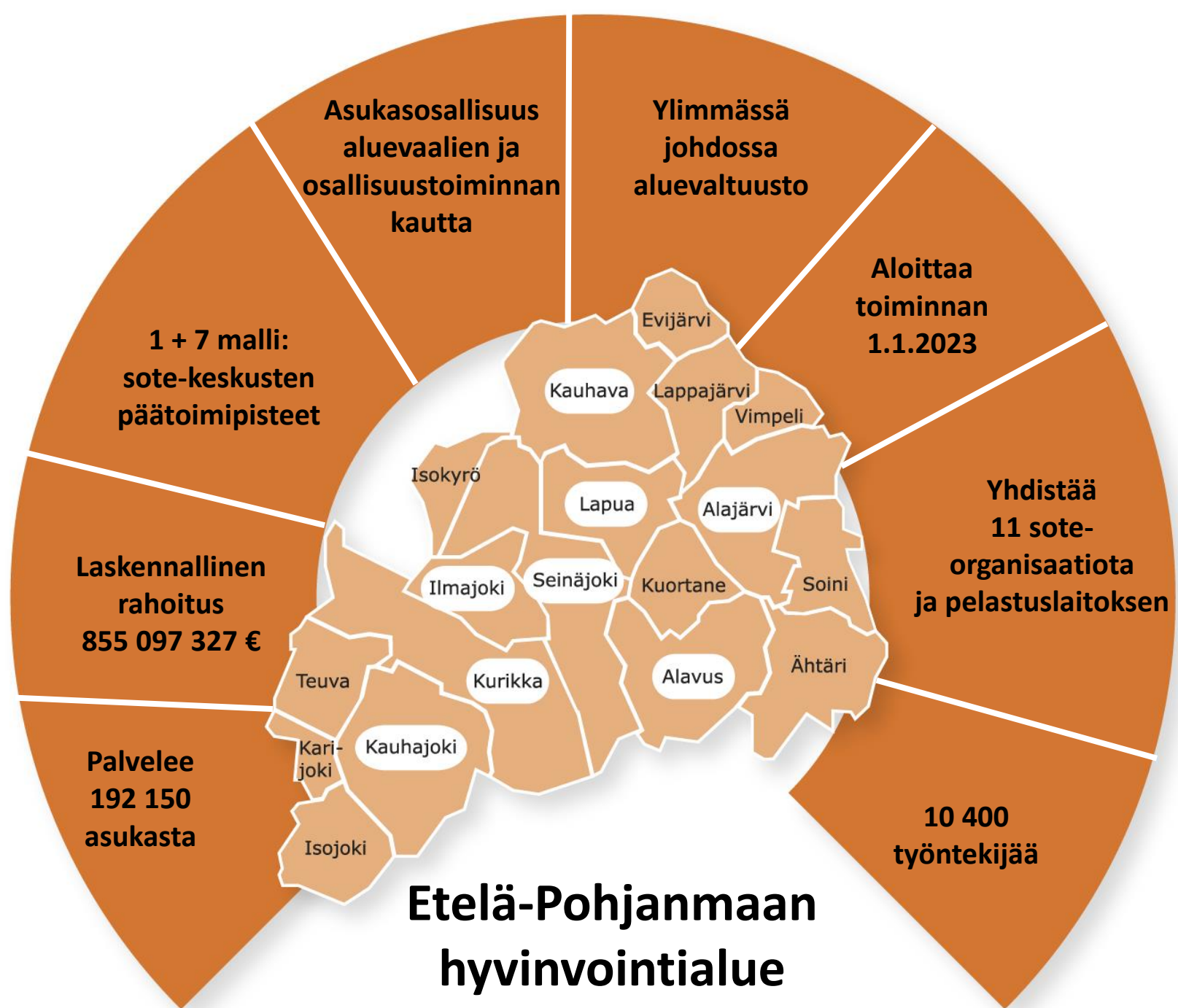
## **- juurruttaminen johtamisen ja strategioiden näkökulmasta-**

Tanja Penninkangas

muutosjohtaja, sosiaalijohtaja, sosiaalityön professiojohtaja

Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialue







**Palvelulupaus** on Palvellen parasta – Vierelläsi kun tarvitset.



**Palvelujentuottamisen** pääpaino on omassa tuotannossa, jota täydennetään ostopalveluilla tai palveluseteliä hyödyntäen.



