

## **Yhteensä sata – Satakunnan sote- ja maku-uudistuksen muutoksen tuen hanke**

Sote- ja maakuntauudistus koskettaa sekä maakuntaan siirtyvää henkilöstöä, että myös vanhoihin organisaatioihin jäävää henkilöstöä. Muutoksen valmisteluun on maakunnassa sitouduttu, ja yhtenäisiä rakenteita ja toimintatapoja luodaan. Koska muutosta koskeva lainsäädäntö on edelleen luonnoksen asteella, henkilöstö työskentelee epävarmuuden keskellä.

Meneillään olevan toimintamallien ja prosessien kehittämisen yhteydessä monen työntekijän työntekopaikka ja toiminta muuttuu. Vanhasta, totutusta toiminnasta ja toimintaympäristöstä luopuminen ja uuden oppiminen aiheuttaa riskejä henkilöstön jaksamiselle. Myös esimiehille aiheutuu kuormitusta, sillä he joutuvat viemään muutosta läpi yksiköissään, vaikka he eivät ehkä itsekkään ole hyväksyneet uutta tilannetta.

Uudistus on toteutettava siten, ettei henkilöstön työkyky ja työhyvinvointi heikkene muutoksessa. Henkilöstön osallistaminen mukaan muutokseen on keskeisin seikka muutoksen onnistumisessa.

## **Yhteensä sata –valmennuksella tavoitteena tukea muutoksessa**

Hankkeen päämääränä on innostaa henkilöstöä ja esimiehiä osallistumaan muutokseen sekä tukea heitä muutosarjessa. Päättävänä on, että jokainen työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja kokea työnsä merkitykselliseksi muutoksessa. Tarkoituksena on madaltaa uudistuksessa eteen tulevaa muutosvastarintaa ja opetella uusia tapoja sellaisen työn tekemiseen, joka ei ole enää ajasta tai paikasta samalla tavoin riippuvainen kuin aiemmin.

Hankkeen aikana kehitetään yhteistoiminnallista johtamista muutoksessa, tuetaan henkilöstön työhyvinvointia sekä motivoidaan henkilöstöä osallistumaan oman työnsä kehittämiseen. Hankkeen toimenpiteillä tuetaan asiakaslähtöisen toimintatavan ja uusien työmenetelmien (mm. digitaaliset palvelut) omaksumista sekä huolehditaan, ettei kukaan jää ilman tukea muutoksessa.

Hankkeen toimenpiteinä tarjotaan esimiesten tueksi ns. "muutosjohtamisen työkalupakki". Keskeistä on antaa esimiehille tukea ja keinoja ottaa huomioon myös muutoskritiikki ja käsitellä se rakentavasti ja kehittävästi. Lisäksi koko henkilöstölle annetaan valmiuksia sopeutua tuleviin uusiin rakenteisiin. Lisäksi kehitetään uudenlaista johtamisen taitoa. Hankkeen toimenpiteet toteutetaan yhteistoiminnallisissa työpajoissa sekä valmennuksissa.

Hankkeen toimenpiteiden kohderyhmänä ovat koko maakuntaan siirtyvä henkilöstö tehtävistä riippumatta. Hankkeessa huomioidaan myös vaikutukset kuntiin jäävään henkilöstöön. Hankkeen uutuusarvona on yhteistoiminnallisen johtamisen toteuttaminen muutoksessa ja valmennuspaketit uusien rakenteiden ja palvelujen hallittuun läpivientiin. Yhteistoiminnallisuuden avulla henkilöstö osallistetaan aidosti mukaan kehittämään ja muuttamaan toimintaansa. Tämä toimenpide on välttämätön laadukkaan palvelun saavuttamiseksi sekä henkilöstön työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Hankkeen tuloksena muutosprosessi saadaan vietyä hallitusti läpi siten, että henkilöstön työhyvinvointi ei heikkene. On tärkeää, että henkilöstö ei koe muutosta uhkana, vaan muutoksen hyöty koetaan muutosprosessin aikaista epävarmuutta suurempana. Hankkeen lopullisena hyötynä on, että Satakunnan sote- ja maku-toimijoiden kesken sekä välille on luotu aito yhteistoiminta, julkisen sektorin työnantajamielikuva on positiivinen (houkutteleva työpaikka) ja että henkilöstöllä ja esimiehillä on uudenlaista osaamista ja työkaluja toimia uusissa rakenteissa.

Tavoitteena on, että muutosvalmennuksen prosessi on toistettavissa. Kokonaisuus arvioidaan, ja prosessia parannetaan arvioinnin tulosten perusteella.

## Muutosvalmennuksen vaiheet

### 1. Muutosviestintä henkilöstölle

Viestintä on yksi keskeisistä muutoksen tuen tehtävistä. Viestinnän toteutusta suunnitellaan yhdessä henkilöstön edustajien kanssa. Heidän mukana olonsa herättää luottamusta henkilöstössä. Henkilöstöä koskevat tiedot kerrotaan henkilöstölle ennen kuin ne ovat mediassa. Tieto välitetään toimijoiden viestintävastaavien kautta. Myös se on viesti, ettei ole mitään uutta kerrottavaa. Jokainen mukana oleva organisaatio vastaa itse siitä, että tieto tavoittaa työntekijät. Muutosviestintä jatkuu myös uudistuksen jälkeen.

