



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonten  
The Finnish Work Environment Fund

# Paras ensikoti tehdään yhdessä

## loppuraportti

Työsuojelurahaston tukeman Paras ensikoti tehdään yhdessä -hankkeen (16.12.2022-31.12.2023)

loppuraportti

18.12.2023

Arja Kilpeläinen

!

## Sisällys

<b>1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen .....</b>	<b>2</b>
<b>2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle.....</b>	<b>2</b>
<b>3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija .....</b>	<b>3</b>
<b>4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen .....</b>	<b>3</b>
<b>5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset.....</b>	<b>4</b>
<b>6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet.....</b>	<b>4</b>
<b>7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä .....</b>	<b>5</b>
<b>8 Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot.....</b>	<b>5</b>

!

!

## 1 Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Lapin ensi- ja turvakoti ry:ssä oli aiemmin ollut kaksi yksikköä, joissa tarjotaan ensikotipalveluja. Ensikoti Talvikissa tarjottiin ainoastaan päihdekuntoutuksen ja varhaisen vuorovaikutuksen tukemisen yhdistävä palvelu. Ensituessa tarjottiin vaativan vauvatyön palvelu sekä muita maksusitoumuksella saatavilla olevia palveluja. Molempien ensikotien käyttöaste on ollut alhainen. Yhdistymistarve oli taloudellisuuden lisäksi toiminnan fokusoiminen sekä henkilöstön vahvan ammattitaidon laaja-alainen saavutettavuuden lisääminen ensikotipalveluja tarvitseville.

Ensikotien yhdistymistä alettiin työstää yksiköissä toukokuussa 2022, jolloin yksikköjen henkilöstölle ja sen jälkeen yhdistyksen koko henkilöstölle tiedotettiin tulossa olevasta muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Toimintojen yhdistymiseen valmistauduttiin itseohjautuvasti syksyllä 2022 mm. siten, että henkilöstö listasi kesän aikana yhdistymisen mahdollisuudet ja riskit. Näitä käsiteltiin neljässä tiimi-iltapäivässä ennen ”Paras ensikoti tehdään yhdessä” -hankkeen käynnistymistä 16.12.2022 pidetyllä iltapäivätaapaamisella.

## 2 Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

”Paras ensikoti tehdään yhdessä” -hankkeella haluttiin sujuvoittaa kahden eri yksikön toimintojen yhdistymistä siten, että uudelle yksikölle - Lähteentien ensikoti - rakentuisi yhteisesti määritellyt toimintatavat.

Hankkeen päätavoite oli siten yhteiseen toimintakulttuuriin sitoutunut, yhden ensikodin henkilöstö, joka työskentelee saumattomasti yhteen. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi huomio yhdistymisprosessissa kiinnitettiin seuraaviin alatavoitteisiin. 1) henkilöstö ymmärtää ja sisäistää muutoksen välttämättömyyden toiminnan jatkumiseksi 2) toimintaa ohjaavien arvojen sisäistäminen osana työyhteisön muutosprosessia 3) henkilöstö tunnistaa työyhteisössä olevat vahvuudet uudessa toimintayksikössä oman työhyvinvointinsa tukena 4) henkilöstö pystyy sitoutumaan yhdessä laadittuihin toimintatapoihin ja poisoppimaan aiemmista rutiineista 5) henkilöstö osaa hyödyntää käytössä olevat yhteisölliset vahvuudet siten, että uudessa ensikodissa työskentely koetaan houkuttelevaksi ja asiakkaat saavat tarvitsemansa tuen sekä avun. 6) tiimivastaavilla on keinoja tukea henkilöstöä muutosprosessissa.

Toimintakulttuurin muutos on aina pitkäkestoinen prosessi, jossa käsitellään sekä asiamuutoksia että aaltoilevia tunneprosesseja. Hanke mahdollisti ulkopuolisen sparraajan muutostyöskentelyn tueksi. Ulkopuolisen tuen merkitys oli tärkeää muutoksen johtamisen jäsentämisessä, riskien tunnistamisessa ja ennakoimisessa sekä prosessin johtamisen tukena. Tiimicoaching muutostyöskentelyn tukena oli uusi toimintatapa sekä yksiköille että ulkopuolisille asiantuntijoille tarjoten sparraajille mahdollisuuden testata ja toteuttaa uutta toimintamallia henkilöstön osallistamisessa.

