



Työkaluja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen ja yhteiskehittämiseen

Yrkeshögskolan Novia

Åbo Akademi



HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tampereen yliopisto



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Työkaluja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen ja yhteiskehittämiseen

1. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämistyöpajakokonaisuus - Case Pohjanmaa
2. Kehittämistyöpajojen suunnittelu ja osallistujat
3. Yhteiskehittäminen Leanin ja palvelumuotoilun avulla
 - Menetelmät: Lean ja palvelumuotoilu
 - Työkalut: Arvovirtakuvaus, Nykytilan kartoitus, Gembawalk, Visuaalinen ohjaus, Kanban-taulu ja pulssikokous
4. Kehittämiskohteiden ja tavoitteiden määrittely ja tarkentaminen
 - Työkalut: Hukka, juurisyy, 5 miksi, Plan-Do-Check-Act (PDCA)
 - Digitaaliset työkalut johtamisen ja kehittämisen apuvälineinä
5. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa ja kehittämisessä
6. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen ja kehittäminen yhteistyössä
 - Pohjanmaan kehittämistyöpajakokonaisuuden tuloksia

1. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämistyöpajakokonaisuus - Case Pohjanmaa

Hyvinvoiva hoiva - Välmående omsorg -hankkeessa kehitettiin ikäihmisten hoivayksiköiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn yhteiskehittämisen prosesseja ja työkaluja sekä vahvistettiin esihenkilöiden johtamis- ja kehittämisvalmiuksia viimeisen hankevuoden (v. 2022) aikana järjestetyissä kehittämistyöpajoissa. Tavoitteena oli vahvistaa työhyvinvointia ja työkykyä kehittämällä yhdessä eri toimijoiden kanssa uusia toimintatapoja ja yhteistoimintamalleja. Tavoitteena oli myös kehittää esihenkilöiden, johtajien ja eri yhteistyötahojen yhteistä ymmärrystä työkyvystä ja työhyvinvoinnista ja sitä edistävästä toiminnasta sekä selkeyttää toiminnan vastuualueita ja rooleja. Työpajoihin kutsuttiin ikäihmisten hoivayksiköiden esihenkilöitä ja organisaation johtoa sekä työterveyshuollon ja työsuojelun toimijoita.

Hyvinvoiva hoiva - Välmående omsorg -hankkeen kehittämistyössä oli koko hankkeen aikana (v. 2019-2022) hyödynnetty erityisesti Lean- ja palvelumuotoilumenetelmiä, joita myös käytettiin ja sovellettiin tässä työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisprosessissa.

Pohjanmaan hyvinvointialueen ruotsinkielisessä työpajakokonaisuudessa "Lösningar och verktyg för att leda arbetsvälmående och arbetsförmåga" oli mukana usean kunnan toimijoita kotihoidon ja asumispalveluiden toimialalta. Työpajojen toteutuksen ajankohta osui uuden sote-alueen toiminnan alkutaipaleelle, jolloin toiminnan ja toimijoiden roolit olivat vasta hahmottumassa. Alussa oleva hyvinvointialueen toimijoiden yhteistyö mahdollisti työpajoihin osallistuville kehittäjille ja toimijoille dialogisen tilan avaamisen sote-alueen kehittämisen tueksi.

Tässä raportissa kuvattu kehittämisprosessi kohdistui Pohjanmaan hyvinvointialueen ikäihmisten hoivapalveluita tuottavan toimialan useamman kunnan hoivayksikön työhyvinvoinnin ja työkyvyn yhteiskehittämiseen. Kehittämistyöpajoissa keskityttiin erityisesti hyvinvointialueen hoivayksiköiden esihenkilöiden ja toimialan johtoa edustavien koordinoivien palveluesihenkilöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen välineiden, yhteiskehittämisen ja -toimintamallien kehittämiseen pääasiassa Lean- ja palvelumuotoilumenetelmin.

Raportissa kuvataan tarkemmin hyvinvointialueen esihenkilöille ja alueellisille palveluesihenkilöille palvelumuotoilun menetelmin tarvelähtöisesti räätälöityä

kehittämistyöpajakokonaisuutta. Tämän Case-kuvauksen tavoitteena on rohkaista erityisesti alkavien hyvinvointialueiden eri toimialojen esihenkilöitä, johtajia, työterveyshuollon ja työsuojelun edustajia toimimaan yhteistyössä yli rajojen henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn sekä työssä jaksamisen edistämiseksi. Työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation edustajien osallistuminen työpajakokonaisuuteen oli erittäin tärkeää ja esihenkilöitä voimaannuttavaa.

Pohjanmaan hyvinvointialueen kehittämistyöpajakokonaisuus ja yhteiskehittämisen prosessin vaiheet on esitetty kuviossa 1. Kehittämistyöpajakokonaisuus muodostui neljästä kehittämistyöpajasta, joiden pääteemat ja -tavoitteet olivat (kuvio 1):

1. **Mistä työhyvinvointi muodostuu?** - Yhteisen käsityksen luominen työyhteisössä
2. **Miten luodaan edellytykset työhyvinvoinnille?** - Tuen tarpeita ja uusia toimintamuotoja
3. **Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen** - Roolit, vastuut, osaaminen ja yhteistyö
4. **Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen välineitä ja yhteistyön malleja** - Yhteistyön vahvistaminen muiden toimijoiden kanssa

Yhteiskehittämisen prosessia ja työpajoissa käytettyjä keskeisiä menetelmiä ja työkaluja kuvataan seuraavissa luvuissa tarkemmin.



Kuvio 1. Yhteiskehittämisen prosessi – hyvinvointialueen kehittämistyöpajakokonaisuus

2. Kehittämistyöpajojen suunnittelu ja osallistujat

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tavoitteiden, tarpeiden ja haasteiden tilannekartoitus ohjasi työpajojen sisällön suunnittelua ennakkovaiheessa. Pohjan kehittämistyöpajojen suunnittelulle ja tarvelähtöiselle räätälöinnille muodostivat hyvinvointialueen toimialan ohjausasiakirjat ja koordinoivien palveluesihenkilöiden tekemä kartoitus työhyvinvoinnin ja työkyvyn haasteista sekä avaintoimijoiden haastattelut. Suunnittelu toteutettiin tiiviissä yhteistyössä ja dialogissa yhteyshenkilöinä toimineiden hyvinvointialueen uusien koordinoivien palveluesihenkilöiden kanssa.

Ohjausasiakirjojen ja ennakkomateriaalien kautta selvitettiin tavoitteet ja haasteet sekä myös olemassa olevat strategiat ja toimintasuunnitelmat.

Suunnittelussa hyödynnettiin pääasiassa seuraavia ohjausasiakirjoja ja haastatteluja:

- 1.1.2022 aloittavan Pohjanmaan hyvinvointialueen toimialojen ja tulosalueiden organisaatio mukaan lukien koti- ja asumispalveluiden toimialan organisaatio ja vastuuhenkilöt
- Koti- ja asumispalveluiden toimialan yleiset tavoitteet 2021-2025
- Koti- ja asumispalveluiden toimialan johdon katselmus (22.2.2022)
- Kotihoidon toimintasuunnitelma 2022
- Koordinoivien palveluesihenkilöiden kartoittamat haasteet (maaliskuu 2022)
- Hyvinvointialueen koti- ja asumispalveluiden toimialan päällikön toimeen valittavan henkilön haastattelu (henkilön vielä toimiessa kunnan vanhustenhuollon päällikkönä ennen nimitystään)
- Hyvinvointialueen koordinoivien palveluesihenkilöiden haastattelut ja heidän kanssaan kädyt keskustelut.

Kehittämistyöpajojen suunnittelutyössä hyödynnettiin myös Hyvinvoiva hoiva - Välmående omsorg –hankkeen kehittämistoiminnassa saatuja kokemuksia työhyvinvoinnin yhteiskehittämisestä lähes 30 ikäihmisten hoivayksikössä.

Ennen kehittämistyöpajojen alkua sovittiin koordinoivien palveluesihenkilöiden kanssa myös aikatauluista, toteutustavoista ja osallistujien kutsumisesta ja valinnasta.

