



Työsuojelurahasto  
Arbetarskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund

Lupa onnistua!  
Työyhteisöjen toimivuuden kehittäminen  
Perusturvakuntayhtymä Akselissa

Johanna-Maria Toivonen

28.6.2022

## SISÄLTÖ

1. Lähtötilanne Perusturvakuntayhtymä Akselissa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	1
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Perusturvakuntayhtymä Akselille	1
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	2
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	2
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	3
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	4
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä	4
8. Perusturvakuntayhtymä Akselin ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	5

## **1. Lähtötilanne Perusturvakuntayhtymä Akselissa ja syyt hankkeen käynnistämiseen**

Hanke syntyi perusturvakuntayhtymä Akselin aloitteesta. Ennen hanketta Perusturvakuntayhtymä Akselissa oli toteutettu organisaatioresilienssi- ja työhyvinvointikyselyt v. 2020. Työterveyslaitoksen toteuttaman organisaatioresilienssikyselyn avulla saatiin tietoa henkilöstön käsityksistä koskien johtamista, toimintakulttuuria, kuntayhtymän sisäistä yhteistyötä, yhteistyötä ulkoisten kumppanien kanssa sekä varautumista ja jatkuvuuden hallintaa. Kevan verkkotyökalulla toteutetun työhyvinvointikyselyn avulla puolestaan kartoitettiin työntekijöiden ja työhyvinvoinnin tilaa ja kokemuksia työ sujuvuudesta palveluyksikkö-, palvelualue- ja koko kuntayhtymän tasolla. Edellä mainittujen kyselyiden tulokset toimivat pohjana hankkeelle ja sen tavoitteille.

## **2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys Perusturvakuntayhtymä Akselille**

Keskeistä Lupa onnistua –hankkeessa oli vahvistaa julkisen sosiaali- ja terveysalan organisaation työntekijöiden mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä ja samalla kohentaa kuntayhtymän työnantajamielikuvaa ja houkuttelevuutta haasteellisessa tilanteessa, jossa pulaa on osaavista ja kyvykkäistä työntekijöistä.

Resilienssi- ja työhyvinvointikyselyjen tulosten pohjalta hankkeessa oleellista oli henkilöstön osallistaminen oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen sekä esihenkilö- ja johtamistyön ja toimivan palautekulttuurin vahvistaminen. Lisäksi paneuduttiin viestintään ja muutoksen eteenpäin viemiseen sote-uudistuksen ja hyvinvointialueelle v. 2023 siirtymisen varmistumisen myötä.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää psykologisesti turvallinen organisaatio, jossa työntekijät kokevat omassa työyhteisössään onnistumisen ja merkityksellisyyden kokemuksia työssään ja tekevät yhteistyötä niin muiden kuntayhtymässä työskentelevien kuin kuntayhtymän ulkopuolisten kanssa. Lisäksi hankkeen tavoitteena oli kehittää johdon ja esihenkilöiden kyvykkyyttä johtaa itseohjautuvaa, vastuullista ja kokeilunhaluista organisaatiota sekä yksilöitä, jotka eivät pelkää onnistua.

Hankkeen merkitys kuntayhtymälle on siinä, että sen myötä oli mahdollisuus luoda osallistavan kehittämisen kautta ilmapiiri, jossa mm. virheistä voidaan keskustella oppimisen näkökulmasta. Tällöin työntekijöillä on mahdollista työyhteisöissään saada kokemuksia vaikuttamisesta omaan työhönsä ja toimintaympäristöönsä hyödyntäen arkipäivän kekseliäisyyttä. Tämä mahdollistui henkilöstön, esihenkilöiden ja johdon yhteisissä työpajoissa ja sparraustilaisuuksissa, jotka antoivat ajan ja ”välineen” yhteiseen vuoropuheluun. Lisäksi kaikille yhteisissä työpajoissa ja sparraustilaisuuksissa sekä johdon ja esihenkilöiden työpajoissa annetut välitehtävät sekä tehdyt ryhmätehtävät mallinsivat yhteisen keskustelun ja kehittämisen ideaa.