### 3 Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

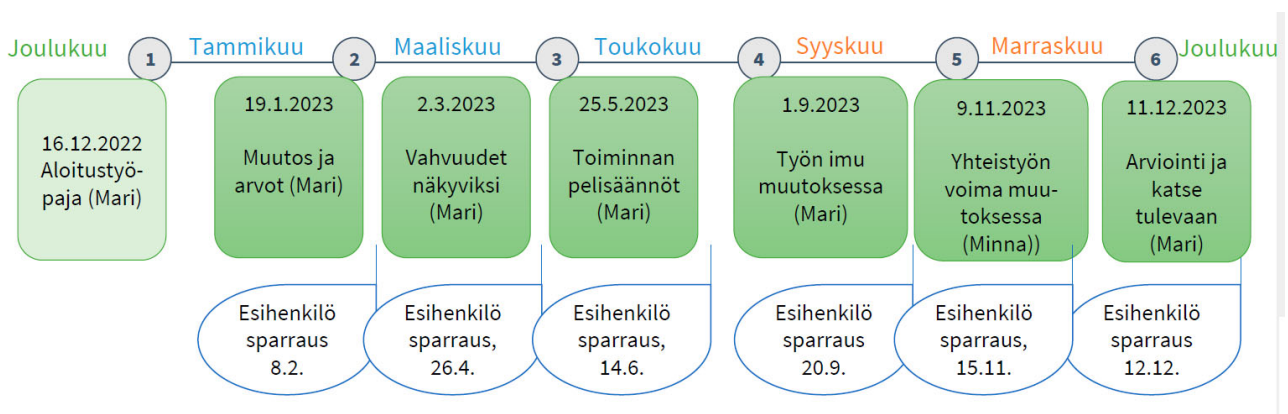
Hanketyöskentely tukeutui vahvasti muutosjohtamisen teorioihin. Tutkimusten mukaan muutustyöskentely on 80 % tunteiden johtamista ja 20 % asiajohtamista. Tämän tiedostaen tunnetyöskentely nostettiin tietoisesti keskiöön työpajapäivissä ja tunteiden käsittelyä ohjeistettiin myös työpajojen välitehtävissä. Jokaisessa työpajassa tehtiin tunnetsekkaukset, joista viimeisellä kerralla saatiin todettua, että tunnealokko mukaillee muutosjohtamisen tunnettuja teorioita, kuten Kurt Lewinin ja John Kotterin muutosteorioiden sekä John Fisherin tunnekäyrää muutoksessa.

Paras ensikoti tehdään yhdessä -hankkeen ulkopuolisina sparraajina toimivat Mari Blomqvist ParaVita-yrityksestä sekä toisena toteuttajakumppanina Minna Anttila (Individual insight Oy), joilla molemmilla on pitkä ja vahva kokemus muutosprosessien valmentamisesta.

### 4 Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Ennen hankkeen alkua yhdistyksessä valmistauduttiin muutustyöskentelyyn. Muutustyöskentelyn suunnitelmallisuuden tärkeys tiedostettiin ja se toimi yhteisöä kantavana voimana merkittävässä muutosprosessissa. Syksyllä 2022 pidetyissä kolmessa tiimi-iltapäivässä oli aina tilannekatsaus. Sen lisäksi käsiteltäviä asioita olivat muutostunteet, tilojen käyttösuunnitelman käynnistäminen ja toiminnan suunnittelu. Prosessi oli läsnä arjen työskentelyssä mm. siten, että työntekijät kokosivat muistilapuilla huomioitavia asioita henkilökunnan tiloissa oleviin papereihin.

Ulkopuolisen tuella muutustyöskentely käynnistyi 16.12.2022 pidetyssä iltapäivätyöpajassa. Toiminnan aikataulusuunnittelu ja sisältö suunnittelu rytmitti tulevaa yhteistä työskentelyä. Hanke eteni alla olevassa kuvassa esitetyn prosessikuvauksen mukaisesti.