Uusi Pohjanmaan hyvinvointialue on maantieteellisesti laaja ja etäisyydet ovat pitkiä, joten työpajat 1-3 toteutettiin verkossa Teamsin kautta ja 4. työpaja järjestettiin lähitoteutuksena Vaasassa.



Kuvio 2. Pohjanmaan hyvinvointialue

Lähde: pohjanmaanhyvinvointi.fi

Yhteiskehittämisprosessiin osallistuneet toimijat

Pohjanmaan hyvinvointialueeseen kuuluvat kunnat Luoto, Kruunupyy, Pedersöre, Pietarsaari, Uusikaarlepyy, Vöyri, Mustasaari, Vaasa, Laihia, Maalahti, Korsnäs, Närpiö, Kaskinen ja Kristiinankaupunki. Hyvinvointialueen toiminta on jaettu kolmeen alueelliseen osaan, pohjoiseen, keskiseen ja eteläiseen. Hyvinvoiva hoiva - Välmående omsorg -hankkeen Pohjanmaan hyvinvointialueen ikäihmisten hoivapalveluiden esihenkilöille, johtajille ja toimijoille suunnatun ruotsinkielisen "Lösningar och verktyg för att leda arbetsvälmående och arbetsförmåga" -työpajakokonaisuuden suunnittelu aloitettiin syksyllä 2021, jolloin uusi hyvinvointialue oli juuri organisoitumassa ja valmistautumassa toiminnan aloittamiseen 1.1.2022.

Kehittämistyöpajoihin kutsuttiin mukaan hyvinvointialueen ikäihmisten hoivapalveluita tuottavan toimialan yksiköiden esihenkilöitä kaikista hyvinvointialueen kunnista, organisaation johtoa kaikilta hyvinvointialueen alueilta, työterveyshuollon ja työsuojelun toimijoita sekä HR:n edustajia.

Pohjanmaan hyvinvointialueen kehittämistyöpajakokonaisuuteen osallistui hoivayksiköiden lähiesihenkilöitä useasta eri kunnasta ja koordinoivia palveluesihenkilöitä hyvinvointialueen eri alueilta sekä viimeiseen yhteiskehittämistyöpajaan myös työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation edustajia. Kehittämistyöpajakokonaisuuteen ja yhteiskehittämiseen osallistuivat seuraavat toimijat:

- 13 esihenkilöä hyvinvointialueen koti- ja asumispalveluiden toimialan hoivayksiköistä
- 2 koordinoivaa palveluesihenkilöä (uusi toimi hyvinvointialueen keskijohdossa)
- 2 hyvinvointialueen työsuojeluvaltuutettua
- 1 vastaava työterveyshoitaja hyvinvointialueen yhteistyöorganisaatiosta

Työpajakokonaisuuden ajoitus tuki uuden hyvinvointialueen koti- ja asumispalvelutoimialan yksiköiden esihenkilöiden ja uusien koordinoivien palveluesihenkilöiden uuden organisaation mukaista yhteistyön ja yhteistoimintamallin kehittämistä, uusien pelisääntöjen yhteistä työstämistä sekä yhteisöllisyyttä.

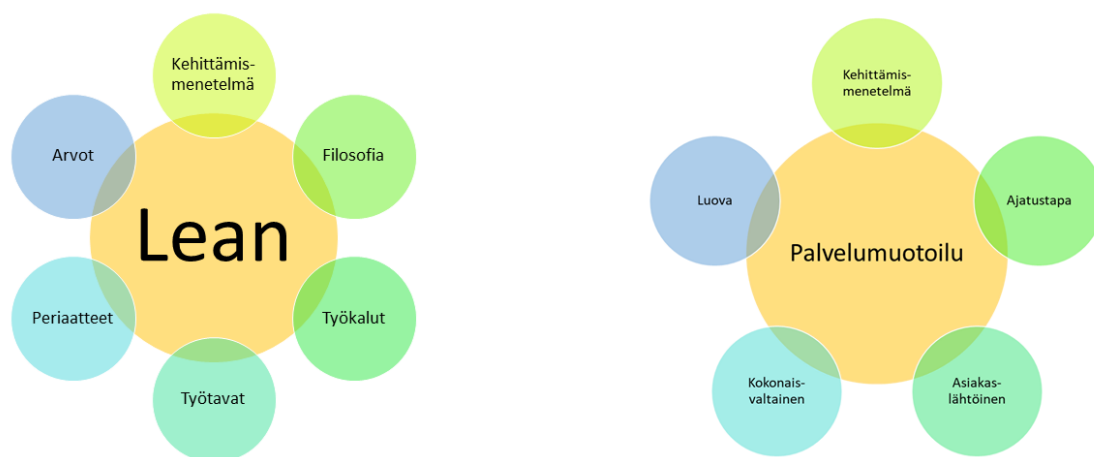
3. Yhteiskehittäminen Leanin ja palvelumuotoilun avulla

Työpajakokonaisuuden osallistujien toimialan kotihoidon toimintasuunnitelmaan (2022) oli kirjattu Lean-työkalujen käyttäminen kehittämistyössä, joten työpajoissa Lean-työkalut olivat luonnollisesti myös tärkeitä tutustumisen ja harjoittelun kohteita.

Kehittämistyöpajojen sisällöt suunniteltiin ja kehittämisen tavoitteet tarkennettiin Leanin ja palvelumuotoilun menetelmien ja työkalujen avulla. Työpajoissa oli tavoitteena saada esiin myös usein huomaamatta jääviä kehittämistarpeita ja –mahdollisuuksia. Lean-menetelmien ja työkalujen avulla voidaan kuvata, kehittää ja sujuvoittaa toimintamalleja ja työprosesseja. Osallistavan palvelumuotoilumenetelmän avulla voidaan selkeyttää erityisesti eri toimijoiden tarpeita, rooleja, vastuita ja yhteistyötä.

Palvelumuotoilussa ja Lean-toimintamallissa on paljon yhteistä. Asiakas on keskiössä ja molemmissa pyritään tuottamaan palveluita, jotka tuottavat hyötyä asiakkaille ja käyttäjille. Molempien kehittämisprosesseissa käytetään jatkuvan kehittämisen ajattelutapaa ja hyödynnetään usein visuaalisuutta ja luovia menetelmiä. Käyttäjälähtöinen suunnittelu tehostaa hoivatyössä työprosessien sekä asiakas- ja asukaspalvelujen kehittämistä.

Palvelumuotoilu keskittyy palvelun käyttäjäkokemuksen parantamiseen, kun taas Lean pyrkii parantamaan prosessien sujuvuutta. Molemmat menetelmät lähtevät kuitenkin asiakkaan tarpeista. Palvelumuotoilu tarjoaa syvempää ymmärrystä asiakkaan kokemuksesta ja hänelle tärkeimmistä asioista, mikä on välttämätön tieto toiminnan ja prosessien kehittämisessä. Konkreettinen ratkaisu kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Kun tämä uusi asiakaskokemukseen perustuva ratkaisu otetaan käyttöön, se voidaan linkittää prosessien ja toiminnan kehittämisen menetelmiin, esimerkiksi Leaniin.



Kuvio 3. Lean ja palvelumuotoilu - hankkeessa käytetyt menetelmät

Palvelumuotoilu on asiakaslähtöinen ja luova kehittämismenetelmä ja ajattelutapa.