Kuntayhtymä sai hankkeelle Työsuojelurahaston rahoitusta.

### **3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija**

Hankkeessa sovellettiin Timothy R. Clarkin kehittämää psykologisen turvallisuuden neljää vaihetta sekä Carol Dweckin luonnehdintaa kasvun asenteesta (Growth Mindset) ja muuttumattomuuden asenteesta (Fixed Mindset). Itsensä johtamisen teema puolestaan nojasi Andrew Bryantin ja Ana Kazenin määritelmää itsensä johtamisesta kykyä saavuttaa itselle tärkeitä tavoitteet. Lisäksi käytiin läpi sydämen sykevälianalyysin hyödyntämistä käsiteltäessä työkuormitusta ja työstä palautumista. Myös resilienssiä eli psyykkistä palautumiskykyä tarkasteltiin.

Ulkopuolisinasiantuntijoina olivat JuJu Works Oy:stä Mirva Maine, Eeva Ronni ja Sara Vilander.

### **4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen**

Hanke toteutui työntekijöiden, johdon ja esihenkilöiden kolmessa yhteisessä työpajassa sekä ainoastaan johdolle ja esihenkilöille suunnatuissa niin ikään kolmessa työpajassa. Lisäksi toteutettiin kolme henkilöstön ja esihenkilöiden sparraustilaisuutta ja koko henkilöstölle suunnattu hankkeen päätöstilaisuus.

Hanke ajoittui lokakuusta 2021 kesäkuulle 2022. Esihenkilöiden kahta työpajaa lukuun ottamatta työpajat ja sparraustilaisuudet sekä päätöstilaisuus toteutettiin Teams-yhteyden kautta, lisäksi käytössä oli digitaalisia oppimisalustoja ja oppimisen työkaluja (mm. Flinga). Digitaalisiin ratkaisuihin päädyttiin vuoden 2020 lopulla alkaneen ja vuosina 2021 ja 2022 jatkuneen COVID-19 –pandemian myötä tulleiden kokoontumisrajoitusten vuoksi.

Lokakuussa toteutuneessa ensimmäisessä kaikille yhteisessä sparraustilaisuudessa otettiin esille työyhteisön psykologinen turvallisuus sekä palautteen antaminen ja sen merkitys työyhteisössä. Lokakuulle ajoittui myös johdon ja esihenkilöiden työpaja, jossa puolestaan teemana oli itsensä johtaminen.

Marraskuussa 2021 kaikille yhteisessä työpajassa käsiteltiin työkuormitusta ja työstä palautumista sekä vireystilan säätelyä. Marraskuussa 2021 toteutui myös johdon ja esihenkilöiden työpaja, jossa luodattiin valmentavaa johtajuutta ja valmentavan yhteistyösuhteen ylläpitoa pienryhmätyöskentelyn ja välitehtävän avulla.

Joulukuussa 2021 kaikille yhteisessä työpajassa paneuduttiin itsensä johtamisen kysymyksiin: mm. itsensä johtamisen ja vastuun rajat, tiimiohjautuvuus sekä psykologiset perustarpeet. Lisäksi pohdittiin pienryhmätyöskentelyn avulla sitä, mitkä rakenteet Perusturvakuntayhtymä Akselissa tukevat ja mitkä estävät itsensä johtamista ja tiimiohjautuvuutta.

Joulukuussa 2021 oli myös kaikille yhteinen sparraustilaisuus, jossa työskenneltiin valmentavan työotteen teemojen pohjalta. Tällöin käytiin läpi niitä taitoja, joilla voimistetaan paitsi omia niin myös kollegoiden kyvykkyyden kokemusta ja haasteiden ratkaisutaitoja. Myös tässä sivuttiin esille psykologisia perustarpeita.