**Hyvinvointialuestrategian päätavoitteet kohdistuvat** väestöön ja asiakkaisiin, organisaatioon sekä johtamiseen ja talouteen.



**Painopistealueet** ovat saatavuus ja saavutettavuus, henkilöstö, ennaltaehkäisy, johtaminen, digitalisaatio, edunvalvonta.



**Arvot** ovat asiakaslähtöisyys, avoin yhdenvertaisuus, vaikuttavuus ja talous rinnakkain, uudistumiskyky ja kehitysmuutosmyönteisyys.





# Kriittiset huomioitavat asiat

Talous

Väestökehitys

Henkilöstö

UUDISTUS- VAIKUTTAVUUS- JA TUOTTAVUUSOHJELMA



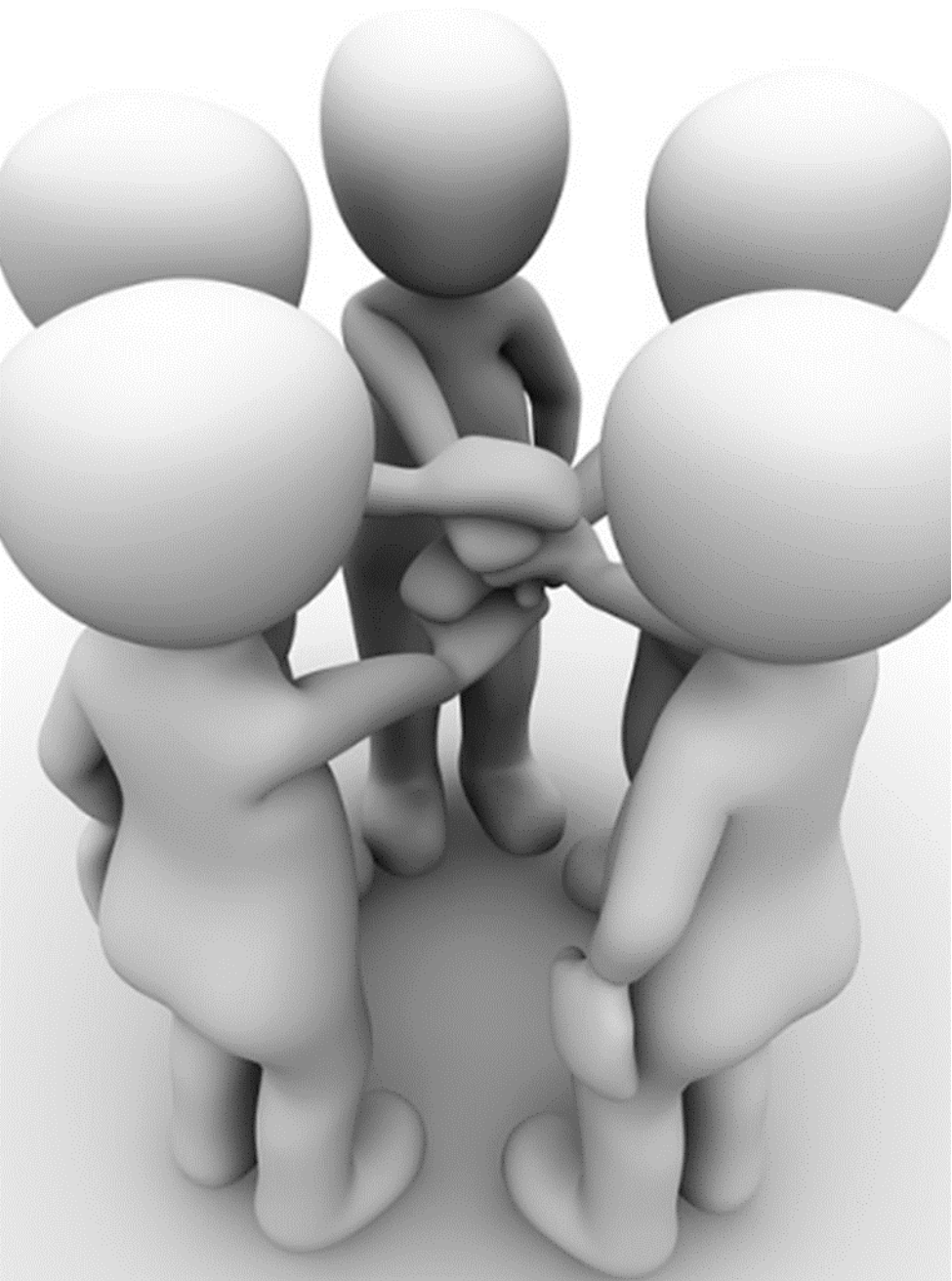


## **Muutosjohtajuuden kokonaisuus muodostuu lukemattomista toisiinsa vaikuttavista tekijöistä**

---

*Muutoksen toteuttamisessa ja sen johtamisessa ei ole yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa, sillä muutoksen suuruus, merkittävyys, laajuus ja ulottuvuus määrittelevät muutoksen toteuttamisen haasteellisuuden.*

*(Helena Taskinen 2017)*



## **Muutoksen onnistumisen edellytyksenä organisaation eri tasojen johtajien välinen yhteistyö**

---

*Sote-organisaatioiden johdolta vaaditaan aitoa sitoutumista henkilöstön tukemiseen ja yhteistyön vahvistamiseen rakenteiden ja toimintaprosessien integroimiseksi.*

*Yhteisten toimintatapojen ja pelisääntöjen luominen auttavat laaja-alaisen muutoksen toteuttamisessa.*



