



Kaikki vaikuttaa

Kiipulan kuntoutuskeskuksen kehittämishanke

2014-2015

Raportin laatijat:

Marjukka Aaltonen
Ulla Kauranen
Pirkko Mykkänen
Minna Räisänen-Ojapalo
Reija Keltomäki
Veli-Matti Kokkonen

24.2.2016

Kehittämishanke on toteutettu Työsuojelurahaston kehittämisavustuksella.



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisällysluettelo

1 LÄHTÖTILANNE KIIPULAN KUNTOUTUSKESKUKSESSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN	2
2 HANKKEEN TAVOITTEET JA KUVAUS	3
3 HANKKEEN MERKITYS HAKIJALLE SEKÄ ASiantuntijakumppanille	4
4 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASiantuntija.....	5
5 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN	5
6 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET	7
7 HANKKEEN ARVIOINTI JA JATKOTOIMENPITEET	9
8 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ.....	9
9 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT	10

1 LÄHTÖTILANNE KIIPULAN KUNTOUTUSKESKUKSESSA JA SYYT HANKKEEN KÄYNNISTÄMISEEN

Työelämä on viimeiset vuosikymmenet kehittynyt suuntaan, jossa työhyvinvoinnin merkitys on korostunut suomalaisen työn ja kilpailukyvyn keskeisenä tekijänä. Tämä tuo mahdollisuuksia ammatillisen kuntoutuksen ja työhyvinvointipalvelujen tuottajille. Työkäiselle väestölle sekä nuorille suunnattujen kuntoutus- ja hyvinvointipalvelujen kehittäminen voi tuoda uusia ratkaisuja työvoiman tuottavuuden lisäämiseen. Myös yrityksille ja yhteisöille suunnattujen, räätälöityjen asiantuntijapalvelujen rakentaminen mahdollistaa uuden liiketoiminnan luomisen alan toimijoille.

Samanaikaisesti yhteiskunnan kustantaman kuntoutustoiminnan rahoitus on vähentynyt ja kuntoutuksen palveluntuottajien välinen kilpailu kiristynyt. Toimialalle on myös tullut uusia toimijoita omine vahvuksineen. Kela keskeisenä kuntoutuspalvelujen rahoittajana on viime vuosina tuonut painetta kuntoutuksen palveluntuottajille uudistaessaan palvelujaan sekä niitä koskevia standardeja. Palveluntuottajilta odotetaan entistäkin vaikuttavampia ja kustannustehokkaampia palveluja.

Kiipulan kuntoutuskeskuksen toiminnassa tämä on tarkoittanut mm. kilpailutilanteen kiristymistä, eräiden hankintojen vähentymistä tai loppumista kokonaan tai muuttumista toisenlaisiksi. Uusien palvelutuotteiden luominen ja asiakashankinta edellyttävät entisestä poikkeavia, joustavampia toimintatapoja. Palvelutoiminnassa on pystyttävä siirtymään erilaistuviin, lyhytkestoisempiin ja nopeatempoisempiin tuotteisiin ja asiakaskunnan moninaistumiseen. Tärkein maksaja-asiakas Kela on uudistanut kuntoutustuotteidensa standardeja, mikä edellyttää palvelujen tuottajalta toimintatapojen muutosta. Kuntoutuspalveluja toteutetaan enenevässä määrin avomuotoisena ja osa-aikaisena. Myös työhallinnon ja työeläkevakuuttajien palveluntuottajana menestyminen edellyttää kustannustehokkaita palveluratkaisuja. Lisäksi on kehitettävä koulutusta ja kuntoutusta yhdistäviä palveluja sekä löydettävä uusia asiakkuuksia yritysten ja yhteisöjen työhyvinvointipalvelujen tuottajana. Kiipula on vastannut näihin haasteisiin mm. laajentamalla kuntoutuspalvelujen toteutusta useille paikkakunnille (ns. kaupunkitoimipaikoille), joissa palvelut ovat voidaan toteuttaa lähellä asiakkaan elinympäristöä. Myös tämä toteutusmalli edellyttää totuttujen toimintatapojen uudelleentarkastelua.