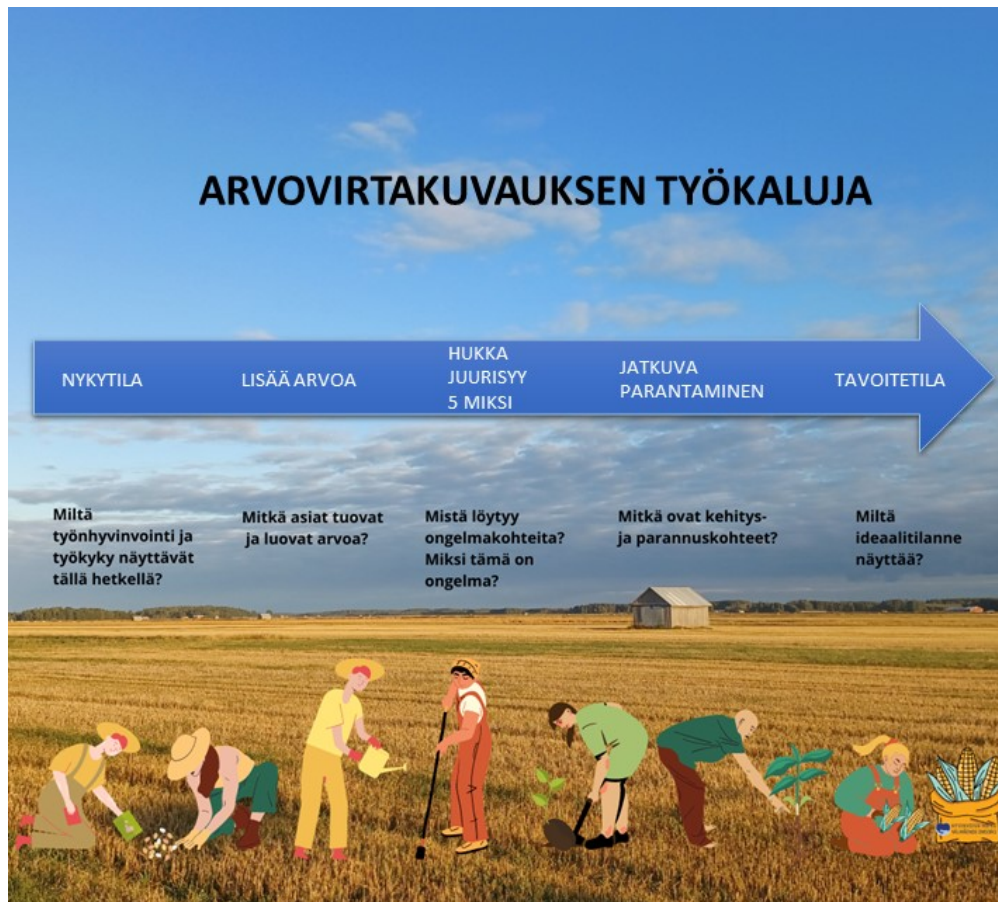
Menetelmä on kokonaisvaltainen ja perustuu aina asiakkaan (kohderyhmän) tarpeisiin ja pyrkii parantamaan tai kehittämään palvelua. Palvelumuotoilun avulla palveluista tulee entistä tehokkaampia ja käyttökelpoisempia. Palvelua tai liiketoimintaa kehitetään luovalla ja tutkivalla tavalla. Kyse ei ole vain kysymisestä asiakkaalta, mitä hän haluaa, vaan myös tarpeiden, käyttäytymisen ja motivaation syvempää ymmärtämistä. Yhdessä luodaan

konkreettisia ratkaisuja toivotun tavoitteen saavuttamiseksi. Kehittäminen tapahtuu iteratiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa ja lähtee hänen näkökulmastaan. Kokeillaan erilaisia ratkaisuja ja muokataan palvelua, kunnes asiakas on tyytyväinen lopputulokseen.

Lean on kehittämismenetelmä ja filosofia, joka koostuu työkaluista, työtavoista, periaatteista ja arvoista. Käytettävissä olevia resursseja käyttämällä ja kehittämisen kohteena olevaa työprosessia yksinkertaistamalla saavutetaan suurempi asiakasarvo, mikä on Leanin tavoite. Lean-ajattelu alkaa aina asiakkaasta. Mitä hän arvostaa? Vaihtoehtoisesti voidaan alkaa kehittäminen kysymällä: mikä ongelma asiakkaan on ratkaistava? Ymmärtämättä asiakkaan arvoja tai tavoitteita ja tarpeita ei palveluketjuja tai – kokonaisuuksia voida onnistuneesti ja tuloksellisesti toteuttaa. Ilman osaavaa henkilöstöä asiakasta ei myöskään voida laadukkaasti palvella. Henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Leanissa pyritään tekemään oikeita asioita oikealla tavalla tavoitteena toiminta, joka tuottaa arvoa asiakkaalle (kohderyhmälle), organisaatiolle ja sidosryhmille.

Lean-ajattelutavan mukaan ei ole olemassa valmiita prosesseja, vaan prosesseja parannetaan ja kehitetään jatkuvasti. Kaikessa parannustyössä on tavoitteena toimivat prosessit. Tähän tarkoitukseen on olemassa erinomaisia Lean-työkaluja, joiden tarkoituksena on auttaa kehittäjää ymmärtämään ja selkeyttämään toimintaa. Pelkästään Lean-työkalujen käyttö ei kuitenkaan saa Lean-työtä toimimaan organisaatiossa. Organisaation johdolla tulee olla syvä ymmärrys menetelmästä ja johdon tulee myös tukea pitkäjänteistä asiakaslähtöistä työtä asiakashyödyn saavuttamiseksi.

Kehittämistyöpajoissa käytettiin ja sovellettiin Lean-työkaluja, joiden valinta perustui esihenkilöiden kuvaamiin työn haasteisiin. Työpajoissa käytettyjä työkaluja **arvovirtakuvaus, nykytilan kartoitus, Gembawalk, visuaalinen ohjaus, Kanban-taulu, hukka, juurisyys ja 5 miksi** kuvataan tarkemmin alla.



Kuvio 4. Lean-työkalu: Arvovirtakuvaus

Työkalu: Arvovirtakuvaus

Arvovirtakuvaus on visuaalinen Lean-työkalu, jonka avulla kuvataan työprosessin arvovirta, eli arvioidaan kuinka paljon ko. työprosessin toiminta tuottaa konkreettista arvoa asiakkaalle. Arvovirtakuvaus kokonaistavoitteena on löytää työprosessista kehitys- ja parannuskohteita. Arvovirtakuvaus tehdään aina nykytilanteesta mitään muuttamatta tai lisäämättä, koska prosessin kehittäminen ja parantaminen on vaikeaa, ellei nykyistä prosessia tunneta kokonaisuudessaan. Ennen arvovirtakuvaus tekemistä on päätettävä, mitä prosessia kuvataan.

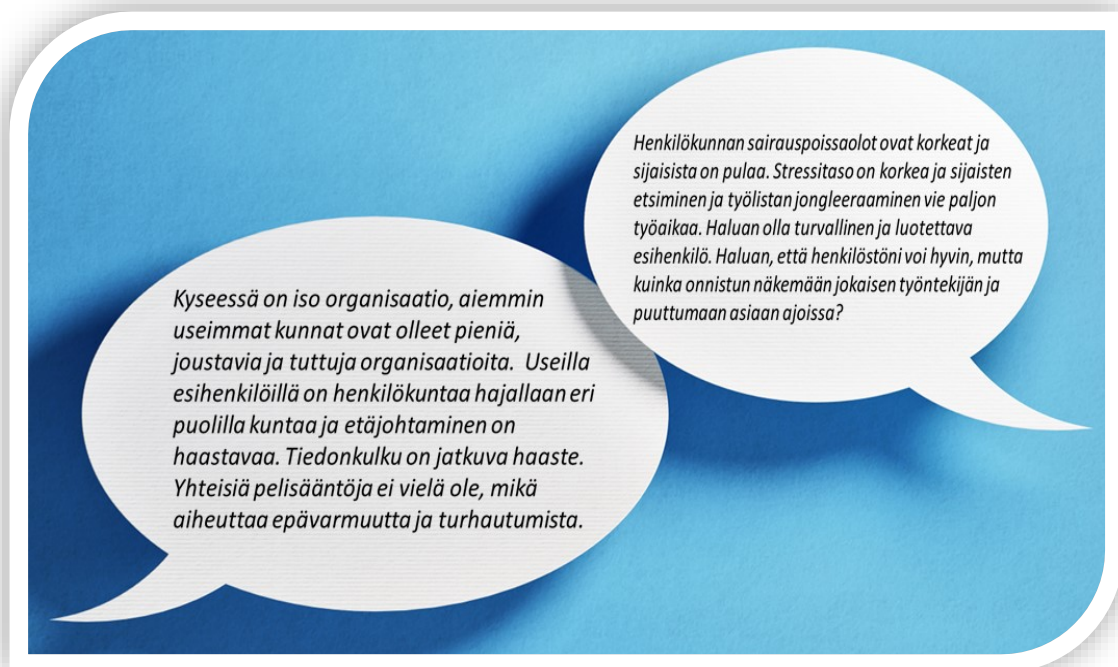
Tämän kehittämistyöpajakokonaisuuden alussa oli tavoitteena kuvata miltä työhyvinvointi näyttää nykyhetkellä esihenkilöiden yksiköissä ja luoda yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat kehittämistarpeet ja mitkä ratkaisut tai työkalut olisivat sopivia.