# Muutosjohtajuus kompleksisessa organisaatiossa

---

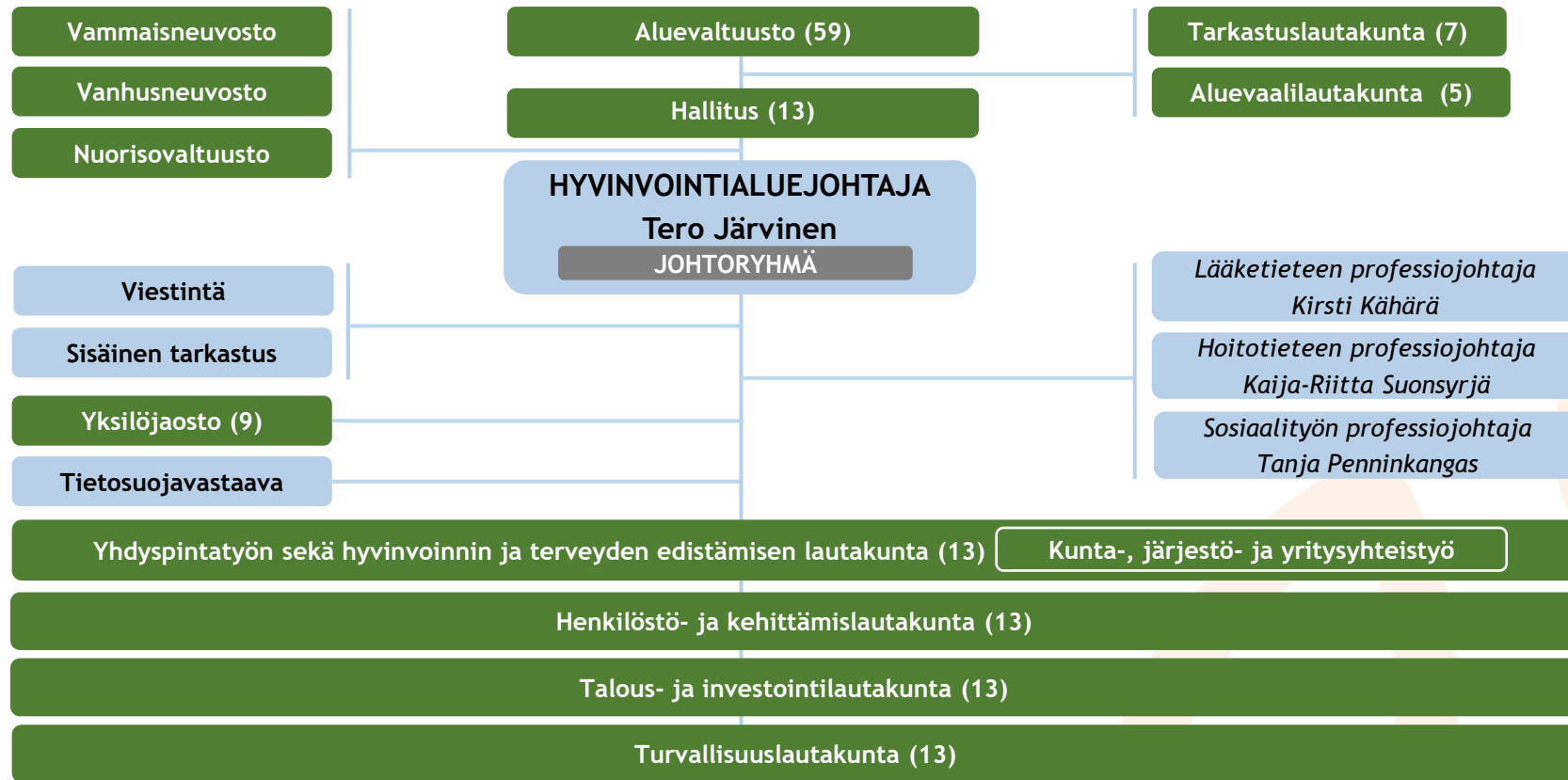
*Kompleksisuusajattelussa pyritään tunnistamaan ilmiöitä ja niihin vaikuttavia asioita laaja-alaisesti ja muodostamaan hallittavia, johdettavissa olevia kokonaisuuksia yksittäisten osittain keskenään kilpailevien ja ristiriitaisten asioiden sijaan.*

*Tarkoituksenmukaisinta on pyrkiä parhaisiin mahdollisiin lopputuloksiin, jotka voidaan saavuttaa etenkin silloin, kun organisaation johto aidosti kuuntelee ja osallistaa henkilöstöä.*

*Kompleksisuuden johtaminen on parhaiden mahdollisten ja toimivien ratkaisujen etsimistä yhteistyössä eri organisaatioiden, ammattialojen, sidosryhmien, henkilöstöryhmien, yksilöiden ja asiakkaiden kesken.*



# Etelä-Pohjanmaan hyvinvointialueen organisaatiokaavio



Hankkeiden koordinaatio  
Kehityspalveluissa

**HALLINTO- JA STRATEGIA-PALVELUT**  
Toimialuejohtaja  
Tommi Niemi

**TERVEYS- JA SAIRAANHOITOPALVELUT**  
Toimialuejohtaja  
Tiina Perä  
Toimialueylihoitaja  
Carita Liljamo

**PERHE- JA SOSIAALIPALVELUT**  
Toimialuejohtaja  
Päivi Saukko

**IKÄIHMISTEN PALVELUT**  
Toimialuejohtaja  
Tarja Palomäki

**PELASTUSTOIMI**

Toimialuejohtaja =  
Pelastustoimen professionjohtaja  
Harri Setälä

**Palvelutuotantoalueet:** Suupohjan sote-keskus, Kurikan sote-keskus, Ilmajoen sote-keskus, Seinäjoen sote-keskus, Lapuan sote-keskus, Kaksineuvoisen sote-keskus, Järvi-Pohjanmaan sote-keskus, KuusSoTen sote-keskus