Organisaation sisäisestä näkökulmasta tarkasteltuna ajankohta hankkeen toteuttamiselle oli otollinen. Työyhteisön johto ja esimiehet olivat vaihtuneet ja henkilöstöllä oli henkilöstökyselyn perusteella valmius parantunut antaa panoksensa työyhteisön kehittämiseen.

Edellä mainituista lähtökohdista päätettiin valmistella, käynnistää ja toteuttaa Kaikki vaikuttaa – Kiipulan kuntoutuskeskuksen kehittämishanke. Sanaparilla ”kaikki vaikuttaa” viitataan siihen, että koko organisaation henkilöstö tarvitaan vaikuttamaan työyhteisön toimivuuden edistämiseen sekä kilpailukyvyn kehittämiseen muuttuneissa olosuhteissa. Kehittämishankkeessa tapahtuvan toiminnan ajateltiin myös omalta osaltaan antavan hallinnan tunnetta muutoksissa, parantavan kokemusta työyhteisön toimivuudesta ja näin edistävän myös yksilöiden työhyvinvointia.

2 HANKKEEN TAVOITTEET JA KUVAUS

Hankkeen yleisenä tavoitteena oli luoda edellytyksiä sille, että kuntoutuskeskus kykenee uudistumaan ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin joustavammin.

Hankkeen alussa asetettiin kehittämislle seuraavia tavoitteita:

- organisaatorakenteen selkeyttäminen johdon ja koko henkilöstön yhteisvoimin
- johtamiseen ja esimiestyöhön kohdistuvien tarpeiden sekä odotusten selkeyttäminen
- työtoiminnan tavoitteellisuuden ja tähän liittyvien työkalujen kehittäminen
- moniammatillisiin asiantuntijatiimeihin perustuvan toimintamallin luominen työyhteisöön
- ammattikuntarajat ylittävän, kollegiaalisen vertaiskehittämisen vahvistaminen työyhteisössä
- asiantuntijuuden ja työhyvinvoinnin tukeminen yksilötasolla
- uusien tiimimäistä toimintaa tukevien henkilöstön kehittämismenetelmien rakentaminen
- olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja maksimaalinen käyttöönotto organisaatiossa
- ennakoivan ja suunnitelmallisuutta tukevan työtoiminnan vahvistaminen
- henkilöstön liiketoimintaosaamisen vahvistaminen
- uusien palvelujen luomiseen ja tuotteistamiseen tähtäävän innovaatioprosessin rakentaminen ja käyttöönotto

Hanke suunniteltiin 1,5 vuoden pituiseksi vuosille 2014-2015 seuraavalla toteutus- ja etenemistavalla:

a) Organisaation tiimirakenteen selkeyttäminen ja muokkaaminen moniammatillista asiantuntijatyötä tukevaksi (kesä-syky 2014)

- yhteisymmärryksen muodostaminen kuntoutuskeskuksen toimintaympäristön nykytilasta ja sen lähivuosien muutoksista
- voimassa olevien strategiavalintojen läpikäynti
- työyhteisön sisäisten yhteistyötarpeiden tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen
- asiantuntijayhteisön johtamistarpeen arviointi ja esimiestyöhön kohdistuvien odotusten selkeyttäminen
- tiimikoostumusten kuvaaminen ja tiimisopimusten rakentaminen
- työyhteisön/tiimien tavoitekorttien rakentaminen Kiipulasäätiön toimintatavan mukaisesti
- yhteisen johtajuuden rakentaminen: kuntoutuskeskuksen johdon ja esimiesten yhteisten johtamiskäytänteiden luominen

b) Moniammatilliseen asiantuntijatyöhön perustuvan työyhteisötoiminnan kehittäminen (syky 2014-kevät 2015)

- voimavaraletäinen tiimitoiminta: yksilöissä ja yhteisön toiminnassa olevien vahvuuksien tunnistaminen, näkyväksi tekeminen ja käyttöön otto. Välineenä Tiimikehityskeskustelu -mallin luominen ja toteuttaminen tiimeissä.
- työyhteisötaidot käyttöön: henkilökohtaisen asiantuntijuuden vahvistaminen työyhteisötaitoja kehittämällä