Maaliskuussa 2022 olleessa esihenkilöiden ja johdon yhteisessä työpajassa aiheena olivat muutoksen periaatteet ja muutoskyvykkyys sekä viestintä ja dialogisuus muutoksen keskellä. Tätä tarkasteltiin paitsi teorian tiedon niin myös pienryhmätehtävien kautta. Ryhmätehtävissä ideoitiin myönteistä muutosilmapiiriä luovia tekoja, hyödynnettiin edeltäviä kokemuksia, ideoitiin henkilöstön osaamista hyödyntäviä toimia sekä pohdittiin muutoksen riskejä ja niiden ratkaisuja. Lisäksi sivuttiin reisilienssiä eli psyykkistä palautumiskykyä liittyen muutoksessa elämiseen.

Muutos ja muutoskyvykkyys oli teemana myös maaliskuussa 2021 olleessa kaikille yhteisessä työpajassa. Kuten johdon ja esihenkilöiden työpajassa, tässä toteutettiin sama pienryhmätehtävä kuin johdon ja esihenkilöiden työpajassa.

Huhtikuussa 2022 olleessa sparraustilaisuudessa teemana oli kasvun mielentila tai asenne (Growth Mindset) ja muuttumattomuuden mielentila tai asenne (Fixed Mindset). Teemaa käsiteltiin yhteistoiminnallisesti pienryhmätyöskentelyn kautta sekä omien kokemusten pohjalta vertaispalautteen ja –tuen avulla.

Kesäkuussa 2022 järjestettiin kaikille yhteinen hankkeen päätöstilaisuus, myöskin Teams-yhteyden avulla. Tällöin summattiin yhteen hankkeen myötä kertynyt sekä suunnattiin katse tulevaisuuteen eli siihen, miten tästä eteenpäin hankkeen kautta tullutta tieto- ja kokemusvarantoa vastaisuudessa voidaan työyhteisöissä hyödyntää. Lisäksi päätöstilaisuudessa tarkasteltiin pienryhmissä muutoksen mukanaan tulleita haasteita, tavoitteita sekä keinoja tavoitteiden ratkaisemiseksi.

Jotta jatkotoimenpiteitä voidaan parhaalla mahdollisella tavalla suunnitella ja toteuttaa, toteutettiin välittömästi hankkeen päättymisen jälkeen koko henkilöstölle palautekysely. Kyselyssä tiedusteltiin henkilöstön mielipidettä (täysin eri mieltä, melko eri mieltä, melko samaa mieltä, täysin samaa mieltä) työpajoissa käsiteltyjen aiheiden hyödyllisyydestä, valmentajien toiminnasta sekä siitä, ovatko oma ajattelu ja toiminta sekä työyksikön ilmapiiri toiminta muuttunut hankkeen aikana. Lisäksi avokysymyksellä kysyttiin mielipidettä siitä, millä tavoin työhyvinvointia tulisi kehittää Lupa onnistua! – hankkeen jälkeen.

## **5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset**

Hankkeen merkitys kuntayhtymälle oli vahvistaa esihenkilöiden johtamistyötä sekä käydä vuoropuhelua työntekijöiden ja esihenkilöiden kesken. Henkilöstön ja esihenkilöiden yhteisiin työpajoihin ja sparraustilaisuuksiin osallistuivat kaikki

kuntayhtymän esihenkilöt lähiesihenkilöistä kuntayhtymän johtajaan. Lisäksi hankkeen myötä työntekijät saivat vertaistukea toinen toisiltaan sekä oppivat tuntemaan muiden kuin oman palvelualueensa henkilöstöä ja työtä, mikä helpotti ja vahvisti sekä palvelualueiden sisäistä että palvelualueiden välistä yhteistyötä.

Kehityshanke osoitti työntekijöiden ja organisaation esihenkilöiden ja johdon yhteisen keskustelun tärkeyden. Tällöin luotiin pohja yhteiselle vuoropuhelulle ja toinen toisensa tuntemiselle sekä eri palvelualueiden (ikäntyneiden ja vammaisten palvelut, työikäisten palvelut, lasten, nuorten ja perheiden palvelut) henkilöstön väliselle vuoropuhelulle.