**Digitaaliset palvelut**

# Yhdyspintatoimintojen johtamisrakenteet



# Sote-palveluiden operatiivisen toiminnan integraatio

Muut hyvinvointialueet

Yhteistoiminta-alueet

Ministeriöt

## TERVEYS- JA SAIRAANHOIDON PALVELUT

Lähterveyspalvelut  
24/7-palvelut ja sitä tukevat palvelut  
Operatiiviset palvelut  
Konservatiiviset palvelut  
Kuntoutuspalvelut  
Mielenterveys- ja riippuvuushoidon palvelut  
Lääkinnälliset tukipalvelut

Tutkimus- ja kehittämisorganisaatiot

Korkeakoulut ja oppilaitokset

Hallinto- ja  
strategiapalvelut

## PERHE- JA SOSIAALIPALVELUT

Perheiden palvelut  
Vammaisten palvelut  
Työikäisten palvelut

## IKÄIHMISTEN PALVELUT

Asiakas- ja palveluohjaus  
Alueellinen kotihoito  
Kuntoutuspalvelut  
Hoiva-asuminen

Luottamushenkilöt  
Henkilöstöjärjestöt

Sote-keskusten palveluverkosto  
Perhekeskusten palveluverkosto  
Erityistason palveluverkosto

Kunnat

Järjestöt

Seurakunnat

Yksityiset palveluntuottajat

Kokemusasiantuntijat



# Onnistumisen edellytyksiä

Tiedottaminen

Vuorovaikutus

Osallistaminen

# Hyvinvointialueiden rakentumisen johtajuuden elementtejä

- selkeä visio päämäärästä ja johdonmukaiset toimet tavoitteiden saavuttamiseksi
- vahva dialogi ja aito vuoropuhelu
- yhdessä valitut arvot toiminnan perustana
- yhtenäinen ja uudistushaluinen kulttuuri
- asiakkaiden ja henkilöstön hyvinvoinnin arvostaminen
- vastuullisuus taloudesta, sosiaalisesta ja ympäristöön liittyvistä toimista



# **Kehittäminen , juurruttaminen ja siirtäminen rakenteisiin**

Hankejohtaja

Maria Keto

Hyvinvoiva Etelä-Pohjanmaa – hanke (RRP)



# Kehittäminen käytäntöön, asiat jotka edistävät juurruttamista

- Hankkeen tavoitteet ovat lähtöisin strategiasta tai kiinteä osa strategiaa, luo se vahvan pohjan onnistumiselle
- Osa isoa kokonaisuutta, jossa on selkeä suunnitelma myös hankkeen päättymisen jälkeen
- Johdon ja keskijohdon vahva sitoutuminen ja tukeminen, että hanke onnistuu
- Työyhteisöjen motivaatio osallistua hankkeen järjestämiin työpajoihin, pilotteihin ja yleiseen kehittämistyöhön
- Hankkeen tavoitteet ovat tunnistettuja ja tarpeesta lähtöisin olevia ja niiden toteuttamiseen on selkeä suunnitelma
- Hanke on osa kehittämisen ketjua eikä irrallinen osa, hankkeen avulla viedään yhteisiä kehittämisen tarpeita eteenpäin.
- Selkeä ja säännöllinen viestintä, riittävä tieto luo positiivista suhtautumista hankkeeseen, tieto mitä hankkeessa tehdään ja miksi
- Organisaatiokulttuuri voi olla sekä edistävää tai estävää tekijä. Organisaatiot, joilla on halu kehittyä ja työntekijät kokevat ylpeyttä kehittämisen kulttuurista on edistävää tekijä. Motivaatio kehittää toimintaa paremmaksi luo hyvän pohjan uusien asioiden juurruttamiseksi.
- Asiakkaiden ja työntekijöiden osallistaminen kehittämiseen