- henkilöiden ja eri tahojen väliset tarkennetut tehtävät, vastuut ja valtuudet tiimitoiminnassa: tarvittavien vastuumatriisien rakentaminen
- tiimien välisestä viestintä- ja yhteistyökäytännöistä sopiminen: palaverikäytännöt, tiimien välinen henkilöstövaihto, sijaisjärjestelyt, poikkeustilanteiden hallinta jne.
- tiimivastaava ja muiden avainhenkilöroolien rakentaminen tarvelähtöisesti
- yhteisen johtajuuden rakentaminen: kuntoutuskeskuksen johdon ja esimiesten yhteisten johtamiskäytänteiden luominen

c) Palvelutoiminnan kehittäminen (kevät-syky 2015)

- tämänhetkisen palvelutoiminnan läpikäynti yhdessä: tuotteet, asiakassegmentit, myynti- ja markkinointikäytännöt jne.
- palvelutoiminnan keskeisten kehittämistarpeiden tunnistaminen
- olemassa olevien palvelutuotteiden jatkokehitystoimenpiteet
- uusien tuotteiden ideointi, tuotekehitys ja markkinoille lanseeraus
- innovaatioprosessin luominen tuotekehitystoiminnan kivijalaksi
- yhteisen johtajuuden rakentaminen: kuntoutuskeskuksen johdon ja esimiesten yhteisten johtamiskäytänteiden luominen

Kaikki vaikuttaa -hankkeen ideologisia periaatteita olivat seuraavat asiat:

- hanke toteutetaan johdon ja henkilöstön tiiviissä yhteistyössä
- hankkeen aikaiset kehittämiskäytännöt syntyvät vertaiskehittämisen avulla so. asiantuntijayhteisön jäsenten osaamisen jakamisen sekä keskinäisen ideoinnin kautta
- keskeisenä ohjauksellisenä työkaluna on demokraattinen kehittämisdialogi so. ratkaisuja haettaessa moniäänisyys on sallittua
- kehittämistyöskentelyä ohjaavan asiantuntijan tehtävänä on tukea yhteisöllistä kehittämistä systemaattisella kehittämisotteella, joka perustuu ns. oppivan prosessin periaatteeseen (tehtyjä ratkaisuja ei voi ennustaa vaan ne syntyvät yhteistyöskentelyn kautta)

3 HANKKEEN MERKITYS HAKIJALLE SEKÄ ASiantuntijakumppanille

Kaikki vaikuttaa -kehittämishanke on ollut Kiipulan kuntoutuskeskukselle merkittävä kehittämisponnistus. Ainutlaatuisen hankkeesta teki sen laaja-alaisuus ja kattavuus koko henkilöstön mukaan ottamisen kautta. Hankkeella pyrittiin luomaan asiantuntijayhteisön yhteistä kehittämiskulttuuria pitkällä aikajänteellä ja tätä kautta perustaa uudelleenlaajalle työyhteisölle, jossa kaikki antavat panoksensa organisaation kilpailukykyyn ylläpitämiseen. Palvelujen uudistaminen työelämälähtöisemmiksi, verkostoituneemmiksi, kustannustehokkaammiksi, markkinaehtoisemmiksi ja toimintaympäristön muutoksia paremmin ennakoiviksi ei onnistu ilman asiantuntijajohdon sitoutumista ja vankkaa panostusta.

Asiantuntijakumppanille kehittämishanke oli ainutlaatuinen vaativuutensa puolesta. Vaativuuteen liittyy useita eri asioita. Kokeneen asiantuntijayhteisön kehittämisen ohjaus edellyttää ulkopuoliselta asiantuntijalta pitkää kokemusta työelämän kehittämisestä ja kokemuksen kautta hankittua uskottavuutta. Toinen vaativuustekijä nousi hankkeen

aikana tapahtuneista muutoksista. Alun tiimipainotteisuuden jälkeen asiantuntijan tuli kyetä joustavoittamaan toimintaansa ja orientoitumaan uusien kehittämisteemojen ohjaamiseen. Myös hankkeen aikana tapahtuneet ulkoiset sekä organisaation sisäiset muutokset olivat hyvin merkittävässä roolissa asiantuntijaohjauksen kannalta. Ulkopuolista asiantuntijapanosta jouduttiin useaan kertaan sovittamaan muuttuneita olosuhteita vastaaviksi.