Hankkeen konkreettisena tuloksena on esihenkilöiden käyttöön tarkoitettu työhyvinvoinnin vuosikello, jonka pohjana on erään kuntayhtymän esihenkilön ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö. Kyseinen esihenkilö pilotoi vuosikellon ensin omassa työyksikössään ja sen jälkeen se on tarkoitus ottaa käyttöön myös muissa kuntayhtymän toimintayksiköissä. Näin ollen hankkeen hyödyt ja vaikuttavuus tulevat esille hankkeen tulosten jatkokehittämisenä.

## **6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet**

Teams-yhteyden kautta toteutetut työpajat ja sparraustilaisuudet osoittivat toimivuutensa. Verkon yli tapahtuva työskentely mahdollisti mahdollisimman suuren osallistujamäärän osallistumisen ilman, että heidän olisi pitänyt siirtyä pois työpisteestään. Tämä osaltaan saattoi lisätä osallistumismotivaatiota työpajoihin ja sparraustilaisuuksiin – osallistujia henkilöstön ja esihenkilöiden yhteisissä työpajoissa ja sparraustilaisuuksissa oli n. 50 - 210 osallistujaa. Kaikkiaan kuntayhtymässä on henkilöstöä n. 450. Suurin osa kuntayhtymän työntekijöistä tekee kolmivuorotyötä maanantaista sunnuntaihin, mikä osaltaan vaikutti osallistujamääriin. Lisäksi kyseisiin ajankohtiin ajoittui myös henkilöstön poissaoloja (esim. sairaus- ja vuosilomat).

Hankkeen tuloksia sovelletaan jatkokehittämällä kohdassa 5 kuvattua työhyvinvoinnin edistämisen työkalua (työhyvinvoinnin vuosikello) kaikkien kuntayhtymän lähityönjohdon – esim. hoivakotien vastaavien – käyttöön. Lisäksi hankkeen päätyttyä henkilöstölle toteutetun palautekyselyn tulokset antavat suuntaa jatkotoimenpiteille.

## **7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä**

Hankkeen ulkoista näkyvyyttä lisäsi kuntayhtymän alueella ilmestyvässä Vakka-Suomen Sanomissa 12.10.2021 ilmestynyt lehtiartikkeli, jossa esiteltiin hanketta ja haastateltiin kuntayhtymän henkilöstöä. Hankkeesta tiedotettiin myös kuntayhtymälle työterveyspalvelut tuottavaa tahoja.

Hankkeesta tiedotettiin kuntayhtymän sisällä sähköpostitse projektipäällikön hankeviestein koko kuntayhtymän henkilöstölle. Lisäksi hyödynnettiin sekä kuntayhtymän toiminnanohjausjärjestelmä IMSiä, jonne tallennettiin työpajoissa syntyneet tuotokset. Myös sosiaalista mediaa on hyödynnetty (mm. LinkedIn).

Lisäksi hanketta on esitelty laajemmin kuntayhtymän yhtymähallituksen kokouksessa 2.3.2022 (§47). Hanketyön tärkeyttä on nostettu esiin myös valtuustoaloitteeseen vastattaessa (yhtymähallitus 18.5.2022 §102) menetelmistä työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Kokemukset verkon yli – esim. Teams-yhteyden kautta – tapahtuvan työpajatoiminnan toimivuudesta ovat hyödynnettävissä myös muissa työpaikoissa erityisesti nyt, kun mahdollisesti edelleen jatkuva koronapandemia asettaa omat reunaehdonsa yhteisille kokoontumisille. Myös edellä kuvattu esihenkilöisen käyttöön tarkoitettu työhyvinvoinnin vuosikello on hyödynnettävissä suomalaisessa työelämässä.

## **8. Perusturvakuntayhtymä Akselin ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot**

Perusturvakuntayhtymä Akseli  
Ruutontie 2-4  
21250 Masku  
044 4357 752 / Johanna-Maria Toivonen  
johanna-maria.toivonen@soteakseli.fi

JuJu Works Oy c/o Mirva Maine  
Kristiinankatu 5 b 12  
20100 Turku  
puh. 040 506 2030  
mirva@jujuworks.fi

