



TSR LOPPURAPORTTI

MUUTOSAGENTTIHANKE

24.2.2020

VALMENNUSTRIO, MERJA TAKAMÄKI

LAPINJÄRVEN KUNTA, SUSANNE SJÖBLOM

SISÄLLYS

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN	2
2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE.....	2
3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija	3
4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN.....	3
5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET.....	4
6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET	4
7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	5
8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT.....	5

1. LÄHTÖTILANNE KOHDEORGANISAATIOSSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Lapinjärven kunnan tavoitteena on ihmislähtöinen kunta. Tarkoitus on osallistaa koko henkilöstö kehittämään toimintaa sekä löytämään innovatiivisia ja ennakkoluulottomia ratkaisuja olemassa oleviin haasteisiin. Lapinjärvi pitää tärkeänä ottaa henkilöstö mukaan muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen. Tähän kunnassa luodaan muutosagenttimalli, jonka avulla toteutetaan ja varmistetaan jatkuva kehittyminen ja muutosten onnistunut läpivieminen. Kunta haluaa hyödyntää henkilöstönsä potentiaalin työyhteisönsä ja kunnan kehittämiseen.

Hankkeen tarkoituksena oli tukea Lapinjärven kuntaa ihmislähtöisen ja itseohjautuvan kunnan rakentamisessa. Hankkeen tarkoitus oli perustaa muutosagenttitoiminta ja sen avulla osallistaa henkilöstöä muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja toimivuuden varmistamiseen. Kunta haluaa myös luoda eri organisaatioiden välille verkostotoimintaa hyvien käytäntöjen jakamiseen muutoksissa. Hankkeessa on mukana henkilökuntaa, esimiehiä ja johtoa jokaiselta toimialalta.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE

Tavoitteet asetettiin kunnan strategiaan perustuen kunnanjohtajan ja hallintojohtajan toimesta ja niissä kuunneltiin muutosagenttien ja esimiehien toiveita ja näkemyksiä.

Tavoitteena on saada ihmiset keskiöön ja rakentaa joustava kokeilemisen toimintakulttuuri, jossa muutos-agentit kuuntelevat henkilöstöä (työkavereita, esimiehiä ja johtoa) ja vievät heidän ideoitaan ja ajatuksiaan eteenpäin. Uudet ideat ja niistä poikivat toimenpiteet kehittävät kuntaa, tätä kautta työelämän laatu paranee ja tuottavuus lisääntyy. Kehittämisen prosessi halutaan mallintaa ja juurruttaa vahvasti osaksi arjen toimintaa. Henkilöstön osallistaminen toimintaan vaatii ihmislähtöisen ajattelun sisäistämistä ja omien asenteiden ja toimintatapojen muuttamista. Lisäksi tavoitteena oli kehittää vuorovaikutustaitoja ja saavuttaa luottavaisen sekä avoimen toimintaympäristön työyhteisöömme. Hankkeen tavoitteena oli lisätä ihmisten johtamisen taitoja muutoksissa, lisätä johdon ja henkilöstön välistä yhteistyötä, luoda tukityökaluja muutosagenteille muutoksien läpiviemiseen myös tulevaisuudessa.

Tavoitteena on, että hankkeen vaikutukset tulevat näkymään työhyvinvoinnin lisääntymisenä sekä parempana yhteistoimintana työntekijöiden työarjessa. Tulevaisuudessa kehittämiseen halutaan hyödyntää koko henkilöstön potentiaali.

3. HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASIAANTUNTIJA

Työsuojelurahaston osaksi rahoittamassa hankkeessa toimi ulkopuolisena asiantuntijana Valmennustrio Oy. Heidän toiminta perustuu pitkään käytännön kokemukseen ja tutkittuun tietoon. Hankkeessa sovellettuja tutkimuksia ovat mm. Diplomi-insinööri Marko Kestin väitöstutkimus, joka käsittelee organisaatioiden tuottavuuden ja kilpailukyvyn parantamista henkilöstön hiljaisen tiedon avulla (Marko Kesti: The Tacit Signal Method in Human Competence Based Organization Performance Development. Lapin yliopisto). Lisäksi hankkeessa on sovellettu Professori Kirsimarja Blomqvist teosta ”Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla” ja Leena Ruopsan väitöstutkimusta ”Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa”.

Hanke sai alkunsa Valmennustrion edellisen hankkeen ”Henkilöstölähtöisellä johtamisella onnistuneeseen muutokseen” ideointityöpajasta, johon osallistui kahdeksan organisaatiota vuosina 2017-2018. Muutosagenttien toiminta muutosten motivaattoreina yhdessä esimiesten/johdon kanssa havaittiin hankkeessa hyväksi ja muuta henkilöstöä kannustavaksi toimintatavaksi, jonka avulla saavutettiin merkittävää luottamuksen lisääntymistä sekä henkilöillä että koko organisaatiotasolla, jolloin muutoksen onnistuminen oli mahdollista.

Hankkeeseen osallistui seuraavat ulkopuoliset asiantuntijat:

Merja Takamäki, Valmennustrio Oy

Juha Kojonen, Valmennustrio Oy

Jonna Jantunen, Valmennustrio Oy

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Lapinjärven kunnan 13 kk kestäneessä muutosagentti hankkeessa henkilöstö osallistettiin toiminnan kehittämiseen, toimenpiteiden ideointiin ja niiden toteuttamiseen. Esimiehiä tuettiin transformatiivisessa johtamisessa ja esimiestyön haasteissa. Ylimmästä johdosta

koottu ohjausryhmä seurasi hankkeen vaikuttavuutta. Hankkeen aikana perustettiin muutosagenttitoiminta.

