



YHTEISÖLLINEN TOIMINTATAPA – ESIMIESTYÖ RAKENTAA LUOTTAMUSTA

SOSIAALI- JA TERVEYSJOHTAJA PIRJO MANNINEN, HEINOLA

PIENI KAUPUNKI, ISO ELÄMÄ



Mistä Heinola tunnetaan

- **Vierumäki**
- **Apulanta**
- **Kesäteatteri, Heinolassa jyrää**
- **Kansallinen kaupunkipuisto**
- **Opettajaseminaari**
- **Historiallinen kylpyläkaupunki**
(Kumpeli, Nowene)
- **Liikuntakaupunki** (kunnossa kaiken ikää, liikkuva koulu)
- **Lintuhoitola:** ilmainen kohde, auki ympäri vuoden
- **Kesäkaupunki, puistot, harju, satama, sillat**
- **Uusia elementtejä** alueella mm.
Kimolan kanava, Salpausselkä Geopark, KymiRing



Heinolan avainlukuja

- Maakunta: Päijät-Häme
- Perustettu: 1776, kaupungiksi 1839
- Kuntaliitokset: Heinolan mlk (1997)
- Kokonaispinta-ala: 840 km², josta vesistöjä 163 km²
- Rantaviiva: n. 1000 km
- Väkiluku: 18500
- Veroprosentti: 20,5%
- Yrityksiä: n. 1000 kpl

Keskeiset toimialat:

- Matkailu/hyvinvointi/vapaa-aika >1000 työpaikkaa
- Bio- ja kiertotalous >1000 työpaikkaa



Heinolan kaupunki toimintatapojen ja - kulttuurin muutoksessa, koska työ ja toimintaympäristö ovat murroksessa

- Muutosprosessi käynnistettiin v. 2015. Muutokselle ei näy loppua.
- Koettu ja todellinen työvoimapula
 - Koettu kiire ja resurssien vähyys/ kilpailu osaajista
 - Palveluiden uudistamisen tarve ja palvelujen kohdentaminen, olemassa olevilla resursseilla
- Väestörakenteen muutos
 - Lapsimäärien lasku ja vanhusten määrän jyrkkä kasvu ei näy odotetulla tavalla palveluiden määrän ja sisällön muutoksena
- Heinola jatkaa itsenäisenä Sote-palveluiden tuottajana (v. 2017 maakunnallinen PHHYKY muodostettiin)
 - Tämä haastoi Heinolan Soten kehittämään palvelutuotantonsa kilpailukykyisyyttä pärjätäkseen jatkossa
- Heinolan uusi strategia: Asiakas keskiöön
- Työn tuottavuuden kasvattaminen: esim. ikääntyneiden palvelutarpeen kasvu vs. resurssit

Toimintakulttuurin muutoksen tavoitteita

Muutosprosessin pohjana alkutilanteen kartoitukset, muun muassa henkilöstökysely ja esimiestyön arviointi (360)

1. Asiakaskokemus!

- tavoitteena **järkevöittää** toimintaa niin, että asiakaspalvelu paranee

2. Turhan työn/ hukan poistaminen

- Jatkuvan kehittämisen toimintamalli
- Työn tuottavuus

3. Henkilöstön saatavuuden parantaminen

- Työn sujuvuus
- Työn mielekkyys, työhyvinvointi
- Työnantajamielikuva

4. Työn tuottavuus ja tehokkuus

Millä keinoilla eteenpäin?

1. Valmentava johtamistapa, ratkaisukeskeinen ajattelu ja positiivinen psykologia
2. Yksilö- ja yhteisöohjautuvien työ- ja toimintatapojen ja -mallien vähittäinen edistäminen työn arjessa.