Työpajatyöskelyn alussa käytettiin työhyvinvoinnin nykytilan kartoittamiseksi arvovirtakuvaukseen kuuluvaa työkalua **nykytilan kartoitus**. Etätyöpajassa käytettiin nykytilanteen kartoittamiseksi digitaalista Padlet-ilmoitustaulua. Padlet on visuaalinen interaktiivinen seinä, joka toimii hienosti monen käyttäjän samanaikaisena alustana. Padlettiin voi kirjoittaa, lisätä kuvia ja mediaa, ja samalla hetkellä kun joku kirjoittaa seinälle näkevät kaikki muutkin kirjoituksen.

Työhyvinvoinnin nykytilan kartoitus tehtiin seuraavien kysymysten avulla:

- Mistä työhyvinvointi muodostuu teidän organisaatiossanne?
- Missä työhyvinvointiin liittyvissä arjen tilanteissa tarvittaisiin parempia ratkaisuja/enemmän tukea?
- Mitkä tekijät edistävät/estävät työhyvinvointia näissä tilanteissa?

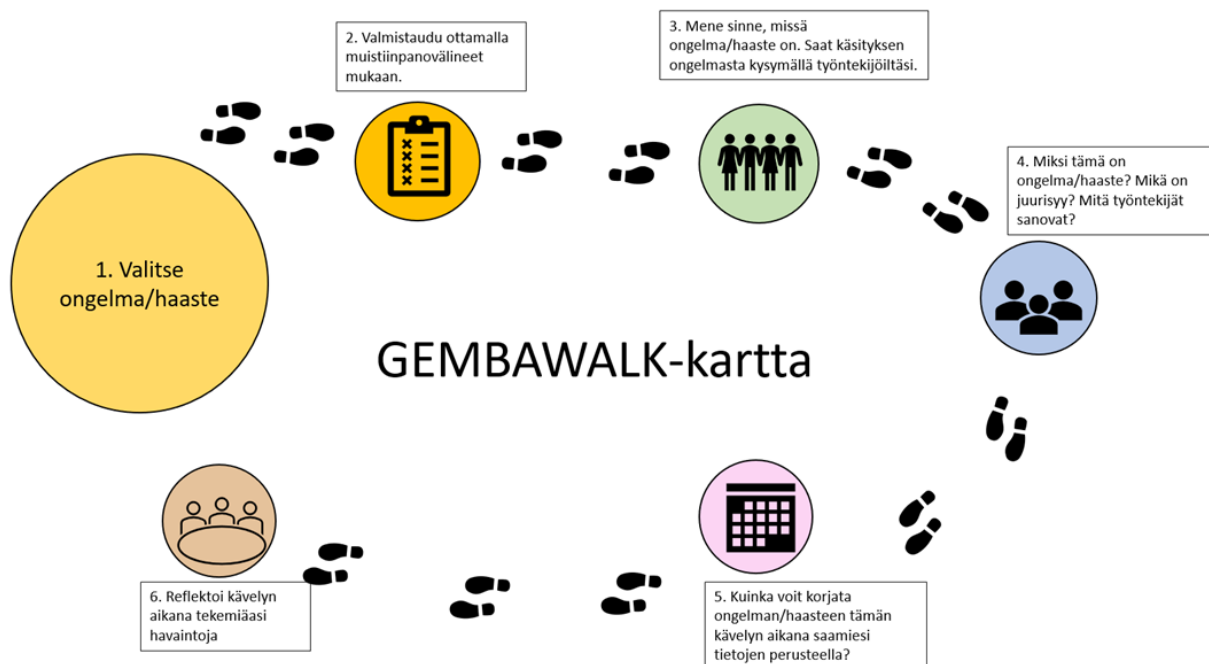
Alla esimerkkejä nykytilan kartoituksen yhteydessä esille tulleista keskeisistä haasteista.



Työkalu: Gembawalk

Gembawalk (Gemba-kävely) on Lean-työkalu, jota voidaan myös kutsua prosessikävelyksi ja kuvata "havaintokierroksena työpaikalla tai sen välittömässä ympäristössä". Gemba on japanilainen termi, joka tarkoittaa "todellista paikkaa" tai "arvokkainta paikkaa", missä arvoa tuotetaan. Gemba on paikka, missä henkilöstö työskentelee ja missä haasteet ovat, ja jonne esihenkilön on mentävä kävelylle saamaan oivalluksia, tekemään havaintoja, keräämään tietoa ja oppimaan uusia tapoja tukeakseen henkilöstöään. Työntekijät luovat ja jalostavat arvoa työpaikalla, ja esihenkilö voi Gembawalkin kautta saada tietoa henkilöstön työhyvinvoinnin ja työkyvyn haasteista ja tarpeista. Gembawalkin tarkoitus on kylvää tiedon ja ideoiden siemeniä, joiden kautta työhyvinvointi ja työkyky voivat itää ja kasvaa.

Gembawalkin tarkoituksena oli Pohjanmaan työpajatoiminnan yhteydessä myös käynnistää osallistujissa luova prosessi, jotta uusia ideoita syntyisi "outside the box". Gembawalkin aikana esihenkilöt vastasivat erilaisiin heidän henkilöstönsä työhyvinvointia koskeviin kysymyksiin (kuvio 5).



Kuvio 5. Lean-työkalu: Gembawalk

Nykytilan kartoituksen tuloksia voi hyvin täydentää ja syventää Gembawalk-työkalun avulla. Esihenkilöt olivat yhtä mieltä siitä, mikä osa organisaatiossa tuo arvoa ja luo lisäarvoa:

henkilöstö. Henkilöstön hyvinvoinnin, energian ja työhyvinvoinnin merkitys koettiin mm. ratkaisevaksi tekijäksi sille, miltä uuden henkilöstön ja sijaisten saatavuus näyttää ja kuinka houkuttelevaksi työpaikka koetaan.

4. Kehittämiskohteiden ja tavoitteiden määrittely ja tarkentaminen

Toisessa ja kolmannessa työpajassa määriteltiin ja tarkennettiin työhyvinvoinnin ja työkyvyn kehittämisen kohteita ja tavoitteita. Keskusteltiin myös siitä, mitä erilaisia ratkaisumalleja ja toimintamuotoja tulisi kehittää työhyvinvoinnin tukemiseksi ja edistämiseksi. Tarkennettiin myös esihenkilöiden tarvitseman tuen sisältöä ja keskusteltiin siitä, miltä aluerajojen ylittävä yhteistyö tulisi näyttää ja miten henkilöstön osallistumista voitaisiin mahdollistaa ja vahvistaa. Tavoitteena osallistujilla oli luoda toimiva kollegiaalinen verkosto esihenkilöiden välille johtajuuden vahvistamiseksi ja siten luoda myös edellytykset henkilöstön työhyvinvointia edistävälle yhteistyölle. Pohdittiin yhdessä, millä tavalla ja keinoin kehittämishaasteita voitaisiin ratkaista konkreettisella yhteistyöllä.

Esihenkilöt ja palveluesihenkilöt määrittelivät kolme keskeisintä kehittämishaastetta:

1) **Etäjohtamisen kehittäminen**; viestinnän, vuorovaikutuksen ja henkilöstön osallisuuden parantaminen.