4 HANKKEESSA SOVELLETTU TUTKIMUS JA ULKOPUOLINEN ASIANTUNTIJA

Hankkeen teoreettisena viitekehystenä ja tätä kautta kehittämisoitteena oli yhteiseen, dialogiseen kehittämiseen perustuva toimintamalli. Ulkopuolisena asiantuntijana toimi VMK valmennus, joka on vuonna 2002 perustettu työ- ja elinkeinoelämälle kehittämispalveluja tuottava yksityinen yritys. Toimintansa aikana VMK valmennus on valmistellut ja toteuttanut yli 100 yritys- tai työyhteisökohtaista kehittämishanketta ja -projektiä. Kehittämishankkeet ovat liittyneet ensisijassa johtamisen, esimiestyön, osaamisen ja työyhteisöjen sisäisen toiminnan kehittämiseen. VMK valmennus on toimintavuosiensa aikana tuonut suomalaisen työelämän kehittämiseen uutta luovia, innovatiivisia kehittämismalleja ja työkaluja sekä uudistanut kehittämiseen liittyvää käsitteistöä. VMK valmennus on luonut mm. vertaiskehittämisen ideologian, Yhteisen johtajuuden mallin, yrityskohtaisen Esimiehen käsikirja -pelisäännösten, Voimavarakeskustelut uutena kehityskeskustelun muotona, työntekijälähtöisen tuloksellisuusajattelun sekä yritysryhmän kehittämisklinikat. Hankkeiden toteuttamisessa VMK valmennuksen kehittämisoitteena on prosessikonsultointi, osallistava kehittäminen sekä luovan ongelmanratkaisun metodiikka.

5 HANKKEEN TOTEUTUMINEN JA ETENEMINEN

Hanke vietiin läpi lähes suunnitellussa aikataulussa. Työsuojelurahastolta saatiin lupa muutamien valmennuskertojen siirtämiseksi alkuvuoteen 2016.

Hankkeeseen osallistui Kiipulan kuntoutuskeskuksen koko henkilöstö, keskimäärin 40 työntekijää. Tämän lisäksi tammikuun 2016 yhteiseen sessioon osallistui myös vuoden organisaatiouudistuksen johdosta vuoden 2016 alusta kuntoutuskeskuksen työntekijöiksi siirtynyt henkilöstö.

Hankkeessa työskenneltiin suurimmalta osin ohjatusti pienryhmissä ja aika ajoitin koko henkilöstön tilaisuuksissa. Syyskaudella 2014 toteutettiin yhteensä 12 pienryhmää ja kolme koko henkilöstön sessiota. Kevätkaudella 2015 toteutettiin 16 pienryhmää ja kaksi koko henkilöstön sessiota. Syyskaudella 2015 toteutettiin 16 pienryhmää ja kolme koko henkilöstön sessiota, joista yksi oli kokopäiväinen. Lisäksi hankkeeseen kuului sen suunnittelua ja ohjausryhmätyöskentelyä.

Ohjatut työskentelyt olivat pääsääntöisesti puolen päivän mittaisia. Kehittämisohjaaja fasilitoi työskentelyjä käyttämällä kuhunkin teemaan soveltuvia työkaluja ja

lomakeapuvälineitä (mm. Voimavarakeskustelu, Yhteisen johtajuuden malli, Tiimin kehityskeskustelu, Tavoitekortti, Luova ongelmanratkaisu). Valmennuskertojen välillä jatkettiin kehittämisideoiden edelleen työstämistä ja käytännön toimeenpanoa.

Aluksi kehittämisryhmät (pienryhmät) muodostettiin palvelu-/tehtäväsisältöjen mukaan so. lääkinnällisen kuntoutus, ammatillisen kuntoutus, urasuuntapalvelut, tukipalvelut ja esimiestyö.

Hankkeen yhtenä tavoitteena oli kehittää tiimitoimintaa asiantuntijaorganisaatiossa. Jo hankkeen alkuvaiheessa todettiin, että ”perinteinen” ajatus tiimitoiminnasta ja sen kehittämisestä ei tule palvelemaan Kiipulan kuntoutuskeskuksen kehittämispyrkimyksiä pitkällä aikavälillä. Tiimitoimintaan jouduttiin hakemaan uusia määritelmiä ja sovelluksia, jotka istuisivat tämän palveluorganisaation tarpeisiin. Yhteinen käsitys ”tiimirajat rikkovasta”, moniammatillisesta yhteistyöstä ja sen kehittämistarpeista vahvistui hankkeen edetessä.