Hankkeessa käytetyt menetelmät ovat olleet aktiivisia ja osallistavia työpajoja, jossa on pyritty siihen, että työyhteisön jäsenet saavat osallistua oman työorganisaationsa kehittämisen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin.

Henkilöstö oppi tunnistamaan omia tunteitaan ja vuorovaikutustapojaan ja käsittelemää niitä rakentavalla tavalla. Ratkaisukeskeisyys ja näkökulman vaihtamisen taito auttoivat löytämään ratkaisuja ja kehittämään toimintaa itseohjautuvasti eteenpäin. Monipuolinen hyvinvoinnin käsittely onnistui hyvin ja lisäsi tietoisuutta itsensä johtamisen merkityksestä.

Hanke oli osa laajempaa kokonaisuutta, jossa oli mukana useampia kuntaorganisaatioita ja yksityisen puolen toimijoita. Organisaatioiden avainhenkilöille toteutettiin kaksi yhteistä seminaaria. Näiden avulla lisättiin osallistuvien organisaatioiden välistä vuorovaikutusta, opittiin toisilta ja löydettiin yhteisiä hyväksi havaittuja toimintamalleja ja ratkaisuja toimintaan.

Hanke suunniteltiin ohjausryhmän toimesta helmikuussa 2019 ja hanke eteni suunnitelman mukaan.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Yhtenä tavoitteena oli henkilöstötyytyväisyyden kasvu, joka koko kunnassa nousi hankkeen aikana 7 %. Yhteistyö tiimien sisällä ja töiden organisointi työyhteisössä kasvoivat 13 %.

Esimiehille ja muutosagenteille suunnattujen työpajatyöskentelyiden kautta löydettiin toimivampi vuorovaikutus ja heidän itseohjautuvuus kasvoi. Kyky dialogiin ja ongelmanratkaisuun kasvoi.

Muutosagentit löysivät oman kehittäjän roolinsa suurimmassa osassa tiimejä ja heidän yhteistyönsä esimiehien kanssa on sujuvaa. Muutosagentit ovat pääosin aktiivisia ja sitoutuneita ja kykenevät luomaan uudenlaista toimintakulttuuria opituilla taidoilla. Esimiehien transformatiiviset johtamisen taidot kehittyivät, joka näkyy henkilöstötyytyväisyydessä.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Muutosagenttitoiminnan kautta ihmislähtöisen kunnan rakentaminen jatkuu Lapinjärven kunnassa. Esimiehet käyvät tiimipalavereissa vuoden alussa keskustelun tiimien toiveesta

seuraavaksi kehittämiskohteeksi ja jatkavat kehittämistä niiden asioiden parissa vahvasti tiimiä osallistamalla. Kunnanjohtaja vetää vuoden 2020 aikana koulutuksen uusille muutosagenteille. Tavoitteena on laajentaa toiminta koko henkilöstön kattavaksi toiminnaksi ja vahvistaa itseohjautuvuutta.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista kirjoitettiin blogeja Valmennustrio.fi verkkosivuilla, jotka ovat kaikkien luettavissa ja hyödynnettävissä. Kuntatyönantajien Kuntekon kanssa tehtiin yhteistyönä kolmen webinaarin sarja, jossa osallistujille jaettiin samoja teemoja ja työkaluja, mitä käsiteltiin hankkeessa. Osallistuminen webinaareihin oli kaikille avointa ja eri kunnat voivat hyödyntää menetelmiä omatoimisesti omissa organisaatioissaan.

Verkostoitumisseminaareissa jaettiin hyviä käytäntöjä avoimesti ja pohdittiin haasteellisia tilanteita eri organisaatioissa. Näkökulmien avautumisen ja ratkaisukeskeisyyden lisääntymisen, sekä avoimen tiedonjaon kautta voidaan mahdollistaa myös muiden organisaatioiden kehittyminen.

Kunta on tiedottanut hankkeesta luottamushenkilöille ja kaikille kuntalaisille osavuosisikastausten ja tilinpäätöksen yhteydessä. Kunnanhallituksen jäsenet ovat myös saaneet väliaikaisesti tietoa projektin edetessä. Kirjoituksia hankkeesta on julkaistu kunnan Ihku-blogissa.

Hankkeen sisäinen tiedottaminen

Muutosagentteja, esimiehiä ja pilottitiimin työntekijäitä informoitiin hankkeen aikana säännöllisesti tulevista tapahtumista ja heille jaettiin materiaali ja muistiot sovituista asioista. Valmennustrio asiantuntija raportoi ohjausryhmälle hankkeen etenemisestä ja tuloksista säännöllisesti sekä sähköpostitse, että myös yhteisissä tapaamisissa. Hankkeen tulokset raportoidaan kunnan hallitukselle ja esimiespäivillä käsitellään hankkeen vaikuttavuutta.

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

Susanne Sjöblom

Puhno 040 577 5336

susanne.sjoblom@lapinjarvi.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Merja Takamäki

Punnro 050 529 9343

merja.takamaki@valmennustrio.fi