# Asiat, jotka estävät juurruttamista

- Ei kiinnostusta kehittämiseen, ei nähdä tai haluta nähdä kehittämisen hyötyjä.
- Kentän kuormittuneisuus ja kiire.
- Resurssipula, pilotit eivät onnistu, kun ei ole työntekijöitä niitä toteuttamaan. Pilotit nähdään kuormittavina ja pelko, että viedään loputkin resurssit. Ei nähdä lopputuloksen hyötyä.
- Kehittämiseen ei saada tukea työnjohdolta eikä kentältä
- Hankkeen tavoitteet liian kaukana käytännön tekemisestä, hanke jää irralliseksi, jolloin kehittämisen tulokset eivät juurru
- Hankkeen yhteistyökumppanit eivät sitoudu, esimerkiksi ei pidetä toimitusaikatauluista kiinni (ohjelmistot)
- Hankkeen tavoitteet eivät ole realistisia toteuttaa tai nähdään heti alussa ettei toimenpiteelle ole jatkuvuutta hankkeen jälkeen.





# **Kehittäminen, juurruttaminen ja siirtäminen rakenteisiin**

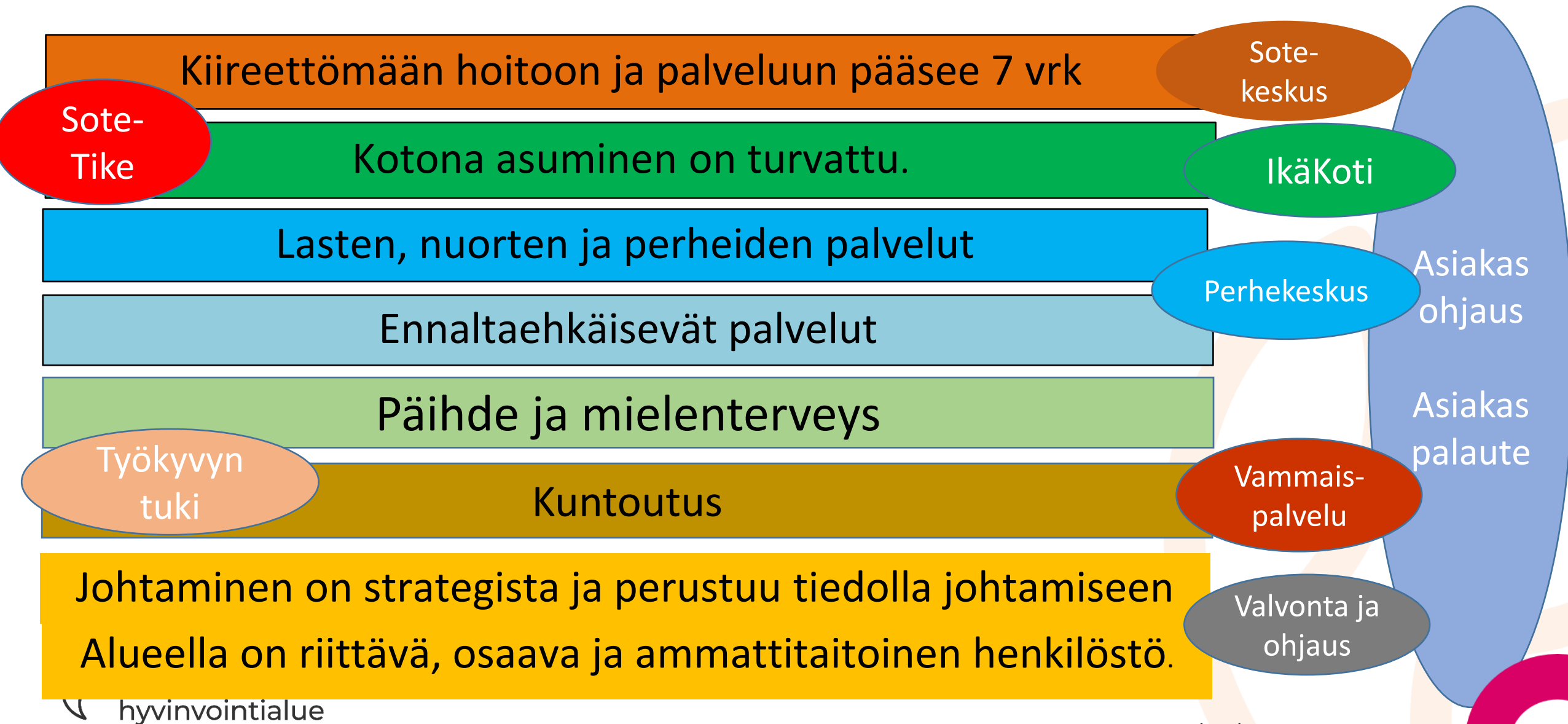
Hankejohtaja

Tytti Luoto

Tulevaisuuden sote-keskus -hanke



# Tulevaisuuden sote-keskus -hankkeen kehittäminen 20-23



11-12/2021

2022

2023

2024

2024

Tiedolla johtaminen



Hankkeen jatkohaun valmistelu 9-10/21

Kotona asuminen

Palveluun ja hoitoon pääsy

Hankejohtaja Tytti Luoto

# Juurrutustyö on tärkeää

- Kehittämisen aloittaminen
  - Yhdessä nähdään tarve kehittämiselle
  - Yhdessä tehdään suunnitelma
- Johdetaan kehittämistä ja yhteistä tekemistä
  - Otetaan mukaan kaikki, asiakkaat ja myös ne, jotka ovat kriittisiä
  - Tehdään kehittämistä yhdessä ammattilaisten kanssa
  - Yhteiskehittämisen kautta löydetään tiekartta, johon sitoudutaan