Ratkaiseva muutos tehtiin hankkeen puolivälissä, jolloin ryhdyttiin työskentelemään kehittämisteemojen/-tarpeiden ympärille koostetuissa pienryhmissä ns. täsmäryhmissä. Ne koottiin huolella kutakin ohjattua kehittämistilaisuutta varten. Täsmäryhmien kehittämisteemoina olivat mm. palveluprosessit, tuotteistus, asiakasvaikuttavuus, markkinointi ja myyntitoiminta, yhteinen kuntoutuskäsitys, asiantuntijaosaamisen jakaminen sekä henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat. Tällä työskentelytavalla hanke vietiin loppuun saakka.

Hankkeen toteutukseen liittyvä haaste ja toisaalta hanketta edistävä asia oli se, että kehittämiskohteet (sisällöt) sekä kehittämismenetelmät ja toteutustavat muuttuivat hankkeen aikana. Hankkeen painopistettä muutettiin alussa tärkeäksi nähdystä tiimitoiminnan kehitysprojektista enemmän muutosten tukiohjelmaksi ja muutosvalmennukseksi.

Hankkeen aikana tuli organisaation ulkopuolelta erittäin vahvoja negatiivisia viestejä, jotka vaikuttivat merkittävästi hankkeeseen. Ammatillisen kuntoutuksen keskeinen maksaja-asiakas Kela perui jo tekemänsä hankintapäätökset ASLAK -kuntoutuspalvelujen osalta. Vastaavasti maan hallitus teki hankkeen aikana päätöksen pitkään valmisteilla olleen AURA -kuntoutuksen rahoittamatta ja toteuttamatta jättämisestä. Näillä valtionhallinnon päätöksillä oli merkittävät vaikutukset kuntoutuskeskuksen asiakastoimintaan ja tätä kautta taloudelliseen tilanteeseen. Päätöksillä oli luonnollisesti vaikutusta myös organisaation ilmapiiriin ja hetkellisesti myös henkilöstön asennoitumiseen hanketta kohtaan. Kuntoutuskeskus joutui välittömästi reagoimaan tilanteeseen mm. jättämällä palkkaamatta henkilöitä eri syistä pois lähteneiden tilalle.

Syyskaudella 2015 työnantaja ilmoitti aloittavansa koko henkilöstöä koskevat yhteistoimintaneuvottelut työvoiman vähentämiseksi. Kuntoutuksen toimialalla perusteena oli nimenomaan se, ettei ollut tietoa Kelan tarjouskilpailun tuloksista uusien kuntoutuspalveluiden tuottajana. Tämä vaikutti jossain määrin henkilöstön kehittämisintoon ja yhteiseen tahtotilaan organisaation kilpailukyvyyn edistämiseen liittyen. Juuri ennen hankkeen päätöstilaisuuksia helmikuussa 2016 saatiin tieto tarjouskilpailussa menestymisestä ja sopeuttamistoimien jäämisestä pelättyä pienemmiksi.

Edellä kuvatuista muutoksista huolimatta hanketta vietiin määrätietoisesti ja tilanteisiin reagoiden eteenpäin. Hankkeessa todentui sen peruseriaatteisiin kuulunut lähtökohta, jonka mukaan ”kehittämistyöskentelyä ohjaavan asiantuntijan tehtävänä on tukea yhteisöllistä kehittämistä systemaattisella kehittämisotteella, joka perustuu ns. oppivan prosessin periaatteeseen eikä tehtyjä ratkaisuja voida ennustaa, vaan ne syntyvät yhteistyöskentelyn kautta.”

6 HANKKEEN TULOKSET, HYÖDYT JA VAIKUTUKSET

Hankkeen toteutusprosessin aikana tulleista ulkoisista ja sisäisistä haasteista huolimatta hankkeessa saatiin rakennettua uutta kehittämiskulttuuria asiantuntijayhteisön tueksi lyhyellä sekä pitkällä aikajänteellä. Hankkeen tulokset voidaan eritellä yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tuloksiin / muutoksiin toimintatavoissa.

