



## Valintaesitys maakunnan yhteistyöryhmän sihteeristön käsittelyyn

Hankkeen julkinen nimi	JOHTO - Johtamisella työhyvinvointia ja uutta osaamista Pohjoiseen Suomeen
Hakemusnumero	205498
Valintakokouksen päivämäärä	22.5.2024
Hakijan virallinen nimi	Oulun Ammattikorkeakoulu Oy
Osatoteuttajat	-
Toimintalinja	4 Työllistävä, osaava ja osallistava Suomi
Erityistavoite	4.2. Uutta osaamista työelämään
Alkamispäivämäärä	1.6.2024
Päätymispäivämäärä	31.5.2027
Käsittelijä	Sonja Kuvaja

### Hakijan esittämä kuvaus hankkeen sisällöstä

Pandemian jälkeisessä ajassa, nopeassa työelämän muutoksessa sekä globaalien kriisien keskellä tarve hyvän työelämän kehittämiseksi työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistäen on ajankohtaisempaan kuin koskaan. Eri aloilla raportoidaan jaksamisen ja työhyvinvoinnin haasteista samalla kun työvoiman saatavuudesta ja sitoutumisesta on pulaa monilla aloilla. Lisäksi on todettu, ettei osatyökykyisten tai eri kieli- ja kulttuuritaustoista olevien osaamista pystytä täysin hyödyntämään. Avain näiden ongelmien ratkaisemiseen on johtamisen ja organisoinnin kehittäminen. Johtamisella on kiistaton yhteys työhyvinvointiin, työn imuun ja sitä kautta organisaatioiden tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun. Johtaminen voi selittää työpaikkojen eroja työvoiman saannissa ja sitoutumisessa sekä esimerkiksi luovuudessa (Lidman et al., 2022). Epävarmoina aikoina ja muutoksissa hyvän henkilöstöjohtamisen merkitys korostuu merkityksellisyyden ja turvallisuuden luomisessa. Henkilöstön hyvinvoinnin edistämisen lisäksi on myös huomioitava, että työelämän kasvavat paineet ja tuottavuuden vaatimus henkilöstöä kohtaan lisäävät samalla paineita ja vaatimuksia johtajia kohtaan (Huhtala et al., 2011), eli johtajien työn ja työssä jaksamisen tulle on selkeä tarve.

Vaikka johtajalla on keskeinen rooli työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa, sitä ei voi toteuttaa ilman työyhteisöä. Johtajia koskevan osaamisen kehittämisen ja johtajuuden kehittämisen lisäksi onkin tarve kehittää myös työyhteisöjä ja organisaatioita alhaalta-ylös, läpileikkaavasti, yhteisöllistä ja inklusiivista toimintakulttuuria kehittämällä. Hyvinvointia ja oppimista tukeva, inhimillinen johtaminen on vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ihmistyötä, johon tarvitaan koko työyhteisöä. Tätä yhteisöllisyyttä haastaa uusimpien tutkimusten mukaan erityisesti etä- ja hybridityö: haasteet kohdentuvat erityisesti vuorovaikutuskäytänteisiin, sosiaalisen tuen saamiseen sekä johtamisvuorovaikutukseen (Jansson & Kangas, 2024; Vaasan yliopiston LEADIS-hanke).

JOHTO-hanke on osaltaan ratkaisemassa laajempaa tarvetta työhyvinvointia ja oppimista tukevalle johtamiselle, organisoinnille ja toimintatavoille osana hyvän työelämän kehittämistä – tarve on kehittää kokonaan uutta osaamista työelämään. Hanke ratkaisee tarpeen johtamisen ja organisoinnin sekä työyhteisöjen kehittämiseksi vuorovaikutuksen, yhteisöllisyyden ja oppimisen näkökulmasta. Hanke vastaa tarpeeseen löytää tapoja ja toimintamalleja, jotka vahvistavat johtajien ja esihenkilöiden hyvinvointia yhteisöllisen oppimisen ja vertaistuen kautta. Lisäksi ratkaisemme tarpeen yhteisöllisille toimintatavoille ja organisaatiokulttuurin kehittämiseksi eettisesti ja sosiaalisesti kestäväällä ja vastuullisella tavalla, jossa myös ihmisten erilaisuus mm. työkyvyssä tai kulttuuritaustassa huomioidaan.