Olellaista työskentelyssä oli se, että muutosprosessi oli arjen työskentelyssä aktiivisesti läsnä koko ajan ja työpajapäivien välissä työskentelyä ohjattiin, koostettiin ja tuettiin työpajapäivissä. Työpajojen välissä tapahtuva työskentely oli siten erittäin merkittävässä roolissa hankkeen onnistumisen kannalta. Välityöskentelyn tukena toimi työpajapäivien lisäksi esihenkilöiden sparraustapaamiset.

## 5 Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

”Paras ensikoti tehdään yhdessä” -hankkeessa asetetut tavoitteet saavutettiin onnistuneesti. Yhteisesti jaetut arvot työskentelyssä luovat pohjan toiminnalle. Ensikotipalvelujen tarjoaminen Lapissa tulevaisuudessakin koettiin tärkeäksi, joten muutoksen välttämättömyys nähtiin toiminnan jatkumisen turvaamisen elinehtona. Henkilöstö rakensi ja sopi yhdessä uusia toimintatapoja hyödyntäen yhdistyvien yksiköiden osaamisvahvuuksia.

Työ- ja menettelytapojen tunnistaminen ja osaamisen jakaminen toteutettiin arjen työskentelyssä jatkuvana toimintana. Menetelminä olivat mm. parityöskentely, ammatillinen täydennyskoulutus, esim. lääkehoitokoulutus sitä tarvitseville. Yhteisen osaamisen pohjaa vahvisti myös muutosprosessin aikana toteutettu minätilakoulutus, johon kaikki osallistuivat. Yhdistymiselle oli merkityksellistä, että koko henkilöstö osallistui kaikille uutta osaamista tuottavaan koulutukseen.

Työpajapäivät toimivat ainakin osittain myös kokemusten ja tunneryöppyjen purkamistilaisuuksina. Reilun vuoden mittaisen hankkeen aikana tehtiin pitkittäisseuranta tunteista muutoksessa. Viimeisellä tapaamiskerralla tunteiden tarkastelussa tuli selkeästi esille tunteiden etenemisaallot. Alun toiveikkuuden jälkeen loppukeväällä tunteissa päälimmäiseksi nousivat mm. pettymys, pelko, turhautuminen. Muutosteorioiden mukaisesti edeten syksyllä vahvimaksi nousi muutoksen asteittainen hyväksyminen, tyytyväisyys, toiveikkuus ja luottavaisuus tulevaisuuteen.

Tiimivastaavien sparrauksissa puolestaan fokus oli keskinäisen toiminnan vahvistaminen ja kehittäminen sekä kannustus nostaa asioita esille ja luoda rakenteita sille, miten ottaa uusia toimintamalleja käyttöön hallitusti ja kaikkien työskentelyä tukien. Yhtenäisyyden varmistaminen muutosprosessin aikana muodostui olennaiseksi tiimi- ja yhteisövastaavan työskentelyssä.

## 6 Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeelle asetetut tavoitteet olivat laajoja. Siitä huolimatta suunnitelmallinen, tavoitetietoinen ja systemaattinen työskentely oli tuloksekasta. Hanke oli aidosti onnistunut. Olennaista oli, että muutostyöskentely oli keskeytymättömästi läsnä jokaisessa työpäivässä. Työpajapäivät tarjosivat aikataulutetut tarkastelupisteet ja tilaa fokusoida toimintaa sovitun mukaisesti.

Hankkeen aikana ensikotien toimintakäytännöt lähentyivät merkittävästi. Erityisesti vuoden 2023 lopulla oli havaittavissa, että työtä jäsennettiin asiakaslähtöisesti, asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että asiakkaalle tarjottiin tarvittu apu eikä enää ollut merkityksellistä se, kummassa ensikodissa työntekijä oli työskennellyt ennen yhdistymistä. Toimintojen välille oli löytynyt tasapaino osaamisen suhteen ja henkilöstön kyky soveltaa ja hyödyntää osaamistaan muuttuvissa arjen tilanteissa vahvistui.