  - Ei naulata tekemistä etukäteen, vaan muistetaan, että matka voi olla erilainen eri ihmisille, prosessi on tärkeä ja päämäärä täytyy olla yhteinen
- Johtajien ja esihenkilöiden sitoutuminen tarpeeseen, suunnitelmaan ja juurruttamiseen
  - Johtajilla yhteinen ymmärrys ja näkemys
  - Johtajien välinen yhteistyö ja yhdessä tekeminen on tärkeää
- Oikea asenne ja tahtotila johtamisessa on tärkeää



# Strategia on tärkein

- Strategiasta löytyy tarve ja tavoitteet kehittämiselle
- Rakenteet eivät vielä kehitä, strategia antaa suuntaviivat
- Rakenteet ovat tärkeitä, niiden täytyy tukea ja niillä täytyy tukea kehittämistyötä
- Muutoksessa täytyy ottaa hyvä mukaan vanhasta, mutta vain toimiva, että jää tilaa uudelle → uudistukselle
- kehittämissuunnitelmissa tulee olla mukana riittävän pitkä juurruttamisen suunnitelma, uudenlainen tekeminen vaatii aikaa ja arviointia, jotta uusi toiminamalli ja toimintakulttuuri saadaan käyttöön

# Hankkeesta opittua

- Suunnitelma tehty yhdessä
- Pilotteja ja kokeiluja tehty aidosti ammattilaisten kanssa ja ammattilaisten tarpeesta
- Esihenkilöt pidetty mukana uudistuksesta huolimatta ja sen vuoksi 😊
- Löydetty avainhenkilöitä, jotka ovat sitoutuneet muutokseen
- Organisaatiossa on henkilöitä, joilla on vastuu juurruttamisesta
- Haasteena: liian paljon muutoksia samanaikaisesti, kehittämiselle on liian lyhyt aika = ei saada siirrettyä rakenteisiin ja ammattilaisten arkeen riittävän laajasti

**Kiitos!**



Etelä-Pohjanmaan  
hyvinvointialue