#### **Hankkeen toiminta-alue:**

Pohjois-Pohjanmaa, Kainuu ja Lappi.

#### **Kohderyhmä:**

130 työssä olevaa (ml. yrittäjät) henkilöä. 18–29-vuotiaita osallistujia on 35 hlöä. Osallistuvia yrityksiä on 16 kpl.

Ensisijaiset kohderyhmät:

- Pohjois-Pohjanmaan, Kainuun ja Lapin alueen mikro- ja pk-yritysten sekä muiden organisaatioiden johto ja henkilöstö.

#### **Toimenpiteet:**

Hankkeessa kehitetään ja toteutetaan kohderyhmälle organisaatiokohtaisia kehittämisprosesseja, joiden toimenpiteet koostuvat alla kuvatuista asioista. Toimenpiteet perustuvat humanistiselle, transformatiiviselle sekä sosio-konstruktivistiselle oppimiskäsitykselle. Toimenpiteillä mallinnetaan inhimillisen johtamisen keinoja ja menetelmiä sekä oppimisen muotoja, joita osallistujat voivat suoraan soveltaa omaan organisaatioonsa. Toimenpiteet on jäsennetty hankkeen tavoitteiden ja kohderyhmien mukaisesti. Käytännössä kaikissa toimenpiteissä on yhteisöllinen näkökulma, ja esim. INTRO-osiossa osallistuvat johtajat kehittävät samalla omaa työyhteisöään ja organisaatiotaan ja näin koko henkilöstö on jo mukana kehittämistoimenpiteissä; johtajat ovat mukana työyhteisönsä kanssa työyhteisöosiossa ja kaikki jakavat omaa osaamistaan roolistaan riippumatta.

Hankkeen sisällölliset toimenpideoiot 1–4 ovat:

#### **1. Inhimillisen johtamisen INTRO-valmennusprosessi**

Hankkeeseen mukaan tulevien organisaatioiden edustajat (johtoa, esihenkilöitä, HR:ää) osallistuvat johdantovalmennukseen, joka antaa valmiuksia inhimillisen, oppimista ja hyvinvointia tukevan johtamisen toteuttamiseen arkityössä ja strategisella tasolla. Valmennus on organisaatiokohtaisesti räätälöity, mutta pienempiä yrityksiä kootaan yhteiseen valmennukseen vertaisoppimisen ja verkostoitumisen merkeissä. Valmennuksessa hyödynnetään, etä-, lähi- ja hybriditoteutusta organisaatioiden tarpeen mukaan. Valmennuksen sisältö, toteutustapa ja kesto räätälöidään osallistujien tarpeiden ja lähtötilanteen perusteella. Valmennusteemat rakentuvat inhimillistä johtamista koskevan uusimman tutkimustiedon varaan.

Sisältöjä ovat mm.

- Yhteisöllisen ja inhimillisen johtamisen lähtökohdat ja teoriat
- Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin käsitteet ja mittarit
- Johtajan ihmiskäsitys ja oppimiskäsitys; Arvot ja hyveet organisaatiossa ja johtamisessa
- Yksilölliset vahvuudet johtajana; autenttisuus; monimuotoisuus ja inklusiivisuus, syvä diversiteetti

- Tunnetoimijuus ja tunteiden johtaminen; Psykologisen turvallisuuden johtaminen; Dialogisuus johtamisessa
- Johtamisen yhteisölliset toimintatavat, jaettu johtaminen ja yhteisöllinen johtaminen; Käytänteiden kehittäminen ja johtaminen
- Myönteiset käytänteet organisaation laatuoprosessina oppimista, laatua ja hyvinvointia mahdollistamassa; Oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- Inhimillisen johtamisen arviointi ja mittaaminen; Johtajana kehittyminen