Välitehtävien merkityksen tiedostaminen ja niiden korostaminen onnistumisen turvaamisessa olisi voinut olla nykyistä vahvempaa. Se olisi vahvistanut myös osallisuuden kokemusta. Muutos rakennetaan aina yhdessä. Toisaalta henkilöstön palautteessa nousi esiin myös se, että oli hyvä, kun tiesi etukäteen, mitä teemaa työpajoissa käsitellään. Henkilöstö toivoi palautteissa enemmän aikaa arjen kysymyksiin ja arjessa nousseiden asioiden käsittelyyn työpajoissa. Näitä asioita käsitellään jatkossakin mm. henkilöstötiimeissä.

Henkilöstö näki työpajojen vahvuutena tunteiden käsittelyn ja käytännön kytkemisen tunnettuihin muutosteorioihin eli teorian tiedon lisäämisen. Työpajapäivät olivat tarjonneet tilaa ajatella ja keskittyä valittuihin asioihin. Prosessi oli koettu hallituksi ja eteneväksi ja työpajapäivät muodostivat kokonaisuuden, jossa toteutui osallistava työote.

Vuonna 2024 yhdistymisen jatkoon kannalta ydintehtävänä on hankkeen aikana rakentuneiden onnistumisten varmistaminen ja osallisuuden vahvistaminen. Muutostyöskentelyn jatkuminen omana toimintana tukee hyvin alkanutta yhdistymisprosessia.

## 7 Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Viestintä ja tiedottaminen ovat olleet olennainen osa muutoksen toteuttamista. Viestinnän kohdentaminen jakautui seuraaviin kohderyhmiin: ensikotien henkilöstö, yhdistyksen henkilöstö, johtoryhmä, yhdistyksen hallitus, luottamusmiehet ja ulkoinen viestintä.

Alussa viestintä painottui sisäisesti, mutta verraten nopeasti ulkoisen tiedottamisen merkityksellisyys korostui. Aktiivisella ja jatkuvalla viestinnällä on ”ammuttu alas” väriä huhuja sekä tehty näkyväksi ensikotitoiminnan jatkuminen toiminnallisesti vähintään entisellä tasolla organisatorisista muutoksista huolimatta.

”Paras ensikoti tehdään yhdessä” -hankkeesta tiedottaminen jatkuu ja on jo sovittu, että tammikuun 2024 yhtistoimintakahveilla esitellään muutosprosessia ja sen tuloksia.

Hankkeessa kehitetty ja käyttöön otettua uutta toimintamallia voi hyödyntää vastaavissa yhdistymistilanteissa. Tiimicoaching tarjosi yhteisölle uudenlaisen, osallistavan ja kokoaikaisesti toimintaan nivoutuvan toimintamallin muutostyöskentelyyn. Työpajapäivissä vahvistui myös ymmärrys siitä, että muutostyöskentelyssä on olennaista tunnistaa ne asiat, joita pitää käsitellä välittömästi ja ne, joihin voi palata myöhemmin.

Vastaavissa tilanteissa oleviin organisaatioihin voi tämän hankkeen pohjalta painottaa esihenkilötyöskentelyn tuen ja toiminnan reflektoinnin esihenkilötasolla olevan avainasemassa, jotta muutos voidaan toteuttaa mahdollisimman vähäisillä kivuilla.

## 8 Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Arja Kilpeläinen  
Toiminnanjohtaja  
Lapin ensi- ja turvakoti ry

Yhteiskuntatieteiden tohtori  
hallintotieteiden maisteri  
Johtamisen ja yritysjohtamisen erikoisammattitutkinto

Mari Blomqvist  
Toimitusjohtaja, Työyhteisövalmentaja  
ParaVita

KM, Systemic Team Coach®, Certified Results Coach (ACC), Ihminen tavattavissa ITT®-  
terapeutti  
mari.blomqvist@paravita.fi

Minna Anttila  
Toimitusjohtaja, Muutosvalmentaja  
Individual insight Oy

M.Sc., Business Administration & Bachelor of Arts (English), Systemic Team Coach ®  
Agile HR Practitioner ®, Associate Certified Coach (ACC), Certified trainer, Everything DiSC®  
minna@individualinsght.com