Yksilöiden kehittymisen näkökulmasta kehittämishanke oli paikka pysähtyä pohtimaan omaa asiantuntijuutta ja sen edelleen kehittämistä. Henkilökohtaisella tasolla aktivoituttiin tarttumaan sekä oman osaamisen ja työn kuin työyhteisönkin kehittämiseen. Hankkeen aikana useat asiantuntijat ensimmäistä kertaa joustavasti siirtyivät uusiin tehtäviin ja ottivat tätä kautta myös uutta osaamista haltuun. Asiantuntijoiden kyky heittäytyä muutoksiin ja valmius toimia niissä kasvoi hankkeen edetessä. Keskeisenä yksilötason tuloksena oli kollegoiden ja lähiesimiesten havainnot henkilökohtaisesta kasvusta osaajina ja ammattilaisina. Haasteistaan huolimatta hanke saattoi toimia myös henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tukena.

Marraskuussa 2015 tehdyn koko Kiipulasäätiön henkilöstökyselyn tulosten perustella ei kuitenkaan voida osoittaa kuntoutuskeskuksen henkilöstön työhyvinvoinnin parantuneen verrattuna vastaavaan kyselyyn vuoden 2013 marraskuussa.

Hankkeen aikana saatiin eri henkilöiden vahvuudet ensimmäistä kertaa yhteisesti näkyviin ja käyttöön pilotoitun Voimavarakeskustelun avulla. Osallistujien mielestä hankkeen parasta antia olivat yhteiskehittely ja kollegan osaamisen entistä parempi tunteminen. Jatkossa tiedetään kenen puoleen kääntyä, kun tarvitsee tietoa, työkaluja tai osaamista johonkin täsmäongelmaan.

Esimiehet raportoivat, että työntekijät ovat aiempaa rohkeammin tarttuneet uusiin tehtäviin ja ottaneet helpommin vastuuta ja ohjia omiin myös käsiinsä.

Toimintatapojen ja yhteisöllisen kehittymisen näkökulmasta osa tilaisuuksien aikana tuotetuista ideoista on jo viety käytäntöön ja osaksi arkea, esim. leiritoiminnan kehittäminen uusilla palveluilla, kumppanuuksien kehittäminen yhteisten palvelujen kautta, sisäisten palaverikäytäntöjen kehittyminen jne.

Hankkeen yksi tavoite uusien palveluiden luomiseen ja tuotteistamiseen tähtäävän innovaatioprosessin rakentamisesta ei varsinaisesti toteutunut, vaikkakin pienryhmätyöskentelyjen tuloksena saatiin paljon konkreettisia tuote- ja palvelukehitysideoita, ja eräät uusista palveluista/tuotteista ovat jo myynnissä.

Hankkeessa oli mahdollisuus kasvaa yhdessä erilaisiin toimintatapoihin, esimerkiksi uuden Tules -standardin haltuunottoon liittyen. Aluksi suhtauduttiin epäillen siihen, pystytäänkö standardia soveltamaan toteuttamalla pidempikestoisia, asiakasvaikuttavuutta parantavia kuntoutussessioita. Hankkeen aikana kuitenkin toteutettiin tällaisia pidempiä asiakassessioita, joista saatiin hyviä tuloksia. Uudenlainen palvelumalli vakiinnutetaan osaksi kuntoutustoimintaa.

Asiantuntijayhteisön ryhmädynamiikka ja roolijoukot kehittyivät. Persoonaltaan ja toimintatyyliltään hiljaisempien asiantuntijoiden näkemystä saatiin paremmin esiin ja yhteiseen käyttöön.

Hankkeen menetelmänä oli vertaiskehittäminen, jossa ratkaisuja luodaan yhdessä ja siten niille syntyy myös työyhteisön omistajuus. Voitiin havaita, että asiantuntijaryhmien oma-aloitteinen, arjen palvelutoimintaan sovitettu ratkaisuhakuinen kehitystyö lisääntyi ja tällainen työskentelykulttuuri alkoi vahvistua. Hankkeessa saadun kokemuksen pohjalta vastaavanlaista vertaiskehittämisen toimintatapaa ja fasilitoivia apuvälineitä on mahdollista käyttää ilman erillistä hankettakin.