Esimiesvalmennukset

Valmentavan johtamisen valmennukset, osa I (2016-2017)

- Valmentava ja vuorovaikutteinen johtaminen 6h
- Itsensä johtaminen 3h
- Muutoksessa johtaminen 3h
- Haasteelliset johtamistilanteet 3h

- Luentojen sijaan työpajatyöskentelyä n. 15 henkilön ryhmissä (sekaryhmät)
→ kaikki valmennukset läpi omassa sekaryhmässä → tutustuminen muiden toimialojen ja yksiköiden esimieheen sivumausteena valmennuksissa

Esimiesvalmennukset

Valmentavan johtamisen valmennukset osa II: tuletko kuulluksi (2018-2019)

- Arvostava kuuntelu ja esimiehen roolit vuorovaikutuksessa sekä tavoitteiden asettaminen vuorovaikutteisesti 3h
- Mokasta mahdollisuudeksi, haastavien tilanteiden kohtaaminen 3 h
- Miten voin rakentaa hyvää työkuilttuuria + opitun kertaus 3h

Esimiestyö ja johtaminen eivät synny tyhjiössä, vaan hyvä johtaminen ja johtamiskokemus syntyvät vuorovaikutustilanteissa ja yhteistyössä

- Syksyllä 2016 lähtölaukaus valmentavaan johtamiseen: Ajattelun huoltohetki **koko** henkilöstölle
 - Luentomuotoinen, n. 220 henkilölle kerrallaan, kesto 2 tuntia
 - Ajattelun, tunteen ja asenteen johtaminen: kenellä on ohjausvoima minun ajatteluuni, tunteisiini ja asenteisiini?
 - Myönteisyystaidot: opittua vai perittyä?
 - Oman hyvinvoinnin johtaminen: Miten lataat akkusi?

Esimiestyö ja johtaminen eivät synny tyhjiössä, vaan hyvä johtaminen ja johtamiskokemus syntyvät vuorovaikutustilanteissa ja yhteistyössä

Koko henkilöstön valmennus: Arvostava arki (2017- 2018) valmennusta

- Itsensä johtamista syventävät työpajat
- Kesto puoli päivää, n. 15 henkilön ryhmät
 - Ratkaisukeskeiset vuorovaikutustaidot: rikastava vuorovaikutus, eteenpäin vievä palaute

Työyhteisöille tarjolla lisäksi tarjolla tarpeen mukaisesti työyhteisövalmennusta, ratkaisukeskeisellä otteella (n. 3 x puoli päivää)

Sosiaali- ja terveystalveluissa edellisten lisäksi

- Lean -kehittämisprouessi 2016 - 2018
 - tavoitteena palveluprouessien kehittäminen, hukat pois, kehittämisen taulut jne.
 - Henkilöstö laajasti mukana
- Syksy 2019 yhteisöohjautuvuuden pilotti sosiaali- ja terveystalveluissa
- Valmennukset soten esimiehille
- Neljä pilottiyksikköä mukana, valmennukset 3 x puoli päivää
- Osallistuminen samaan aikaan Kunteko 2020:n itseohjautuvuustyöpajaan syksyllä 2019

Mikä oli ja on tärkeää 1/2?

- Valmentava johtaminen → 5 kovaa koota
 - **K**ysy
 - **K**uuntele
 - **K**unnioita
 - **K**annusta
 - **K**eskity