INTRO-prosessi perustuu autenttisuuden ja Authentic Leadership Development -teorioille, ja koostuu kuudesta reflektiopolun askeleesta. Valmennuksen aikana johtaja tunnistaa omia vahvuuksiaan, tunteitaan sekä tapaa kohdata ja olla vuorovaikutuksessa; Tunnustaa kehittämisen ja kehittymisen kohteitaan; Tutkii ja reflektoi itseään ja johtajuuttaan; Saa tukea johtajana kehittymiseen; Tutustuu teoriaan ja tutkimukseen; Toimii ja kokeilee eli soveltaa inhimillistä johtamista käytäntöön osallistaen siihen koko työyhteisönsä. Tuen ja reflektion osana toimii valmennusprosessin tapaamiskertojen / webinaarien kanssa rytmittävät teemalliset pienryhmät eli D-ryhmät.

## **2. Johtajuuden tuen DUURI – vertaistuelliset työnohjaukselliset pienryhmät**

Johtajuuden teemalliset työnohjausryhmät eli D-ryhmät tukevat johtajaa valmennussisältöjen ottamisessa ja sisäistämässä omaan johtamistyöhönsä sekä itsereflektiossa. D-ryhmät ovat organisaatiokohtaisia ja niissä huomioidaan erikseen ylimmän johdon edustajat ja johtoryhmät. D-ryhmät toteutuvat INTRO-valmennuskertojen välillä noin vuoden ajan, ja jatkuvat sen jälkeen tarvelähtöisesti ylimentaalisina ryhminä sekä organisaatiokohtaisina, alueellisina tai ylimentaalisina ryhminä. Toteutuksessa hyödynnetään verkkoa, mutta myös lähiryhmiä voidaan toteuttaa hankeresurssien ja aikataulujen puitteissa. Ryhmiä järjestetään myös avoimina alueellisina ja valtakunnallisina ryhminä, mikä mahdollista oppimisen ja vertaistuen yli maakunnan rajojen. Ryhmät kytkeytyvät osaksi valtakunnallista Positiivisen johtamisen verkostoa.

Keskeisenä kehittämisteemana osiossa on saada johtajien kokemuksia D-ryhmätyöskentelystä, ja kehittää sen pohjalta D-ryhmien toimintaa, määritellä D-ryhmien toteutustapaa ja laatia kuvaus/raportti D-ryhmien toteuttamisesta ja sisällöistä. Osana hanketta valmennetaan organisaatioiden sisäisiä asiantuntijoita D-ryhmien vetäjiksi, jolloin toimintamalli voi jatkua hankkeen päätyttyä.

## **3. Työyhteisön TAHTI - yhteisöllisen oppimisen ja muutoksen prosessi**

Osiossa keskitytään oppimista ja hyvinvointia tukevan kulttuurin rakentamiseen työyhteisön toimintana, vuorovaikutuksena ja yhteistyönä. Osio suunnitellaan räätälöidysti kunkin työyhteisön tarpeisiin tarkoituksenmukaisia menetelmiä hyödyntäen: osio on luonteeltaan työnohjauksellinen ja valmentava, ja se voi koostua etä- tai lähitapaamisista tai työyhteisöille toteutettavista verkko-oppimisympäristöistä, joiden avulla kehittämisprosessi toteutetaan itsenäisesti tiimin esihenkilön johdolla.

Osion sisällölliset teemat:

- Oppimista ja hyvinvointia tukevan työyhteisön elementit; Hyveet hyvän työelämän ja työyhteisön rakennusaineiksina ja työyhteisötaitoina
- Myönteisten käytänteiden tunnistaminen, kehittäminen ja jakaminen; Yksilöiden ja yhteisön vahvuudet
- Inklusiivinen ja monimuotoinen tiimi
- Vuorovaikutus, yhteistyö ja yhteisöllisyys tiimissä; Tiimin vuorovaikutuskulttuuri ja -käytänteet
- Sosiaalisesti ja eettisesti vastuullinen tiimitoiminta; Psykologisen turvallisuuden ja perustarpeiden kartoittaminen ja kehittäminen
- Työyhteisökeskustelut toimintamallina