Yhteensä sata -valmennuksen muutosviestinnän toimenpiteenä

- käynnistettiin kuukausittaisen henkilöstön muutoskirjeen julkaisu (01/2018 alkaen)
- aloitettiin muutoksen tuen [videokampanja](#)
- toteutetaan kolme webinaaria ajalla 11/2018 – 02/2019. Webinaarien teemat ovat
  - o Asiakslähtöisyys ja osallisuus
  - o Digitaalisuus
  - o Etäjohtaminen ja moniammatillinen tiimityö

### 2. Esimiesvalmennus 05 – 09/2018

Esimiesvalmennukseen valittiin 150 esimiestä kaikista henkilöstöä tulevaan maakuntaan luovuttavista organisaatioista niiden henkilöstömäärän mukaisessa suhteessa.

Valmennuksen vaiheet:

1. Kick off-webinaari, jolla valmennus käynnistettiin (05/2018)

Webinaarin sisältö:

- Valmennusprosessin sisältö ja läpivienti
- Mitä on yhteistoiminnallinen muutosjohtaminen
- Työyhteisön dynamiikka ja muutokset
- Yksilön kehittyminen ja jaksaminen muutosten läpiviennissä

2. Viisi verkkotehtävää, jotka tuli suorittaa ennen valmennustyöpajojen käynnistymistä (06 – 08/2018)

Verkkotehtävien aihepiirit:

- Toimiva työyhteisö ja vuorovaikutus
- Osallistaminen ja osallistuminen
- Luottamus ja sen rakentaminen
- Esimiehenä kehittyminen
- Tunnettyöskentelystä

Verkkotehtävien tueksi tarjottiin erilaista materiaalia.

### 3. Esimiesten vertaisoppimisen työpajat (08 – 09/2018)

Esimiehet jaettiin 10 moniammatilliseen ryhmään (15 hlöä/ryhmä) siten, että ryhmissä oli eri organisaatioiden esimiehiä. Kukin ryhmä kokoontui kaksi kertaa toiminnallisissa vertaisoppimistyöpajoissa.

Vertaisoppimiskohtaamisten luonne oli ohjauksellinen, vuorovaikutteinen ja työpajoja sisältävä. Verkkotehtävien kautta osallistujia rohkaistiin itsensä ja työyhteisönsä reflektointiin. Vertaisoppimiskohtaamisissa tärkeää oli näiden havaintojen pohdinta yhdessä ja täten tilaisuudet olivat luonteeltaan ryhmässä ja ryhmästä oppimistilanteita.

Työpajojen teemoina oli mm.

- Vuorovaikutus ja kuunteleminen
- Kehittyminen esimiehenä
- Osallistaminen muutosjohtamisen välineenä
- Tunteet esimiestyössä
- Luottamus ja sen rakentaminen
- Kohtaamiset arjessa
- Yhteisen näkemyksen rakentaminen
- Systeminen ajattelu, kokonaisuuksien hallinta

### 4. Arviointi (09/2018)

Osallistujilta kerättiin palaute valmennuksen toteutuksesta. Tulokset raportoitiin, ja niitä hyödynnetään jatkovalmennuksessa.

## 3. Yhteistoiminnallinen valmennus

Valmennuksen 2-vaiheessa toteutetaan ajalla 11/2018 – 03/2019 esimiesvalmennuksessa olleille esimiehille ja heidän työyksiköilleen yhteistoiminnallinen valmennus, joka koostuu seuraavista moduleista:

1. Webinaarit, joiden aiheet noudattavat muutosviestintäwebinaarien aiheita, mutta jotka ohjaavat ko. teeman käsittelyyn.

Webinaarien aiheet

- Asiakaslähtöisyys
- Digimahdollisuuksien hyödyntäminen
- Etäjohtaminen/tiimityö

Webinaarit perustuvat toteutettuun ensimmäiseen valmennuskokonaisuuteen, missä keskityttiin mm. vuorovaikutukseen, osallistamiseen ja luottamuksen rakentamiseen. Työpajavaiheessa tavoitteena on käytännössä kokeilla yhteistoiminnallisia menetelmiä työyhteisön kehittämistyössä ja kokeiluissa.

2. Työyhteisön työpajat ja niitä tukevat verkkotehtävät, jotka liittyvät webinaarien aiheisiin.

Työyksiköt pohtivat yhteistoiminnallisesti, mitä kukin teema tarkoittaa omassa työyhteisössä ja miten sitä voi kehittää. Tavoitteena on osallistaa jokainen työntekijä muutoksen tekijäksi.

3. Esimiesten työpajat

Esimiehet jaetaan 30 hengen ryhmiin ja kullakin ryhmällä on kaksi työpajaa:

- 1) Työyhteisön työpajojen suunnittelu sekä
- 2) Kehittämistyön arviointi

Esimiesten ensimmäisessä työpajassa keskitytään tekemään konkreettinen suunnitelma, miten muutokseen osallistuminen ja muutoksen suunnittelun seuraavat askeleet viedään oman työyksikön kannalta eteenpäin. Työpajassa esimiehet saavat suunnitelman tekoon tukea, vinkkejä sekä turvallisen ympäristön kokeiluihin.

Esimiesten toisessa työpajassa keskitytään kehittämistyön arviointiin ja kehittämisen jatkon suunnitteluun.

4. Valmennusprosessin päättäminen ja arviointi

Valmennuksesta tehdään sekä itse- että ulkoinen arviointi.

Ensimmäisen ja toisen vaiheen valmennuksen toteuttaa Covis Oy.