2) **Yhteisten pelisääntöjen kehittäminen**; yhteisten pelisääntöjen ja henkilöstöhallinnollisten ohjeiden kokoaminen esihenkilöiden ja työntekijöiden tueksi, sekä sääntöjen ja ohjeiden julkaiseminen helposti saavutettavalla ja päivitettävällä tavalla. Tarpeena määriteltiin myös matalan kynnyksen kyselykanava/keskustelufoorumi esihenkilöille.

3) **Tiedonkulun ja viestinnän kehittäminen**: työkaluja tiedon kokoamiseen ja sen varmistamiseen, että tieto on kaikkien saatavilla. Tarpeena oli myös selkeyttää vastuita koskien suuren tietomäärän hallintaa ja tulkintaa sekä tietojen viestintää henkilöstölle.

Kehittämistarpeista keskusteltiin ratkaisukeskeisesti, sekä pienryhmissä että yhteisesti.

Ajanpuute (kiire) ratkaisujen toteuttamiseen nousi esiin yleisesti isona haasteena, joten tuli hyvä syy tarkastella kiirehaastetta tarkemmin. Esihenkilöitä pyydettiin etsimään

päivittäisessä työssään esiintyviä pullonkauloja, turhia töitä, nk. hukkia, jotka eivät tuota lisäarvoa tai ole tarpeellisia tehtäviä työprosessissa.

Työkalut: Hukka, juurisyy ja 5 miksi

Hukkia esiintyy kolmessa eri muodossa:

- 1) toiminnot, jotka eivät lisää arvoa
- 2) työmäärät, jotka eivät ole tasapainossa
- 3) työ, joka ylikuormittaa työntekijää tai työprosessia



Kuvio 6. Lean-työkalu: Hukan kolme muotoa (Lähde: Toyota Motor Company)

Kun hukat on tunnistettu, voidaan alkaa etsimään niiden perimmäisiä syitä, nk. **juurisyyitä**, jotta ne eivät toistu. Juurisyyanalyysi on menetelmä, joka on kohdistettu ongelmien perimmäisiin syihin ja niiden kautta löydettäviin ongelman esiintymisen ratkaisuihin. Ongelman juurisyyyn tunnistaminen on tehokkaampaa kuin pelkkä oireiden hoitaminen. Apuna käytetään **5 miksi** -työkalua, jossa yksinkertaisesti kysytään "miksi" viisi kertaa, kunnes ongelman juurisyy, johon ihminen voi vaikuttaa, tulee ilmi.

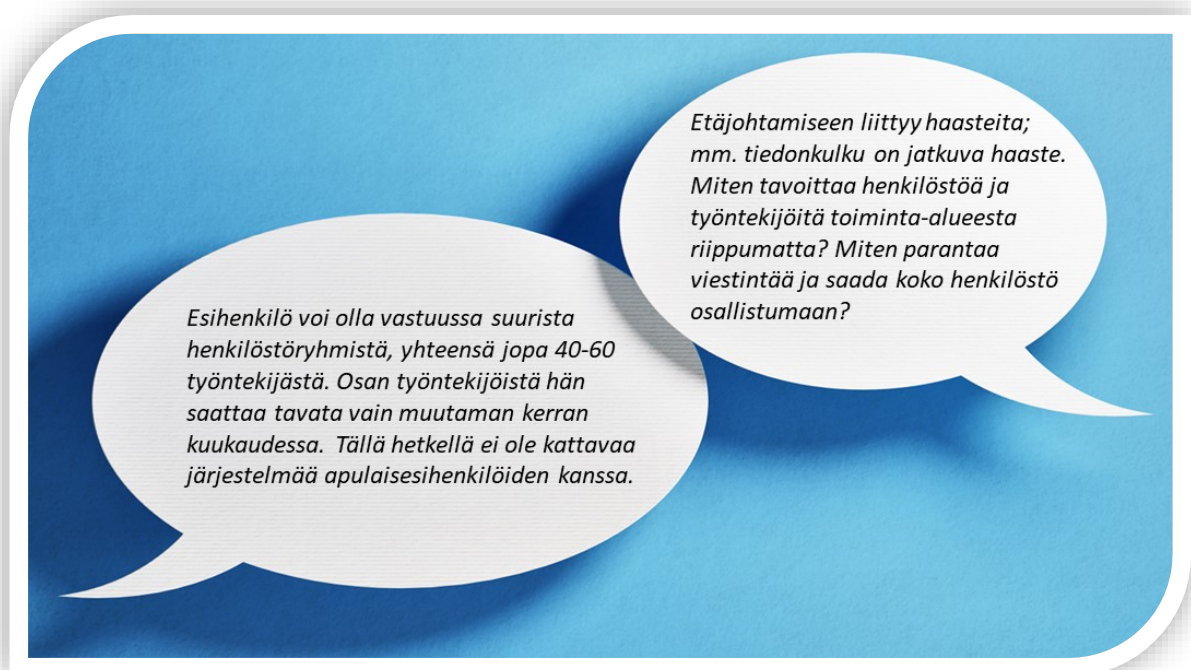
Selkeät tavoitteet lisäävät motivaatiota muutosten toteuttamiseen ja ne auttavat siirtymään nykytilasta toivottuun tilaan (kuvio 4. Arvovirtakuvaus). Tavoitteet osoittavat suunnan ja ohjaavat kehittämistoimintaa. Tavoitteet tulee esittää selkeästi ja yksinkertaisesti.

Työkaluna voidaan käyttää visuaalista ohjausta, jonka avulla kaikki asianomaiset tahot voivat samanaikaisesti seurata kehittämisen vaiheita ja työn edistymistä. Menetelmä vahvistaa osallistumista ja itseohjautuvuutta, lisää turvallisuutta ja edistää työntekijöiden työhyvinvointia.

Työkalut: Visuaalinen ohjaus, Kanban-taulu ja pulssikokouset

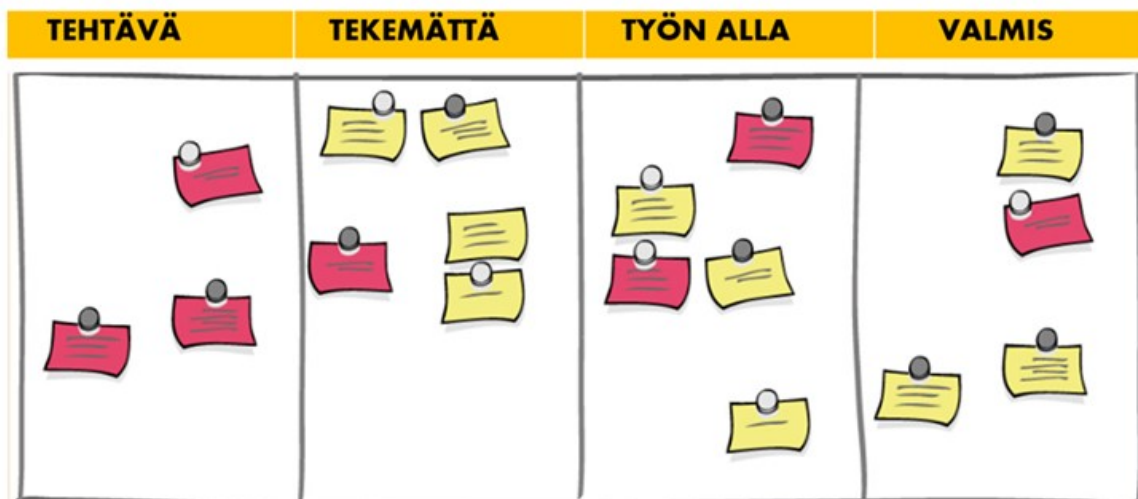
Lean-menetelmässä visualisointi on avainsana. Visuaalista ohjausta on kaikkialla, yleisiä esimerkkejä ovat liikennevalot ja katukilvet. Käytännössä visuaalista ohjausta voidaan hyödyntää mihin tahansa tarkoitukseen. Visuaalisen ohjauksen perusideana on, että sen on oltava helposti ymmärrettävä ja hyödyllinen. Työpaikalla visuaalinen ohjaus tarkoittaa nopean, helposti ymmärrettävän näkemyksen ja tiedon välittämistä siitä, miltä tilanne näyttää kullakin hetkellä. Kanban-taulu sopii hyvin tähän tarkoitukseen.

