

VALMENNUSTRIO

”YHDESSÄ YHDEKSI” –
KEHITTÄMISHANKE MUUTOKSEN
ONNISTUNEeseen LÄPIVIEMISEEN

KEHITTÄMISHANKKEEN LOPPURAPORTTI

29.7.2019

Merja Takamäki, Valmennustrio Oy

Veronica Renwall, HUS



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

1. LÄHTÖKOHTATILANNE JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Hankkeen lähtökohtana oli lisätä HUS Akuutin ja Sisun, sekä HYKS investointi- ja hankintatiimin muutosvalmiutta sekä integraation onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa henkilöstölähtöistä johtamista. Työyhteisön tavoitteena oli hankkeen aikana muutosagenttimallin avulla toteuttaa ja varmistaa muutosten onnistunut läpivieminen henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden kannalta.

2. HANKKEEN KUVAUS, TAVOITTEET JA MERKITYS HAKIJALLE JA ASIANTUNTIJALLE

Muutoshankkeen aikana HUS ja Helsingin kaupungin päivystystoiminnot integroitiin. Helsingin Malmin ja Haartmanin päivystyspoliklinikka ja päivystysoastotoiminta liitettiin HUS-Akuuttiin ja osastot HUS-Sisätauteihin ja Kuntoutukseen.

Helsingin kaupungin integroitavissa yksiköissä (Malmi ja Haartman) hanke toteutettiin kokonaisuudessaan sekä ennakoivana muutokseen valmistutumisena sekä integraation toteutuessa muutostukena henkilöstölle.

HUS Meilahden yksikössä hanke toteutettiin kevyempänä, koska muutos ei vaikuttanut siellä olevan henkilöstön työhön niin paljon kuin yllä mainituissa yksiköissä. Hankkeen aikana perehdytettiin muutosagentteja, jotka testasivat ja veivät käytäntöön työkaluja, joilla muuta henkilöstöä tuettiin ja tuetaan myös jatkossa tässä isossa muutoksessa. Hankkeen aikana henkilöstö ideoi ja tunnisti kehittämiskohteita, joihin he tekivät toimenpidesuunnitelmia. Osastonhoitajat ja ylihoitajat osallistuivat aktiivisesti työryhmiin. Suurin osa toimenpiteistä koski muutokseen liittyviä asioita. Ohjausryhmä toimi hankkeessa mukana sekä kuulemassa henkilöstön ajatuksia valmentajan välityksellä sekä auttamassa mahdollisuuksien mukaan muutoksen onnistumisessa.

HUS ja Helsinki päivystyksen integraation aikana/ hankkeen aikana esimiehiä osittain vaihtui ja uusia tuli mukaan hankkeen aikana. Myös yksiköiden uudelleenjärjestely, esim. varahenkilöstön kohdalla, vaikutti siihen, että esimiehet vaihtuivat.

HUS investointi ja hankintatiimissä toteutettiin usean tiimin yhdistämiseen liittyvän muutoksen jälkeinen tukiprosessi. Hankkeessa oli mukana koko henkilöstö, esimiehet ja

muutosagentit. Hanke onnistui hyvin ja uusi tiimi sai rakennettua toimintamalleja ja menetelmiä, joiden avulla tiimi pystyy jatkamaan laadukasta toimintaa ja oppi myös tunnistamaan muutoksiin liittyviä asioita ja toimimaan muutoksissa rakentavasti ja ratkaisukeskeisesti.

3. HANKKEESSA SOVELLETUT TUKIMUKSET JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija

Hankkeessa on sovellettu seuraavia tutkimuksia:

- Marko Kestin väitöstutkimus: Tuottavuus kasvuun hiljaisen tiedon avulla
- Leena Ruopsan väitöstutkimus: Kerrottu identiteetti organisaatiomuutoksen kontekstissa

Hankkeessa ulkopuolisena asiantuntijana toimi Valmennustrio Oy:stä yritysvalmentajat Merja Takamäki, Jaana Turunen ja Juha Kojonen.

4. HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hankkeessa toteutettiin seuraavat työvaiheet:

- Info henkilöstölle ja esimiehille tulossa olevasta hankkeesta, aikataulusta, tavoitteista ja toimenpiteistä.
- Johdon ja avainhenkilöiden perehdyttäminen ja sitouttaminen.
- Henkilöstöryhmät kokoontuivat hankkeen aikana neljä kertaa. Ryhmiä tuettiin oman toiminnan kehittämistoimenpiteiden edistämässä, muutosprosesseissa sekä vuorovaikutus- ja tunnetyöskentelytaidoissa.
- Hankkeen ohjausryhmä kokoontui 5 kertaa. Se huolehti hankkeen aikana tarvittavien strategisten linjausten tekemisestä.
- Muutostyöryhmä kokoontui hankkeen aikana 4 kertaa. Ryhmän jäsenille luotiin selkeä rooli, toiminnan tavoitteet ja toimenpiteet integraation ajaksi.
- Esimiehiä tuettiin muutosjohtamisessa ja esimiestyön haasteissa hankkeen aikana pidetyissä kolmessa esimiespajassa.
- Hankkeen aikana pidettiin kolme seminaaria hankekokonaisuuteen osallistuvien organisaatioiden avainhenkilöille.