Keskeisenä kehittämisteemana osiossa on psykologisen turvallisuuden arvioiminen ja kehittäminen hyödyntäen Oamkin ja Haaga-Helian tutkimukseen (Wenström, Nyberg, & Kuortti, 2023) sekä TIITU - Psykologinen turvallisuus tiimeissä -hankkeen tuloksia ja tuotoksia. Hankkeessa kehitetään psykologisen turvallisuuden kysely ja yhteisöllinen keskustelutyökalu tiimeihin ja sitä pilotoidaan hankeorganisaatioissa. Mitaria hyödynnetään valmennuksessa keskeisenä arviointityökaluna, ja sillä kerätään sekä alku- että loppumittausten avulla tietoa psykologisen turvallisuuden kehittymisestä tiimeissä. Toisena kehittämisteemana osiossa on työyhteisökeskustelu kulttuurin ja vuorovaikutuksen kehittämisen toimintatapana. Lähtökohtana hyödynnetään PoJo-hankkeessa kehitettyä työyhteisöinterventiota, jossa työyhteisö strukturoidusti tunnistaa oman työyhteisön myönteisiä toimintamalleja sekä valitsee kehittämiskohteita. Tavoitteena on, että toimintamalli jää työyhteisöjen käyttöön ja sitä osataan soveltaa. Toimintamalli kuvataan ja raportoidaan, ja sitä voidaan levittää ja soveltaa valtakunnallisesti. Kehittämisteema nivoutuu myös yhteisöllisen oppimisen osioon (Osaamisen OOPPERA), jossa sitä myös voidaan hyödyntää ja soveltaa.

#### **4. Osaamisen OOPPERA**

Osiossa kehitetään ja pilotoidaan yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen jakamisen toimintamalleja hankeorganisaatioissa. Kokoavana teemana on tavoite löytää uusia tapoja oppia ja kehittyä työssä. Oppimisen edellytyksiä luodaan yhdessä: edellytykset luodaan johtamisella, organisoinnilla ja niitä mahdollistaa organisaatiokulttuuri. Osiossa kartoitetaan miten organisaatiokulttuuria ja toimintatapoja kehitetään oppimiselle suotuisiksi. Koko organisaatiota ja yhteisöä sekä sen kulttuuria kehittämällä voidaan luoda vahvistaa sekä hyvinvoinnin että oppimisen edellytyksiä.

Tutkijat korostavat innostuksen ja työn imun merkitystä oman työn ja oman osaamisen kehittämisessä (Kaltiainen, 2018; Wenström, 2020). Kun ihminen on innostunut työstään ja kun työyhteisössä koetaan yhteistä työn imua, työyhteisö oppii ja kehittyy ja on valmis kohtaamaan myös muutoksia. Toisin sanoen muutos vaatii oppimista ja kehittymistä. Johtamisen ja kulttuurin lisäksi oppimiseen tarvitaan erilaisia muodollisia käytänteitä ja rakenteita. Erittäin tärkeää työssä kehittymisen ja oppimisen tapojen kehittäminen on nyt, kun työn ulkopuolella tapahtuva formaali koulutus tulee hankaloidumaan mm. opintovapaaudistuksen myötä. Lisäksi osiossa toteutetaan osaamisen kehittämistä ja jakamista hanketeemoista syventäen muissa osioissa käsitellyjä teemoja ja jakaen jo hankittua osaamista ja toimintamalleja mm. täsmätyökykyisyydestä ja syvästä diversiteetistä.

Osiossa vahvistetaan PoJo-verkoston hyödyntämistä yhteisöllisen oppimisen ja osaamisen jakamisen foorumina mm. kehittämällä OPPAAT-osiota, tuottamalla sinne temaattista sisältöä ja julkaisemalla käyttäjäystävällisiä PDF- tai verkkopohjaisia oppaita hanketeemoista. Verkostossa toteutetaan online-tapahtumia- ja tietoisuuksia sekä avoimia foorumeita, joissa hankkeen tuotoksia, tuloksia ja kokemuksia jaetaan.