Nykytilan kartoituksessa tuli esille mm. tiedonkulkuun ja viestintään liittyviä haasteita:



Kanban-taulu on visuaalinen työkalu, jota on käytetty pitkään tuote-, teknologia- ja ohjelmistokehityksessä, mutta työkalua on yhä enemmän otettu käyttöön myös sote-sektorin kehittämistyössä, terveydenhuollossa ja hoiva-alalla. Kanban-taulu koostuu kahdesta osasta: korteista (tai post-it-lapuista), jotka kuvaavat työtehtäviä, ja sarakkeista, jotka kuvaavat työtehtävien eri vaiheita. Kanban-taululla yksittäiset työtehtävät voidaan sijoittaa sarakkeisiin, mikä helpottaa keskittymistä koko työprosessiin menettämättä kokonaisperspektiiviä.

Kanban-taulu koostuu sarakkeista "Tekemättä", "Työn alla" ja "Valmis", joiden avulla jokaisen työryhmään kuuluvan työntekijän on nopeasti mahdollisuus saada yleiskuva senhetkisestä työtilanteesta. Tehtävät jaetaan siten, että kaikki käyvät dialogia kaikkien kanssa, kukaan ei jaa tehtäviä muille. Kanban-taulun edessä voi pitää lyhyitä, enintään 15 minuutin pituisia päivittäisiä kokouksia, nk. **pulssikokouksia**, joissa työryhmän jäsenille tiedotetaan mitä pitää tehdä. Kanban-taulu voidaan luoda whiteboard-taululle, paperille tai digitaaliselle alustalle.



Kuvio 7. Lean-työkalu: Kanban-taulu

Digitaaliset työkalut johtamisen ja kehittämisen apuvälineinä

Nopeasti etenevä digitalisaatio on asia, jota ei voida välttää, ja se asettaa sekä työntekijöille että esihenkilölle vaatimuksia digitaalisen osaamisen parantamiseksi ja vahvistamiseksi.

Useimpien digitaalisten työkalujen tarkoitus on ratkaista ongelmia tehokkaammin ja lisätä

tehokkuutta esimerkiksi parantamalla viestintää ja dokumentointia organisaation sisällä. Jotta esihenkilö voi valita organisaatiolle tai omalle yksikölle sopivia digitaalisia työkaluja, on hänen ensin tunnistettava toiminnan tarpeet ja tavoitteet. Digitaalisten työkalujen käyttöönotto edellyttää koulutusta ja aikaa uusien työkalujen opettelemiseen. Organisaation vanhentuneiden toimintatapojen ja käytäntöjen uudistaminen edellyttää myös positiivista asennetta ja halukkuutta muuttua ja tehdä asioita uudella tavalla. Digitaaliset työkalut auttavat esihenkilöitä analysoimaan paremmin työtilannetta ja työntekijöiden hyvinvointia, ja ne mahdollistavat myös sujuvan vuorovaikutuksen monella tavalla. Onnistuneesti valitut digitaaliset työvälineet ja ratkaisut yhdistävät helppokäyttöisiä ratkaisuja, joiden käyttöönotto ei vaadi satoja tunteja henkilöstön koulutusta.

Kehittämistyöpajoista kolme ensimmäistä toteutettiin pitkien maantieteellisten etäisyyksien takia Teamsin kautta. Työpajojen etätoteutustavasta muodostui siksi luonnollinen kanava myös esitellä digitaalisen yhteistyöalustan eri mahdollisuuksia, esimerkiksi etäjohtamisen parantamiseen ja sujuvoittamaan yhteistyötä ja yhteydenpitoa kotihoidon työyhteisön päivittäisessä ja viikoittaisessa työssä. Digitaalisten sovellusten avulla voidaan tehdä mm. Kanban-tauluja koko työyhteisön käyttöön. Visuaalisen ohjauksen etu työnsuunnittelun menetelmänä on, että se soveltuu erinomaisesti myös etäjohtamisen työvälineeksi.

Alla esitellään esimerkin avulla Plan-Do-Check-Act -kehittämistyökalun käyttöä.

Kehittämiskohteena on yksi tärkeistä esihenkilöiden kehittämishaasteista **etäjohtamisen kehittäminen** digitaalisten apuvälineiden avulla. PDCA-mallin avulla esimerkissä arvioidaan Teams-yhteisöalustan käyttöönoton kautta tiedonjakelun, viestinnän ja saavutettavuuden edistämistä.



Kuvio 8. Kehittämisen prosessimalli - Plan-Do-Check-Act (PDCA) (Pascal, 2006)

Työkalu: Plan-Do-Check-Act (PDCA)

PDCA (Plan, Do, Check, Act) on ongelmanratkaisu- ja kehittämistyökalu, jota voidaan käyttää kaikissa tilanteissa ja erikokoisissa työryhmissä. Ensin tunnistetaan tilanne ja valitaan tavoite (Plan). Sitten testataan erilaisia menetelmiä ko. tavoitteiden saavuttamiseksi (Do).

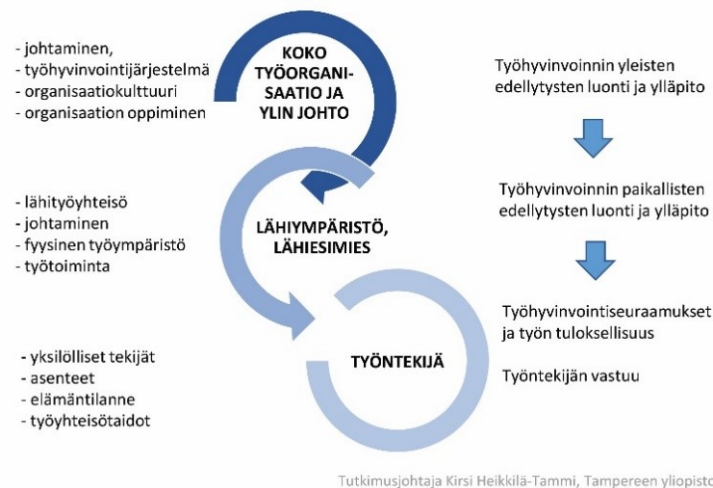
Arvioidaan, kuinka onnistuneita testimenetelmät ovat olleet ja tarvittaessa tehdään muutoksia. Lopuksi päätetään yhdessä, mitä onnistuneista menetelmistä halutaan jatkaa ja standardoida yhteiseksi malliksi.

5. Esihenkilön rooli työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisessa ja kehittämisessä

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää johtamista yhteistyössä muiden organisaatiotasojen ja asiantuntijatoimijoiden kanssa. Organisaation ylin johto luo edellytykset, antaa resurssit ja ylläpitää työhyvinvointitoimintaa. Esihenkilöt tekevät konkreettista kehittämistoimintaa lähityöyhteisössä. Työntekijät huolehtivat omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnistaan ja vaikuttavat omalta osaltaan lähityöyhteisön ilmapiiriin ja toimivuuteen. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseen ja yhteiskehittämiseen osallistuu myös muita merkittäviä toimijoita ja asiantuntijatahoja kuten työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto. Työsuojeluorganisaatio toimii asiantuntijana työsuojelu- ja työturvallisuusasioissa. Työterveyshuollon lakisääteiseen toimintaan kuuluvat

esimerkiksi työpaikkaselvitykset ja työterveystarkastukset sekä työkykyä ylläpitävä toiminta. Tampereen yliopiston tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi avaa tarkemmin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja työhyvinvointitoiminnan rooleja ja johtamista Hyvinvoiva hoiva – projektin verkkojulkaisussa (Hyvinvoiva hoiva –opas).

Työhyvinvoinnin johtaminen



Kuvio 9. Työhyvinvoinnin johtaminen (Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto)

Pohjanmaan kehittämistyöpajojen sisällön tarvelähtöisen räätälöinnin johdosta voitiin ohjelmaan sisällyttää erityisesti esihenkilöyttä ja esihenkilön roolia tukevia ja vahvistavia ohjelmakohtia, joiden avulla vahvistettiin osallistujien ymmärrystä lähiesihenkilötyön merkityksestä ja tärkeästä roolista koko työyhteisön ja yksittäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä.