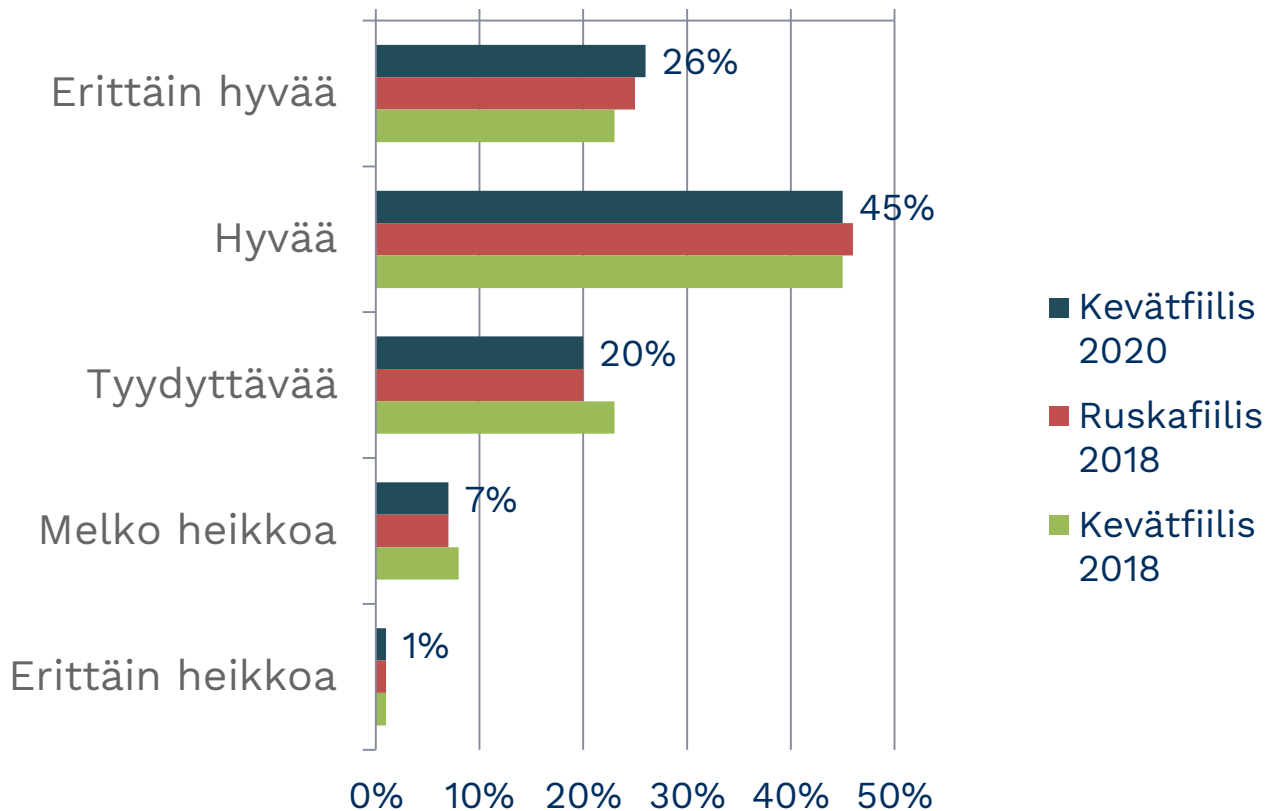
Yhteisöohjautuvan toimintakulttuurin ja toimintatavan välttämätön edellytys on taito johtaa valmentavalla otteella

Mikä oli ja on tärkeää 2/2

- **Ei sallita huonoa käyttäytymistä työpaikalla, hyvä käytös suojaa myös uupumukselta**
- Käyttäytyminen ei ole ihmisten välinen yksityisasia
- Huonoa käytöstä ei voi perustella huonosti käyttäytyvän yksilön piirteillä → yksilölliset piirteet eivät alenna 'syyntakeisuutta' oman käytöksen suhteen

Fiiliskysely 2018-2020:

3. Esimiestyö on palvelua. Millaista palvelua saat esimieheltäsi?



Mitä korona-aikana tehtiin sellaista, josta ei haluta luopua?

- Nopeita, luovia ratkaisuja ja toimintaa: esimerkiksi kankaisten suusuojainten valmistus aloitettiin ensimmäisenä Heinolassa (muistetaan, että oli valtaisa pula kertakäyttöisistä suojaimista koronaepidemian alkuvaiheessa).
- Nopeaa päätöksentekoa: ammattialat ylittävää päätöksentekoa, jossa haettiin ratkaisuja ongelmiin, ei kulutettu aikaa ns. syyllisten etsintään ja ongelmien syiden kaivamiseen.
- Toimiala- ja palvelualue-eräjä ylittäviä työryhmiä perustettiin: toimivat pitkälti itseohjautuvasti tehtävien ja tavoitteiden suuntaisesti. Esimerkiksi suojaintyöryhmä, henkilöstötyöryhmä.

Pandemia on mahdollisuus

- Poikkeusaika on suuri mahdollisuus. Ihminen ottaa merkittäviä kehitysaskelleita ehkä vain kriiseissä.
- Poikkeusaika kutsuu meitä yhteiskehittämään parempia käytäntöjä, tehokkaampia ratkaisuja, älykkäämpää tuotantoa.
- John F. Kennedy: Jos ei nyt, niin koska sitten ja jos emme me, niin kuka sitten?