Hankkeen aikana toteutettiin myös esimiesten yhteinen, ohjattu kehitysprosessi. Tällä kollegiaalisuuteen perustuvalla prosessilla vahvistettiin esimiesten yhteistä johtajuusnäkemystä, luotiin yhteisiä esimieskäytäntöjä ja kirkastettiin esimiestyön roolia asiantuntijaorganisaation johtamisessa. Esimiestiimin työskentelyssä toteutettiin uskollisimmin hankkeen toteutussuunnitelmaa ja työskenneltiin mm. Tavoitekortti ja Tiimikehityskeskustelu-työvälineitä hyödyntäen. Tämän kokemuksen kautta työvälineet ovat paremmin esimiesten hyödynnettävissä jatkossa omien työryhmiensä kanssa. Esimiehet kokivat sekä oman osaamisensa että yhteistyönsä kehittyneen. Henkilöstökyselyn esimiestyötä koskevan palautteen numeeriset arvioinnit eivät kuitenkaan olleet edellistä mittauskertaa korkeampia.

Yhdeksi tavoitteeksi asetettu organisaatorakenteen selkeyttäminen ei varsinaisesti syntynyt hankkeen kehittämistyön tuloksena eikä koskenut pelkästään kuntoutuskeskusta, vaan samanaikaisesti eteni koko Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskuksen uudelleenorganisoituminen niin, että kaikki kuntoutustoiminnot sijoitettiin kuntoutuskeskuksen johdettavaksi ja parannettiin alueellista organisoitumista siten, että koulutuksen ja kuntoutuksen toiminnot organisoitiin yhden aluejohdon/esimiestyön johdettavaksi. Ratkaisu on omiaan parantamaan kuntoutuspalveluiden saavutettavuutta ja prosessien toimivuutta, vaikkakin tämä ratkaisu tehtiin johdon toimesta ilman että ”kaikki vaikuttivat”.

Hankkeen aikana vahvistettiin kuntoutuskeskuksen verkostoja ja kehitettiin yhteistyökumppanuuksia mm. kumppaniorganisaation kanssa yhteisten palvelujen rakentamisessa.

Lisäksi luotiin yhteistä arvopohjaa kuntoutuspalvelujen perustaksi. Työyhteisön jäsen toteutti osana jatko-opintojaan kehittämistyön yhteisen kuntoutuskäsityksen muodostumisesta. (Henttonen Niina. 2015. Kiipulalainen kuntoutusymmärrys. Yhteinen ymmärrys kuntoutumisesta rakentuu kumppanuudessa. YAMK. Metropolia ammattikorkeakoulu).

Hankkeen tulokseksi voidaan katsoa erityisesti henkilöstön muutosvalmiuden vahvistumisen. Lyhyessä ajassa toimintatavat ovat muuttuneet, vastustus muutoksia kohtaan on vaihtunut ideoinniksi ja haastanut myös esimiestyön uudenlaisiin toimintatapoihin.

Hankkeeseen osallistuneiden yhteinen ymmärrys kuntoutuskeskuksen toimintaympäristön nykytilasta ja sen lähivuosien muutoksista kasvoi. Esimiehet raportoivat myös työyhteisön tuloshakuisuuden ja kustannustietoisuuden kehittyneen. Kuntoutuskäsityksen tarkastelulla ja yhteisen kiipulaisen kuntoutuskäsityksen luomisella on iso merkitys. Kaiken kaikkiaan kehittämishanke vahvisti Kiipulan kuntoutuskeskuksen uskottavuutta kuntoutuspalvelujen tuottajana ja osaavana asiantuntijaorganisaationa sekä tähän organisaatioon kuuluvien ihmisten tulevaisuudenuskoa.

7 HANKKEEN ARVIOINTI JA JATKOTOIMENPITEET

Kaikki vaikuttaa -hanke muodostui lopulta jossain määrin erilaiseksi kuin se alun perin suunniteltiin. Erityisesti ulkoa tulleet haasteet pakottivat suuntaamaan hankkeen tavoitteita ja työskentelytapoja uudelleen.