Lähiesihenkilöt ovat keskeisessä asemassa lähityöyhteisön työhyvinvoinnin johtamisessa ja kehittämisessä. Esihenkilöiden merkitys työhyvinvoinnin edistämisessä ja työkyvyn ylläpitämisessä sekä henkilöstön työssä jaksamisen parantamisessa on suuri. Hyvällä lähiesihenkilötyöllä on suuri vaikutus koko hoiva-alan pitovoiman ylläpitämiseen ja vetovoiman kasvattamiseen.

Esihenkilöiden johtamisvalmiuksia vahvistamalla lisätään heidän osaamistaan sekä työssä jaksamista ja pysymistä. Esihenkilöiden johtamisvastuuseen liittyvää yksinäisyyden tunnetta voidaan vähentää tarjoamalla heille dialogisia tiloja kollegiaaliselle kokemusten ja tiedon

jakamiselle. Esihenkilökollegojen välinen vuorovaikutus luo edellytykset vertaistuelle ja yhteisöllisyydelle. Kollegiaalinen vertaistuki voi usein auttaa lähiesihenkilöitä ratkaisemaan mm. työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen ja kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kollegiaalinen vertaistuki parantaa myös lähiesihenkilöiden itseohjautuvuutta, mikä hyödyttää sekä esihenkilöiden johtamien hoivayksiköiden työntekijöitä ja työyhteisöjä että koko hoiva-alaa.

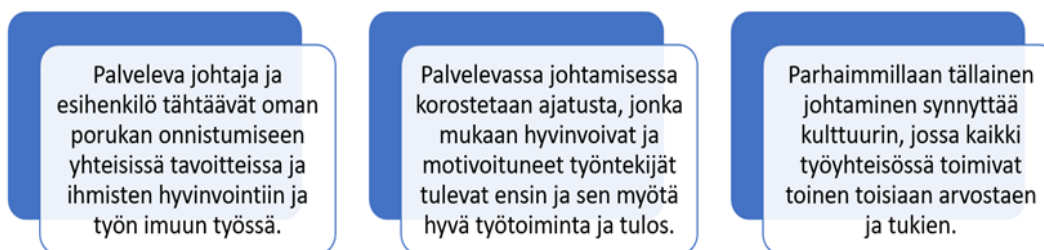
Pohjanmaan kehittämistyöpajakokonaisuudesta muodostui osallistuville esihenkilöille dialoginen tila, foorumi yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi. Esihenkilöt saivat työpajojen avoimen ja kokemuksia jakavan ilmapiirin sävyttämän vuorovaikutuksen kautta todeta ja kokea, etteivät olekaan aivan yksin erilaisten haasteiden ja uusien, joskus kiperienkin, kysymysten kanssa.

Työpajoissa keskusteltiin ja jaettiin ajatuksia johtamiseen liittyvistä haasteista. Osallistujien joukossa oli sekä uusia että kokeneita esihenkilöitä, joten keskustelut osoittautuivat erittäin arvokkaaksi osaksi työpajojen antia erityisesti isolle osalle uusia esihenkilöitä, jotka saivat rohkaisevaa tukea esihenkilötyöhönsä sekä samalla mahdollisuuden tutustua kollegoihin hyvinvointialueen eri yksiköissä ja alueilla.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli myös silloin kun kehittämistyötä toteutetaan työntekijälähtöisesti, jolloin työntekijöiden aito osallistaminen on tärkeää. Osallistamisessa on kyse yhteistyöstä, vuoropuhelusta, yhteisen ymmärryksen ja ratkaisujen löytämisestä yhdessä. Osallistaminen tarkoittaa henkilöstön kuulemistä ja näkemysten, potentiaalin, hiljaisen tiedon huomioon ottamista sekä työntekijöiden osaamisen hyödyntämistä. Tämä voi olla haasteellinen tehtävä ja vaatii osaamista kartuttavaa käytännön harjoittelua ja positiivista asennetta esihenkilöltä.

Hyvä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen on vuorovaikutteista, osallistavaa ja myönteisyyttä vahvistavaa. **Palveleva johtaminen** on esimerkki johtamistyylistä, jonka on todettu tukevan työhyvinvointia ja itseohjautuvuutta. Sen on todettu lisäävän työn imua, työkykyä, sitoutumista organisaatioon ja aikomuksia jatkaa työelämässä pidempään.

Palveleva johtaminen



(Kirsi Heikkilä-Tammi. 2022 Työhyvinvointia tukeva johtaminen <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoiva-ohje-esihenkilö-työhyvinvoinnin-edistajana/työhyvinvointia-tukeva-johtaminen/>)

Kuvio 10. Palveleva johtaminen (Kirsi Heikkilä-Tammi: Työhyvinvointia tukeva johtaminen)

Palvelevaan johtamiseen sisältyy seuraavia elementtejä:

- **Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (autonomisuus):** Työntekijä saa päättää oman työnsä tekemiseen liittyvistä käytänteistä. Lähtökohtana on kunkin henkilön vahvuudet ja toiminnassa kannustetaan kehittymään ja oppimaan uusia asioita näistä vahvuuksista käsin.
- **Tavoitteiden läpinäkyvyys:** Toiminnan tavoitteet ovat selkeästi esitetyt ja kaikkien tiedossa. Nämä ovat lähtökohtana, kun työntekijän työtä pyritään räätälöimään niihin.
- **Esihenkilön tuki:** Esihenkilö ottaa vastuun kokonaisuudesta. Hän tukee työntekijöitä pitäen mielessään laajemman tavoitteen ja toiminnan kokonaisuuden.
- **Arvostava ja kunnioittava toiminta:** Työntekijöillä on usein omasta tehtävästään enemmän tietoa ja osaamista kuin esihenkilöllä. Toiminta on riippuvaista heidän osaamisestaan. Pyrkimys on mahdollistaa osaamisen kehittämistä ja oppimista työssä.
- **Johdonmukaisuus ja aitous toiminnassa:** Esihenkilö toimii luotettavasti ja johdonmukaisesti. Hän antaa työntekijän olla oma itsensä.
- **Empaattisuus ja hyväksyntä:** Esihenkilö ei rankaise virheiden tekemisestä. Hän kykenee ymmärtämään toisten tunteita.

Johtamistaitojen kehittäminen on jatkuvaa oman osaamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Esihenkilön on myös huolehdittava omasta jaksamisestaan pystyäkseen huolehtimaan muiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

Työpajoissa keskusteltiin paljon erityisesti viestintään ja vuorovaikutukseen (kommunikaatioon) liittyvistä johtamisen haasteista. Todettiin, että henkilöstön johtamisessa juuri vuorovaikutus on yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hyvät vuorovaikutustaidot luovat myös hyvät edellytykset yhteiskehittämiselle muiden tahojen kanssa. Kotihoidon toiminnassa sekä etäjohtaminen että työntekijöiden itsenäinen (yksinäinen) työntekeminen kentällä ovat työhön olennaisesti liittyviä elementtejä. Toimiva vuorovaikutus ja sujuva tavoitettavuus on erittäin tärkeää sekä työntekijälle että lähiesihenkilölle. Toimivat digitaaliset ratkaisut edistävät ja mahdollistavat sujuvaa viestintää ja vuorovaikutusta, kuten yllä kohdassa ”Digitaaliset työkalut johtamisen ja kehittämisen apuvälineinä” todetaan.

Työpajakokonaisuuden neljännessä työpajassa kaikki osallistuvat tahot (esihenkilöt, koordinoivat palveluesihenkilöt, työsuojelun ja työterveyshuollon edustajat) keskustelivat ratkaisukeskeisesti siitä, miten ja millä keinoin vahvistaa yhteistyötä ja yhteistoimintaa, miten työsuojelu- ja työterveystahot parhaiten, matalalla kynnyksellä ja mahdollisia kriisitilanteita ennalta ehkäisevästi, voivat tukea lähiesihenkilöitä ja -työyhteisöjä työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvissä asioissa.

6. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen ja kehittäminen yhteistyössä -

Pohjanmaan kehittämistyöpajakokonaisuuden tuloksia

Neljän kehittämistyöpajan tuloksena muodostui käsitys työhyvinvoinnin ja työkykyyn johtamiseen ja kehittämiseen liittyvistä haasteista, tavoitteista ja mahdollisuuksista Pohjanmaan hyvinvointialueen koti- ja asumispalveluiden yksiköissä ja alueilla. Työpajoissa esiteltiin kehittämistyöhön sopivia menetelmiä ja työkaluja, joita myös kokeiltiin ja harjoiteltiin. Saatiin esille erilaisia työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämiseen liittyviä tarpeita ja kehittämishaasteita. Ratkaisuja etsittiin keskustelemalla erilaisista ideoista ja ehdotuksista, joiden avulla työhyvinvoinnin ja työkyvyn haasteita voitaisiin yhdessä ratkaista. Mietittiin yhdessä keinoja ja tapoja työhyvinvoinnin ja työkyvyn tarpeisiin

mahdollisimman sujuvasti ja ajoissa vastaamiseen. Pohdittiin yhdessä myös yhteistyö- ja toimintatapoja työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisen ja kehittämisen edistämiseksi ja vahvistamiseksi.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen ja kehittämiseen vaikuttavina yleisinä **haasteina** nousi Pohjanmaan työpajoissa esiin mm. seuraavia asioita:

- Yhteisten pelisääntöjen puute uudella hyvinvointialueella, uudessa organisaatiossa
- Kotihoidon matala houkuttelevuus; matala vetovoima ja pitovoima (henkilökuntaa on vaikea rekrytoida, henkilökunta ei viihdy, monet sairauslomat)
- Ajanpuute toimia esihenkilönä ja johtaa, kehittää ja parantaa toimintaa yhdessä henkilöstön kanssa; suuri osa lähiesihenkilöiden ajasta kuluu sen varmistamiseen, että henkilöstöä on riittävästi päivittäisen ja viikottaisen toiminnan turvaamiseen
- Epäselvät odotukset ja tehtäväkuvaukset uudesta esihenkilöhierarkiasta johtuen

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamista ja yhteiskehittämistä edistävinä **tavoitteina** nousi Pohjanmaan työpajoissa esiin mm. seuraavia ajatuksia, näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia:

- Työterveyshuollon ja työsuojelun ottaminen mukaan organisaation ja työyhteisön työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen jo varhaisessa vaiheessa on erittäin tärkeää ja tukee erityisesti lähiesihenkilötyötä. Sujuva yhteistyö kaikkien toimijoiden välillä edistää sekä henkilöstön että esihenkilön työhyvinvointia, työkykyä ja työssä jaksamista.
- Työterveyshuollon edustajan, esim. työterveyspsykologin, kutsuminen mukaan henkilöstön kokouksiin tukee ja edistää työntekijöiden omasta työhyvinvoinnistaan ja työkyvystä huolehtimista.
- Työsuojeluvaltuutettujen kutsuminen vierailuille työpaikoille (ilman olemassa olevaa ongelmatilannetta); työsuojeluorganisaation tehtävistä ja vastuista tulisi paremmin tiedottaa koko organisaatiossa, jotta valtuutettujen rooli yhteistyötoimijana ja henkilöstön ja esihenkilön tukena ymmärrettäisiin.
- Työpajat tarjosivat hyvinvointialueen eri alueiden ja yksiköiden esihenkilöille yhteisöllisen dialogisen tilan yhteenkuuluvuuden ja kollegiaalisen vertaistuen vahvistamiseksi, mikä madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä tai pyytää kollegalta tukea.

- Sopivien digitaalisten työkalujen ja yhteistyöalustan avulla voidaan merkittävästi helpottaa ja sujuvoittaa yhteistyötä, tiedonkulkua ja vuorovaikutusta eri toimijoiden (työntekijöiden, esihenkilöiden, keskijohdon, HR:n ja asiantuntijatoimijoiden) välillä.
- Tärkeää reflektointia esihenkilön omasta osaamisesta, jaksamisesta ja hyvinvoinnista: Johtamistaitojen kehittäminen on jatkuvaa oman osaamisen ja vuorovaikutustaitojen kehittämistä. Vuorovaikutus on esihenkilön ja johtajan perustehtävän ytimessä. Esihenkilön on huolehdittava omasta jaksamisestaan pystyäkseen huolehtimaan muiden jaksamisesta ja työhyvinvoinnista.

Pohjanmaan hyvinvointialueen kehittämistyöpajakokonaisuuden ajoitus uuden organisaation alkuun vahvisti osallistujien valmiuksia tehdä yhteistyötä tilanteessa, jolloin toimiva yhteistyö ja -kehittäminen ovat menestystekijöitä. Työpajat kasvattivat osallistujien osaamista työhyvinvoinnin johtamisesta ja yhteiskehittämisestä, ja myös työpajoissa käytettyjen Lean-työkalujen käyttäminen jatkossa tuli varmemmaksi soveltamisharjoitusten avulla. Pohjanmaan kokonaisuuteen osallistuneet toimijat ovat jo osallistumalla aktiivisesti työpajoihin luoneet tärkeän pohjan työhyvinvoinnin ja työkyvyn yhteiskehittämiselle ja johtamiselle kohti yhteisiä tavoitteita!

Hyvinvoiva hoiva - Välmående omsorg –hanke toivottaa Pohjanmaan hyvinvointialueen ikäihmisten hoivapalveluiden toimijoille menestystä työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamiseen ja yhteiskehittämiseen!

Lisää tietoa työhyvinvoinnin johtamiseen ja kehittämiseen tarjoavat seuraavat julkaisut:

Hyvinvoiva hoiva –opas *“Tietoa ja työkaluja työhyvinvoinnin kehittämiseen ikäihmisten hoivapalveluissa”* ja *“Sotehelmiä hyvinvointialueiden johtamisen ja kehittämisen tueksi”*.

Molemmat julkaisut on julkaistu hanketoteutuksen yhteydessä Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- terveysministeriön rahoituksella. Sotehelmet-julkaisu on toteutettu kuuden hankkeen yhteistyönä. Molemmat julkaisut on julkaistu suomeksi ja ruotsiksi.

LÄHTEET

Ahonen, T. (2017). Palvelumuotoilu sotessa. Muutoksen voima.

Dierendock, D. & Nuijiten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. Journal of Business & Psychology.

Hakanen, J., Harju, L., Seppälä, P., Laaksone, A. & Pahkin, K. (2012). Kohti innostuksen spiraaleja. Työterveyslaitos.

Modig, N., Åhlström, P. (2013). Detta är Lean. Rheologica Publishing.

Pascal, Dennis (2006) Getting the Right Things Done: A Leader's Guide to Planning and Execution. Lean Enterprise Institute.

Savén, B. (2014). LedarStegen. Braveship AB.

Suneja A., Suneja C. (2017). Lean ja terveydenhuolto. Duodecim.

Svedberg, L. (2016, 2021). Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap. Studentlitteratur.

Taylor, M. J., McNicholas, C., Nicolay, C., Darzi, A., Bell, D., & Reed, J. E. (2014). Systematic review of the application of the plan–do–study–act method to improve quality in healthcare.

Tuulaniemi, J. (2011, 2013). Palvelumuotoilu. Talentum.

Hyvinvoiva hoiva -opas: <https://blogs2.abo.fi/hyvinvoivahoiva-opas/>

Sotehelmet -verkkojulkaisu/virtuaalikirja: <https://www.sotehelmet.fi/>

<https://projektledning.se/digitalt-ledarskap/>

<https://www.medi uutiset.fi/debatti/kansalaisten-digiosaaminen-palveluiden-oikea-ryhmittaminen-seka-moderni-johtaminen-auttavat-sote-uudistusta-onnistumaan/88dec3a-d881-4735-9842-1693d2c7cf09>

https://sairaanhoitajat.fi/wp-content/uploads/2019/10/SA%CC%88HKO%CC%88ISET_TERVPALV_STRATEGIA.pdf

<https://sotenaavigaattori.fi/laadukas-palvelu-ja-tyytyvainen-asiakas/>