#### **5. KAPELLIMESTARI**

##### **A) Hankkeen hallinnointi ja koordinointi**

Hankkeen organisoituminen ja toteutussuunnitelman tarkentaminen sekä seuranta ja raportointi; aloitus- ja lopetuskokoukset; projektitiimin kokoukset: toimenpiteiden suunnittelu, jakaminen ja arviointi; budjetin tarkentaminen ja seuranta; ohjausryhmän toiminta.

##### **B) Viestintä ja tulosten juurruttaminen**

Hanketoimijoiden välisen, alueellisen ja valtakunnallisen viestinnän suunnittelu; kehitettyjen toimintamallien juurruttaminen osallistujaorganisaatioiden omaan toimintaan; etenemisen ja tulosten levittäminen alueellisesti ja sidosryhmille julkaisuina, kuten artikkeleina, podcasteina, esittelemällä niitä kansallisissa tapahtumissa; yhteistyö koordinoivan hankkeen ja muiden hankkeiden kanssa.

##### **C) Seuranta ja vaikutusten arviointi**

Hankkeen laatua, toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia seurataan systemaattisesti ja tietoa hyödynnetään hankkeen toteutuksen kehittämisessä ja hankkeen tuloksellisuuden ja vaikuttavuuden edistämiseksi.

Lisätietoja hakemuksesta

Kustannusarvion jakaantuminen:		EU + valtio 80 %	342 712 €
1 Palkkakustannukset	305 992 €	Omarahoitus: Muu julkinen rahoitus	85 678 €
Flat rate 40 % kehittäminen	122 398 €		
<b>Nettokustannusarvio</b>	<b>428 390 €</b>		

Kustannusarvio ja rahoitussuunnitelma

Hankkeen kustannusarvio yhteensä	428 390 €
Hankkeen rahoitussuunnitelma yhteensä	428 390 €
Hankkeelle esitetty tuen enimmäismäärä	342 712 €, 80 %

Rahoittajan arvio hankkeesta

<p>Hanke ei täytä yleistä valintaperustetta 3: ”Hankkeella on konkreettinen hankesuunnitelma, joka pohjautuu tunnistettuun tarpeeseen ja joka edistää Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan ohjelman erityistavoitteen tavoitteiden tuloksellista toteutumista. Hankkeen eteneminen on seurattavissa ja todennettavissa hankesuunnitelman perusteella.”</p> <p>Hankesuunnitelma ei ole konkreettinen tai aikataulutettu, eikä hankkeen eteneminen ole siten seurattavissa suunnitelman perusteella. Valmennusten konkreettisia sisältöjä ja valmennuksissa kehitettäviä työkaluja on hankehakemuksessa kuvattu vain suppeasti. Lisäksi hankkeessa valtakunnalliseen levitykseen kehitettävän työyhteisöinterventioiden toimintamallin uutuusarvoa ei ollut hakemuksessa perusteltu.</p>
---

Ratkaisun perustelut ja jatkotoimenpiteet

<p>Hanke ei täytä kaikkia yleisiä valintaperusteita. Hankkeelle ei myönnetä tukea, jos hanke tai tuen saaja ei täytä yleisiä valintaperusteita (Laki alueiden kehittämisen ja Euroopan unionin alue- ja rakennepolitiikan hankkeiden rahoittamisesta 757/2021 37 §).</p> <p>Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen EURA-ryhmä 24.4.2024  Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksen Elinkeino- ja luonnonvara -teemaryhmän kokous 19.2.-8.3.2024 (sähköinen käsittely)  Pohjois-Pohjanmaan MYR-sihteeristö 22.5.2024  Pohjois-Pohjanmaan MYR 27.6.2024  Kainuun MYR-sihteeristö 27.5.2024  Lapin MYR-sihteeristön hanketyöryhmä 14.5.2024  Lapin MYR-sihteeristö 23.5.2024</p>
--

Rahoittaja **ei puolla** hakemuksen hyväksymistä