Tulosten kannalta oli tärkeää, että käännekohdissa pysähdyttiin avainhenkilöryhmällä tilannekatsauksiin ja uudelleensuuntaamisiin. Ilman näitä väliarviointi- ja suunnantarkistustilaisuuksia sekä niissä tehtyjä ratkaisuja hankkeen varsinaiset tulokset olisivat jääneet ohuemmiksi. Hanketta kohdanneista haasteista ja moninaisista käännekohdista huolimatta pystyttiin asiantuntijayhteisön kehittämiskulttuuria vahvistamaan ja tätä kautta luomaan perustaa tuleville vuosille. Opittiin kehittämään ja kehittymään, sekä yksilöinä että yhteisönä. Työyhteisö on nyt valmiimpi kohtaamaan nopeastikin tulevia muutoksia.

Hankkeen yleisenä tavoitteena oli luoda edellytyksiä sille, että kuntoutuskeskus kykenee uudistumaan ja vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin joustavammin. Tämän tavoite voidaan arvioida saavutetun, sillä kuntoutuskeskuksen johdolla ja henkilöstöllä on nyt paremmat edellytykset jatkaa hankkeessa opittujen kehittämisen toimintamallien käyttämisestä myös tulevissa haasteissa.

Hankkeen aikana käytettyjä työkaluja ja toimintamalleja on mahdollista vakiinnuttaa osaksi Kiipulan kuntoutuskeskuksen ja laajemmin koko organisaation toimintaa. Hankkeen päätyttyä organisaatio on valmiimpi työskentelemään myös niiden kehittämiskohteiden kanssa, jotka hankkeen aikana toteutettujen tarpeellisten muutosten johdosta jäivät vähemmälle huomiolle.

8 VIESTINTÄ JA YLEINEN HYÖDYNNETTÄVYYS SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ

Kaikki vaikuttaa -hankkeen kokemukset ja tulokset sekä hankkeessa käytetyt työskentelytavat ovat hyödynnettävissä suomalaisessa työelämässä, erityisesti vastaavantyyppisissä asiantuntijayhteisöissä.

Kiipulasäätiö on vuoden 2016 alusta vahvistanut alueellista organisoitumistaan siten, että kuntoutuksen ja koulutuksen toiminnot ovat kullakin maantieteellisellä toiminta-alueella yhden esimiehen johdettavana, mikä mahdollistaa hankkeessa saatujen kokemusten ja kehitettyjen toimintatapojen levittämisen koko organisaatiossa ja yhteistyöverkostoissa. Kaikki vaikuttaa-hankkeeseen osallistuneiden esimiesten ja kuntoutusasiantuntijoiden on myös mahdollista hyödyntää hankkeessa opittuja työmenetelmiä ja työskentelytapoja omassa työssään useiden erilaisten asiakasryhmien ja työyhteisöjen kanssa.

9 HAKIJAN JA ULKOPUOLISEN ASiantuntijan YHTEYSTIEDOT

Hakijan yhteystiedot:

Kiipulasäätiö

PL 13

14201 Turenki

puh. 03 685 21

yhteyshenkilö: Reija Keltomäki puh. 050 5570 292

kirjaamo@kiipula.fi

www.kiipula.fi

Kiipulasäätiö on perustettu vuonna 1945 ja sen taustayhteisöt ovat Filha ry ja Janakkalan kunta.

Kiipulasäätiö ylläpitää Kiipulan koulutus- ja kuntoutuskeskusta, johon kuuluu neljä toimialaa:

- Kiipulan ammattiopisto
- Kiipulan kuntoutuskeskus
- Kiipula Gardens
- Kiipulan yritys- ja yhteisöpalvelut.

Koko Kiipulan henkilöstömäärä on noin 440.

Kiipulalla on Janakkalan päätoimipaikkansa lisäksi toimipaikat Hämeenlinnassa, Forssassa, Riihimäellä, Hyvinkäällä, Tampereella, Lahdessa, Kouvossa, Espoossa ja Vantaalla. Kiipulan perustehtävänä on vahvistaa asiakkaiden työelämävalmiuksia ja kehittää työelämäkäytäntöjä kohti esteetöntä ja suvaitsevaa yhteiskuntaa.

Ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot:

VMK valmennus

Sammalistontie 3

50800 Mikkeli

yhteyshenkilö: Veli-Matti Kokkonen

puh. 0440 199 000

sähköposti: veli-matti.kokkonen@vmkvalmennus.fi

www.vmkvalmennus.fi