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.

5. HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hankkeen avulla lisättiin HUS Akuutin ja investointi- ja hankintatiimin muutosvalmiutta sekä integraatioiden onnistumisen mahdollisuuksia ja parannettiin henkilöstölähtöistä johtamista.

Henkilöstö oppi tunnistamaan omia tunteitaan muutoksen aikana ja käsittelemään niitä rakentavalla tavalla. Uusien tietojärjestelmien käyttöönotto ja organisaatiomuutokset veivät henkilöstön vahvasti epämurkkualueelle. Avoin keskustelu asian tiimoilta ja omien tunteiden kohtaaminen toivat vertaistukea, joka auttoi jaksamaan epävarmuudesta huolimatta. Itsetuntemus sekä muutosprosessin vaikutus ja muuttuminen matkan varrella omiin tuntemuksiin lisääntyi ja sitä pystyy hyödyntämään tulevissa muutoksissa, esim. seuraavan tietojärjestelmän käyttöönotossa. Monipuolinen hyvinvoinnin käsittely muutoksen keskellä ja keinot oman ja tiimin jaksamisen varmistamiseksi onnistuivat hyvin ja lisäsivät tietoisuutta itsensä johtamisen merkityksestä.

Johdon ymmärrys henkilöstön tuen tarpeesta kasvoi. Viestintä ja vuorovaikutus johdon ja henkilöstön välillä on ensiarvoisen tärkeää. Varhaisessa vaiheessa nähtiin tärkeäksi muutosvalmennuksen lisäksi järjestää muutosagenteille johdon kyselytunti, jossa pystyttiin nostamaan esille epäselviä asioita ja ventiloimaan tuntemuksia. Muutostyöryhmän ja johdon kyselytuntien aikana tapahtui hyvää vuorovaikutusta ja ymmärrys puolin ja toisin lisääntyi.

HUS investointi ja hankintatiimin tavoitteet toteutuivat hyvin ja tiimin työilmapiiri parani.

6. HANKKEEN ARVIOINTI JA MAHDOLLISET JATKOTOIMENPITEET

Hankkeen loppuarviointia tehtiin hankkeen ohjausryhmässä kesäkuussa 2019.

Arvioinnissa todettiin, että hankkeen aikana saatiin hyvää kokemusta henkilöstön näkökulmasta muutoksen onnistumisesta ja sitä voidaan hyödyntää tulevissa muutoksissa. Esim. seuraavan uuden tietojärjestelmän käyttöönotossa osataan huomioida henkilöstöä paremmin tämän hankkeen kokemusten perusteella ja hyödyntää henkilöstön potentiaali osallistamalla heidät muutoksien suunnitteluun ja toteutukseen jatkossa entistä paremmin.

Muutosagenttiryhmän toiminta saatiin hyvälle alulle ja se on iso potentiaali jatkossa toiminnan kehittämisessä. Jaetun ja yhteneväisen johtajuuden ja valmentavan esimiestyön

kehittäminen jatkossa kannattaa, jotta sen avulla saadaan rakennettua osallistava ja kokonaisvaltaisesti hyvinvoiva ja tehokas organisaatio.

7. VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Kaikki hankkeen aikana tuotettu materiaali on jaettu hankkeeseen osallistuneille henkilöstölle, esimiehille ja johdolle. Ohjausryhmä on pidetty koko hankkeen ajan tietoisena hankkeen toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuudesta.

Hankkeen aikana saaduista hyvistä käytännöistä ja kokemuksista on kirjoitettu Onnistu muutoksessa -opas, joka julkaistaan osana KT Kuntatyönantajien Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt -julkaisusarjaa. Hyvistä käytännöistä julkaistaan myös blogeja vuoden 2019 aikana valmennustrio.fi -verkkosivustolla.

8. HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASIAANTUNTIJAN YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

HUS
Maaret Castrén
Toimialajohtaja
Puh. 050 452 5061
maaret.castren@hus.fi

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

Valmennustrio Oy
Merja Takamäki
Yritysvermentaja
Puh. 050 529 9343
merja.takamaki@valmennustrio.fi